

TRAVAUX ET RECHERCHES DE PROSPECTIVE

schéma  
général  
d'aménagement  
de la France

régions et  
transports des  
marchandises

TRAVAUX ET RECHERCHES DE PROSPECTIVE

schéma  
général  
d'aménagement  
de la France

**régions et  
transports des  
marchandises**

FEVRIER 1984



## SOMMAIRE

PREFACE .....	5
 <i>ETUDE I</i>	
<i>Production des transports et production de l'espace .....</i>	7
<b>Première partie</b> : Théories de l'espace et des transports .....	13
<b>Deuxième partie</b> : Division spatiale du travail et transports .....	33
<b>Troisième partie</b> : Circulation des marchandises et aménagement du territoire .....	63
 <i>ETUDE II</i>	
<i>Circulation des marchandises et développement régional .....</i>	79
<b>Première partie</b> : Problématique générale - Présentation de l'étude	81
<b>Deuxième partie</b> : La place de la distribution physique dans la distribution commerciale .....	91
<b>Troisième partie</b> : Deux filières de l'Industrie agro-alimentaire : conserverie de légumes, biscuiterie .....	113
<b>Quatrième partie</b> : Principaux résultats de l'étude .....	139
<b>Cinquième partie</b> : Interventions éventuelles de l'Etat et des collectivités locales en matière de circulation des marchandises dans une perspective d'aménagement régional .....	167
 ANNEXES .....	 185
BIBLIOGRAPHIE .....	225
TABLE GENERALE .....	229



# Préface

Par son objet, qui est d'infléchir selon une intervention volontaire l'évolution des structures mêmes de notre espace, et par ses méthodes dont l'efficacité exige la persévérance, l'aménagement du territoire s'inscrit dans le long terme. La plupart des opérations d'aménagement — l'implantation d'une usine comme la construction d'une route — marqueront la réalité du terrain bien après qu'auront été oubliées les procédures qui leur ont donné naissance. Les succès comme les échecs des politiques d'aménagement ne s'apprécient souvent qu'avec recul.

Pour autant, la politique d'aménagement n'est pas immobile. Opiniâtre dans la poursuite de ses objectifs, elle doit aussi savoir non seulement s'adapter, mais jouer un rôle actif dans les grandes évolutions de notre société. L'heure est aujourd'hui à la mutation de notre économie toute entière, à la meilleure utilisation de toutes nos ressources et en premier lieu des ressources humaines : chaque bassin d'emploi, chaque région doit prendre part à cet effort. La dimension territoriale est une composante à part entière de la stratégie nationale. Il faut donc dégager les nouveaux champs d'intervention, les nouvelles procédures de décision et de réalisation adaptés au changement économique et aussi au nouveau cadre institutionnel de la décentralisation et de la planification décentralisée.

Trouver les ressorts actuels du développement régional, établir avec les responsables locaux les liens de coopération les plus efficaces, telles sont les questions à l'ordre du jour, qui commencent à trouver réponse dans notre action quotidienne.

Si l'expérience, le réalisme, sont pour nous des guides essentiels, l'apport de la réflexion dégagée des contraintes opérationnelles est également nécessaire. Les études que rassemble cet ouvrage en sont une bonne illustration.

Certes, traiter du transport de marchandises, c'est sans doute évoquer un thème traditionnel de l'aménagement du territoire. Du schéma directeur des routes et autoroutes des années soixante à la poursuite actuelle des plans routiers en Bretagne, dans le Massif central, dans le Sud-Ouest, les transports ont toujours été, à juste titre, tenus pour une condition nécessaire au développement régional.

Mais, sans que tous les efforts nécessaires d'équipement soient épuisés, une nouvelle phase s'ouvre aujourd'hui dans ce domaine. Si la disponibilité d'infrastructures est un préalable évident à la circulation des marchandises, elle ne suffit pas à assurer une bonne qualité de cette circulation, tant en terme d'efficacité technique que de coût. Reconnaissons que, pendant longtemps, l'aménagement du territoire a quelque peu

négligé cet aspect des choses : estimant que les transports étaient une activité induite et non inductrice du développement local, la production des transports n'a guère été, par le passé, au cœur de nos préoccupations.

Or, l'ensemble des activités contribuant à la circulation des marchandises connaît actuellement une évolution intense. On observe que se mettent en place des chaînes de transport de plus en plus intégrées, utilisant souvent plusieurs modes de transports associés. Du reste, le transport stricto sensu n'est plus désormais qu'une des composantes — certes essentielle — d'une prestation comprenant aussi les activités de stockage, de manutention, ainsi que l'ensemble des opérations de gestion technique, administrative et commerciale de ces flux.

Et, à cet égard, les diverses parties de notre territoire ne semblent pas dans des situations identiques. Certaines ont déjà vu se constituer un tissu dense de prestataires contribuant à une circulation efficace des productions. D'autres paraissent moins avancées dans cette évolution et les producteurs locaux — notamment les PMI et les producteurs agricoles — voient ainsi la compétitivité de leur production amoindrie par l'insuffisante qualité de leurs conditions d'approvisionnement et d'écoulement sur le marché. La circulation des marchandises est ainsi un facteur de différenciation et donc de développement régional auquel l'évolution actuelle nous invite à porter une attention renforcée.

Par la même démarche, la question des responsabilités des intervenants de la prise d'initiative se trouve naturellement posée. Si des procédures nationales de décision — et de financement — ont pu paraître judicieuses pour la réalisation de grands projets, l'organisation d'activités locales, par exemple la création d'une plate-forme logistique susceptible de rationaliser le marché des transports, ne peut se faire sans intervention des intéressés eux-mêmes.

Ainsi, le cas de la circulation des marchandises apparaît-il à bien des égards comme exemplaire d'une évolution de l'ensemble des conditions du développement régional ainsi que des objectifs et des méthodes de l'aménagement du territoire : mettre l'accent sur les activités productives plus que sur les équipements ; viser à une meilleure utilisation des capacités existantes ; donner la primauté à l'organisation ; contribuer à la diffusion de savoir-faire, notamment vers les PMI, pour leur faciliter par exemple l'accès à ces réseaux logistiques modernes qui sont désormais une part de la compétitivité économique ; agir, enfin, dans une large décentralisation des responsabilités et des initiatives qui seule permet la mobilisation des énergies.

L'évolution récente de l'action de la DATAR s'inscrit déjà pleinement dans ces tendances. La décentralisation de la Prime d'Aménagement du Territoire en fut naguère un exemple significatif. Aujourd'hui, la préparation des contrats de plan entre l'Etat et les régions nous fournit de nouvelles occasions de renforcer le développement de chaque part de notre territoire dans la nécessaire solidarité interrégionale. Sans doute, la circulation des marchandises conçue comme un facteur de développement régional, constituera-t-elle un des champs privilégiés de ce travail.

Interlocuteur permanent des régions, artisan quotidien de la coopération indispensable des responsables locaux et nationaux, la DATAR apportera à cette ambition toute son expérience et toute sa détermination.

Le Délégué à l'Aménagement du Territoire  
et à l'Action Régionale  
Bernard Attali

Etude I

# PRODUCTION DES TRANSPORTS ET PRODUCTION DE L'ESPACE

Cette étude a été réalisée par  
Michel Savy  
chargé de mission à la DATAR

Janvier 1983



# INTRODUCTION

Juxtaposant deux formules quelque peu inusitées, le titre même de notre propos peut sembler d'abord énigmatique :

- « *production des transports* » : l'expression a-t-elle un sens, alors même que les transports sont souvent perçus comme une charge, inévitable mais stérile, venant grever les activités économiques véritablement productives, celles qui donnent naissance à des objets matériels ?

Du reste, la comptabilité nationale française semble sanctionner cette appréciation en classant la branche des transports parmi les services et non parmi les industries.

- « *production de l'espace* » : n'est-on pas en plein paradoxe quand la tradition géographique enseigne comment l'espace est le cadre préalable à toute production, comment la spécialisation régionale, la localisation des activités se déterminent par référence à un espace naturellement antérieur et qui ne saurait donc être « produit » ?

C'est toutefois en tentant de répondre *simultanément* à ces deux questions que l'on peut aborder aujourd'hui un thème traditionnel, mais fondamental : *le rôle des transports et de la circulation des marchandises dans le développement régional et l'aménagement du territoire* (1).

Par le nombre et la complexité des domaines et des processus qu'il concerne, ce thème ne saurait être directement accessible, il y faut plusieurs détours.

Du côté de la théorie d'une part, touchant tant à l'économie des transports qu'à l'économie de l'espace, pour éclairer l'analyse des phénomènes concrets et des politiques mises en œuvre.

Du côté de l'observation de la réalité d'autre part, et notamment des modifications qui apparaissent dans la géographie des productions et dans l'organisation des systèmes de transport.

A cet égard, nous utiliserons notamment les résultats de la recherche récemment menée, à la demande de la DATAR et du SESAME, par le Centre de recherche en économie des transports de l'Université d'Aix-Marseille (2).

Cette étude embrasse un champ plus strictement défini que notre propos actuel, mais, comme on le verra, elle entend répondre aux questions les

(1) Quelque difficulté qu'il y ait parfois à opérer la distinction, nous traiterons ici principalement des transports de marchandises et non des transports de personnes. On verra que certaines de nos conclusions pourraient sans doute être aisément étendues à l'ensemble des activités de transport.

(2) Cf. ci-après : Colin (J.), Carreno (M.), Lazzeri (A.), *Circulation des marchandises et développement régional*.

plus nouvelles qu'il soulève. C'est pourquoi, pour l'intérêt des informations qu'elle rassemble et des analyses qu'elle en propose, elle est publiée intégralement dans ce même volume.

Dans les pages qui suivent, où nous entendons apprécier le rôle des transports de marchandises dans le développement territorial à la lumière de l'évolution de la géographie française de l'après-guerre à nos jours, nous traiterons successivement des points suivants :

Dans une *Première partie (Théories de l'espace et des transports)*, nous effectuerons :

- un rappel des *théories de la localisation des activités*, en étant particulièrement attentif à l'importance qu'elles accordent au rôle des transports (Chapitre I : théories de l'économie spatiale et transports), puis, symétriquement :
- un rappel des *théories de l'économie des transports*, et notamment du statut de cette branche économique par rapport aux activités productives (Chapitre II : théories de l'économie des transports et production).

Ces deux préambules théoriques permettront de mieux cerner :

- les notions de *production des transports*, comme de *production de l'espace* (Chapitre III : maîtrise du transport et structuration spatiale).

Il sera alors loisible d'observer l'évolution concrète de la géographie économique française avec, dans une *Deuxième partie (Division spatiale du travail et transports)* :

*l'évolution de la répartition spatiale des activités* en France (de la Libération à nos jours), en relation avec *l'évolution des systèmes de transport de marchandises* (Chapitre IV : production et transports dans l'espace géographique français de 1945 à 1982).

Cette rétrospective réunira notamment des éléments de réponse à une question traditionnelle :

- les « *effets structurants des infrastructures* », avec les tentatives de vérification qui en ont été menées, et les nouvelles formulations qu'elle appelle (Chapitre V : les infrastructures ont-elles un effet structurant ?).

On s'appuiera sur cette analyse des tendances passées pour envisager alors, dans une *Troisième partie (Circulation des marchandises et aménagement du territoire)* :

- *la situation actuelle* de restructuration économique, de recomposition de la division spatiale du travail comme de l'organisation des chaînes logistiques (Chapitre VI : évolutions et perspectives des transports de marchandises).

Alors pourra être appréhendée :

- *la circulation des marchandises* comme *facteur de développement régional* (Chapitre VII : circulation des marchandises et régions), dont on essaiera enfin de tirer des propositions en terme d'éléments de *politiques d'aménagement* du territoire touchant à la circulation des marchandises, notamment dans la perspective de la décentralisation et de la planification régionale (Chapitre VIII : perspectives d'action).

Sans livrer tout de suite nos conclusions, soulignons ici d'emblée que c'est à la remise en cause de la dichotomie usuelle entre transports et développement économique (régional) que nous entendons aboutir. Nous montrerons qu'au contraire, les régions françaises sont dans une situation fort inégale quant aux conditions de circulation physique de leur production, et qu'une politique d'amélioration des systèmes régionaux de circulation des marchandises peut aujourd'hui pleinement s'inscrire dans une politique de développement régional.

En effet, les transports ne relèvent pas seulement des infrastructures matérielles ou des conditions générales de la production. Et la production ne s'organise pas seulement — et notamment d'un point de vue spatial — par référence à un système de transport qui lui serait extérieur. Production des transports et production de l'espace sont deux phénomènes interdépendants, deux aspects d'un mouvement global de développement.

C'est du moins ce que nous enseigne l'observation des évolutions passées et présentes dans le cas français et, en essayant d'appréhender simultanément production des transports et production de l'espace, nous n'entendons donc pas briser une approche traditionnelle parce que nous serions plus clairvoyants que nos prédécesseurs, mais parce que l'évolution concrète des phénomènes nous y convie aujourd'hui.

Longtemps envisagée sous le seul aspect des infrastructures, les transports de marchandises peuvent désormais, envisagés sous l'angle de leur organisation et de leurs liens avec l'économie régionale, devenir un des champs les plus nouveaux et les plus féconds de la planification décentralisée et de l'aménagement du territoire des années à venir.



Première partie

**THÉORIES DE L'ESPACE  
ET DES TRANSPORTS**

*Avertissement au lecteur* : sans doute, l'usage qui consiste à faire le tour, avant de traiter d'une question, de la littérature disponible la concernant est-il conforme aux usages académiques. Prendre connaissance des travaux des auteurs confirmés relève aussi d'une élémentaire modestie intellectuelle. Nous n'avons pas failli à cette habitude en consacrant toute la première partie de ce texte aux aspects théoriques, tant du développement spatial que de la circulation des marchandises. Toutefois, le lecteur pressé ou — bien légitimement — intéressé davantage par les aspects concrets et les implications opérationnelles et contemporaines de notre propos pourra se porter directement à la deuxième partie (Division spatiale du travail et transports) ; ou même à la troisième (Circulation des marchandises et aménagement du territoire).

# Chapitre I. - Théories de l'économie spatiale et transports

A passer brièvement en revue les principales théories traditionnelles de l'économie spatiale — théories de la localisation agricole, théories de la localisation des activités industrielles, théories des aires de marché — on est frappé par la place prééminente, voire déterminante, qu'y tiennent les transports.

Ceci est vrai de l'ensemble des écoles économiques, des mercantilistes aux marginalistes analysés dans les manuels d'économie spatiale, mais aussi des classiques qui en sont curieusement absents (1).

Pour ce passage en revue, nous utiliserons principalement l'ouvrage de MM. Lajugie, Delfaud et Lacour, et la courte présentation qu'ils donnent des textes essentiels en économie régionale (2).

## 1) Cantillon

- Ainsi, dans son *Essai sur la nature du commerce en général* (1755) (3), Cantillon montre « comment les prix sur les marchés urbains déterminent les cultures autour des villes, compte tenu du coût des transports et des risques qu'ils impliquent » (4).

## 2) Von Thünen

- En 1826, dans *L'Etat isolé* (5), J.H. Von Thünen s'efforce de « dégager des principes généraux expliquant la localisation des cultures et la délimitation des aires de marché ». Dans l'hypothèse d'un espace agricole parfaitement homogène, les « cultures vont se localiser de manière à réduire au minimum les frais de transport qui sont fonction de la distance à parcourir et de leur poids ».

Von Thünen aboutit ainsi à un schéma simplifié de cercles concentriques distinguant en s'éloignant de la ville les zones de culture maraîchères et de production de lait (produit de transport délicat et onéreux), de sylviculture, de culture céréalière et enfin d'élevage (6) (7).

(1) Cf. Ponsard (C.) : *Economie et espace*, Paris, SEDES, 1955.

(2) Cf. Lajugie (J.), Delfaud (P.), Lacour (C.) : *Espace régional et aménagement du territoire*, Paris, Dalloz, 1979.

— Pour une revue critique de ces théories, cf. Holland (S.) : *Capital versus regions*, Londres, 1969.

(3) Cantillon (R.) : *Essai sur la nature du commerce en général*, 1755. Réédition, Paris, INED, 1952.

(4) Cf. Lajugie, op. cit., pages 20, 21.

(5) Von Thünen : *Der isolierte Staat in Beziehung auf Handwirtschafft und Nationalökonomie*, Hamburg, 1826.

(6) Cf. Lajugie, op. cit., pages 23, 24.

(7) Pour une approche économétrique récente des rapports ville/campagne, cf. Lesourne (J.), Les infrastructures de transport et la localisation des agents économiques, in *Table ronde : Modèles économiques de la localisation et des transports*, Ecole nationale des Ponts et Chaussées, Paris, 13-14 mai 1982.

### 3) Weber

- Alfred Weber, avec *La localisation des industries* (1909) (8), privilégie, lui aussi, le rôle des transports.

Son schéma se décompose en effet en trois étapes :

Les chefs d'entreprise cherchent tout d'abord à déterminer le « point minimum des frais de transport ».

Weber envisage l'hypothèse simplificatrice d'une entreprise reliée à deux points d'approvisionnement en matières premières et à un point de commercialisation de sa production.

Le point minimum de transport est géométriquement défini à l'intérieur du triangle de ces trois points, compte tenu du poids et du coût de transport unitaire des matières premières et du produit fini.

Et c'est par référence à ce point optimal que l'entreprise prendra ensuite en compte deux autres facteurs de localisation : la « distorsion du travail » tout d'abord, qui correspond à l'attraction exercée par les centres de main-d'œuvre avantageux (à l'intérieur de « l'isodapane critique », lieu des points où l'accroissement des frais de transport par rapport au point minimum des frais de transport est égal aux économies en main-d'œuvre) ; les effets de concentration d'autre part, qui mettent en jeu des « forces agglomératives » et « désagglomératives » (9).

### 4) Palander

- Avec pour ambition d'associer davantage les théories économiques de l'espace à la théorie économique générale, T. Palander, avec sa *Contribution à la théorie de l'espace* (1935) (10), relie le problème de la localisation à la théorie des prix. Amorçant une critique du modèle d'équilibre général de Pareto et Walras, et voulant notamment prendre en compte les variations locales de prix comme l'imparfaite mobilité des facteurs de production, Palander met l'accent sur la dynamique de comportement des entrepreneurs face à une situation géographique-économique préexistante.

Il se réfère en particulier aux notions de distance (et de lignes « isodistantes »), de prix et de durée du transport (« isovecteurs »).

Il reprend et développe la méthode des « isodapanes » de Weber, qui permettent de déterminer les limites d'une surface à l'intérieur de laquelle se situe le point minimum de transport.

Si l'on tient compte d'autres éléments plus complexes (modulation des tarifs par exemple), on observe toutefois que la localisation optimale peut se situer dans des zones assez larges, à l'intérieur desquelles le facteur transport cesse d'être l'élément essentiel de décision (11).

(8) Weber (A.) : *Über den Standort der Industrien*, Tübingen, 1909.

(9) Cf. Lajugle, op. cit., pages 26, 27.

(10) Palander (T.) : *Beiträge zur Standortstheorie*, Uppsala, 1935.

(11) Cf. Lajugle, op. cit., pages 32, 35.

## 5) Christaller

- Dans sa *Théorie des places centrales* (1933) (12), Christaller élabore un schéma d'armature urbaine, hiérarchisée selon les activités tertiaires et les services rendus à un hinterland. Il en déduit un schéma normatif d'organisation urbaine de l'espace, sur la base d'un découpage géométrique à base hexagonale.

Les distorsions qu'il lui connaît résultent du principe d'organisation administrative (l'effet des découpages institutionnels) et du principe de transport, les axes de transport venant déformer le découpage alvéolaire de référence qui correspond à un espace théorique isotrope (13).

## 6) Losch

- Ces travaux sont élargis par l'analyse générale des aires de marché d'A. Lösch, dans *L'ordonnancement spatial de l'économie* (1940) (14).

Par exemple, un exploitant agricole voulant utiliser pleinement les avantages de la spécialisation et de la production de masse verra son aire de marché limitée par le niveau du prix total de son produit, du prix de vente C.A.F. (incluant le coût de transport) (15).

Ayant ainsi rapidement passé en revue les auteurs figurant dans les manuels d'économie spatiale, et pour faire bonne mesure, nous évoquerons les éléments d'une théorie de la localisation des activités présents dans les œuvres de deux auteurs plus rarement évoqués dans ces manuels : Adam Smith et Karl Marx.

## 7) Smith

- Ainsi, A. Smith écrit-il que : « de bonnes routes, des canaux, des voies navigables, en diminuant le coût de transport, mettent les régions éloignées du pays à un niveau plus proche des régions entourant les villes. Ils encouragent la culture des parties éloignées qui doivent toujours constituer la limite extrême du pays. Ils sont avantageux à la ville en brisant le monopole de la région qui l'entoure » (16).

## 8) Marx

- De même, Marx peut-il paraître annoncer Von Thünen ou Lösch en écrivant : « Toutes les industries que la nature de leur produit destine surtout à l'écoulement sur le marché local, les brasseries par exemple, atteignent donc leur dimension maximum dans les grands centres de population.

(12) Christaller (W.) : *Die zentrale orte in Suddeutschland*, Fisher, Iéna, 1933.

(13) Cf. Lajugie, op. cit., pages 46, 51.

(14) Lösch (A.) : *Die raumliche Ordnung der Wirtschaft*, Fisher, Iéna, 1940.

(15) Cf. Lajugie, op. cit., pages 56, 62.

(16) Cf. Smith (A.) : *An inquiry into the nature and causes of wealth of nations*, Harmondsworth, Penguin Books, 1977.

Ici, la rotation plus rapide du capital compense en partie le prix plus élevé de maintes conditions de production, des terrains à bâtir, etc. » (17).

## 9) Le statut des transports dans la théorie spatiale

Comme nous l'annonçons en préambule, l'ensemble de ces textes frappe d'abord par le rôle décisif dévolu aux problèmes de transport dans la localisation des activités, tant industrielles qu'agricoles, dans l'établissement des aires de rayonnement et des hiérarchies urbaines.

A prendre ces textes théoriques au mot, on pourrait croire que si les transports sont le premier, sinon le seul facteur de localisation, une politique d'aménagement du territoire pourrait presque se réduire à une judicieuse politique de transport et, pourquoi pas, des infrastructures de transport.

On en serait ainsi ramené au degré zéro du « physical planing ».

Pour comprendre une telle simplification de la part de grands auteurs, plusieurs raisons se présentent.

- La première raison est historique et tient à l'extrême difficulté de déplacement qui régnait encore au XIX<sup>e</sup> siècle. C'est Adam Smith qui écrit :

« Un chariot à larges roues, conduit par deux hommes et tiré par huit chevaux, met environ six semaines à porter et rapporter quatre tonnes de marchandises environ entre Londres et Edimbourg. Dans le même temps, un navire mené par six ou huit hommes, et naviguant entre les ports de Londres et de Leith, porte et rapporte couramment deux cents tonnes de marchandises » (18).

On comprend que, avec de tels coûts unitaires de transport, la réduction de ceux-ci ait pu alors être un facteur de localisation décisif.

- La deuxième raison tient à l'analyse de la nature même de l'activité du transport. Cette question n'est du reste pas totalement tranchée aujourd'hui encore, quand l'économie des transports est exclue du champ traditionnel de l'économie industrielle, pour constituer une discipline distincte, parfois rattachée à l'économie des services. Cette exclusion non fondée conduit du reste au paradoxe selon lequel les transports sont un facteur de localisation de la production d'autant plus puissant qu'ils sont essentiellement exogènes.

On note toutefois que, dès le XIX<sup>e</sup> siècle, des propositions théoriques sont faites pour mieux lier développement économique, développement spatial et système de transport, pour mettre un terme à cette fallacieuse exogénéité des transports par rapport au système productif.

Ainsi, K. Marx écrit-il :

« A mesure que la valeur (et donc l'échange) domine la production, les moyens matériels de l'échange (moyens de communication et de transport) gagnent en importance. Le capital tend, de par sa nature même,

(17) Marx (K.) : *Le capital*, Paris, Editions Sociales, cf. livre 2, tome 1, page 233.

(18) Cf. Smith (A.), *op. cit.*

à dépasser toutes les limites de l'espace. La création des conditions matérielles de l'échange (moyens de communication et de transport) devient en conséquence une nécessité supérieure pour lui : il brise l'espace au moyen du temps.

La production à bas prix des moyens de communication et de transport est une condition de la production, basée sur le capital, parce que le produit immédiat ne peut être valorisé massivement sur les marchés lointains que si l'on diminue les frais de transport ; parce que, à leur tour, les moyens de communication et de transport deviennent de simples sphères de la valorisation d'un travail exploité par le capital, parce que le transport massif procure des rentrées excédant le travail nécessaire : le capital se met donc en devoir de produire les moyens de communication et de transport. » (19)

C'est qu'en effet les transports sont bien une activité productive, dotée de certains traits singuliers, mais qui ne l'excluent pas de la sphère des autres industries, et scellent au contraire une interdépendance qu'il faut prendre en compte dans l'analyse du développement économique global, et notamment de ses aspects spatiaux.

- La troisième raison, enfin, du rôle exorbitant dévolu aux transports dans les théories de la localisation tient à la conception même de l'espace sur laquelle se fondent, implicitement ou explicitement, les textes cités. Modèles d'équilibre statique ou modèles dynamiques de comportement micro-économique, ils prennent en considération l'espace comme une donnée matérielle « objective », et ne se distinguent guère des analyses d'économie a-spatiales (ponctuelles) que par l'introduction du facteur « distance ».

Dès lors, les transports sont seulement le moyen de surmonter l'obstacle des distances, de briser la distance avec du temps.

Alors que l'espace économique et social est par nature hétérogène, que ses différenciations ne sont pas seulement d'ordre topologique et climatique, mais sont lourdes d'héritage historique, de différenciations et de disparités produites dans un mouvement complexe de développement régional.

Diverses théories ont, du reste, tenté de rendre compte des différenciations de l'espace, appréhendées non à partir d'indicateurs physiques comme la localisation des activités industrielles et la spécialisation agricoles, mais à partir d'indicateurs plus abstraits tels que le coût des facteurs de production (capital, terre, travail), les niveaux de qualification, les modes de gestion de la main-d'œuvre, etc.

Il est singulier de constater que, alors même qu'elles prennent position sur la question théorique de la plus ou moins grande mobilité des facteurs, ces propositions ne mentionnent pas les conditions physiques et économiques de mobilité des matières premières et des produits : en un mot, la circulation des marchandises (20).

---

(19) Cf. Marx (K.) : **Les fondements de l'économie politique**, Paris, UGE, 1968, cf. tome 3, page 34.

(20) Y compris dans des ouvrages remarquables comme :

Aydalot (P.) : **Dynamique spatiale et développement inégal**, Paris, Economica, 1976.

Lipitez (A.) : **Le capital et son espace**, Paris, Maspéro, 1977.

Pour une revue des travaux de langue anglaise :

Cf. Richardson (H.) : Approaches to regional development theory in Western market economies, **Conference on Regional Development Problems**, Bellagio, June 1982.

L'état de la science régionale théorique semble ainsi le suivant : ou bien le transport est pris en compte comme facteur de localisation, mais il a alors à la fois un caractère contraignant et exogène par rapport aux activités productives ; ou bien une théorie plus ambitieuse des différenciations spatiales se construit et suppose implicitement que le système de transport adéquat au schéma d'organisation territoriale proposé sera de toute manière disponible : paradoxalement, les transports disparaissent du champ d'analyse, à force de souplesse et d'efficacité (21).

Entre ces deux extrêmes, il convient de mieux rendre compte des interdépendances effectives entre transport et production, y compris d'un point de vue spatial. Mais avant d'observer les phénomènes concrets tels qu'ils se présentent dans le cas français, et pour faire pendant à la théorie de l'économie spatiale, nous interrogerons brièvement la théorie de l'économie des transports.

---

(21) Tout comme l'analyse des relations économiques internationales fait-elle le plus souvent l'impasse sur les transports internationaux, pourtant supports et objets eux-mêmes du commerce international. Cf. L'industrie des transports maritimes de marchandises : instrument et enjeu de la division internationale du travail, in *Revue d'Economie Industrielle*, n° 14, 1980.

## Chapitre II. - Théories de l'économie des transports et production

La littérature économique sur les transports est moins ancienne, mais presque aussi abondante que la littérature d'économie spatiale. Nous ne tenterons pas ici d'en faire un survol, mais d'en donner, tout d'abord, une interprétation délibérément réductrice, schématique. En constituant la branche des transports comme un objet d'étude isolé, l'économie des transports pose en effet en hypothèse implicite que les transports constituent une part très spécifique du système productif. La seule relation entre les transports et le reste de l'économie tient au « marché des transports » confrontant offreurs (transporteurs) et demandeurs (chargeurs).

Que la demande de transport émane de producteurs industriels ou agricole en position d'expéditeurs, de transformateurs de produits industriels en position de destinataires, ou encore de distributeurs commerciaux, importe finalement assez peu (22).

Dans leur diversité, de telles approches présentent d'indispensables éléments d'analyse du secteur des transports, portant notamment sur les relations de complémentarité et de concurrence entre modes de transport, les structures tarifaires, la réglementation publique, le financement des infrastructures, etc.

Mais, en considérant la « demande de transport » comme un fait donné, dont on n'analyse pas les processus originaux de formation et d'évolution, l'économie des transports reprend à son compte l'externalité des transports à l'égard du système productif que nous avons notée avec l'économie spatiale, et aboutit à un paradoxe symétrique de celui que nous avons souligné.

Cette externalité aboutit en effet à sous-estimer et sur-estimer, en même temps, le rôle de la demande de transport : exogène au champ étudié, on l'analyse peu ; mais tenue simultanément pour un fait intangible, elle est un déterminant externe auquel viendrait passivement s'adapter « l'offre de transport ».

Alors même qu'un retour aux classiques nous invite — tout comme en économie spatiale — à considérer simultanément activités industrielles et agricoles et activités de transport, demande et offre de transport, production et consommation du transport. C'est ce que nous tenterons, dans les quelques pages d'essai ci-après, en considérant donc que la branche des transports est une branche industrielle, quitte à en souligner ensuite les traits spécifiques.

---

(22) Parmi les ouvrages de référence, signalons :

Bernadet (M.), Joly (G.) : **Le secteur des transports**, Paris-Lyon, Economica-PUL, 1978.

Chaplut (J.-N.), Frebault (J.), Pellegrin (J.) : **Le marché des transports**, Paris, Le Seuil, 1970.

Josse (P.) : **Aspects économiques du marché des transports**, Paris, Eyrolles, 1975.

Wickham (S.) : **Economie des transports**, Paris, Sirey, 1970.

## 1) L'activité des transports, branche industrielle

### • Les transports dans le cycle du capital

La proposition d'envisager l'activité des transports dans ses relations avec les activités industrielles productrices des produits transportés consiste à replacer l'activité des transports dans l'ensemble du cycle du capital industriel où alternent phases de circulation et phases de production.

Il est courant d'associer l'activité des transports de produits à la circulation des marchandises, qu'elle soit à l'amont de la phase de production (approvisionnement en moyens de production matériels) et à l'aval de la production (écoulement des produits, débouchés commerciaux).

Or, certaines activités de transport ne sont pas extérieures à la phase de la production elle-même. Celle-ci se décompose le plus souvent en plusieurs opérations de transformation successives, entre lesquelles le produit est transporté d'un poste de travail à un autre, d'un atelier à un autre (on connaît l'exemple de la fabrication des aiguilles étudiée par Adam Smith). Or, ce transfert d'une étape d'élaboration d'un produit à l'étape suivante s'effectue, quand les opérations productives sont rassemblées dans une même usine, par des matériels de manutention. Mais le développement des grandes entreprises à établissements multiples, spécialisés dans la fabrication, le montage ou l'assemblage, ont multiplié les transports de produits internes à l'entreprise, qui ne s'accompagnent d'aucune transaction commerciale sur les produits qui sont ainsi déplacés d'une étape à l'autre de leur production.

Si l'on fait abstraction des distances géographiques, le transport interne à la production et les activités de manutention, partie intégrante des processus productifs, sont de même nature économique.

### • Caractère productif des transports

Quant aux transports situés à l'amont ou à l'aval du processus productif, nous poserons à la suite de Ricardo, qu'ils sont également activité productive, en ce sens que la valeur d'usage d'un produit n'est pas indifférente au lieu géographique où il se trouve, et que le transport incorpore donc au produit une quantité supplémentaire de valeur d'usage, et aussi de valeur d'échange, au prorata du travail qu'il a fallu y consacrer.

« Dans l'estimation de la valeur d'échange de bas, par exemple, nous trouverons que leur valeur, en comparaison avec d'autres objets, dépend de la quantité totale de travail nécessaire à les fabriquer **et à les apporter jusqu'au marché** » (23).

Autrement dit, « le temps de travail matérialisé dans le procès de production immédiat, *s'ajoutant au temps de travail contenu dans le transport*, constitue donc le procès de production » (24).

Mais la production de transport est souvent liée à la phase de circulation (physique et marchande) des produits, ce qui donne à la branche industrielle des transports un statut quelque peu particulier.

(23) Ricardo (D.) : *On the principles of Political Economy and Taxation*, Harmondsworth, Penguin Books, 1971, cf. page 67.

(24) Marx (K.) : *Fondements*, op. cit., cf. page 31.

« La circulation, c'est-à-dire la course effective des marchandises dans l'espace, est résolue par le transport. D'un côté, l'industrie des transports constitue une branche autonome de production, et par conséquent une sphère spéciale de placement du capital productif ; d'un autre côté, elle se distingue en ce qu'elle apparaît comme *la continuation d'un procès de production à l'intérieur du procès de circulation et pour lui* (25).

## 2) Caractère spécifique de la branche des transports

Branche de production industrielle « comme une autre » pour l'essentiel, la branche des transports a aussi des traits spécifiques.

### • Simultanéité de la production et de la consommation des transports

Qu'il s'agisse de consommation improductive (transports touristiques par exemple) ou de consommation productive (transports de produits), la consommation des transports est la consommation de la production de transports elle-même.

*Pour la branche des transports, la production et le produit ne font qu'un.* Ce caractère propre à l'activité des transports renforce les liens entre industrie des transports et industries utilisatrices. La production de transport doit avoir lieu au moment et à l'échelle fixés par les activités des « chargeurs ».

C'est le rythme et le volume de la production et de la circulation des produits qui fixent le volume et le moment de la production des transports, puisque les produits de la branche des transports ne sont pas stockables ; ils sont consommés lors de leur production et sur le lieu même de leur production.

Les capacités maximales de production des transports dépendent directement de la demande instantanée maximale de transport des industries utilisatrices (d'où les nombreuses études sur les problèmes liés aux « pointes de trafic »).

### • Transport, vitesse de rotation, volume et rentabilité du capital industriel

Dès lors que la consommation des produits du transport, pour la production ou la commercialisation de marchandises, s'effectue au moment et pendant la période que dure la production des transports, un lien existe entre *durée de production des transports et temps de rotation du capital* (temps de production + temps de circulation).

Outre la vitesse de rotation du capital, c'est la masse elle-même des capitaux immobilisés qui est influencée par les transports. En réduisant le temps de rotation du capital pour un volume de production donné, un système de transport plus efficace réduit le volume de capital immobilisé et, à volume de profit constant, augmente le taux de profit. L'efficacité du système de transport est déterminée par le temps de transport de chaque expédition d'une part, mais aussi par la fréquence des liaisons

(25) Marx (K.) : *Le capital*, Paris, Editions Sociales, livre II, tome 1, cf. page 140.

assurées, leur régularité (et leur fiabilité) qui permettent de réduire les stocks-tampons et les capitaux immobilisés qui assurent que le cycle de production ne sera pas interrompu du fait d'une rupture d'approvisionnement, quitte d'ailleurs à ce que le coût de transport s'en trouve augmenté.

Aussi bien, partie constitutive de la filière de production, les instruments et l'organisation des transports ont-ils connu un mouvement d'investissement, de rationalisation, de gains de productivité, de diversification et spécialisation comparable à celui qui a marqué tout le capital industriel. La constitution, dans un nombre croissant d'entreprises industrielles et commerciales, d'une direction *logistique*, gérant simultanément l'ensemble des flux et des stocks situés en amont, au sein et à l'aval des opérations de production immédiate, consacre l'interdépendance insécable qui s'est établie entre activités de production et de transport, et donc entre interventions des chargeurs et des transporteurs (26).

En effet, l'interdépendance entre efficacité du système de transport et profitabilité du capital industriel ne s'entend pas seulement en termes financiers et comptables de *valeur d'échange*. L'imbrication des transports avec la production s'étend aussi aux aspects techniques du rythme et du volume de production, des flux de matières qu'elle met en œuvre, des impératifs de régularité et fiabilité de ses approvisionnements, des manutentions internes au cycle de production, de l'écoulement de ses produits, c'est-à-dire en termes physico-techniques de *valeur d'usage*.

Le schéma selon lequel, après avoir conçu le système de production d'un objet et déterminé ses marchés, une entreprise se porterait sur le « marché des transports » pour y opérer les choix en lesquels on décompose habituellement le comportement des chargeurs : choix modal (et plus précisément choix du matériel de transport adapté), arbitrage entre transport public ou privé (et toutes les formules intermédiaires de la sous-traitance et du louage), fixation des tarifs, ne nous semble donc plus correspondre au comportement actuel des chargeurs industriels et commerciaux. Pour être compétitive, une entreprise doit désormais contrôler l'ensemble des immobilisations et des flux de produits qu'elle génère.

Les transports prennent place dans la *stratégie globale de développement* de l'entreprise.

#### • Importance du capital fixe

L'industrie des transports se distingue en outre par l'importance particulière qu'y tient le capital fixe, qu'il soit immobilisé dans les infrastructures (routes, voies ferrées, ports, aéroports) ou dans le matériel roulant, dont la valeur n'est pas directement incorporée à celle des produits transportés, lors de la production de transport, comme dans le cas de la consommation productive de capital circulant.

Or, la durée de vie économique du capital fixe est, par nature, très supérieure à celle du cycle de production auquel il participe. Cela est particulièrement vrai de l'industrie des transports. En outre, les investissements en capital fixe peuvent assez difficilement être effectués de façon graduelle : par exemple, c'est la totalité d'une route ou d'une voie

(26) A la notion de « coût de transport » se substitue ainsi la notion plus vaste de « coût de transfert », cf. L'Huillier (D.) : *Le coût des transports*, Paris, Cujas, 1965.

ferrée qu'il faudra construire, en une seule fois, pour assurer le trafic entre deux villes.

L'industrie des transports se caractérise donc par l'importance considérable des investissements en capital fixe et par la longue durée de leur amortissement économique.

Aussi bien, les modalités de financement en sont-elles assez particulières, qui ont fait très tôt appel au financement étatique ou à la concentration de capitaux privés atomisés que réalisèrent, au XIX<sup>e</sup> siècle, les sociétés par actions.

Enfin, les caractères du capital fixe permettent une certaine différenciation entre le propriétaire du capital fixe d'une part, et celui qui le met en œuvre dans le procès de production de transport d'autre part.

Cette *césure entre propriété et possession* apparaît, par exemple, dans le transport routier, avec la location de longue durée où les affrêteurs acquièrent l'utilisation économique des véhicules, mais non leur propriété juridique.

#### • **Transports et développement : les conditions générales matérielles de la production**

Parce qu'ils sont imbriqués à la production et à la circulation de toutes les autres branches industrielles, qu'ils en déterminent le volume, le temps de rotation et la rentabilité des capitaux engagés, qu'ils permettent l'extension des aires géographiques d'approvisionnement, de production et de marché, les transports sont une des conditions essentielles du développement économique.

Dans le chapitre « Comment la division du travail est limitée par l'étendue du marché », Adam Smith remarque : « Etant donné que le transport par voie d'eau ouvre à n'importe quelle industrie un marché plus vaste que ne le permet le transport terrestre, c'est le long des côtes et sur les rives des rivières navigables que les industries de toutes sortes commencent naturellement à se subdiviser et à s'améliorer » (27).

Mais, simultanément, l'importance et la durée de vie économique des investissements en capital fixe, à la rémunération financière d'autant plus incertaine que ces investissements doivent souvent précéder le développement de la production industrielle susceptible de les utiliser, empêchent les capitaux privés d'y trouver un placement suffisamment rémunéré. Nécessaire au développement, l'industrie des transports ne peut être totalement prise en charge par les capitaux privés, selon une mise en valeur particulière.

Aussi bien, les transports ont-ils depuis très longtemps fait l'objet d'*interventions publiques massives* qui en font une des « conditions générales » matérielles de la production (28).

En d'autres termes, si le développement économique exige l'organisation d'un système de transport adéquat, ce transport s'effectuera nécessairement, malgré l'obstacle des coûts, et selon les modalités juridiques et

(27) Cf. Smith (A.), op. cit., cf. page 122.

(28) Cf. Marx (K.) : *Fondements*, op. cit.

Lapple (D.) : *Staat und allgemeine Produktions Bedingungen*, West Berlin, VSA, 1973.

Netter (M.) : *Capital, Etats nationaux et transports*, CRET, Aix-en-Provence, 1980, polygr.

organisationnelles socialement opportunes : la production du transport peut être incorporée à une activité industrielle ou commerciale, ou assurée par un capital autonome ou, si la rémunération des capitaux est trop basse, par l'Etat.

## Chapitre III. - Maîtrise du transport et structuration spatiale

Du rapide passage en revue de la place des transports dans les principales théories économiques spatiales et de l'analyse du rôle productif des transports et de leur imbrication insécable au procès de production-circulation des marchandises, émerge la nécessité d'une tentative de synthèse. L'évolution de la production (son contenu, son organisation), de la localisation des activités et des spécialisations de l'espace, des systèmes de communication et de transport qui mettent en relation les divers lieux de production et les divers types d'espace, est animée d'une cohérence profonde. Qu'on l'envisage d'un point de vue global (la « macro-économie » des spécialisations spatiales) ou ponctuel (la « micro-économie » des décisions de la firme), les choix en matière de transport sont, pour reprendre le jargon de la recherche opérationnelle, le dual des choix de localisation : dans une large mesure, les uns sont le pendant des autres.

### 1) La maîtrise du transport

Des liens entre transport et production, et notamment des relations socio-économiques qui s'établissent entre agents économiques parties prenantes à une chaîne de transport, on peut tenter de rendre compte à travers le concept de maîtrise du transport (29).

La comparaison des organisations du transport prévalant dans diverses branches industrielles (sidérurgie, chimie, construction automobile) fait apparaître, par-delà de multiples disparités, une caractéristique fondamentale commune : pour l'essentiel, les transports situés *en amont* (approvisionnement en matières premières et semi-produits) et *au sein de la sphère productive* (fonctionnement des filières productives spatialement éclatées) sont sous le contrôle, direct ou indirect, des *firmes industrielles*.

Le transport peut, selon les cas, être effectué sous le régime du compte propre (le capital transporteur étant confondu avec le capital industriel) ; sous le régime du transport public « spot » (affrètement au voyage) ; de l'affrètement au temps (qui permet la dissociation de la propriété juridique de l'instrument de transport, qui demeure au frêteur, et de sa possession économique, l'aptitude à le mettre en œuvre dans un procès de production, acquise par l'affréteur) : sous ces diverses modalités, on observe que le choix de l'outil de transport (souvent spécialement adapté ou conçu pour les besoins particuliers du chargeur), la détermination à chaque instant des itinéraires, de l'importance et du rythme des voyages, appartiennent entièrement au chargeur. Nous dirons alors que le chargeur détient la *maîtrise du transport*.

[29] Cf. Savy (M.) : *Développement industriel et transport*. Paris, Mission de la Recherche du ministère des Transports, 1978 : « la notion de maîtrise », pages 148 et sq.  
Les relations de maîtrise dans le transport de marchandises, in *Cahiers scientifiques de la revue Transports*, n° 5, 1<sup>er</sup> semestre 1982.

Pour les autres types de trafic, par contre, situés notamment plus à l'*aval* des filières productives dont l'organisation se ramifie avec la multiplication des produits élaborés issus d'une même filière de base, la situation est plus diversifiée. D'une étape de leur élaboration à l'étape suivante, les produits font plus fréquemment l'objet d'une vente d'une entreprise à une autre, ils deviennent des marchandises. La *circulation physique* et la *circulation marchande* tendent à se combiner plus intimement.

Dans ces conditions, il arrive que la maîtrise du chargeur s'estompe et fasse même, dans certains cas, place à la maîtrise du transporteur (public). Celui-ci, travaillant simultanément pour plusieurs chargeurs et réduisant ainsi l'incidence des charges fixes et des retours à vide, est à même de fournir aux chargeurs une qualité de service que ceux-ci ne pourraient approcher, en transport pour compte propre, qu'à grands frais. Dans certains cas, le rôle du transporteur s'élargit à celui de stockeur, de distributeur, de manutentionnaire de produits délicats à manipuler, de conditionneur parfois (exemple des produits chimiques ou alimentaires). D'autres produits ont une valeur spécifique élevée, et leur transport doit être rapide, fiable et régulier. Ainsi, en élargissant leur champ de compétence à une large portion de la chaîne de circulation (physique et marchande) des produits, ou en développant une haute productivité, les transporteurs peuvent s'assurer la maîtrise du transport.

Le transport des marchandises plus ordinaires, en revanche, utilise un matériel polyvalent banalisé. La maîtrise appartient alors souvent au chargeur qui peut mettre en concurrence des transporteurs trop nombreux et en situation de surcapacité. Tout en sous-traitant l'essentiel de ses besoins en transport, activité peu profitable en termes financiers, le chargeur reste en mesure d'en contrôler en permanence l'organisation technique.

Systematisant les observations évoquées ci-dessus, nous poserons que : *la maîtrise du transport sanctionne l'aptitude d'un agent économique à structurer conformément à ses besoins propres l'organisation de l'ensemble de la chaîne de transport d'une marchandise.*

Des deux agents principaux : le transporteur et le chargeur, les intérêts sont, pour l'un d'assurer à l'activité industrielle du transport la plus forte rentabilité possible, pour l'autre de minimiser (*ceteris paribus*) le coût de transport (et donc de production) de ses produits. La maîtrise du transport est l'aboutissement de l'opposition d'intérêts entre transporteur et chargeur.

La maîtrise satisfait à des objectifs de *rentabilité* (affecter à d'autres agents les activités les moins rémunératrices, se réserver les plus lucratives) et d'*organisation technique* harmonieuse de la production et de la circulation des marchandises, elle relève à la fois d'une analyse en termes de valeur d'échange et de valeur d'usage.

La nécessaire prise en compte simultanée de la sphère de la production et de la sphère de la circulation des marchandises, que nous évoquions dans les chapitres précédents, apparaît bien comme un préalable théorique à l'analyse de la maîtrise, qui s'attache notamment à éclairer les relations entre capital industriel, capital commercial et capital transporteur. On note du reste qu'en règle générale la détention de la maîtrise du transport peut être référée à la place de la marchandise dans sa filière de production : on oppose en effet les transports

liés à la *partie amont des filières* de production industrielle, où la *maîtrise appartient le plus souvent au chargeur*, et la *partie aval des filières*, plus finement mêlée aux opérations de circulation marchande des produits et où la maîtrise appartient, selon les cas, *au chargeur, au transporteur, voire à un agent tiers*.

## 2) La production de l'espace

Dans l'analyse de l'espace, comme dans celle des transports, il convient de dépasser l'abstraction réductrice du calcul économique. Par-delà l'homogénéité apparente des indices d'activité que recensent les statistiques, l'espace est composite. Il a été structuré par la superposition des modes de production et des phases successives de développement qui s'y sont inscrits. Il est hétérogène par la segmentation et aussi l'imbrication des fonctions qui s'y opèrent aujourd'hui.

Comme l'a montré Henri Lefèvre dans l'analyse de la ville, l'avènement de chaque mode de production, de chaque phase de son développement se traduit par la mise en crise, la destructuration et la restructuration des spatialités antérieures, la production et la reproduction élargie d'une spatialité nouvelle (30). Cette analyse urbaine peut être étendue à l'analyse du territoire, c'est-à-dire de l'espace régional, national, voire international. L'espace n'est pas alors perçu comme le support physique passif des activités économiques, mais comme le produit d'une interaction entre le cadre géographique et l'activité des hommes qui s'y inscrit et le modèle en retour. A la limite, avec la diminution de la part relative de l'agriculture dans la production totale, le moindre poids des matières premières dans la valeur ajoutée des industries modernes, la réallocation spatiale des activités industrielles et tertiaires que permettent les moyens modernes de transport et de télécommunication, l'espace tendrait même à n'être plus que l'agencement relatif des activités humaines dans leurs spécialisations et leurs interdépendances. L'espace est espace social, il est produit.

Du reste, la production sociale de l'espace ne saurait se réduire aux dimensions économiques. H. Lefèvre met notamment en lumière l'importance des monuments dans la production de la ville, comme signes artistiques et idéologiques d'une société et d'une organisation du pouvoir, il ébauche une sémiologie urbaine. De même, à échelle interurbaine, les réseaux routiers, télégraphiques, ferroviaires, téléphoniques, ont-ils souvent été symboles et instruments de la mise en place ou du renforcement d'un pouvoir politique, de « l'aménagement de la société », avant de participer plus directement aux activités économiques (31).

Dans ces diverses perspectives, la production des transports participe éminemment de la production de l'espace, comme le montre l'histoire récente, avec une spécialisation et, simultanément, une mise en relation de plus en plus intenses des espaces de production, de circulation des marchandises, de reproduction de la force de travail (32). La concen-

(30) Cf. Lefèvre (H.) : **Le droit à la ville**, coll. Points, Paris, Anthropos, 1972. H. Lefèvre voit même, dans la période actuelle marquée par la planification spatiale et les formes modernes de promotion, l'avènement d'une phase nouvelle : « Le réel social change parce que les activités productives et les formes de ces activités se modifient. De la production des choses dans l'espace (de sorte que l'espace, indirectement produit, se constituait comme collection, somme ou ensemble d'objets), on passe à la production de l'espace comme tel » (page 227).

(31) Cf. Bertho (C.) : **Télégraphes et téléphones**, Paris, Le Livre de Poche, 1981.  
Gaudin (J.-P.) : **L'aménagement de la société**, Paris, Anthropos, 1979.  
**Le temps des gares**, Paris, Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou, 1978.

(32) Cf. Galabi (D.), Indovina (F.) : Sull'uso capitalistico del Territorio, in Lusso (G.) : **Economia e Territorio**, Milan, Franco Angeli Editore, 1979.

tration des industries lourdes dans les sites portuaires, la diffusion des industries manufacturières soutenue par la politique de décentralisation, la mobilisation de la main-d'œuvre dans les bassins d'emploi, le développement des nouvelles banlieues (la « péri-urbanisation ») : tous les phénomènes socio-économiques, appréhendés dans leur dimension spatiale, supposent la mise en place (préalable ou simultanée) de systèmes de transport congrus à leur logique profonde.

Ceci vaut à la fois pour les agents économiques privés et pour les actions publiques. D'un point de vue micro-économique, une firme structure l'espace par le choix de ses fournisseurs en matières premières, de ses sous-traitants, de ses clients, par les modes de rassemblement de la main-d'œuvre qu'elle mobilise. La firme produit l'espace adéquat à sa stratégie de développement (33). La conjonction des comportements des firmes donne parfois à ces phénomènes un caractère plus macro-économique, comme on le verra dans la deuxième partie avec les mouvements d'activité qui ont bouleversé la géographie économique française en trente ans à peine, de la Libération à la rupture de 1974.

Les politiques publiques jouent en l'espèce un rôle spécifique et essentiel. Par la planification et la mise en place des infrastructures, la réglementation des systèmes de transport, parfois aussi par l'intervention dans la production de transport elle-même, la puissance publique — l'Etat dans ses diverses ramifications — structure l'espace. Assurant les conditions générales de la production (34), l'Etat joue aussi un rôle éminent dans la production de l'espace. Ce rôle est, du reste, explicitement revendiqué par l'Etat quand il promeut ses politiques « d'aménagement du territoire ».

### 3) Circulation et territoire

Ainsi émerge la nécessité théorique et pratique de rapprocher les notions de maîtrise du transport et de production de l'espace.

En effet, d'une part la maîtrise du transport, et plus généralement de la circulation physique des marchandises, apparaît comme un des éléments, souvent essentiel, de la stratégie de l'entreprise industrielle : qu'il s'agisse d'assurer son propre développement face à ses concurrents ou d'établir des rapports de force favorables face aux entreprises sous-traitantes, face au capital commercial assurant la distribution marchande des produits, face aussi aux divers prestataires de services du secteur des transports.

D'autre part, la mise en place de l'espace productif de la firme (et notamment, comme l'a montré P. Aydalot, de sa capacité à mettre à profit les différentiels interrégionaux, interspatiaux, de productivité ou de salaires) est également au cœur du mouvement économique contemporain de restructuration nationale et internationale des activités.

Et ces deux phénomènes vont l'un avec l'autre, surtout si l'on considère que la circulation des marchandises ne s'appréhende pas, même

(33) Pour les déplacements domicile-travail, cf. « Transport, espace et mode de vie », in **Transports et société**, Paris, Economica, 1980, pages 209 et sq.

(34) Cf. Folini (M.) : Appunti sulla produzione delle « condizioni generali », in **Capitale e Territorio**, Milan, Franco Angeli Editore, 1976.

quant à ses facultés de structuration spatiale, à travers les seules infrastructures, mais aussi à travers la conception et la maîtrise des organisations qui président à la production physique du transport. Aussi bien, notre présent axe de recherche est-il la saisie, simultanée ou complémentaire (l'appréhension de l'un renvoyant souvent à la compréhension de l'autre) des processus de production des transports et de production de l'espace qui marquent aujourd'hui le territoire français. Plus précisément, nous observerons comment, en période de crise, s'ajustent de manière différenciée les efforts de redéploiement des entreprises et l'évolution des systèmes de circulation des marchandises, et comment s'en trouvent affectées, et parfois aggravées, les disparités et inégalités régionales selon lesquelles s'ordonne notre territoire.



Deuxième partie

**DIVISION SPATIALE  
DU TRAVAIL ET TRANSPORTS**

Si l'on a ainsi établi, sur le plan théorique, les liens étroits qui unissent production et transports, il convient désormais d'en apprécier les conséquences géographiques.

L'observation des évolutions passées du territoire français permettra d'abord de confirmer et d'enrichir nos propositions théoriques, notamment en mettant en lumière les traits caractéristiques de chaque grande phase du mouvement économique.

Cette analyse rétrospective, tout en ouvrant sur les questions actuelles qui seront abordées dans la troisième partie, permettra en outre de traiter de la question traditionnelle des « effets structurants des infrastructures ».

# Chapitre I - Production et transports dans l'espace géographique français de 1945 à 1982

Reprenant les découpages temporels proposés dans d'autres travaux de l'équipe du SESAME (35), nous distinguerons trois phases principales dans la période allant de la Libération à nos jours.

— de la Libération à 1957 environ, comme une phase de reconstruction puis de croissance économique menée dans un cadre essentiellement national, avec des échanges extérieurs limités et fortement orientés vers la zone franc ;

— 1958-1975 comme la période d'expansion rapide, marquée à la fois par l'internationalisation de l'économie et l'intégration européenne, et par la décentralisation géographique des activités ;

— 1975, enfin, comme le début de la période de crise et de restructuration que nous connaissons encore aujourd'hui.

## 1) La reconstruction

Au lendemain de la Libération, un vigoureux effort de rétablissement de l'économie nationale se développe, lié notamment à une expérience originale de planification et d'élargissement du secteur public.

L'accent est mis sur la reconstitution des infrastructures et des villes détruites, sur le rétablissement des industries de base. La sidérurgie, les engrais, les matériaux de construction, les transports sont parmi les priorités du Premier Plan.

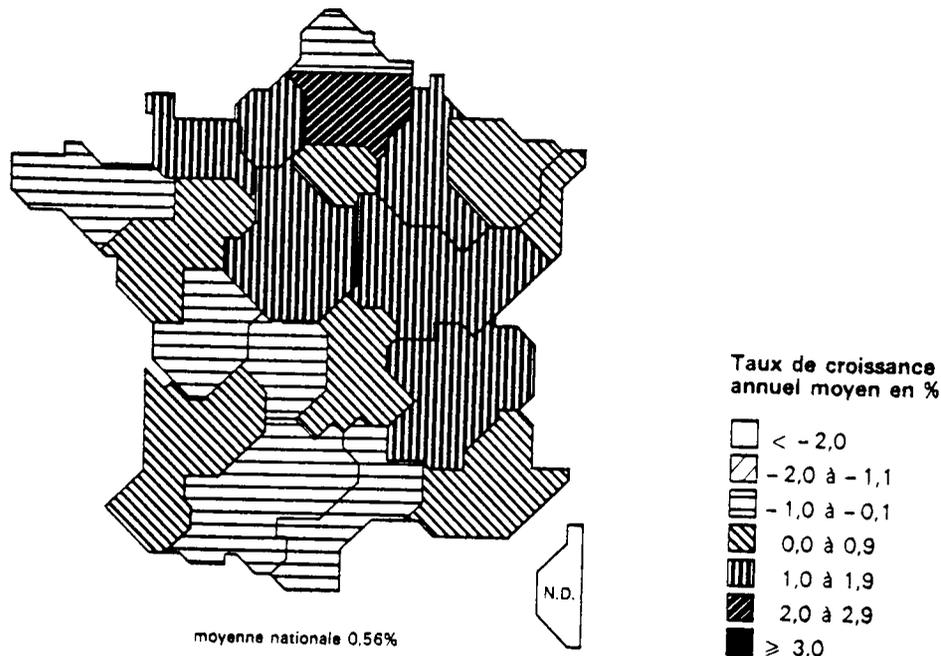
Aussi est-ce tout naturellement que les activités industrielles reprennent d'abord dans les principales régions traditionnelles, où existent déjà une main-d'œuvre qualifiée et disponible, les bases d'un tissu industriel, etc. En rétablissant les industries de l'Île-de-France, de Rhône-Alpes, du Nord-Pas-de-Calais et de la Lorraine, la reconstruction confirme et amplifie les déséquilibres traditionnels du territoire national : polarisation croissante des hommes et des activités autour de Paris ; opposition entre une France rurale de la moitié sud-ouest de pays et une France industrialisée de la moitié nord-est.

Le rétablissement du système de transport accompagne ce mouvement économique. Les infrastructures jouent un rôle essentiel (il faut éviter les goulots d'étranglement) dans un marché des transports de marchandises où les chemins de fer tiennent alors une place prééminente. Ports, routes et ponts, chemins de fer sont rétablis sur un tracé ancien. L'essentiel des trafics s'effectue sous le régime du transport pour compte d'autrui, à travers le marché. Les entreprises routières sont de petite taille, le matériel tant routier que ferroviaire est peu spécialisé, ce qui, en période de sous-capacité de transport, en facilite le plein

(35) Cf. Valeyre (A.) : *L'emploi régional de 1954 à 1979*, Paris, SESAME-DATAR, 1981, 67 pages.  
et Bouchet (J.), Savy (M.) : *Décentralisation des activités et aménagement du territoire*, in *Futuribles*, juin 1982, repris dans *Problèmes économiques*, n° 1787, septembre 1982.

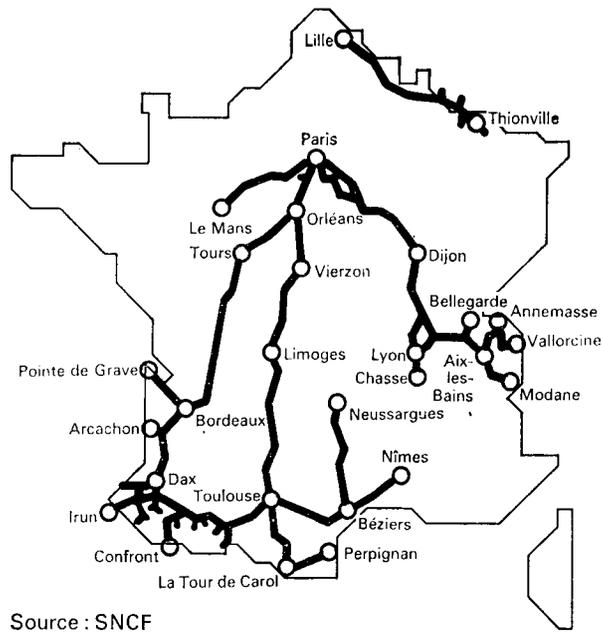
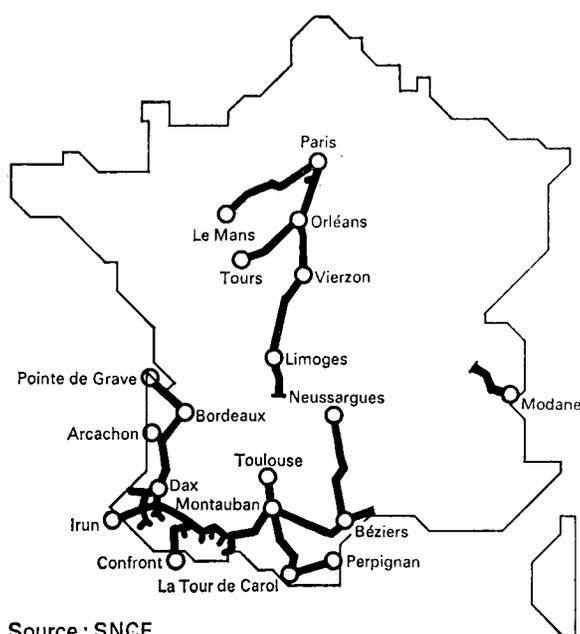
emploi, la rotation accélérée. Dans l'ensemble, l'organisation du transport de marchandises de cette époque est à l'image de celle de l'industrie : dans une situation de pénurie, l'accent est mis sur les investissements, sur les capacités, et la production domine largement un secteur de la distribution encore très archaïque, selon les critères d'aujourd'hui. Le transport de produits industriels est prioritaire face à la circulation marchande, et il est caractéristique de cette période que les premières liaisons ferroviaires électrifiées après la guerre aient été celles qui relient les deux bases industrielles lourdes du Nord et de la Lorraine d'une part, et Paris et la région Rhône-Alpes d'autre part (voir cartes ci-après).

**Carte 1 : EVOLUTION DE L'EMPLOI INDUSTRIEL DE 1954 A 1962 (1)**



(\*) Source : INSEE.

**Carte 2 : ELECTRIFICATION DU CHEMIN DE FER EN 1938 ET 1955**



## 2) L'expansion

La deuxième phase, qui va de la signature du Traité de Rome jusqu'à la crise de 1974 — quinze années de croissance rapide de l'accumulation et de la production — est celle d'une réallocation spatiale des activités productives et d'une restructuration profonde des systèmes de transports correspondants.

Dans un contexte de concentration du capital et d'internationalisation de la production et des échanges — en particulier au plan européen — le cercle vertueux du fordisme relie modifications de l'organisation de la production et gains de productivité, baisse de la valeur des produits et hausse du pouvoir d'achat des salariés, élargissement des débouchés et augmentation de la production.

### a) Les industries lourdes

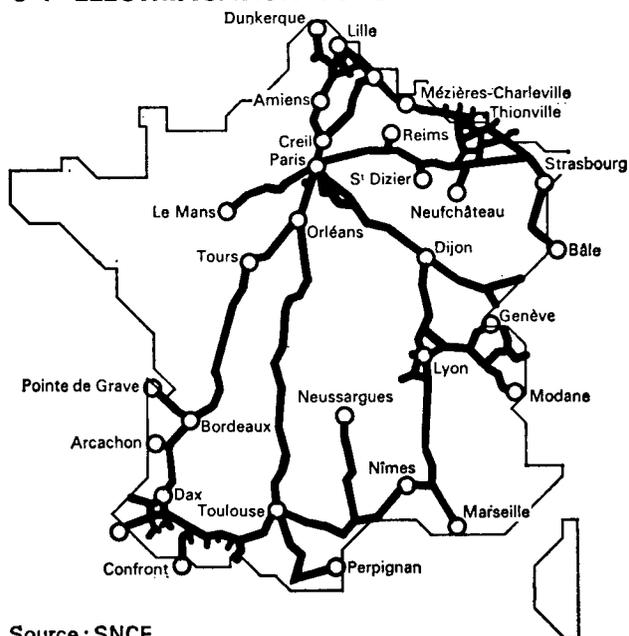
Tirées par le mouvement d'expansion, les industries lourdes connaissent une mutation sectorielle et géographique profonde.

Sectoriellement, la chimie et l'énergie voient la substitution rapide de pétrole — importé pour l'essentiel — au charbon. La sidérurgie substitue également minerais et charbons d'outre-mer aux productions nationales. Géographiquement, pour profiter pleinement de la baisse des coûts de transport maritime et réduire les frais de rupture de charge, les industries lourdes se localisent dans des zones industrialo-portuaires aptes au traitement des trafics de produits en vrac (secs et liquides), à Dunkerque, au Havre, à Marseille-Fos (36).

A l'aval des zones portuaires, et pour alimenter les zones de consommation et les unités de transformation de l'intérieur des terres, se mettent en place des systèmes de transport massifs, maîtrisés par les entreprises industrielles. L'électrification ferroviaire relie les points industriels lourds (les trains complets relient porte à porte les établissements industriels ou commerciaux embranchés), desservis en outre par la voie d'eau et par le réseau autoroutier (voir cartes ci-après).

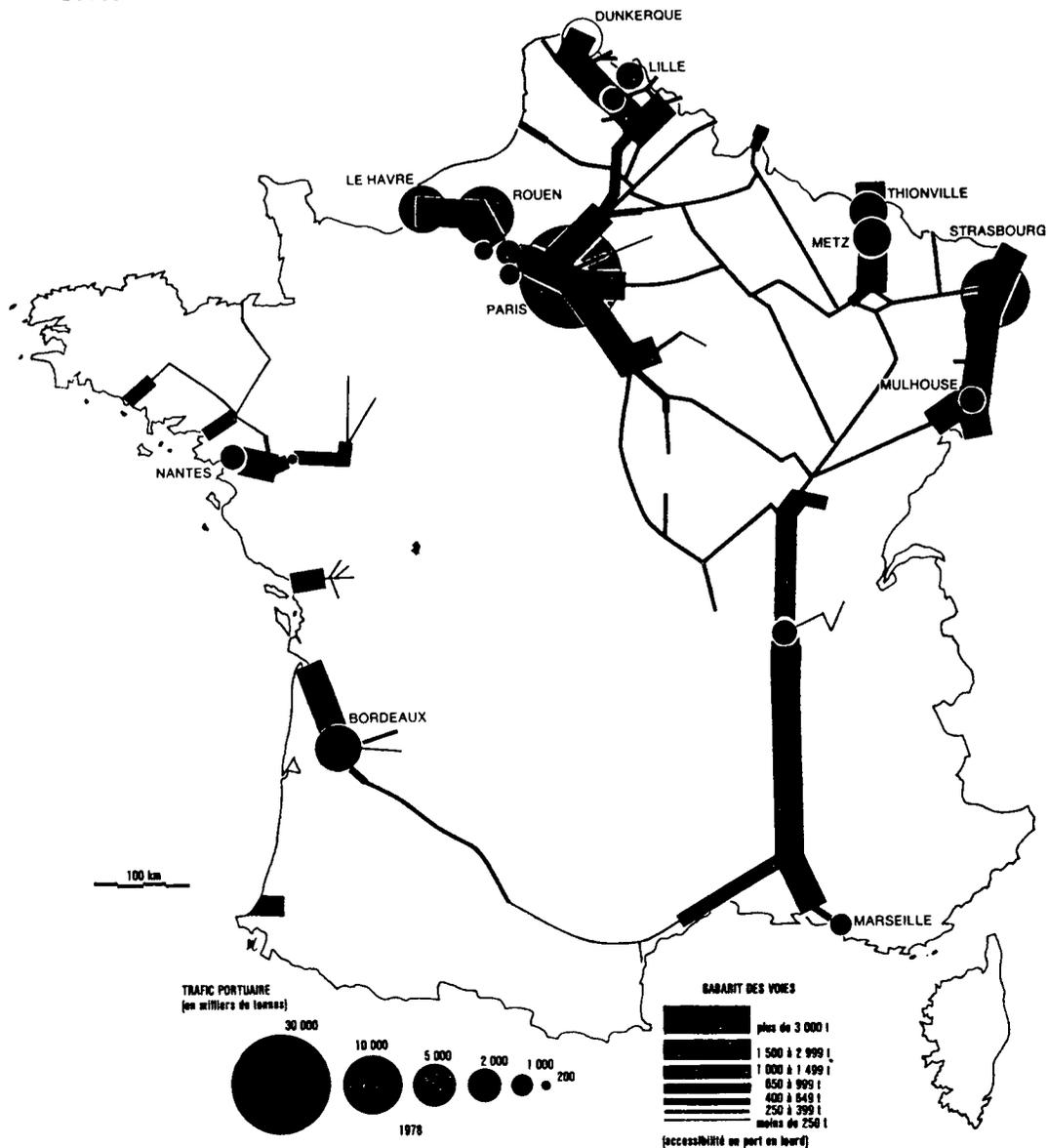
(36) Cf. Hanappe (P.), Savy (M.) : **Mutation économique et ports industriels**, Paris, Mission de la Recherche du ministère des Transports, 1979.  
et Langumier (J.-F.), Savy (M.) : L'expérience française des zones industrialo-portuaires, communication au Colloque international du CNRS : le nouvel espace énergétique et industriel : Brésil, Mexique, Venezuela, France), Paris, 10-12 mai 1982.

**Carte 3 : ELECTRIFICATION DU CHEMIN DE FER EN 1962**



Source : SNCF

**Carte 4 : TRAFIC ET RESEAU DE LA NAVIGATION INTERIEURE**



Source : Chesnais (M.) : *Transports et espace français*, Paris, Masson, 1981, page 168.

Dans le domaine des transports comme dans celui de la production industrielle immédiate, cette période est donc marquée par la recherche, dans un mouvement d'intense accumulation du capital, de gains de productivité, notamment par le biais d'économies d'échelle. Les matériels de transport et de manutention se transforment dans le sens d'une augmentation de taille et d'une spécialisation renforcée. En transports maritimes, les vracquiers spécialisés dans le transport de tel ou tel produit se multiplient (ainsi que les installations terminales correspondantes), et les pétroliers et les minéraliers voient leur taille spectaculairement augmenter en quelques années. La gamme des modèles de wagons ferroviaires et d'ensembles routiers s'élargit, leur taille augmente (wagon à bogies, « maxi-codes »); en transports fluviaux, les convois de larges poussées tendent à se substituer aux automoteurs. Portant sur des flux de produits situés à l'amont ou à un stade intermédiaire des filières productives, ces transports de produits industriels lourds s'effectuent, pour l'essentiel, sous la maîtrise de l'industriel-chargeur.

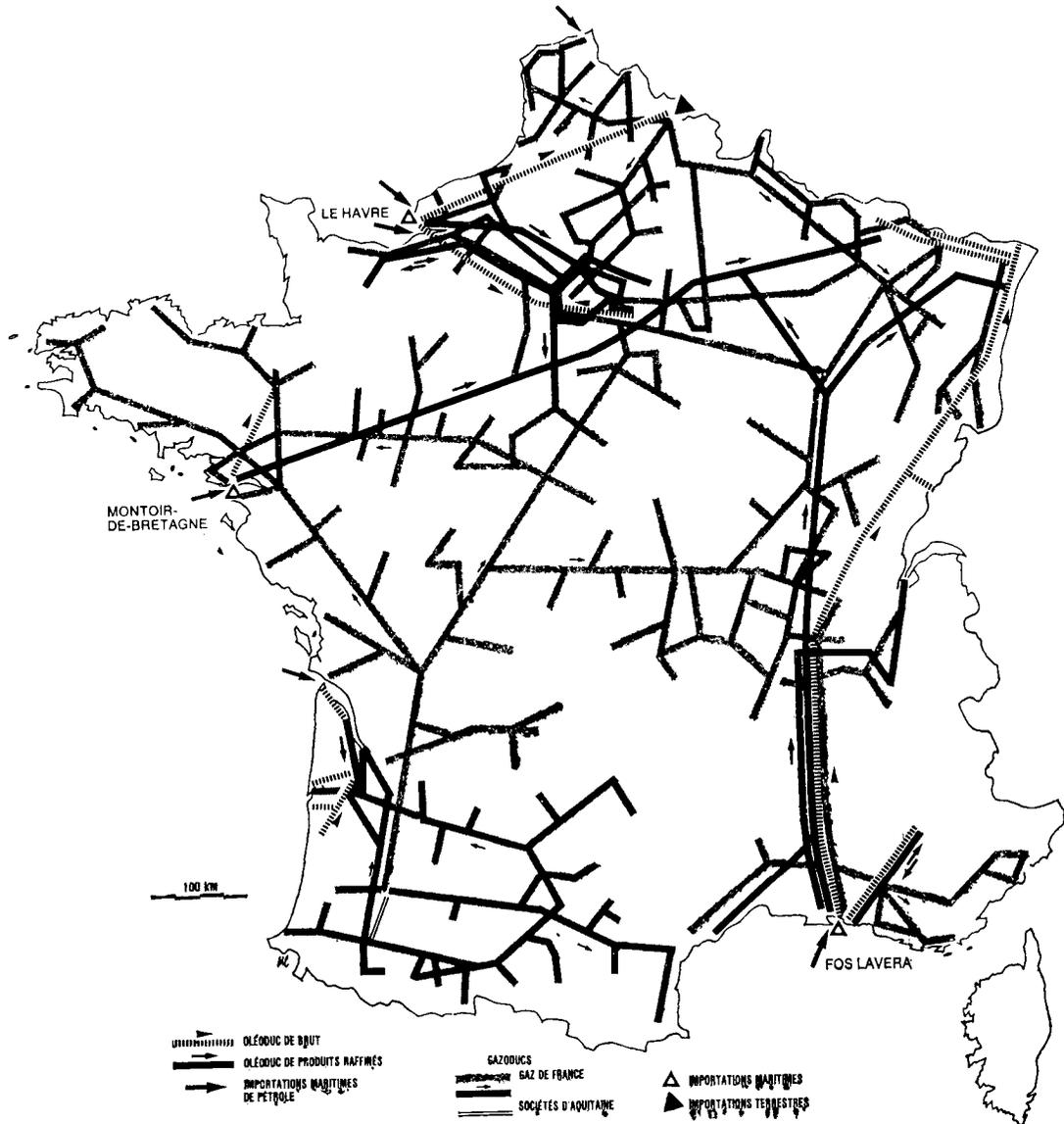
Cette maîtrise du transport par le chargeur peut toutefois revêtir des formes multiples, allant du contrôle pur et simple de l'entreprise de transport par l'entreprise industrielle au contrat de louage de longue durée, au contrat d'affrètement ou même à la location précaire (au voyage « spot ») pour les marchés où les transporteurs sont dans une situation de sur-capacité chronique et dominés par les chargeurs, notamment pour les produits finals banalisés.

Le transport par conduite est l'exemple achevé de cette imbrication du transport et de la production par des systèmes spécialisés, massifs et intégrés (37) (voir carte ci-après).

---

(37) Cf. Savy (M.) : **Développement industriel et transport : le cas de la chimie de base en Europe**, op. cit.

Carte 5 : RESEAU DES OLEODUCS ET DES GAZODUCS (1)



(\*) Source : Chesnais (M.), op. cit.

Malgré ses bouleversements structurels (du charbon au pétrole) et ses glissements spatiaux (de Denain à Dunkerque), l'industrie lourde française est restée pour l'essentiel concentrée sur le quart nord-est du pays : Ile-de-France, vallée de la Seine, Nord-Pas-de-Calais et Lorraine, et s'est renforcée sur le sillon rhodanien, de Lyon à Fos-sur-Mer. Cette concentration se traduit par une concentration des flux, adéquats à la présence des infrastructures lourdes.

b) Les industries mécaniques et électriques

Mais, à la même époque, les industries des biens d'équipement des ménages — automobile, électro-ménager — sont, comme on l'a vu, l'archétype des branches motrices de la période d'expansion. A elles trois, les branches de la construction automobile, de la construction électrique et électronique et de la construction mécanique fournissent 80 % de la création nette d'emplois dans les industries manufacturières entre les recensements de 1968 et 1975. Elles sont aussi d'actives parties prenantes à l'aménagement du territoire, avec la décentralisation d'établissements de production vers les bassins de main-d'œuvre, souvent alimentés par l'exode agricole ou la reconversion d'industries anciennes.

**Carte 6 : PRINCIPALES IMPLANTATIONS OU EXTENSIONS IMPORTANTES DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DEPUIS 1960 (Hors Région Parisienne) (38)**



(38) Cf. Durand (P.) : **Industrie et régions**, Paris, La Documentation Française, 1974, page 203.

Carte 6 : IMPLANTATIONS DANS L'ELECTRONIQUE DEPUIS 1955 (39)



(39) Cf. Durand (P.), op. cit.

Ce mouvement correspond à une segmentation spatiale des filières productives où l'élaboration d'un produit complexe, selon les diverses étapes de sa fabrication, est répartie entre plusieurs lieux, chacun caractérisé notamment par la qualification de sa main-d'œuvre et son niveau de salaire. A une spécialisation sectorielle régionale tend ainsi à se substituer une spécialisation par qualification et par fonction productive (gestion, recherche, fabrication, montage, assemblage) (40).

Ainsi, dans l'industrie automobile, observe-t-on la création d'usines spécialisées dans telle ou telle famille d'organes destinés à différents modèles (moteur, châssis, etc.), et non plus dans la production de l'essentiel des constituants de tel ou tel modèle. Comme les aiguilles passant d'un poste de travail à l'autre, au fur et à mesure de leur fabrication, dans la manufacture étudiée par Adam Smith, les produits vont d'une

(40) Cf. Valeyre (A.) : Emplois et régions, in *Activités et régions*, coll. TRP n° 75, Paris, La Documentation Française, 1978.

— Thomas (P.) : Les politiques sectorielles de l'aménagement du territoire, in *Après demain*, n° 229, décembre 1980.

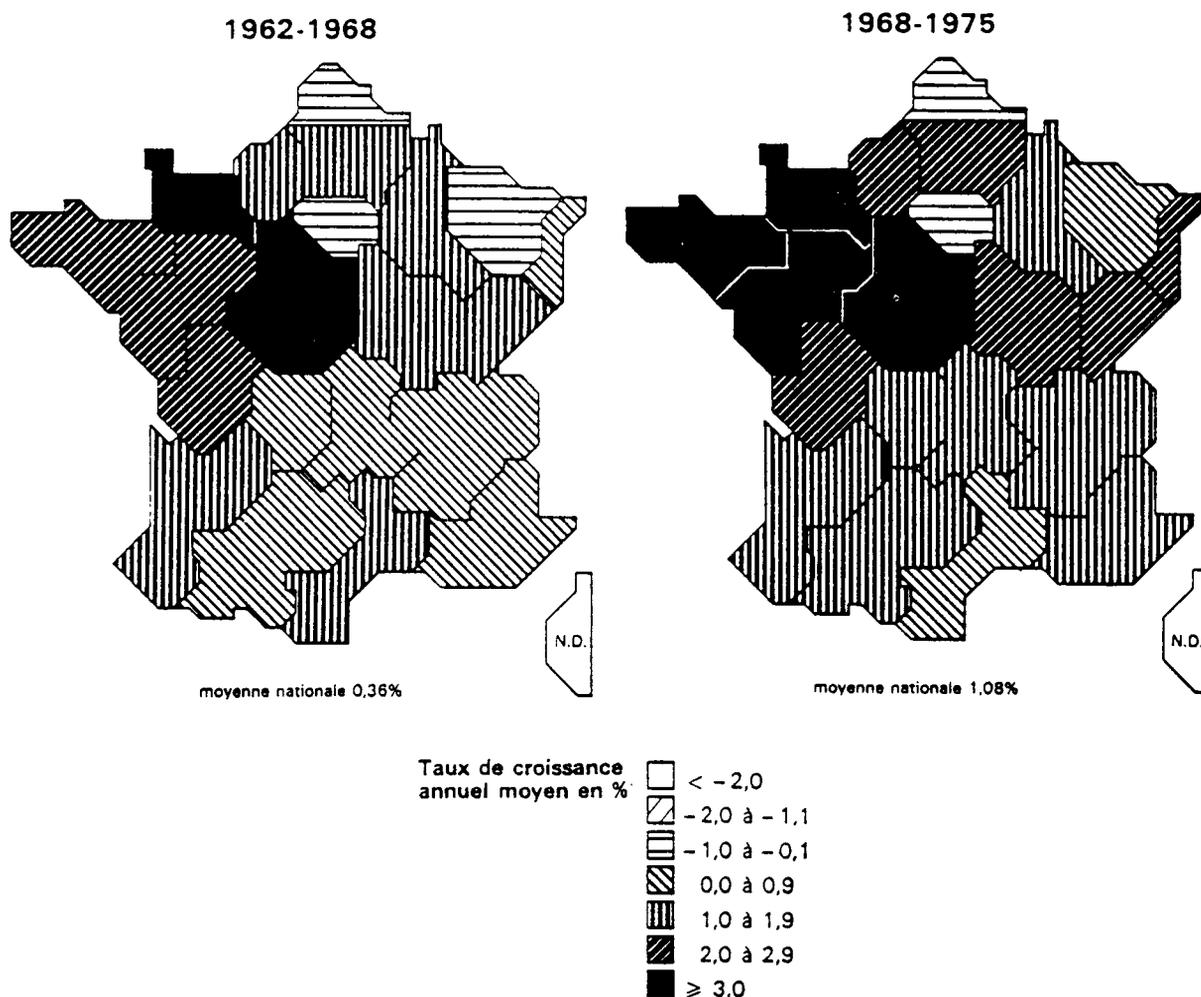
— Centre Confédéral d'Etudes Economiques et Sociales, *Etudes sur des problèmes régionaux*, Paris, CGT, 1977

— Aydalot (P.) : *Dynamique spatiale et développement inégal*, op. cit.

— Lipietz (A.) : *Le capital et son espace*, op. cit.

usine à l'autre au fur et à mesure de la production de leurs composants et de leur assemblage. Le transport de produits d'une usine à l'autre s'assimile alors totalement à une manutention. Le transport devient partie intégrante de chaque étape du procès de production immédiat lui-même. En termes géographiques, cette segmentation spatiale de la production s'effectue par desserrement d'activités parisiennes ou, plus fréquemment, par création ex nihilo de filières productives éclatées. Le développement de l'emploi industriel, alors que stagnent ou régressent l'emploi industriel de l'Ile-de-France, du Nord-Pas-de-Calais, de la Lorraine, se porte sur l'ensemble des régions du Bassin parisien (contiguës de l'Ile-de-France), puis s'accroît vers l'ouest en direction des Pays de Loire, de la Bretagne, de Poitou-Charentes.

**Cartes 7 : EVOLUTION DE L'EMPLOI INDUSTRIEL DE 1962 A 1975**



Les systèmes de transport, sans lesquels une telle décomposition inter-régionale des filières productives ne saurait fonctionner, sont effectivement incorporés à la production. Ainsi, dans l'industrie automobile, qu'ils se fondent principalement sur le transport routier dans le cas français (41) ou aussi sur le chemin de fer en Italie (42), ces transports internes au cycle productif utilisent un matériel spécialisé (remorques aménagées pour le remplissage optimal et le conditionnement minimal de tel ou tel organe), et sont le fait d'une filiale directe de l'entreprise industrielle. Une noria de véhicules permet à la fois la sécurité d'approvisionnement d'une chaîne de production qui, si elle est géographiquement éclatée, ne saurait être interrompue, et la réduction des stocks tampons au strict minimum.

Pour produire leur nouvel espace productif, qui avec la déconcentration industrielle s'étend désormais à l'ensemble du territoire national dont les disparités sectorielles entre régions agricoles et régions industrielles sont sensiblement réduites, les grandes firmes industrielles ont ainsi mis en place un système de transports, une organisation de la circulation de leurs produits internes à la sphère de leur production, une production des transports, sous leur maîtrise explicite. A l'aval des filières productives, toutefois, la situation est plus diversifiée. Certains des flux les plus réguliers et les plus massifs sont pris en charge par les producteurs ou leurs filiales de transport. Mais une large part des flux de distribution commerciale (circulation marchande) est effectuée par des transporteurs indépendants, routiers pour l'essentiel. Certains, polyvalents et fortement structurés, ont la maîtrise de leur organisation. D'autres, vulnérables et travaillant le plus souvent au coût marginal et parfois en dessous, sont sous la maîtrise des chargeurs. Enfin, et pour les produits de grande consommation, cette période est celle du renforcement du grand commerce moderne qui commence à mettre en place des organisations du transport adaptées : dans la lutte pour l'acquisition de la maîtrise du transport, le capital commercial vient s'immiscer dans le vieux face à face des industriels et des transporteurs. Globalement, et dans sa diversité, le système de transport se développe et apporte à coût décroissant, sur des marchés de plus en plus vastes, une production répartie sur un territoire — national et international — de plus en plus étendu.

Mais il faut souligner qu'en France, cette extension territoriale de l'espace de la grande entreprise industrielle n'a pas nécessité de remodelage simultané du réseau d'infrastructures lourdes.

Il est en effet frappant de constater que, si l'ensemble du réseau routier et ferroviaire français a connu un effort général d'amélioration, les décentralisations industrielles vers la vallée de la Seine, vers le sud du Bassin parisien et vers l'ouest se sont effectuées sans création d'infrastructures lourdes : le réseau d'autoroutes répond d'abord (et malgré une argumentation politique soulignant systématiquement son influence sur le développement économique et industriel régional) aux besoins de déplacement des ménages, liés à l'accès à la voiture particulière et à l'évolution de l'urbanisation après la saturation du réseau de routes nationales et départementales (43).

(41) Cf. Hanappe (P.), Savy (M.) : **Internationalisation de l'économie et politiques nationales de transports**, Paris, Mission de la Recherche du ministère des Transports 1978, 3 vol., cf. volume 2 : la construction automobile.

Egalement dans **Recherches économiques et sociales** (revue du CORDES, secrétariat général au Plan), juin 1978.

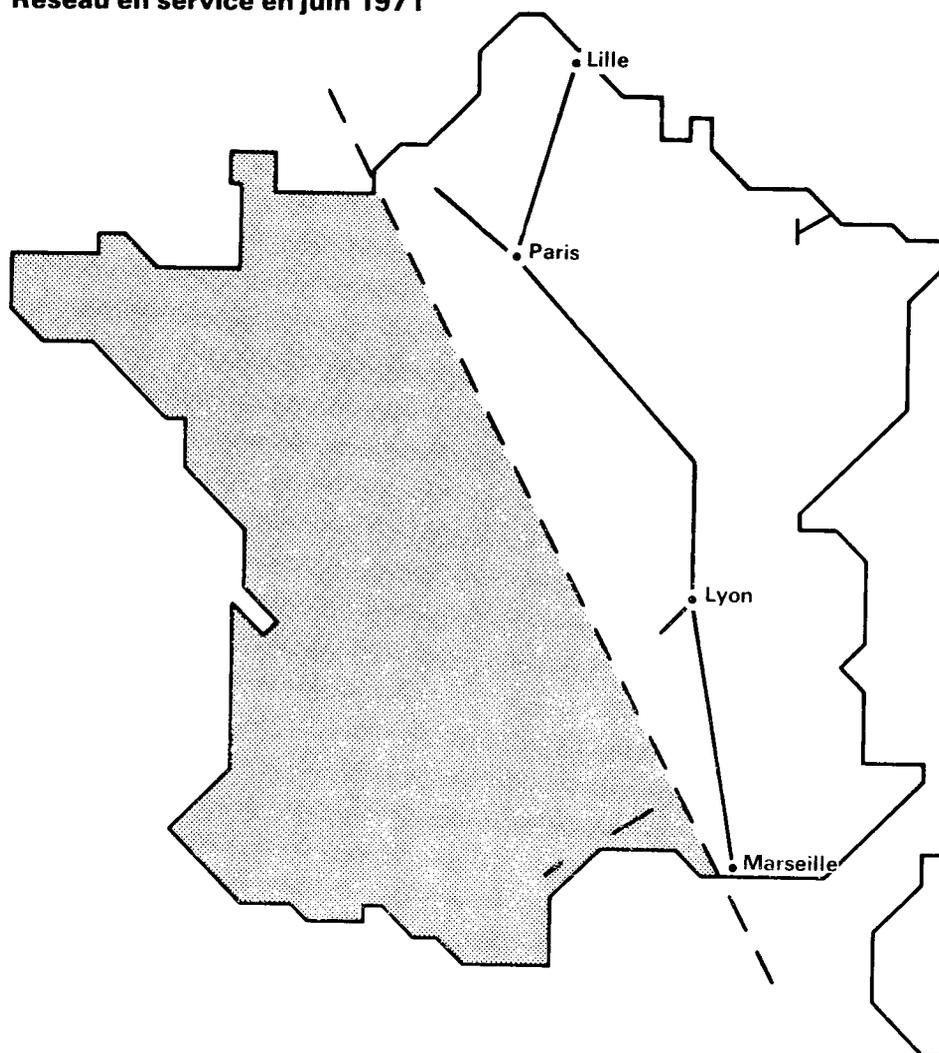
(42) Cf. Chaponnière (R.) : **Internationalisation de la production et modes de transport des marchandises**, Grenoble, IREP, 1976, 2 vol.

(43) Cf. Plassard (F.), op. cit.

En 1970, la seule grande liaison autoroutière interrégionale achevée correspond aux plus forts trafics de voitures particulières et relie les pôles traditionnels du territoire national : Lille-Paris-Lyon-Marseille. Les autoroutes laissent donc à l'écart une large part du mouvement de décentralisation industrielle qui leur est contemporain, et ce n'est qu'après la période du déploiement industriel intense que les régions les plus concernées seront reliées au réseau autoroutier (cf. carte ci-après).

### Carte 8 : AUTOROUTES

Réseau en service en juin 1971

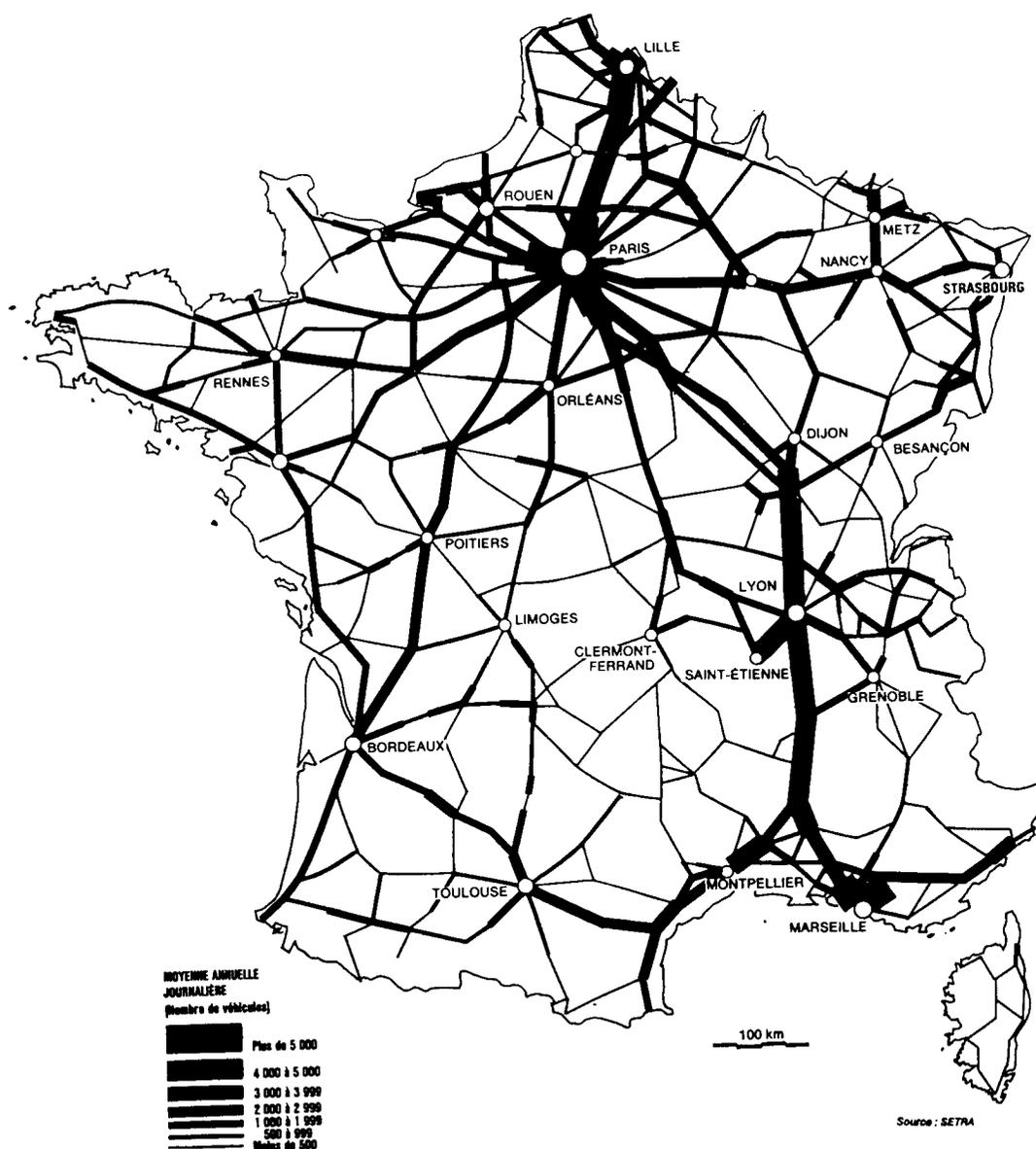


A cette apparente énigme, on peut apporter deux types de réponse. L'une tient à la nature des produits transportés. L'industrie électronique n'a pas les mêmes besoins en infrastructures et services de transport que la sidérurgie, la valeur élevée de ses produits justifie le transport rapide par camions de préférence aux convois fluviaux de barges poussées. L'autre tient à la bonne qualité du transport ferroviaire français qui permet d'assurer les trafics industriels et agro-alimentaires les plus lourds, et à celle du réseau routier ordinaire.

En effet, si on lui reproche souvent d'être trop organisé en étoile autour de Paris, le réseau ferroviaire a le mérite d'être de qualité analogue dans toutes les directions et de toucher toutes les régions du territoire. Quant au réseau routier, sa qualité est telle que, pour éviter le péage, de nombreux camions continuent de l'emprunter aujourd'hui, pour une perte de temps souvent de l'ordre de 10 % seulement (44).

Du reste, la carte de la circulation routière de marchandises fait bien apparaître, outre bien sûr l'importante artère Lille-Paris et Lyon-Marseille, le rôle d'irrigation des régions du Bassin parisien et de l'Ouest qu'assurent les transports routiers, que nous rapprocherons de la carte des flux de produits industriels élaborés caractéristiques de l'époque de décentralisation (voir cartes ci-après).

**Carte 9 : CIRCULATION DES POIDS LOURDS**

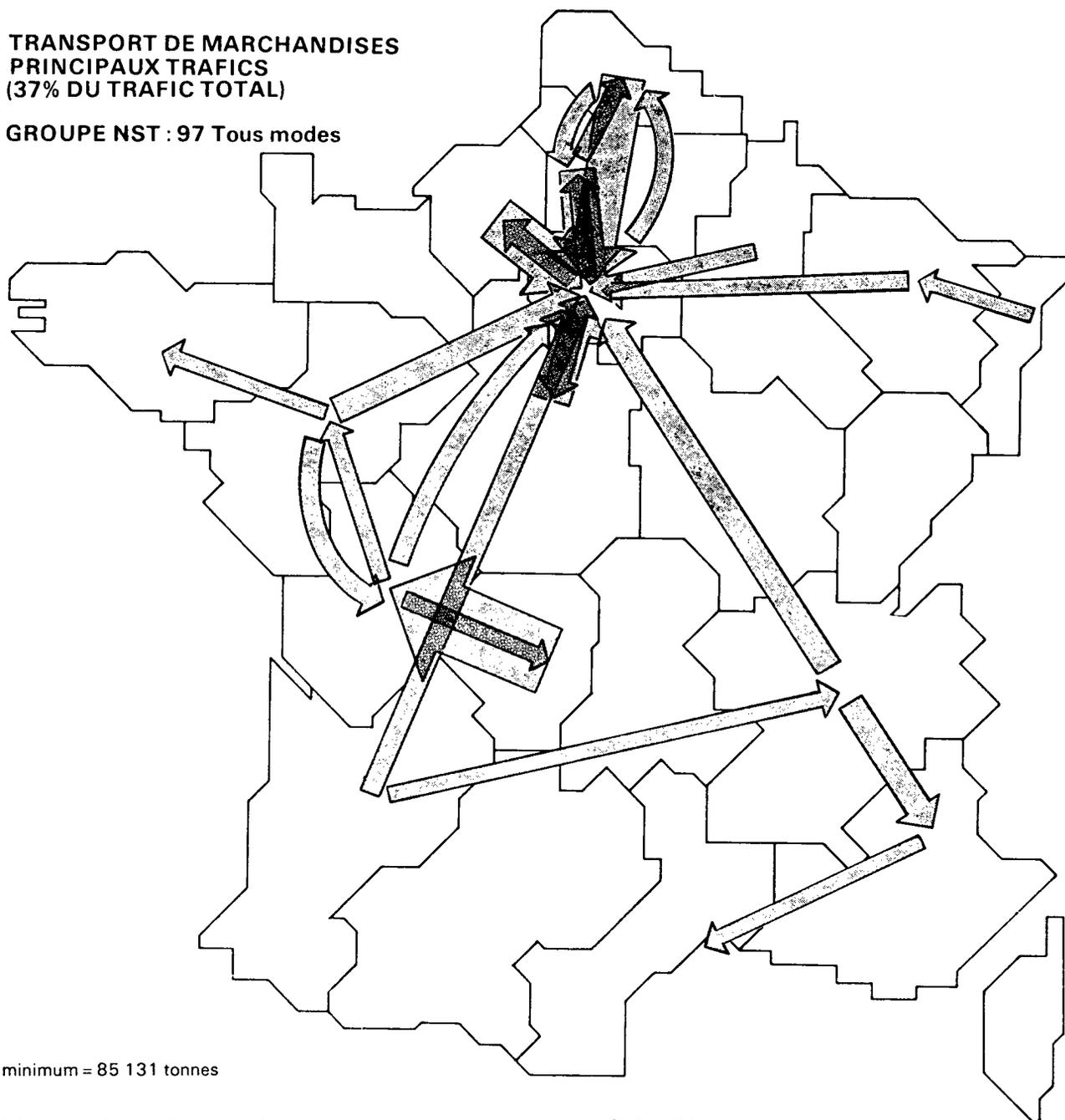


(44) Chesnals (M.), op. cit., page 160.

**Carte 10 : ARTICLES MANUFACTURES DIVERS (\*)**

**TRANSPORT DE MARCHANDISES  
PRINCIPAUX TRAFICS  
(37% DU TRAFIC TOTAL)**

**GROUPE NST : 97 Tous modes**



minimum = 85 131 tonnes

(1) Source : SALINI (P.) - Atlas des transports de marchandises, document SAE, 1981, polygr.

A l'inverse, le transport ferroviaire joue un rôle plus important dans le transport de marchandises lourdes, dont la production et la transformation primaire continuent d'être principalement assurées dans la moitié est du territoire (voir cartes ci-après).

**Carte 11 : CIRCULATION FERROVIAIRE DE MARCHANDISES (45)**  
**Carte 12 : PRODUITS SIDERURGIQUES (\*)**

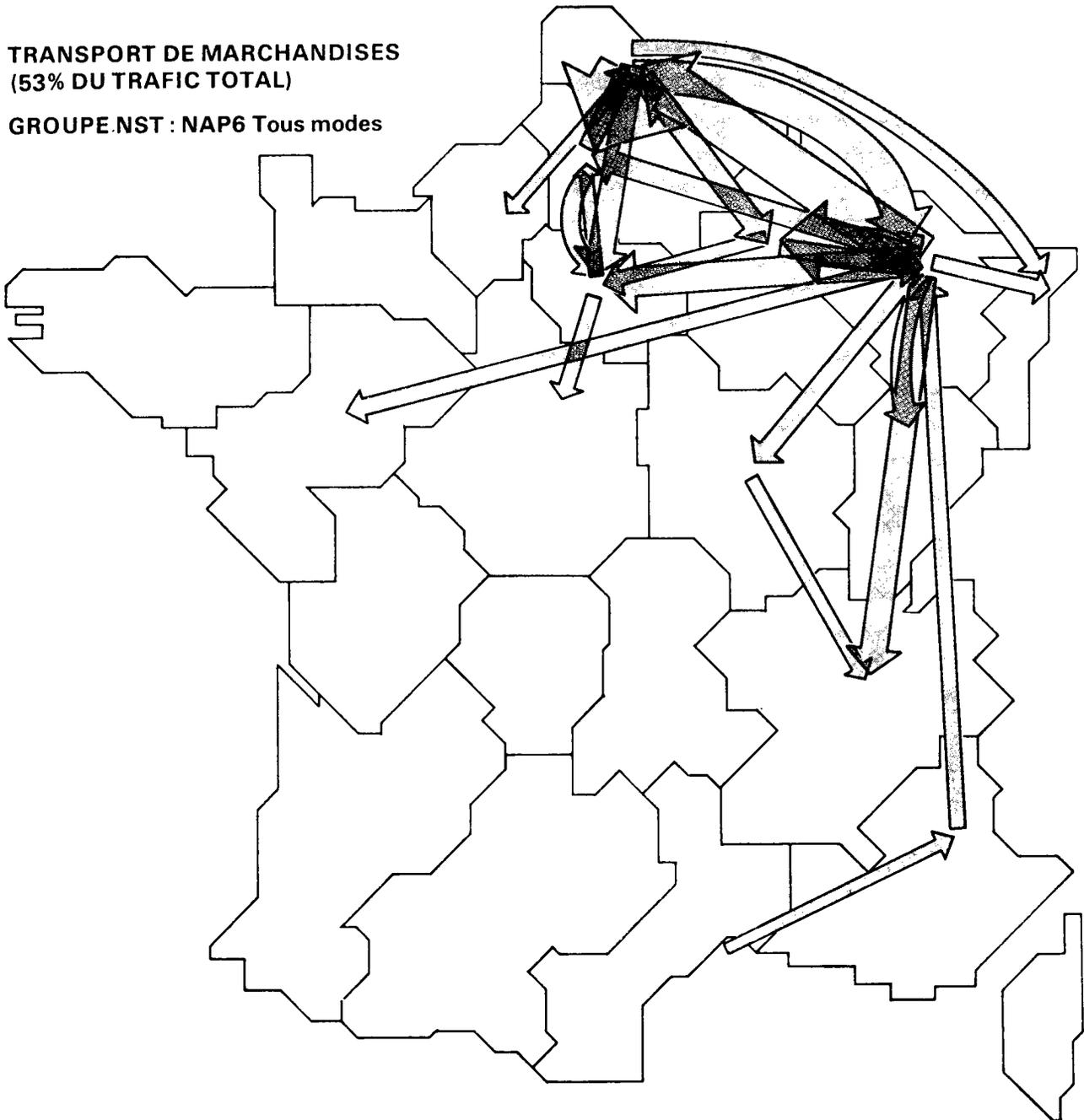


(45) Chesnals (M.), op. cit., page 164.

**Carte N° 12 : PRODUITS SIDÉRURGIQUES (1)**

**TRANSPORT DE MARCHANDISES  
(53% DU TRAFIC TOTAL)**

**GROUPE.NST : NAP6 Tous modes**



(1) Source : SALINI (P.) – op. cit.

Légende : minimum = 206 651 tonnes

Ainsi, la période d'expansion aura-t-elle été aussi une période de changement de l'organisation concrète des procès de production, comme de nombreuses études l'ont établi (46). Cette transformation s'accompagne d'une réallocation spatiale des activités, selon une division spatiale du travail répartissant notamment les fonctions de production et les qualifications entre les régions (47). Et cette mutation n'aurait pu s'accomplir sans la mise en place simultanée d'un nouveau système de transport — ignoré le plus souvent des sociologues du travail comme des économistes industriels — fondé, pour les produits de base, sur des investissements coordonnés en infrastructures et matériels spécialisé de transport et, pour les industries plus légères, par la mise en place d'une organisation plus rapide et fiable du transport des produits d'un lieu à un autre de leur élaboration.

Production, localisation, transport sont donc étroitement interdépendants (48), selon un phénomène global de production industrielle, de production des transports et de production de l'espace dont la période de décentralisation industrielle française des années soixante nous semble particulièrement exemplaire.

### 3) Crise et restructuration

La rupture économique de 1974 — que diverses analyses inscrivent dans un mouvement plus profond, et amorcé dès la décennie soixante, de baisse de la productivité du capital (49) — ouvre une nouvelle période, tant dans l'évolution du territoire français que dans celle du système de transport.

#### a) La localisation des activités

Certes, le mouvement spatial des activités est moins vif en période de croissance ralentie qu'en période d'expansion. La crise est tout d'abord une période d'incertitude où les productions nouvelles, secteurs et techniques nouveaux, n'ont pas encore émergé, qui structureront la phase économique suivante.

Les entreprises s'efforcent donc de restructurer sur place leurs activités et la modification de la carte géographique des activités s'effectue dès lors davantage par soustraction, sous l'effet des suppressions d'emplois et d'établissements, que par addition.

On note certes un maintien, à un rythme ralenti, du mouvement de décentralisation industrielle vers des zones de plus en plus éloignées de l'Île-de-France (50). Mais les évolutions les plus fortes correspondent d'abord aux suppressions d'emplois industriels qui frappent le plus lourdement les régions les plus industrialisées.

(46) Pour en rester aux publications du SESAME, citons :  
— Montel (J.-M.), Le Gall (G.) : *Transformations du travail industriel*, coll. TRP, n° 52, Paris, La Documentation Française, 1974.  
— Freyssenet (M.) : *Qualification du travail*, coll. TRP, n° 57, Paris, La Documentation Française, 1975.

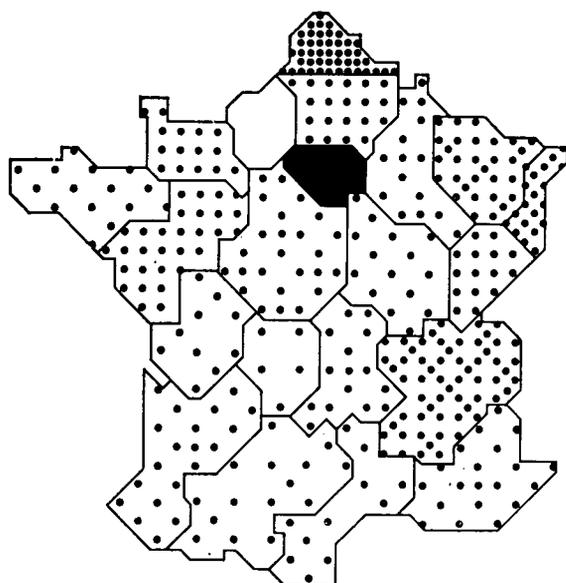
(47) Var aut. : *Décentralisation industrielle et relations de travail*, coll. TRP, n° 61, Paris, La Documentation Française, 1975.

(48) Et, à notre avis, de façon bien plus profonde que ne le présente une étude du cas américain : Chinitz (B.), *The effect of transportation forms on regional economic growth*, in Karaska (G.), Bramhall (D.) (editors), *Locational analysis for manufacturing*, Cambridge, MIT Press, 1973.

(49) Cf. Division Etudes des entreprises, *Fresque historique du système productif*, coll. E, n° 27, Paris, INSEE, 1974.

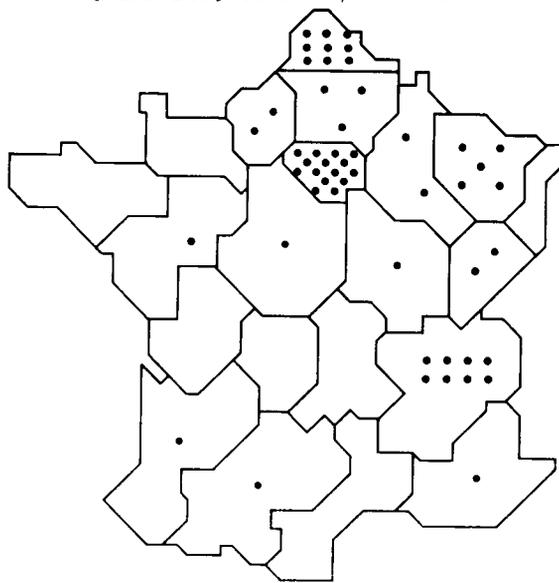
(50) Cf. Turpin : Disparités régionales, croissance et crise, in *Economie et Statistique*, n° 133, mai 1981.

**Carte 13 : EMPLOI INDUSTRIEL  
(hors BTP) au 31-12-80**



• 10 000 emplois

**Carte 14 :  
DIMINUTION DE L'EMPLOI INDUSTRIEL  
(hors BTP) 31-12-74/31-12-80**



• 10 000 emplois

(1) Source : Archives et Documents, n° 55, INSEE, 1982.

(2) Source : Emploi salarié par régions, Coll. D60, INSEE, 1978.

A plus long terme, la question est sans doute posée d'une nouvelle organisation territoriale façonnée par la localisation d'activités nouvelles associant étroitement production matérielle, services à la production et recherche, bien reliées aux divers réseaux de transmission et de traitement des informations, et dont certaines métropoles régionales, sous un double mouvement de polarisation centripète au niveau régional et d'expansion centrifuge de l'agglomération avec la péri-urbanisation, seraient les pôles de développement (51).

#### b) Les flux de transport

Si ces perspectives de long terme — qui ne relèvent du reste que de tendances susceptibles de bien des modulations, notamment sous l'effet de politiques d'aménagement spatial — ne se manifestent pas encore dans le champ des transports de marchandises, celui-ci est directement affecté par l'approfondissement de la crise.

On assiste en effet à la fois à un tassement global de la demande de transport et à une modification de la composition de celle-ci. La crise touche prioritairement les industries lourdes traditionnelles — matériaux de construction, sidérurgie, charbonnages, chimie lourde, papier — et les régions où elles sont concentrées — Nord-Pas-de-Calais ou Lorraine en premier lieu. Ce sont donc le chemin de fer, la voie d'eau qui

(51) Cf. SESAME : Situations et évolutions du territoire et des régions françaises : synthèse prospective (IX<sup>e</sup> Plan, commission n° 5), Paris, DATAR, 1982, polygr.

perdent d'abord une part de leur activité. Cette tendance est renforcée par le report sur la route d'une autre part du trafic, les entreprises cherchant à accélérer — fût-ce contre un coût de transport supérieur — la rotation de leurs marchandises. Cette tendance est donc sensible sur la concurrence intermodale. Elle l'est aussi à l'intérieur de chaque mode: si le trafic ferroviaire par le régime ordinaire d'acheminement de la SNCF diminue fortement tout au long de la décennie soixante-dix, celui du régime accéléré se maintient bien.

Diminution de l'emploi dans les régions d'industrie lourde, poursuite de la décentralisation d'industries plus légères, mouvement de desserrement dans les grandes agglomérations par péri-urbanisation (52): la diffusion des activités sur le territoire se poursuit, malgré et parfois avec la crise. En outre, à cette diffusion des implantations répond une diffusion des relations inter-industrielles dont les anciennes polarisations régionales sont remises en cause, à échelle internationale, tout du moins pour les productions banalisées (53). Il s'ensuit donc une plus grande diffusion des flux de transport, renforcée encore peut-être par la recherche plus intense que naguère de débouchés commerciaux plus lointains.

On sait du reste que, malgré la crise, le trafic international poursuit son développement à échelle européenne et intercontinentale. Dans le cas français, par des méthodes statistiques différentes, M. Chesnais d'une part (54), E. Gouvernal et P. Hanappe d'autre part (55), ont abouti à des conclusions convergentes pour montrer la moindre concentration du trafic sur l'ensemble des relations interrégionales.

Simultanément, on observe que le réseau d'infrastructures accompagne et conforte cette diffusion des flux. La carte des tronçons d'autoroutes mis en service pendant la décennie soixante-dix fait apparaître que la grande liaison nord-sud de Lille à Marseille étant achevée auparavant, la plupart des liaisons nouvelles affectent la direction est-ouest, que nombre d'entre elles sont des liaisons transversales de province à province, et qu'enfin le déséquilibre d'équipement entre les moitiés nord-est et sud-ouest du territoire tend graduellement à se réduire.

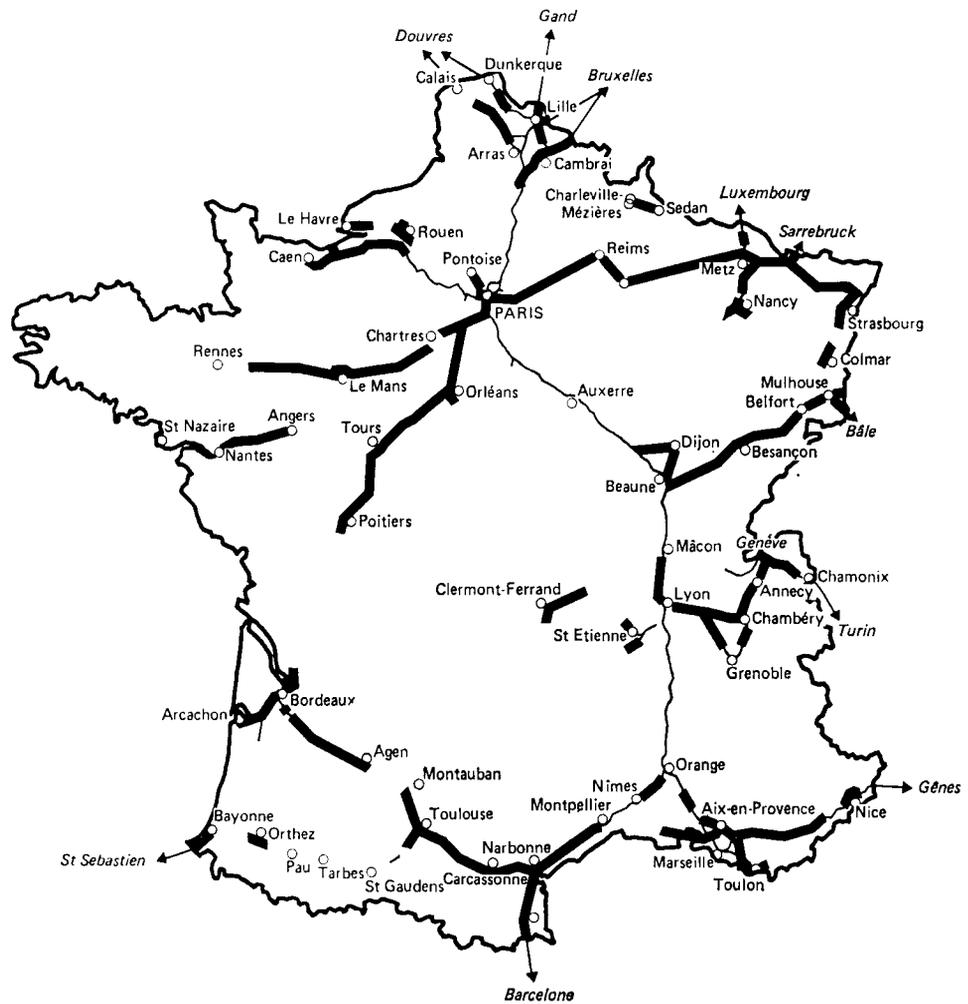
(52) Cf. *L'enjeu péri-urbain*, coll. TRP, n° 83, Paris, La Documentation Française, 1982.

(53) Cf. Saliez (A.): *La dynamique des PME appréhendée à travers les problèmes de la sous-traitance et de l'internationalisation*, CERESSEC, 1980. Présentation résumée dans *Redéploiement et espace économique*, coll. TRP, n° 85, Paris, La Documentation Française, 1982.

(54) Cf. Chesnais (M.): *Transports et activités*, Paris, Mission de la Recherche du ministère des Transports, 1980.

(55) Cf. Gouvernal (E.), Hanappe (P.): *La diffusion dans l'espace des flux de transport de marchandises*, Association Développement et Aménagement, Paris, Mission de la Recherche du ministère des Transports, 1979.

**Carte 15 : AUTOROUTES MISES EN SERVICE  
ENTRE LE 1-1-1971 ET LE 1-1-1981 (56)**



— Autoroutes mises en service  
entre le 1-1-1971 et le 1-1-1981

N.B. : Ne sont pas portés sur cette carte les compléments « routiers »  
assurés par les programmes d'actions prioritaires  
du Plan Breton, du Plan Massif-Central et de l'axe Nord-Sud Alsacien.

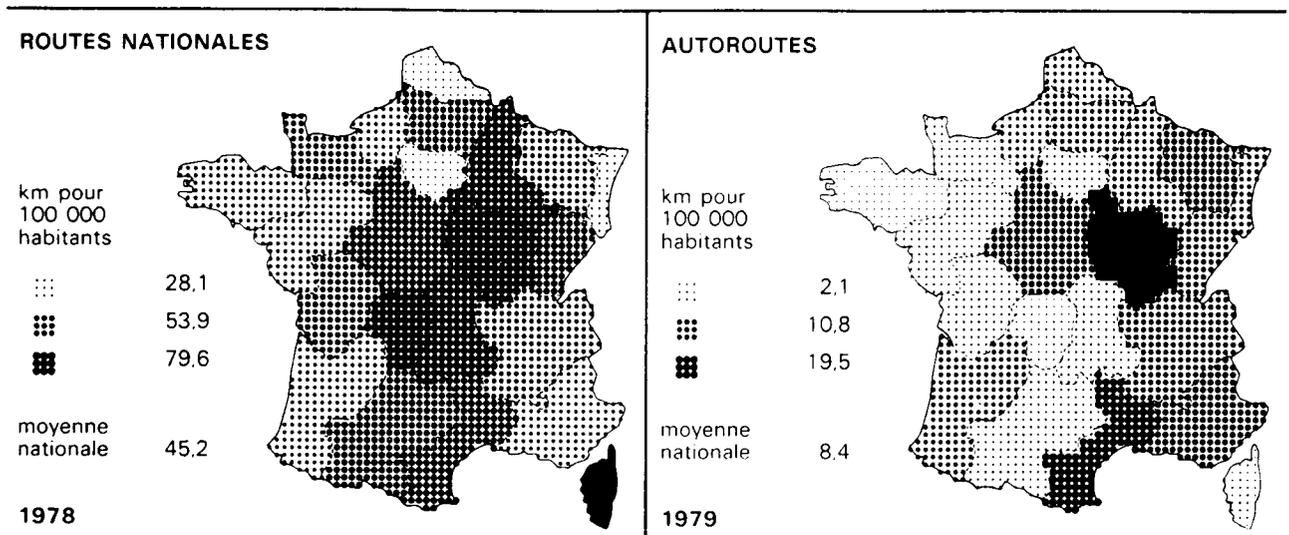
(56) Cf. **Rapport du Comité d'aménagement du territoire**, préparation du VIII<sup>e</sup> Plan, Paris, La Documentation Française, 1980, page 40.

### c) Circulation des marchandises et régions

Pour autant, il serait sans doute erroné de voir dans ces diverses évolutions les indices d'une homogénéisation d'un territoire où la mobilité des activités, la rapidité et la fluidité des transports — redoublée et renforcée par celle des télécommunications, qui connaissent depuis la décennie soixante-dix un développement remarquable — annuleraient les disparités régionales. Au fur et à mesure que certaines disparités se résolvent, d'autres apparaissent (ou simplement perdurent), qui déplacent, mais aussi reproduisent l'inégal développement territorial.

Quelques indicateurs statistiques récents suffisent à montrer combien les régions sont encore dans des situations différentes face aux systèmes de circulation des marchandises.

**Cartes 16 : RESEAU ROUTIER**  
Longueur des voies (57)



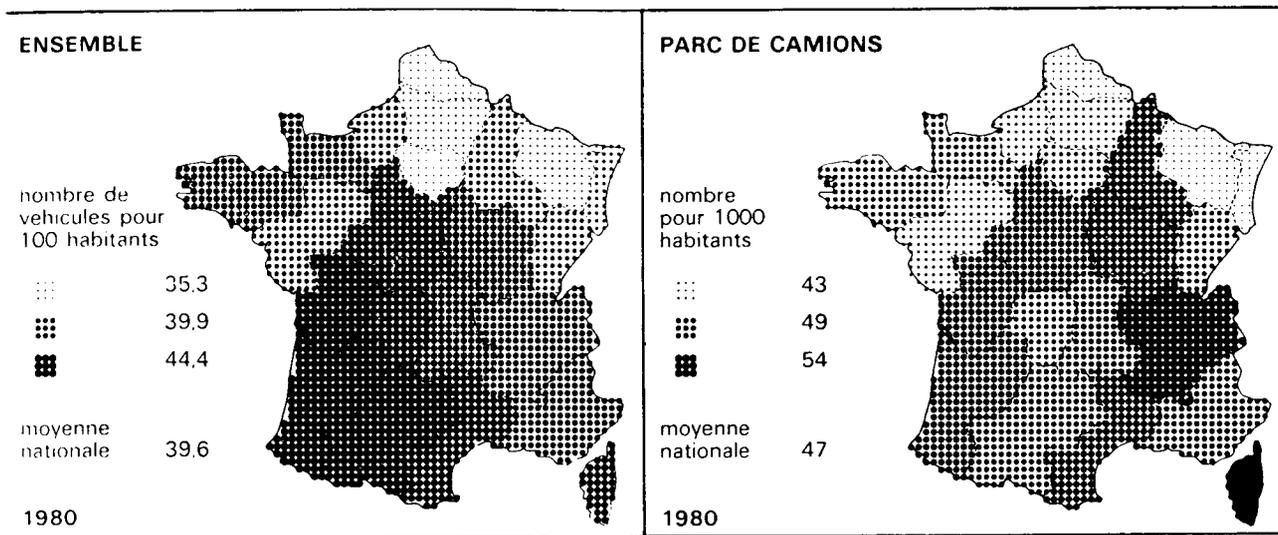
(57) La carte ci-dessus ainsi que les cartes suivantes sont extraites de « Statistiques et Indicateurs des régions françaises », coll. R 48-49, INSEE, 1982.

**Carte 17 : VEHICULES AUTOMOBILES**

Parc d'après les vignettes délivrées

**Carte 18 : CAMIONS**

Parc des véhicules de moins de 10 ans d'âge



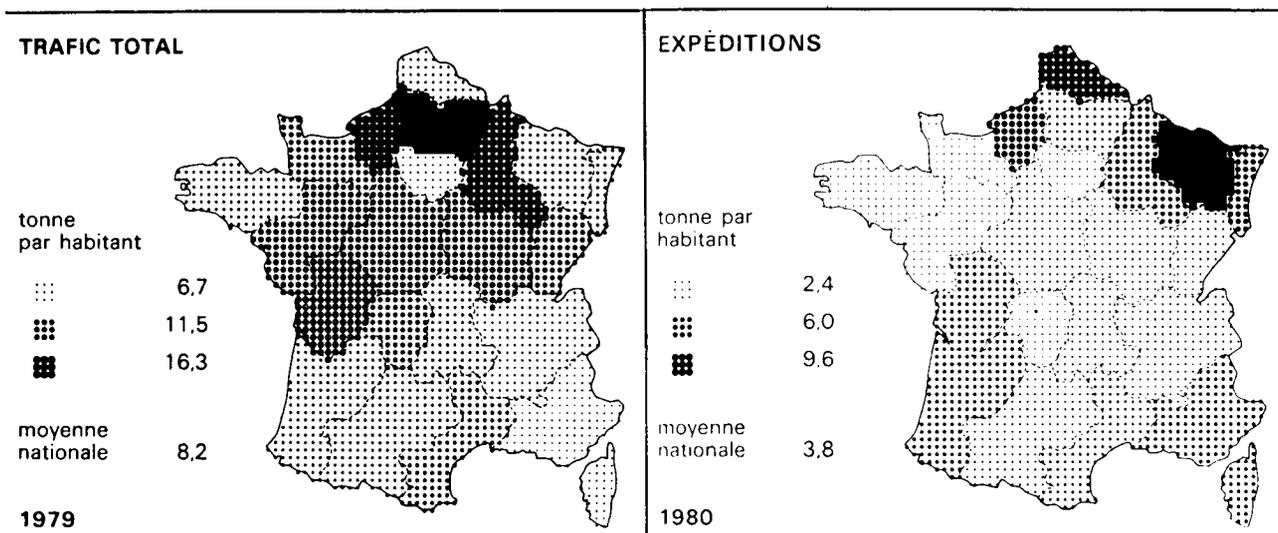
**Carte 19 :**

**TRAFIC INTERREGIONAL DE MARCHANDISES**

**Carte 20 :**

**TRAFIC COMMERCIAL DE MARCHANDISES**

Trafic interrégional 1980



Et ce constat tend à être davantage pris en compte dans le champ politique. Certes, l'inégalité régionale est encore perçue tout d'abord en termes d'infrastructures. Mais l'idée fait son chemin que les transports sont à part entière une activité productive. Que la disposition d'un système de transport efficace est, en soi, créatrice de valeur et, indirectement, profitable à l'ensemble des activités économiques d'une région. Aussi bien les acteurs économiques de certaines régions, leurs représentants politiques, posent-ils aujourd'hui le problème de la maîtrise des transports comme un outil nécessaire à une structuration favorable des activités productives et du territoire régional, dans son organisation interne et dans ses relations aux autres régions. C'est précisément l'objet de la recherche ici présentée que d'éclairer les termes de ce débat, d'apprécier le contenu et les implications des différences régionales effectives qui s'établissent dans le système de transport, de désigner quelques-uns des éléments sensibles sur lesquels une action de développement peut se montrer praticable et efficace.

Après une première période assez confuse aux yeux de l'observateur, les nouvelles organisations correspondant à la conjoncture économique de la restructuration, du redéploiement, émergent aujourd'hui. Une analyse, une généralisation sont désormais opportunes pour mesurer les tendances et repérer les politiques.

Dans leur grande diversité, les trois phases de l'histoire économique et géographique de notre pays font apparaître, à nos yeux, l'interdépendance étroite qui associe organisation de la production, localisation des activités et transports de marchandises, sans qu'un de ces éléments puisse être posé en préalable à l'appréhension des autres.

La relance de l'économie de la période de reconstruction nécessitait le rétablissement des infrastructures et capacités de transport. L'organisation fordienne du travail caractéristique de la période d'expansion permettait et promouvait une nouvelle division interrégionale des activités et une circulation correspondante des produits intermédiaires et finals. A la même époque, du reste, et pour boucler le circuit économique production-reproduction, les investissements routiers étaient le pendant indispensable de l'accession de masse à la voiture individuelle et à l'expansion des agglomérations. La restructuration de la distribution, la logistique des produits de grande consommation vinrent également sous-tendre cette forme typique de l'urbanisme de banlieue qu'est l'hypermarché. Enfin, et depuis la crise, la chasse aux immobilisations, la rigueur de gestion qui marquent la vie de chaque entreprise se manifestent immédiatement sur les mouvements de marchandises, pour resserrer encore les liens entre production et circulation, tandis que la réallocation spatiale des activités qui s'esquisse se marque déjà par une plus grande diffusion des flux de produits.

L'examen du cas français nous semble ainsi largement confirmer les propositions théoriques avancées dans la première partie. Nous tenterons d'en tirer les conséquences dans deux directions. D'une part, nous envisagerons, ci-après, la traditionnelle question des effets structurants des

infrastructures. D'autre part, nous prendrons acte de l'interdépendance de la production et de la circulation des marchandises comme facteurs de structuration territoriale pour nous interroger sur les politiques d'aménagement aujourd'hui à l'ordre du jour.

## Chapitre II. - Les infrastructures ont-elles un effet structurant ?

La question des effets structurants des infrastructures est longtemps apparue comme un des points nodaux de la démarche du planificateur des transports comme de l'aménageur.

### 1) Le contexte historique de la question des effets structurants

Avec quelque recul, la manière dont la question a souvent été formulée, le type d'analyse qui s'est développé pour s'en saisir (58) et les modes de décision qui se sont instaurés sur leur base apparaissent caractéristiques d'une période historique, d'un contexte socio-économique et politique assez bien définis : la période de croissance rapide, où l'expansion de l'automobile, l'augmentation de la mobilité des personnes et les restructurations spatiales de l'économie nécessitaient le renforcement et l'extension des réseaux de transport, et en premier lieu des réseaux routiers et autoroutiers. A cette époque sont mises au point les méthodes de calcul économique de l'opportunité des investissements adaptant à la prise de décision publique la démarche micro-économique marginaliste (59). Par sa formulation même, la question des effets structurants des infrastructures est fondée sur une notion instrumentale des investissements d'infrastructure, sur une conception de l'intervention de l'Etat tendant à la limiter au seul financement des conditions générales de la production. Cette question consiste en effet à attribuer aux infrastructures un rôle de déclenchement d'un processus de développement — développement urbain ou développement économique — auquel elles seraient une condition préalable tout en lui restant extérieures.

### 2) Les études de vérification

De multiples études théoriques ou empiriques, en France et à l'étranger, ont tenté d'apprécier ces effets d'induction éventuelle. F. Plassard, après un inventaire approfondi des plus représentatives d'entre elles, y décèle en dernière analyse un « processus de justification sans fondement scientifique » (60) : « le choix du seul développement économique de type industriel (...) implicitement retenu dans les analyses coût-avantage, conduit à favoriser les évolutions déjà amorcées ». On retrouve ainsi les phénomènes de prédiction auto-vérifiée que G. Dupuy avait identifiés dans son étude des modèles de trafic automobile (61). Dans

(58) Parmi une abondante littérature, citons l'ouvrage récent : Quinet (E.), **Infrastructures des transports**, Paris, Chotard, 1982.

(59) Cf. ministère de l'Équipement et du Logement - Annexe à la Circulaire du 20 janvier 1970 : **Calculs de rentabilité appliqués aux investissements routiers**.

Les mêmes principes président encore à des documents plus récents : cf. **Instruction sur les méthodes d'évaluation des effets économiques des investissements routiers en rase campagne**, Mars 1980.

(60) Cf. Plassard (F.) : **Les autoroutes et le développement régional**, op. cit., pages 319 et 232.

(61) Cf. Dupuy (G.) : **Une technique de planification au service de l'automobile : les modèles de trafic urbain**, Paris, ACRU, 1975.

leur étude empirique originale du cas de l'autoroute française A6, P. Hanrot et M. Le Gall arrivent à des conclusions convergentes (62). Ils observent que l'autoroute n'a guère contribué au développement agricole ni industriel des zones rurales traversées ; qu'au demeurant, dans les zones qui se prêtaient au développement, la construction de l'autoroute a été le plus souvent postérieure à la création d'emplois industriels (en l'espèce par décentralisation d'entreprises parisiennes) ; que toutefois les effets de l'autoroute sont sensibles quant au desserrement des activités industrielles et commerciales (entrepôts) des grandes agglomérations, quant à l'élargissement de la taille des bassins d'emploi, les grands pôles d'activité faisant ainsi tomber dans leur orbite les petits bassins de main-d'œuvre proches, et enfin quant à la mise en place d'une urbanisation plus diffuse.

Ces observations recourent le constat global de la rétrospective de l'évolution de la géographie française esquissée ci-avant au chapitre IV. On peut constater en effet qu'il n'y a guère de liaison indiscutable entre développement des infrastructures de transport et développement régional. On relève à la fois des cas de développement sans infrastructures majeures additionnelles : en particulier, le puissant mouvement de décentralisation industrielle vers le Bassin parisien et l'ouest de la France s'est fait pour l'essentiel bien avant toute réalisation autoroutière ; et des cas de création d'infrastructures sans développement subséquent : proche de la mer et des grands ports industriels, desservie par la voie d'eau à grand gabarit, par un réseau ferroviaire particulièrement dense et électrifié de longue date, reliée dès la décennie soixante à l'autoroute, la région Nord-Pas-de-Calais connaît des difficultés persistantes, tout comme l'inflexion du tracé de l'autoroute A4 vers la partie industrielle de la Lorraine n'a pas suffi à y assurer le maintien de la prospérité.

### 3) Pertinence de la question dans un pays développé

Ces divers exemples confirment que, comme F. Plassard le souligne, l'argumentation « économique » du développement induit par la création d'infrastructures n'a souvent été que l'habillage technique d'une décision politique autre. Mais le fait que ces arguments aient pu, en leur temps et encore aujourd'hui, être crédibles mérite explication. Nous proposons à cet égard l'interprétation selon laquelle, dans la présentation d'un projet, implicitement, la situation avec l'infrastructure nouvelle est comparée à une hypothétique situation sans infrastructure du tout. C'est effectivement le cas que l'on rencontre aujourd'hui dans nombre de pays en développement, ou qu'Adam Smith évoquait en comparant le coût de transport par terre et par mer entre Londres et l'Ecosse au XVIII<sup>e</sup> siècle. Les écarts de coûts et de délais sont alors considérables et l'on peut comprendre qu'une infrastructure nouvelle puisse lever des barrières au développement pour des régions entières (à moins qu'elle n'en soumette les productions à la concurrence des produits de régions mieux développées, comme on l'a observé en France avec l'extension du réseau ferré au XIX<sup>e</sup> siècle (63)).

Or, dans la plupart des cas, la création d'une route supplémentaire dans une région française vient seulement conforter un réseau viaire déjà

(62) Cf. Hanrot (P.), Le Gall (M.) : **La place des autoroutes dans la localisation des activités**, SEDES-DGRST, Paris, ministère des Transports, 1980, polygr.

(63) Cf. Léon (P.) : L'épanouissement d'un marché national, in Braudel (F.), Labrousse (E.), **Histoire économique et sociale de la France**, tome 3 : 1789-années 1880, 1<sup>er</sup> volume, Paris, PUF, 1976.

consistant et de bonne qualité. Une autoroute réduit rarement de plus de 10 % le temps de transport des marchandises qui l'empruntent. Et il serait donc illusoire d'attendre d'une amélioration marginale du réseau une modification structurelle des activités de la région traversée.

#### 4) **Infrastructure et développement régional**

Dès lors, sans doute est-il possible de reformuler la question de la contribution des infrastructures — notamment de transport — au développement régional.

On peut observer tout d'abord que les infrastructures n'ont d'effet structurant que quand elles sont rares. « C'est la pénurie qui structure » (64), et ceci est vrai non seulement pour les transports, mais aussi, par exemple, pour les réseaux de distribution d'énergie : au début du siècle, la métallurgie fine s'est implantée dans les vallées alpines, qui seules disposaient d'électricité industrielle bon marché. Un tel choix n'aurait pas les mêmes raisons d'être aujourd'hui, quand les réseaux électriques alimentent toutes les régions du territoire. Dès qu'une infrastructure se banalise, elle cesse d'être élément discriminant entre des localisations alternatives d'activité ou d'habitat. A échelle interrégionale, cette rareté relative n'existe plus guère en France. A échelle locale, par contre, et selon qu'il y a ou non une route, une parcelle de terrain est apte ou non à l'urbanisation ou à l'implantation d'activités industrielles ou commerciales, et les zones adjacentes aux infrastructures nouvelles connaissent souvent une évolution de l'emploi ou de leur peuplement supérieure à celle des zones non desservies (65). La production du moyen de transport est alors effectivement une production d'espace, le pouvoir structurant de l'infrastructure est indubitable à l'échelle locale.

Du reste, si à l'échelle régionale c'est la pénurie qui structure, le pouvoir structurant des infrastructures se vérifie a contrario : si la disponibilité d'une infrastructure ne saurait garantir le développement, son manque peut apparaître comme un obstacle dirimant. L'infrastructure est bien condition permissive, mais non suffisante, de développement.

Ce constat amène en outre à insister sur un aspect parfois négligé dans les programmes de réalisation d'infrastructures nouvelles : l'importance du calendrier des travaux, de l'ordre dans lequel vont être réalisés les divers éléments composant le programme global. Dans toute la période séparant le début des travaux de l'achèvement du projet intégral, on se trouve en effet dans cet état de pénurie relative qui confère effectivement aux infrastructures un certain pouvoir de structuration économique. Dès lors, les régions pourvues les premières bénéficient par rapport aux autres d'un avantage comparatif dont les effets à long terme peuvent rester sensibles bien après que l'ensemble des régions auront été dotées. Une politique d'équilibrage du territoire ne saurait donc se limiter à doter après coup, au nom d'un nécessaire rattrapage, les régions moins développées d'équipements dont d'autres auront bénéficié plusieurs années, voire plusieurs dizaines d'années auparavant (comme c'est le cas pour les autoroutes). Mais à ce que les infrastructures et services nouveaux soient simultanément disponibles dans les zones inégalement déve-

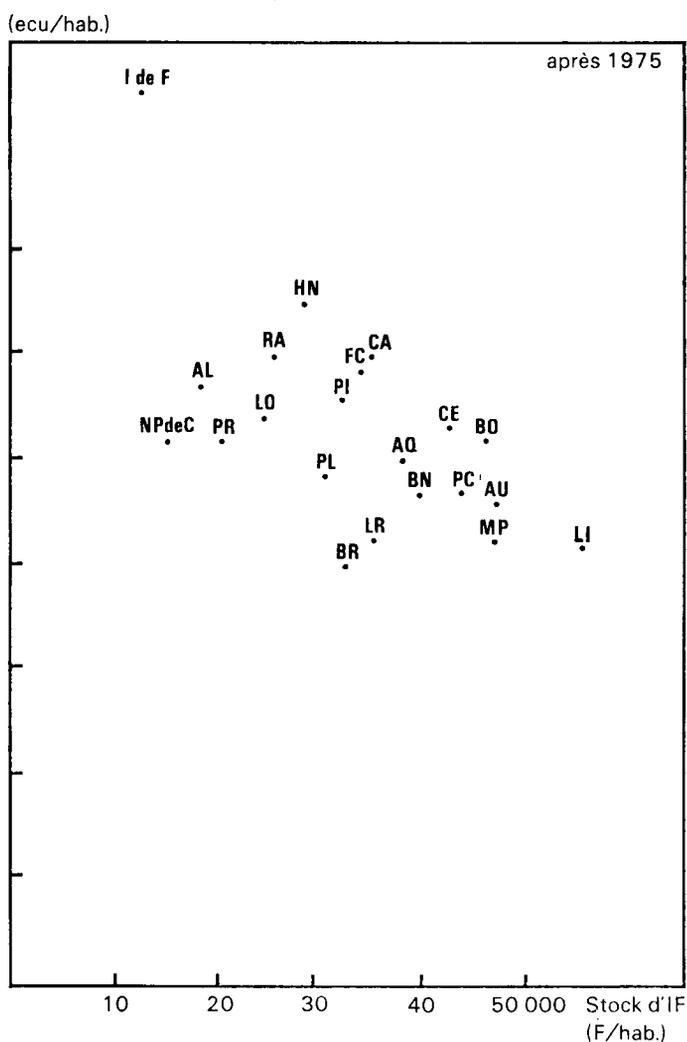
(64) Cf. **Rapport du Comité Aménagement du Territoire** - Préparation du VIII<sup>e</sup> Plan, op. cit., cf. pages 111 et sq.

(65) Cf. Jannet (H.) : **Mesures des effets socio-économiques d'une grande infrastructure routière ou autoroutière**, Paris, DATAR, 1982, polygr.

loppées, voire prioritairement dans celles qui le sont moins. Ce raisonnement n'a pas seulement valeur rétropective en constatant que le plan routier breton ne sera mené à terme que trente ans après la construction de l'autoroute Paris-Lyon, mais vaut aussi pour les réseaux nouveaux que sont les moyens modernes de télécommunication, et pour les conditions effectives d'accès et d'utilisation des services qui en dépendent, dont bénéficieront les acteurs économiques régionaux.

Enfin, et pour parfaire cette critique des capacités de développement économique régional, trop souvent attribuées à ce qui n'est qu'une condition générale (et préalable) de la production, notons qu'une évaluation récente du stock d'infrastructures régionales (évaluées en francs par habitant), comparée à la valeur ajoutée régionale par habitant, a montré que dans la France de 1978 les régions les plus développées étaient souvent aussi celles où les infrastructures sont le moins importantes, qu'à l'inverse les régions moins développées avaient souvent une forte dotation en infrastructures (66).

**Graphe 1 : STOCK D'INFRASTRUCTURES ET DEVELOPPEMENT**  
(par habitant)



(66) Cf. Prud'homme (R.), Navarre (F.): **Le rôle des infrastructures dans le développement régional en France** (résumé), Institut d'urbanisme, Créteil, Université Paris Val-de-Marne, 1982, polygr.

L'analyse des évolutions passées, tout comme les problèmes actuels qui invitent à rechercher davantage une meilleure utilisation des équipements disponibles et à valoriser les capacités de développement qu'à financer des équipements additionnels à la rentabilité incertaine, conduisent ainsi à ne plus considérer les infrastructures comme le principe — exogène et décisif — des structurations spatiales, mais comme une composante, importante mais liée à d'autres, d'un projet de développement. Quelle que soit l'analyse critique que l'on en fasse, c'est du reste une justice que l'on peut rendre aux politiques passées d'aménagement du territoire en France, qu'elles ne se sont pas limitées au « physical planning » de la tradition anglo-saxonne. Intervenant simultanément sur l'ensemble des déterminants de l'activité régionale — investissements productifs, équipements, services à la population — elles ont effectivement fait des infrastructures une composante non suffisante du développement, et n'ont du reste eu le plus souvent qu'un rôle d'inflexion marginale dans les coûteux programmes d'équipement des années d'expansion.

L'analyse des périodes qui découpent l'évolution française de l'après-guerre à nos jours, la remise à une plus juste place de la question des infrastructures nous permettent maintenant de mieux apprécier le rôle de la circulation des marchandises dans la structuration du territoire, en accordant une attention moins exclusive au « hardware », en soulignant la dynamique souvent décisive des organisations, du « software ». Dans la partie qui suit, nous reviendrons sur les évolutions qui marquent aujourd'hui le système de transport des marchandises, pour nous interroger enfin sur leurs implications géographiques et les leçons à en tirer en termes de politiques d'aménagement.

Troisième partie

**CIRCULATION  
DES MARCHANDISES  
ET AMÉNAGEMENT  
DU TERRITOIRE**

Pour aborder le problème de la place de la circulation des marchandises dans l'aménagement du territoire, non de manière académique ou historique, mais par rapport aux perspectives actuelles, nous envisagerons d'abord les transformations qui marquent aujourd'hui l'activité des transports et ses relations aux autres secteurs économiques. Ces transformations sont diverses, leurs répercussions sur les activités industrielles ou commerciales sont très nuancées selon l'activité, mais aussi la taille et le type d'organisation des entreprises concernées. Mais des approches uniquement sectorielles laisseraient de côté la dimension régionale des problèmes : les évolutions en cours se déroulent-elles de la même manière et simultanément sur tout le territoire national ? Ou s'inscrivent-elles, en les modifiant et éventuellement les renforçant, dans les inégalités de développement des régions ? Ces questions sont encore ouvertes, et c'est précisément l'objet de l'étude du CRET, ici publiée, que d'y répondre. Nous présenterons la problématique, les hypothèses qui l'ont guidée. Et, sans en paraphraser ni en épuiser les résultats, nous tenterons enfin d'en tirer quelques conclusions en matière d'aménagement du territoire, en particulier dans les perspectives de la planification décentralisée à laquelle participent aujourd'hui les régions et où les activités productives (et notamment les transports de marchandises) doivent être une priorité.

# Chapitre I. - Évolutions et perspectives des transports de marchandises

L'évolution des transports de marchandises n'a pas été ralentie par la crise économique. Bien au contraire, celle-ci semble concentrer sur la circulation des marchandises les efforts de restructuration et les luttes concurrentielles que la période d'expansion rapide invitait à orienter d'abord vers la production immédiate. Et l'on verra qu'effectivement l'organisation de la circulation accélérée des marchandises, la combinaison et la planification des systèmes de transport donnent à ce secteur une structure et une place inédites dans l'économie globale.

## 1) Le potentiel transportable

La crise économique n'affecte pas identiquement toutes les branches industrielles. Le ralentissement de l'investissement productif et de la construction de bâtiments joue de façon très sensible sur les industries de biens intermédiaires. Les gains de rendement dans l'utilisation des matières premières des industries de base (baisse de la « mise au mille » dans la sidérurgie, par exemple), la recherche d'utilisation plus performante des matériaux traditionnels, de matériaux de substitution, la lutte contre les gaspillages viennent en outre accentuer la baisse d'activité des industries lourdes traditionnelles : matériaux de construction, charbonnages, sidérurgie, chimie de base. Par comparaison, les industries en expansion paraissent moins pondéreuses, et donc moins consommatrices de transport en proportion de la valeur de leur production. Il s'en suit à la fois une régression du volume global de produits à transporter (en jargon ferroviaire : le potentiel transportable) et une modification de la part respective qu'en prennent les divers modes de transport : on sait que le domaine traditionnel de compétence de la voie d'eau et du chemin de fer est le transport des produits liés aux industries lourdes, tandis que la route est plus volontiers utilisée pour les produits manufacturés (67).

Entre 1967 et 1981, la variation moyenne annuelle de l'activité de transport tous modes confondus (exprimée en tonnes-kilomètres) a été de — 2,2 % pour les combustibles minéraux solides, de — 2,1 % pour les minerais et ferrailles, et par contre de + 4,6 % pour le matériel de transport, le matériel agricole et les articles métallurgiques et manufacturés, de 4 % pour la chimie, de 3,1 % pour les produits agricoles et alimentaires. Sur sensiblement la même période, de 1969 à 1981, la part du fer est passée de 53 % à 42 % du total, celle de la route de 33 % à 47 %, celle de la voie d'eau de 12 % à 8 %, des oléoducs de 2 % à 3 %.

(67) A long terme, toutefois, il serait probablement erroné d'associer la notion d'activité nouvelle, voire d'industrie de pointe, aux seules industries de produits de haute valeur spécifique et peu pondéreux (produits électroniques par exemple) : l'utilisation industrielle de la biomasse à des fins énergétiques ou comme matière première de « biotechnologies » constituera un industrie lourde au sens plein du terme, avec la manutention, le transport, le stockage, la transformation de millions de tonnes de produits. Ceci vaut peut-être aussi, à plus long terme, pour certaines industries de la mer.

## 2) **L'accent sur l'aval des filières de production-circulation des marchandises**

Simultanément, et à activité économique identique, le comportement des entreprises en matière de circulation de leurs produits se modifie. Si les phases d'expansion économique rapide sont marquées par la mise en place d'infrastructures, de matériels et de systèmes de transport spécialisés, propres aux économies d'échelle liées à l'augmentation de la production, les phases de crise voient les efforts d'organisation se porter davantage sur l'aval des filières productives (68). Alors que la circulation des marchandises était, en phase d'expansion, davantage laissée à un « marché des transports » en plein essor — hormis la maîtrise plus directe des transports directement liés à la production elle-même — c'est dans le domaine de la circulation que s'effectuent, en période de crise, certaines des réorganisations et que se situent certains des enjeux les plus importants.

## 3) **Unitarisation des charges**

Avec l'accélération de l'inflation, la baisse de rentabilité des capitaux, la restriction des débouchés, l'accent est mis sur la rapidité de rotation du capital : réduction du temps de rotation et diminution du volume des immobilisations, des stocks improductifs, tout au long de la filière de la marchandise. La taille moyenne des lots expédiés diminue, tandis qu'augmente le nombre des expéditions.

D'un point de vue technique, les efforts portent davantage sur l'amélioration du transport de marchandises générales que sur celle des vracs et autres transports spécialisés. L'unitarisation des charges — pallettisation, conteneurisation sous ses diverses formes — permet, par une spécialisation croissante du conditionnement de la marchandise compatible avec la standardisation de sa manutention et de son transport, de réinsérer dans le flux de marchandises générales des produits jusqu'alors traités par des circuits spécifiques. On crée ainsi les conditions d'une nouvelle massification des trafics, des possibilités de gains de productivité par économie d'échelle qui concernaient davantage, auparavant, les transports spécialisés.

## 4) **Chaînes multimodales**

Les exigences de rapidité de rotation du capital marchandise amènent les entreprises à traiter globalement l'ensemble de la chaîne de transport de leur produit : l'ensemble des opérations de transfert et le passage d'un mode de transport à un autre. Graduellement, la notion de transfert (69), multimodale et porte à porte, prend le pas sur celle de transport stricto sensu. Les modes de transport se rapprochent dans des systèmes de plus en plus intégrés, dont la fluidité globale atténue l'incidence des ruptures de charge. Par exemple, les grands armements maritimes étendent aux transports intérieurs l'organisation de la circulation des conteneurs ; en transports terrestres, le rail et la route s'associent davantage avec le « transport combiné ».

(68) Cf. Transports et mouvement économique, in **Transports et Société**, Paris, Economica, 1980, pages 513 et sq. et page 635.

(69) Cf. L'Huillier (D.), op. cit.

## 5) Logistique

A ces modifications techniques correspondent, bien sûr, des modifications économiques et organisationnelles. Dans les grandes entreprises industrielles (et commerciales), on observe la mise en place de services assurant la gestion globale et intégrée de l'ensemble des flux de produits, à l'amont, au sein et à l'aval de la production immédiate. Manutention, stockage, conditionnement, transport prennent place dans une seule organisation logistique ; et c'est le rythme dicté par cette dernière qui s'impose de plus en plus à l'ensemble des prestataires extérieurs de l'entreprise (fournisseurs, sous-traitants) au rythme de production de l'entreprise elle-même (70).

## 6) Transports et Télécommunications

Dans l'ensemble de cette évolution, où organisation et contrôle des opérations représentent une proportion croissante de la valeur totale de la prestation de transfert de la marchandise — tandis que diminue la part relevant des opérations matérielles de manutention et de déplacement — l'aptitude à la circulation et au traitement des informations joue un rôle essentiel. Il n'est pas de mouvement de marchandise qui ne soit précédé, accompagné, suivi de transmission d'informations dans le même sens ou en sens inverse (transmission épistolaire, téléphonique, télématique) pour le préparer, l'exécuter, le comptabiliser et le facturer, etc. La gestion optimale d'un parc de conteneurs ou de wagons, d'un réseau de plateformes logistiques, le contrôle permanent d'une marchandise d'un bout à l'autre de son acheminement, l'accomplissement simultané au transport de l'ensemble des démarches commerciales, administratives, douanières qui y sont liées : tous ces éléments constitutifs de la logistique moderne, clef de la détention de la maîtrise du transport, supposent une mise en œuvre intense des matériels et procédures informatiques (71). A cet égard, l'extension et la modernisation du réseau de télécommunication français pendant les années soixante-dix nous semble donc bien répondre aux besoins d'une économie de plus en plus fragmentée spatialement, et dont les transmissions d'informations comme les transferts de marchandises assurent l'indispensable cohésion (72).

## 7) Les enjeux de la maîtrise du transport

Simultanément, l'efficacité du système logistique d'une entreprise devient un facteur de plus en plus important de sa compétitivité globale. Ceci vaut pour les producteurs : les firmes qui disposent d'une logistique efficace ont intérêt à vendre leurs produits c.a.f. et à porter le plus à l'aval possible leur maîtrise du transport de leurs marchandises. Mais les autres parties prenantes à la chaîne de transfert de la marchandise s'efforcent elles aussi d'en acquérir la maîtrise. L'aptitude à structurer la chaîne, à en détenir l'organisation logistique, apparaît ainsi comme un enjeu majeur dans la lutte du capital industriel et du capital commercial pour le partage du profit global. Certains grands distributeurs arrivent, par la maîtrise de la chaîne de circulation de la marchandise loin à l'amont du moment où ils en deviennent les propriétaires juri-

(70) Cf. Blanc (J.) : Suivi informatique de l'unité de montage d'automobiles Citroën à Aulnay, Intervention au **Congrès de la logistique**, ASLOG, Paris, 17-18 septembre 1980.

(71) Cf. Hanappe (P.) : **La pénétration de l'informatique et la réorganisation des relations entre chargeurs et transporteurs**, Paris, IRT, 1981, polygr.

(72) Cf. Dupuy (G.) : Les effets spatiaux des techniques de télécommunications : ouvrons la boîte noire ! in **Bulletin de l'IDATE**, dossier Géographie et Télécommunications, n° 7, juillet 1982.

diques, à s'assurer un « pilotage par l'aval » de l'ensemble de la filière (73), jusqu'à déposséder le producteur industriel de sa marque de fabrique et le ramener au rang de façonnier sous-traitant. Dans cette lutte d'influence, transporteurs et autres prestataires de services sont également présents. Quand ils arrivent à élargir la gamme de leurs prestations au-delà de la seule production du transport, certains transporteurs conservent la maîtrise de leur activité face aux chargeurs industriels ou commerciaux (74). Dans d'autres configurations, c'est un prestataire tiers qui assure l'organisation d'ensemble de la chaîne, un organisateur qui met les transporteurs affrétés en position dépendante et dévalorisée de tractionnaires sous-traitants.

---

(73) Cf. Colin (J.) : **Stratégies logistiques : analyse et évaluation des pratiques observées en France**, thèse de doctorat de 3<sup>e</sup> cycle en Economie des transports, Aix-en-Provence, CRET, 1982.

(74) **Les relations de maîtrise dans le transport de marchandises**, op. cit.

## Chapitre II. - Circulation des marchandises et régions

### 1) La circulation, facteur de différenciation interrégionale

L'ensemble de ces évolutions touche de manière différenciée les diverses parties prenantes du système de transport, et notamment les producteurs, chargeurs de produits agricoles ou industriels.

La première différenciation touche à la taille des entreprises. Grandes et petites entreprises ne sont pas, face à la circulation des marchandises, dans des situations analogues. Les grandes entreprises, pour la plupart multirégionales, voire multinationales, ont la taille et le savoir-faire qui permettent une large internalisation des fonctions de circulation des marchandises : l'organisation de leur propre production, spatialement éclatée, le volume et l'étendue de leurs marchés d'approvisionnement et de vente les ont amenées à mettre en place leur propre logistique et à traiter d'égal à égal avec les distributeurs commerciaux. Enfin, les grandes entreprises peuvent faire appel, parfois avec plus de profit qu'en les internalisant, à des prestataires de services extérieurs, dans un rapport de force globalement favorable.

En revanche, la petite entreprise industrielle, plus ancrée dans le tissu économique local, est presque totalement dépendante de prestataires extérieurs pour la circulation de ses marchandises. Elle ne peut donc toujours en conserver la maîtrise et tombe plus souvent dans la dépendance du système de distribution.

On retrouve ici, avec les services à la production particuliers que sont l'organisation et la réalisation de la circulation des marchandises, les effets d'une tendance à la bipolarisation industrielle, opposant selon des relations d'interdépendance inégale entreprises multirégionales, dont l'espace productif s'organise selon un réseau d'établissements qui se superpose à l'espace géographique, et entreprises régionales dépendantes de leur territoire d'insertion (75).

Mais cette différenciation a également une dimension régionale. On peut en effet faire l'hypothèse que, si les régions sont inégalement équipées en infrastructures, elles sont aussi inégalement dotées en services de circulation des produits. L'importance et la diversité des flux issus de certaines régions y ont fait naître un milieu dense de prestataires de toutes sortes, aisément disponibles et à bas prix, pour mettre en circulation toute production locale additionnelle. A l'inverse, les régions périphériques et moins développées ne combinent-elles pas les handicaps liés aux conditions de leur production immédiate et les handicaps de coût et qualité de service des « producteurs de circulation » auxquels il peut être localement fait appel ?

(75) Cf. Savy (M.), Valeyre (A.) : Bipolarisation industrielle, services aux entreprises et développement régional, in *Les services : réponse à la crise pour les PMI ?* Paris-Lyon, DATAR, Economie et Humanisme, 1982.

Cf. également *Redéploiement et espace économique*, coll. TRP, n° 85, Paris, La Documentation Française, 1982.

Or, les politiques d'aménagement du territoire en matière de transport ont jusqu'à présent été essentiellement attentives aux problèmes d'infrastructures, du moins pour ce qui touche aux transports de marchandises : réduction des déséquilibres interrégionaux (et notamment du déséquilibre entre les moitiés est et ouest du pays) (76), amélioration des dessertes intrarégionales par désenclavement, etc. Sans avoir les moyens de véritablement conformer les programmes d'infrastructures à leurs priorités propres (77), puisqu'on a constaté par exemple que le réseau autoroutier avait desservi les régions les plus développées bien avant les régions périphériques, les politiques d'aménagement du territoire passées ont du moins pu donner aux calendriers de réalisation de substantielles inflexions pour hâter la réalisation de tel ou tel « barreau » autoroutier d'intérêt régional particulier. En outre, des programmes de longue haleine comme le plan routier breton, le plan Massif central, plus récemment le plan Grand Sud-Ouest, constituent autant d'exemples notoires de politiques de « rattrapage ».

Mais, pour ce qui touche aux conditions de circulation des marchandises, de services de transport, les interventions se sont essentiellement cantonnées aux aspects tarifaires (efforts pour une moindre disparité des péages autoroutiers, limitation de la déperdition tarifaire ferroviaire, etc.) (voir carte page suivante).

---

(76) Cf. Var. aut. : **Réflexions sur le rééquilibrage Est-Ouest**, coll. Transports et Aménagement du Territoire, Paris, DATAR, 1976.

(77) **Les grandes liaisons routières, histoire d'un schéma**, coll. TRP, n° 31, Paris, La Documentation Française, 1972.

**Carte 21 : FRANCE DES KILOMETRES FACTURES**  
**POUR LE TRAFIC DES MARCHANDISES SNCF**  
**A PARTIR DE NEUSSARGUES**



L'anamorphose de la France résulte d'une pondération de la distance «marchandise» par le taux de la ligne la plus favorisée : Neussargues-Lille

Source : SNCF Fascicule n° 213  
 distances marchandises

distance tarifaire  
 distance géographique

Si nos interrogations sur les différenciations interrégionales relevant des conditions de circulation des produits (et notamment de conditions d'accès des productions locales aux marchés nationaux et extérieurs) sont fondées, la question serait ainsi posée d'un nouveau champ d'action sur le développement régional et l'aménagement du territoire.

## 2) L'étude du CRET

C'est évidemment dans ce cadre de questions, et par référence à toute la problématique sur les transports de marchandises qui a été développée ci-avant, qu'a été confiée à l'équipe du CRET la recherche exploratoire ici publiée.

Cette étude s'est organisée selon une démarche d'enquête empirique substantielle puisqu'elle est fondée sur :

- l'analyse de la pratique des grands distributeurs commerciaux pour la constitution de plateformes de concentration et d'éclatement de leurs trafics, et le découpage du territoire national en grandes régions de distribution qui en résulte ;
- la comparaison intersectorielle et inter-entreprises des systèmes de commercialisation et de circulation de filières productives différentes : fruits et légumes, biscuiterie, conserverie ;
- la comparaison interrégionale des systèmes de distribution physique : dans le Languedoc, le Comtat Venaissin et en Bretagne.

Les premiers résultats de l'étude sont, globalement, la confirmation des hypothèses de départ. On observe en effet que la distribution physique, la « logistique », apparaît bien comme un secteur en évolution technique rapide et comme un enjeu dont producteurs (industriels ou agricoles) et distributeurs commerciaux se disputent la maîtrise.

Les grandes entreprises industrielles ont les moyens de mettre en place leur propre système logistique, de le sous-traiter dans des conditions avantageuses à des prestataires extérieurs, ou de négocier d'égal à égal avec les distributeurs.

Les petits producteurs, par contre, sont vulnérables et dépendants face à un marché des transports qu'ils ne contrôlent pas, et tombent plus facilement sous le contrôle du système logistique des distributeurs commerciaux.

Ce seul fait a des incidences régionales notoires, selon que le développement local repose sur de grandes entreprises industrielles multi-établissements et multirégionales ou sur des PMI régionales.

Mais les observations du CRET font apparaître une évolution plus déterminante encore pour les relations production-circulation des marchandises, et qui va au-delà des hypothèses initiales. Les enquêtes sur le terrain, les entretiens avec les entreprises industrielles font en effet apparaître que, pour certaines branches, par exemple la conserverie, les outils modernes de circulation physique des produits que sont les plateformes logistiques (conditionnement, stockage, manutention, groupage et expédition) tendent à devenir des pôles attractifs pour la localisation des activités productives elles-mêmes. Loin d'être une activité passive, s'adaptant à une localisation industrielle relevant d'une logique

propre, le transport peut ainsi devenir facteur de localisation industrielle. Les termes d'une conception traditionnelle du développement régional se trouvent ainsi bouleversés.

Les incidences sur les structures territoriales en seraient en outre d'autant plus fortes que la mise en place de plateformes logistiques modernes — si on retient ces équipements non comme la solution miracle à tous les problèmes de transport, mais, au niveau de cette étude, comme un simple indice de modernité des services régionaux de circulation des produits — est très inégalement avancée selon les régions. Certaines régions, certains pôles sont déjà bien équipés (et à cet égard la situation est structurée de façon assez rigide), tandis que d'autres restent encore à l'écart, ou sont encore dans une phase d'incertitude, de « flou », sur lequel donc des interventions politiques peuvent trouver une certaine efficacité (voir carte, infra).

C'est l'ensemble des questions de développement régional ainsi ouvertes que nous aborderons donc enfin, en les situant dans le contexte politique et institutionnel général dont elles participent.

## Chapitre III. - Perspectives d'action

Ainsi cette étude établit-elle bien que les transports (entendus au sens des conditions de circulation des produits) sont à la fois un facteur de différenciation régionale et, partant, un champ d'action pour un meilleur équilibre territorial.

### 1) Circulation des marchandises et politique des transports

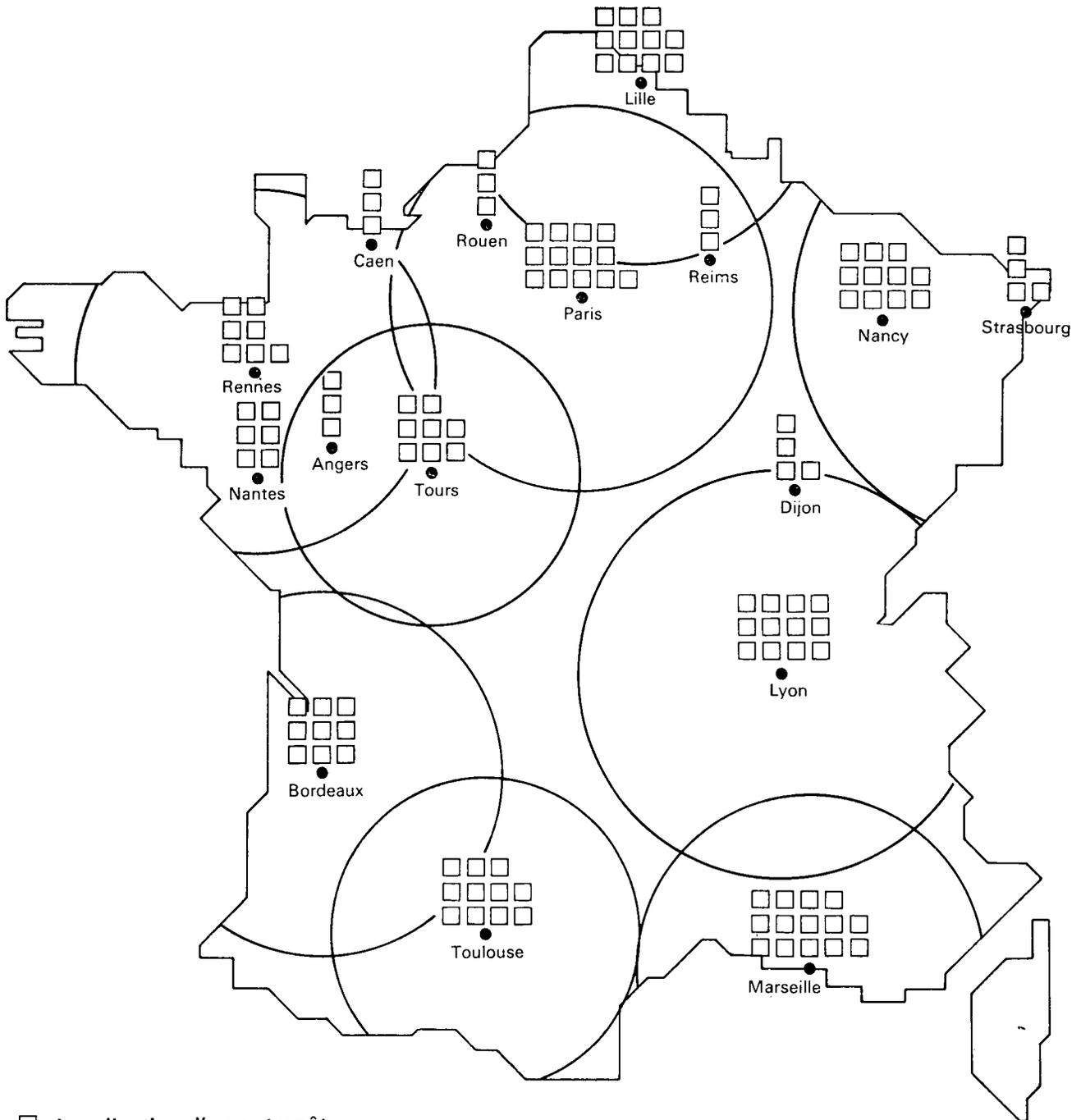
Cette invitation à intervenir plus généralement sur la planification, l'organisation des services de transport de marchandises — et pas seulement sur les infrastructures et la capacité totale de transport — s'inscrit du reste naturellement et à plusieurs titres dans les orientations nouvelles de la politique générale des transports (78).

On a pu constater en effet, d'une part la situation chronique de sur-capacité dans certaines catégories de transport de marchandises engendrée par la crise et, à travers les relations de maîtrise que ce déséquilibre autorise, les pratiques systématiques de sous-tarification, de non-respect des réglementations (en particulier en matière de temps de travail), d'exacerbation anti-économique des concurrences intra et inter-modales (alors même que la nécessité est apparue d'une coordination multimodale des chaînes de transport). La loi d'orientation des transports terrestres se fixe entre autres pour objectif le paiement intégral par le chargeur (ou l'usager) du coût réel du transport, qui seul permet la juste rémunération du transporteur et lève ainsi les obstacles à une modernisation effective de la production des transports, tant du point de vue de sa productivité économique que des conditions de travail et de sécurité.

---

(78) Et en particulier de la **Loi d'Orientation des Transports Intérieurs** du 30 décembre 1982, in **Journal Officiel**, 31 décembre 1982.  
Cf. également Martinand (C.) : Donner à la politique des transports la base légale qui lui manque. In **Le Monde**, 22-10-1982.

Carte 22 : PLATEFORMES LOGISTIQUES (79)



□ Localisation d'un entrepôt  
ou d'un distributeur physique

(79) Extrait de l'étude du CRET ci-après.

Les transporteurs et prestataires de services de taille régionale, analysés dans l'étude du CRET, sont ici directement concernés dans leur économie propre et dans leurs liens aux chargeurs régionaux et nationaux.

D'autre part, un autre objectif revendiqué est de « mieux aménager l'espace » (80), les orientations nouvelles en matière de transports s'inscrivant dans la réforme globale des institutions et interventions publiques que constituent la décentralisation, l'élargissement des moyens d'action et des responsabilités des collectivités territoriales, la mise en œuvre d'une planification décentralisée et contractuelle.

## 2) Action territoriale

Si la circulation des marchandises a ainsi statut de facteur du développement régional, la question est posée de son insertion dans les actions d'aménagement du territoire.

L'équipe du CRET a, au terme de son étude et en son nom propre, fait diverses suggestions. Notons ici qu'un large éventail d'actions peut d'abord porter sur l'information et la formation des acteurs économiques locaux, et prendre place dans les politiques d'animation locale qui joueront à l'avenir un rôle éminent dans l'évolution des régions : tout un effort d'expertise, de conseil et d'incitations peut être orienté vers le milieu des **transporteurs**, notamment dans les régions marquées plus que d'autres par l'émiettement des entreprises, l'archaïsme des méthodes de gestion : associations de transporteurs, élargissement de leurs compétences et de leurs champs d'intervention, adaptation des prestations aux besoins des chargeurs et à l'évolution technique relèvent d'une politique d'animation économique locale, sur un terrain encore trop négligé. Dans son effort de renouvellement stratégique, un transporteur national comme la SNCF peut s'associer plus étroitement aux transporteurs routiers régionaux pour améliorer son offre de transport (public), en conformité avec les impératifs logistiques de ses utilisateurs.

L'animation peut simultanément porter sur les utilisateurs des transports, sur les **chargeurs**, pour les aider à se regrouper quand ils sont trop petits et isolés, à améliorer la gestion de leurs stocks et leur politique d'expédition, renforcer leur politique commerciale, utiliser les ressources des techniques modernes de logistique. Ici encore, il convient de remettre en cause la bipolarisation tendancielle opposant groupes et PMI régionales. Les grandes entreprises présentes dans la région, et notamment les entreprises publiques, peuvent jouer en la matière un rôle moteur en diffusant vers les PMI régionales leur « savoir-faire logistique », voire en leur ouvrant l'accès à leur réseau de circulation physique de marchandises.

Mais la question est également posée des outils matériels, des investissements concourant à un meilleur système régional de circulation des marchandises.

Les anciens systèmes des Primes de développement régional et des Primes à la localisation des activités tertiaires excluaient explicitement les transports du champ de leur éligibilité. Ceci procédait à la fois d'une conception théorique implicite, selon laquelle les transports sont induits par l'activité productive (et non inducteurs), et n'influent donc

(80) Cf. Fiterman (C.) : Une nouvelle politique des transports, in *Le Monde*, 18 septembre 1982.

pas sur la localisation des emplois industriels (81), et d'une précaution de bonne gestion des fonds publics : pourquoi subventionner l'acquisition de matériel roulant dans un secteur en sur-capacité et à la rentabilité sociale incertaine ?

Seules les infrastructures faisaient, comme on l'a vu, l'objet d'interventions publiques vigoureuses au titre de l'aménagement territorial. Sans doute, une large part de ces précautions restent aujourd'hui fondées et l'on conçoit mal qu'une aide publique — qu'elle soit nationale ou régionale — aille à un projet à la pérennité incertaine et à l'efficacité sociale douteuse. Mais on a vu que le transport ne pouvait plus désormais se concevoir de façon isolée, que son organisation prenait place dans des chaînes logistiques plurimodales et pluri-entreprises, que son matériel n'était qu'une partie d'un outil de production de la circulation comprenant aussi, outre les infrastructures, des équipements de stockage, de conditionnement, de manutention et de transfert d'un mode sur l'autre, de transmission de traitement de l'information, etc. De cette imbrication organisationnelle et matérielle, les plateformes logistiques ne sont que l'expression la plus manifeste, en permettant à l'observateur économique, au planificateur régional, d'identifier un processus déjà à l'œuvre depuis longtemps au sein des grandes entreprises de production, de distribution commerciale et, pour certaines, de transport et distribution physique : si ces plateformes sont publiques (au sens du vocabulaire du transport, c'est-à-dire travaillant pour compte d'autrui, ouvertes sur le marché du transport) et non privées (pour le compte propre de tel ou tel chargeur), elles peuvent apparaître comme une manière de faire accéder petits et moyens transporteurs d'une part, petits et moyens chargeurs (industriels, agricoles ou commerciaux) d'autre part, aux formes modernes et performantes de circulation des marchandises, contribuant ainsi à une meilleure valorisation des activités locales.

### 3) La décentralisation nécessaire

La réforme du régime des aides (82), qui renforce et simplifie les régimes antérieurs avec la création d'un système national largement décentralisé de Primes d'aménagement du territoire couvrant tous les types d'activités, permet sans doute d'ouvrir la réflexion et l'action en la matière sur des projets précis, à l'efficacité et à l'insertion régionale fondées. Et ces deux aspects — efficacité technique et économique et insertion régionale — sont étroitement liés. Par comparaison avec les programmes d'investissements lourds traditionnels, pour lesquels des critères d'évaluation et des procédures de décision et de financement nationaux ont montré leur efficacité, l'intervention sur les conditions organisationnelles de la circulation des marchandises réclame en effet une prise en compte beaucoup plus attentive des spécificités locales, des rôles respectifs de l'ensemble des intervenants locaux.

Car, ne nous le cachons pas, la modification des services régionaux de transport de marchandises déplace les rôles des acteurs locaux les uns par rapport aux autres. Organiser autrement les circuits de circulation physique des produits, c'est ouvrir à des producteurs locaux l'accès à des gains de productivité réservés jusqu'alors à certains chargeurs (industriels ou commerciaux) de plus grande taille ; c'est permettre une rationalisation inter-entreprises des interventions de l'ensemble des par-

(81) Ce raisonnement valait également pour l'industrie du bâtiment.

(82) Cf. Le nouveau régime des aides au développement régional, in *La Lettre de la DATAR*, n° 68, mai-juin 1982.

ticipants à la chaîne de transport, qui peut perturber les rapports de maîtrise que le morcellement et l'opacité du marché avaient institués. Tout un ensemble de rentes de situation, ou à l'inverse de situations de dépendance, peut aussi se trouver redistribué.

Une tentation peut sans doute, face à ces enjeux, de « faire du béton », de se réfugier dans les investissements d'infrastructures sur lesquels un consensus politique et social local est beaucoup plus aisément acquis. Mais diverses initiatives locales, dont certaines ont déjà abouti, montrent que les besoins de l'économie régionale sont déjà assez aigus pour que ces réticences soient surmontées (83). Et la décentralisation des procédures et des décisions apparaît bien comme une condition nécessaire à la prise en compte de la complexité des situations locales : la gestion régionalisée des actions concourant à l'aménagement du territoire, et plus généralement la réforme de la planification associant planification nationale et planifications régionales sur des bases de complémentarité pluri-annuelle et contractuelle.

De cette présentation, trop brève pour justifier chaque pas de la démarche, pour étayer chaque abstraction des analyses concrètes d'où elle émane, se dégage une mise en perspective. Perspective théorique puisque, remonterait-on aux fondateurs anglais de l'économie politique classique d'il y a deux siècles, la nécessité apparaît d'envisager à la fois production immédiate et transport de marchandises comme parties intégrantes et complémentaires du cycle du capital productif. Perspective historique et concrète également, quand, après les périodes de reconstruction puis d'expansion de l'après-guerre aux années soixante-dix, la crise et les restructurations que l'on observe en France depuis quelques années bouleversent de nouveau les relations entre production et circulation des marchandises, les rapports entre capital industriel, capital commercial et autres fractions du capital engagées dans la circulation physique : transporteurs, auxiliaires, logisticiens, etc. C'est donc bien le mouvement de la société et le mouvement des idées qui nous conduisent à envisager ici sous un angle nouveau la contribution de la circulation des produits à la formation, mais aussi, si en existe la volonté politique, à l'atténuation des inégalités régionales. Dans un contexte économique et politique inédit, la production des transports participe plus que jamais, mais de façon renouvelée, à la production de l'espace.

---

(83) Comme en atteste la réalisation déjà en service de la plateforme de Bordeaux-Fret, des projets de la région marseillaise (cf. le Colloque de l'IUT d'Aix-en-Provence au titre révélateur : « La création d'une plateforme de distribution de marchandises est-elle un facteur d'équilibre et de développement territorial ? », Aix-en-Provence, 29 avril 1982), les études lancées par les institutions régionales et l'OEDA en Alsace, etc. Il convient du reste de veiller à ce que de telles initiatives n'excluent pas, par construction, le transport ferroviaire dont les gains potentiels de productivité profitent à l'économie nationale tout entière, et qui est bien adapté à la massification des flux que permettent les plateformes.

**ETUDE II**

**CIRCULATION DES  
MARCHANDISES  
ET  
DÉVELOPPEMENT  
RÉGIONAL**

Cette étude a été réalisée dans le cadre du  
C. R. E. T.

(Centre de Recherche d'Economie des Transports)

par

**J. COLIN**

avec le concours de A. LAZZERI (Deuxième partie, annexes 2 à 7)  
et des suggestions de M. CARRENO

Janvier 1982

1. **Première partie** : Présentation de l'étude
  
2. **Deuxième partie** : La place de la distribution physique dans la distribution commerciale
  
3. **Troisième partie** : Les filières « conserves de légumes » et « biscuits »
  
4. **Quatrième partie** : Les principaux résultats
  
5. **Cinquième partie** : Les interventions possibles

**Annexes :**

1. La place de la logistique dans l'entreprise et ses enjeux
- 2 à 6. Eléments monographiques relatifs à la distribution physique de quelques grands distributeurs
7. Eléments cartographiques sur la structure logistique de quelques producteurs

Les parties 2 et 3 sont rédigées de façon à ce que chacune puisse être lue indépendamment de l'autre.

Le lecteur très pressé pourra donc, après avoir lu la partie 1, passer directement à la partie 4 et lire éventuellement la partie 5 pour connaître le détail des mesures envisageables. Les parties 4 et 5, au prix de quelques répétitions, renvoient systématiquement aux faits et données des parties 2 et 3 sur lesquels ils fondent leur synthèse et leurs conclusions. Le lecteur moins pressé, en lisant le rapport dans son ensemble, trouvera un cadrage théorique à l'annexe 1, des analyses sectorielles dans les parties 2 et 3, et quelques illustrations monographiques dans les annexes 2 à 7. Qu'il veuille bien nous pardonner les redites inhérentes à un texte qui veut se prêter à une possible lecture « modulaire » !

Première partie

**PROBLÉMATIQUE  
GÉNÉRALE -  
PRESENTATION  
DE L'ÉTUDE**



# 1. Les hypothèses initiales

Nous reprenons à notre compte les deux hypothèses formulées dans l'appel d'offres du SESAME-DATAR qui a précédé cette étude.

— à la différence des PMI-PME, les grandes entreprises (de production et/ou de distribution), qui disposent de la taille et du savoir-faire nécessaires, ont su internaliser les fonctions liées à la circulation des marchandises, et particulièrement la fonction logistique relative à la circulation physique des marchandises que l'entreprise reçoit (matières premières, fournitures, emballages), transfère (demi-produits) et expédie (produits finis) (1). Parallèlement, elles savent exercer la maîtrise (2) des très nombreuses activités liées à la circulation physique (3) qu'elles sous-traitent de plus en plus fréquemment (4). Les petites et moyennes entreprises, quant à elles, sont très souvent dépourvues du savoir-faire nécessaire et restent donc très dépendantes de prestataires extérieurs auxquels elles ne font appel que pour des opérations extrêmement banales de traction.

— les régions sont inégalement dotées en prestataires de services aptes à prendre en charge les multiples opérations de circulation physique (3), même les plus complexes, dans des conditions de coût et de qualité de service favorables, que leur sous-traitent des chargeurs (industriels et/ou commerciaux) importants ou qu'ils proposent aux PME régionales (5). Les régions les mieux pourvues sont précisément celles dont le tissu économique est formé des grandes entreprises évoquées ci-dessus, qui émettent et reçoivent des flux importants et diversifiés.

Par contre, les régions périphériques ou moins développées disposent de prestataires qui n'offrent, à quelques exceptions près, qu'une gamme de services extrêmement restreints et d'un coût souvent élevé. Elles combinent ainsi des handicaps liés aux conditions de leur production immédiate à ceux de la faiblesse de leur tissu de circulation (6).

(1) En annexe, « La place de la fonction logistique dans l'entreprise et ses enjeux », nous donnons un bref aperçu de ce que peut recouvrir la notion de logistique. Cette annexe constitue un résumé d'une recherche effectuée pour le compte de la mission de la Recherche du ministère des Transports, enrichi d'un certain nombre d'informations recueillies au cours de la présente étude. Le lecteur peu au fait de la notion de logistique pourra s'y reporter.

Cf. également, « Formation au sein de l'entreprise de stratégies logistiques tendant à maîtriser les flux physiques des marchandises », Lengrand-Colin, CRET, 1980, mission de la Recherche, ministère des Transports.

(2) M. Savy définit la maîtrise comme « l'aptitude d'un agent à organiser, au mieux de ses impératifs techniques et de ses intérêts économiques, la chaîne de transport à laquelle il est associé ». In **Les relations de maîtrise dans le transport des marchandises**, p. 11, thèse de doctorat ès Sciences économiques, Université d'Aix-Marseille II.

Nous élargissons la notion de maîtrise des transports développée par M. Savy à celle de maîtrise de la circulation des flux de marchandises qui, on le verra, passe nécessairement par celle du flux d'informations émises par la marchandise en cours de circulation.

Pour nous, la maîtrise exercée par une entreprise sur la circulation de ses flux physiques porte sur les rythmes, les quantités et les caractéristiques qualitatives des flux, même si les opérations d'exploitation afférentes sont déléguées à des prestataires.

(3) Manutention, transport, stockage, gestion des stocks, conditionnement et distribution physique régionale.

(4) La sous-traitance permet à l'entreprise :

- des économies d'échelle (le volume traité par le prestataire est important),
- des économies de compétence (le prestataire dispose du personnel qualifié),
- des économies d'investissement (le prestataire réalise les investissements nécessaires à l'exercice de ses activités),
- une souplesse de localisation (il suffit de changer de prestataire).

(5) Ces prestataires, qui vont au-devant des PME peu conscientes de l'importance des opérations de circulation physique, assurent ainsi un rôle de diffusion des techniques logistiques auprès des PME de leur région.

(6) Par tissu de circulation, nous entendons non pas tant la plus ou moins grande densité des infrastructures de transport que l'aptitude des opérateurs de transport à prendre en charge les opérations logistiques des entreprises régionales.

Il s'agit là d'un cercle vicieux qu'une politique d'aménagement régional doit savoir rompre : si les régions les moins développées sont celles qui ne peuvent offrir que des prestations restreintes, ce sont aussi celles dont les PME, peu au fait de leur handicap en matière de circulation, sont incapables de susciter des prestataires véritablement qualifiés (7) et auraient le plus d'avantages économiques à accéder à des modalités évoluées de circulation de leurs marchandises.

## 2. L'analyse de la circulation physique

La circulation physique comprend les opérations suivantes, qui ressortissent à la distribution physique, à la planification de la production ou à la planification des approvisionnements :

- détermination des rythmes et vitesses de circulation,
- conception d'un réseau optimal,
- gestion des opérations exploitées en propre ou en sous-traitance.

### 2.1. LES COÛTS DE CIRCULATION PHYSIQUE ET LA QUALITE DE SERVICE

Les coûts logistiques de circulation physique sont difficiles à évaluer pour quatre raisons :

- les responsabilités logistiques sont souvent diffuses dans l'entreprise et réparties entre plusieurs fonctions (8) ;
- lorsqu'il existe une fonction logistique, son domaine de compétence varie d'une entreprise à l'autre, ce qui rend toute comparaison difficile (ainsi le coût du stockage doit-il prendre en compte le coût de financement des stocks, dont on sait que le niveau est souvent réglé par la logistique) ;
- la structure de certains coûts est difficile à appréhender (par exemple, le coût de traitement des commandes est difficile à appréhender ; de plus, bien qu'essentiel à la logistique, il est souvent à la charge des services commerciaux) ;
- l'appareil statistique de la comptabilité nationale n'individualise pas les coûts de circulation.

Une recherche antérieure (9), qui a porté sur l'analyse de la logistique d'entreprises très dynamiques et avancées en ce domaine, nous a permis

(7) Ainsi, en Bretagne, la très grande majorité des entreprises de transport ne font que de la traction.

(8) Cf. annexe 1.

(9) Op. cit.

d'évaluer le coût logistique à environ 8 % du chiffre d'affaires et à 12 % de la valeur ajoutée (10).

La filiale française du consultant américain A.T. Kearney, spécialisée dans les problèmes de logistique, a fait ressortir les coûts suivants à partir d'une enquête (11) réalisée en 1979-1980 :

Opérations logistiques	% du budget logistique	% du CA
Transport	45 %	6,07 %
Entreposage	24 %	3,25 %
Financement des stocks	14 %	1,90 %
Traitement des commandes	17 %	2,30 %
	100 %	13,4 %

} 33 % pour les stocks      } 5,15 %

L'enquête fait également ressortir que les entreprises interrogées ont déjà pu améliorer la productivité globale de leurs opérations logistiques de 16 % (équivalent à 2,5 % du chiffre d'affaires), et qu'elles pourraient encore obtenir une amélioration de 8 % (équivalent à 1 % du C.A.).

En 1980, la Compagnie Française d'Information pour les Entreprises a réalisé, pour le compte de la revue « Manutention », une étude des coûts logistiques, par analyse des statistiques industrielles disponibles. Cette étude ne portait que sur les entreprises industrielles, à l'exclusion des distributeurs, et a dégagé les chiffres suivants pour 1977 :

	% du PIB (*)	% du coût logistique total	% du CA (**)
Coûts de transport	6,7	34	3,4
Coûts de stockage	8	41,3	4,13
Coûts de personnel	3,7	19	1,9
Coûts d'entreposage	0,5	5	0,5
Coûts divers	0,13	0,7	0,07
Coûts logistiques totaux	19,5 %	100 %	10 %

(\*) Le PIB Industriel : production effective de la branche + TVA + droits de douane — consommations intermédiaires : valeurs ajoutées brutes + TVA + droits de douane.

(\*\*) Les auteurs du travail admettent que 19,5 % du PIB industriel = 10 % du CA.

Ces coûts (130 milliards de francs en 1977) nous semblent plus faibles que ceux de Kearney, en grande partie parce que ne sont pas pris en compte les entreprises de distribution et les grossistes.

Il est curieux d'observer que, malgré les distorsions de méthode et d'échantillon, l'ordre de grandeur est comparable. Par contre, les chiffres que nous avons nous-mêmes recueillis sont beaucoup plus faibles pour deux raisons : les entreprises concernées sont industrielles, elles sont choisies pour leurs performances remarquables.

(10) Dans l'industrie agro-alimentaire : biens de grande consommation.

(11) Cette enquête, réalisée sous la forme d'un questionnaire, portait sur les caractéristiques des opérations logistiques traitées, le service à la clientèle et les investissements logistiques. Les entreprises industrielles représentent 50 % de l'échantillon, les grossistes 20 %, les distributeurs 9 %, divers 12 %.

Ces résultats, bien sûr extrêmement fragmentaires, mériteraient d'être confirmés par une étude systématique. Ils révèlent cependant l'impact de la logistique sur l'entreprise : sa part dans la formation de la valeur ajoutée et sa contribution à la réduction des coûts de revient sont obtenus par une plus grande maîtrise des opérations de circulation qu'elle optimise, sans dégrader pour autant le niveau de qualité de service dont la systématisation et l'homogénéisation sont acquises par la mise en place de procédures rigoureuses.

Les responsables logistiques aiment à souligner qu'ils gèrent les critères de la mercatique, à l'élaboration desquels ils ont évidemment activement contribué. Il nous semble essentiel de souligner que la logistique poursuit un objectif dont la réalisation doit permettre d'améliorer les positions de l'entreprise face à la concurrence : elle est au service d'une meilleure circulation de la marchandise et doit donc satisfaire les exigences de la clientèle finale. Il n'est, pour elle, pas question de réaliser des économies qui se traduiraient par une diminution de l'efficacité commerciale de l'entreprise.

Cette efficacité n'est pas contradictoire avec une réduction des frais de circulation obtenue par une normalisation de la qualité de service qui se mesure en :

- délais de livraison à partir du jour de la commande. Ce délai peut être réduit par une prise en compte plus rapide de la commande. Le délai moyen est très souvent de 4 jours dans les entreprises qui distribuent des produits de grande consommation (mini 2 jours, maxi 6 jours).
- taux de service : nombre de commandes satisfaites dans un délai donné (négocié entre le commercial et la logistique). Il est, en moyenne, de 93 à 94 %.
- ponctualité des livraisons (très importante pour les grands distributeurs) (12) et souvent de l'ordre de 94 %.

## 2.2. METHODE DE RECHERCHE ADOPTEE

L'insuffisance des outils statistiques, et plus généralement la rareté des informations disponibles sur le sujet, nous ont conduits à privilégier l'analyse du terrain.

Le dépouillement systématique de la presse spécialisée dans les domaines de la distribution (13), de la manutention (14), du transport (15) et de la logistique (16), et surtout une série d'enquêtes par entretiens approfondis, nous ont permis de disposer des éléments nécessaires à la conduite de notre étude. Ces entretiens ont été réalisés avec :

(12) Les responsables logistiques des chaînes de distribution sont très attachés à la ponctualité : pour éviter toute file d'attente, ils programment les heures d'arrivée des fournisseurs, qui sont refoulés jusqu'au lendemain en cas de retard. Les moyens de manutention sont ainsi utilisés à pleine capacité et peuvent être d'autant plus réduits en personnel et en matériel que les trafics sont répartis sur l'ensemble de la journée.

(13) Points de vente, Livre-Service Actualités.

(14) Manutention.

(15) Transport Actualité, L'Officiel des Transports.

(16) Interface, Bulletin de l'ASLOG (Association des logistiques d'entreprise).

- des grands distributeurs, dont nous avons pu observer l'intérêt croissant qu'ils portent à leurs problèmes de logistique d'approvisionnement ;
- des fabricants : les grandes entreprises sont généralement dotées d'une structure logistique développée, qui est très souvent inexistante dans les petites entreprises ;
- des producteurs : coopératives agricoles, groupements de producteur ;
- des prestataires : transporteurs, entrepositaires, distributeurs physiques et expéditeurs, qui prennent souvent en charge l'exploitation d'une large fraction des opérations de circulation physique de certains chargeurs.

Dans notre étude, nous avons bien évidemment privilégié les observations portant sur la logistique, sans oublier que :

- les activités de circulation physique sont des activités d'interface entre fonctions aux objectifs parfois antagoniques (17), elles sont issues de compromis dont nous n'ignorons pas les tenants ;
- la mise en œuvre d'une politique logistique cohérente n'est pas une fin en soi, elle permet « seulement » d'améliorer les performances de l'entreprise en termes de coûts et de qualité de service, elle constitue souvent un préalable à une politique d'expansion commerciale (la logistique ne suit pas, elle accompagne, et tend actuellement de plus en plus à précéder l'action commerciale).

### 2.3. DOMAINE DE VALIDITE DE L'ETUDE

Les stratégies logistiques et les politiques de circulation présentent de nombreux caractères communs, quel que soit le type des marchandises concernées ; elles tendent à organiser des chaînes (18). L'analyse que nous proposons s'applique à un grand nombre de marchandises, et tout particulièrement aux biens de grande consommation (19), dans une moindre mesure à des biens intermédiaires (20) et à quelques biens d'équipement (21). Dans notre démarche, nous avons cependant privilégié l'analyse de quelques filières (22) : biscuits, conserveries de légumes, qui appartiennent à la catégorie des biens alimentaires de grande consommation (23). Nous serons cependant conduits à citer fréquemment des observations effectuées dans d'autres secteurs d'activité. Ceci tend à montrer qu'il existe une convergence certaine dans les logiques de circulation d'un très grand nombre de marchandises — et spécialement

(17) Les producteurs cherchent à obtenir des séries de fabrication longues, les distributeurs préfèrent au contraire des séries courtes fréquemment renouvelées ; les producteurs et les acheteurs, pour des raisons différentes, ont tendance à grossir leurs stocks de matière première, tandis que les producteurs génèrent des stocks de production considérables et que les distributeurs multiplient les stocks de distribution ; quant aux financiers, ils voudraient limiter au maximum le niveau des stocks...

(18) Une chaîne résulte de l'articulation cohérente d'un certain nombre d'opérations techniques et complémentaires de circulation (manutention, transport, etc.), cf. infra § 3.1. et 3.3. Elle est constituée de maillons. Nous distinguerons plus tard la chaîne logistique, qui est l'œuvre d'un chargeur, de la chaîne de transport, qui est celle d'un opérateur de transport.

(19) Alimentaire, bazar, jouets, quincaillerie, électro-ménager, vêtements, etc.

(20) Matériaux de construction, matériel électrique, roulements à billes, etc.

(21) Ordinateurs, photocopieuses, etc.

(22) Une filière est constituée par l'ensemble des opérations de production et de consommation que connaît un produit qui passe du stade de la matière première à celui de produit rendu sur un marché (cf. infra § 3.1.). Elle associe des segments.

(23) Les entreprises liées à l'agro-alimentaire sont celles qui ont les premières développé des stratégies logistiques et qui disposent actuellement des structures les plus évoluées (cf. § 3.3.).

dans les biens de grande consommation — même si les pratiques et les modalités concrètes de circulation sont spécifiques à certaines caractéristiques qui sont essentiellement la périssabilité et la saisonnalité des produits.

### **3. Démarche de recherche**

#### **3.1. ANALYSE DE FILIERE**

Il nous a semblé plus pertinent, même dans le cadre d'une étude portant sur le développement régional, d'aborder notre analyse à partir des notions de filière et de chaîne plutôt qu'à partir de celle de région. En effet, s'il est vrai qu'une filière peut organiser en chaîne la circulation de ses produits en en spécifiant les maillons en fonction des caractéristiques locales et régionales de l'appareil de production-circulation, nous cherchons à comprendre les modes d'insertion des segments de cette filière dans des contextes régionaux différents. Très souvent, une région ne peut recéler (et c'est le cas des régions les moins développées) que des segments de filière dont la logique de constitution et de fonctionnement n'est pas réductible aux caractéristiques régionales : chaînes et filières s'inscrivent et s'observent dans des contextes régionaux, mais elles ne sauraient s'expliquer par simple référence à leur dimension régionale.

Au terme de notre analyse, nous voulons dégager des caractères régionaux qui favorisent, ou pénalisent, le développement de filières et la mise en œuvre de chaînes de circulation.

#### **3.2. CHAINES ET FILIERES, QUELQUES REMARQUES**

Il convient de différencier les deux notions de *chaîne* et de *filière* qui, bien que proches l'une de l'autre, renvoient à deux logiques industrielles différentes.

— la filière se caractérise par l'homogénéité d'une marchandise, prise à ses différents stades de production-circulation, et par l'hétérogénéité des opérations liées à ces différents stades (les segments : achats, transformations successives, commercialisation).

— la chaîne se caractérise au contraire par l'homogénéité des opérations (les maillons : transport, manutention, stockage, etc.) qui vont s'appliquer à des marchandises très hétérogènes (24) (cf. ci-dessus § 2.3.).

Il en résulte que :

— l'agent de filière est captif de sa fonction spécifique (du segment dont il est chargé), il ne peut pas élargir sa fonction.

— les agents de filière peuvent exécuter leurs opérations de circulation en moyens propres, dans ce cas il y a confusion entre agents de chaîne et agents de filière, ou en moyens sous-traités, ce qui implique une différenciation entre agents de chaîne et agents de filière (25).

— contrairement à l'agent de filière, l'agent de chaîne peut élargir son intervention et prendre en charge la circulation de marchandises ressortissant à d'autres filières (26) ; il connaît là des possibilités considérables de diversification. Ainsi, tel agent de chaîne traite une opération identique pour une pluralité de filières (par exemple, les opérations de distribution physique), l'inverse n'étant pas concevable.

— contrairement au transporteur public qui s'intègre parfaitement aux opérations d'une filière et reste soumis à sa logique (le transport comme condition générale de la production, la soumission du secteur des transports vis-à-vis des secteurs chargeurs), l'agent de chaîne, qui prend en charge les opérations de circulation physique d'une pluralité de filières, connaît des modalités internes de développement en sachant renouveler et enrichir son offre de prestation. Il est, de par son aptitude à aller au-devant des besoins des chargeurs (surtout des PME), un facteur de dynamisme régional.

### 3.3. LES FILIERES CHOISIES ET LES MODALITES D'ANALYSE

Comme le spécifiait l'appel d'offres, nous avons privilégié des filières de produits alimentaires de grande consommation fortement soumises aux contraintes « structurantes » de la grande distribution. Ces filières connaissent des modalités de circulation très intéressantes, car elles sont simultanément le fait des producteurs et fabricants d'une part et des distributeurs commerciaux d'autre part, qui font inégalement appel à des agents de chaîne, selon les régions et selon leur degré d'internationalisation de la fonction logistique.

(24) Nous avons très fréquemment observé que les prestataires traitent de façon identique des marchandises très diverses appartenant à une même « famille logistique » de produits (alimentaire non périssable + liquides + 5<sup>e</sup> rayon/alimentaire périssable/marchandises générales saisonnières).

(25) C'est le cas des filiales transport de groupes industriels (CAT pour RENAULT, GEFO pour PEUGEOT, SATEM pour LEVER) et des transporteurs qui sont devenus des prestataires en prenant en charge les opérations techniques annexes au transport.

(26) Ainsi, la FLECHE CAVAILLONNAISE, coopérative de transporteurs spécialisée au départ dans le transport de fruits et légumes, exerce maintenant son activité dans les domaines les plus variés : distribution physique de produits frais pour le compte d'une chaîne de distribution, distribution physique de produits industriels de grande consommation pour le compte de fabricants (conserves, lessives, etc.), distribution de la presse pour les NMPP, distribution physique de produits pharmaceutiques, etc. Elle s'est dotée de moyens physiques de stockage et de moyens informatiques de gestion de stocks qui reflètent son dynamisme et sa maîtrise de chaîne. De même, les filiales transport des groupes industriels s'efforcent de diversifier leur clientèle, au point maintenant de refuser un trafic peu rémunérateur demandé par la maison mère pour prendre un trafic proposé par un chargeur extérieur. Ainsi SOFRASTOCK, filiale de la Régie RENAULT, qui prend en charge les problèmes de stockage et de gestion des stocks des pièces automobiles (tournée vers la production et vers l'après-vente), assume la distribution physique régionale de SAUPIQUET en région Rhône-Alpes).

### 3.3.1. La filière conserverie de légumes

La conserverie de légumes a massivement déserté la Bretagne sud pour se localiser en Picardie. Nous comparons la circulation physique largement maîtrisée par la logistique très structurée de quelques grands fabricants (partiellement implantés en Bretagne) et la dépendance des petites conserveries du Sud de la France, vis-à-vis de l'organisation des systèmes de collecte mis en place par les grands distributeurs et vis-à-vis des grossistes.

### 3.3.2. La filière biscuit

Ce secteur industriel connaît deux situations extrêmes :

— des firmes très importantes ont depuis longtemps internalisé la fonction logistique et se trouvent dans un rapport de forces équilibré avec la distribution concentrée quant à la maîtrise de la circulation physique de leur production.

— à l'inverse, il existe de très nombreuses biscuiteries régionales, et même locales, essentiellement tournées vers des problèmes de fabrication et très faiblement organisées en matière de prise en charge des problèmes de distribution (physique et marchande) : elles sont très largement soumises aux contraintes de la distribution concentrée dès lors qu'elles cherchent à élargir leur aire de marché.

Nous comparons donc la situation des grandes entreprises (nationales et plurinationales) avec celle des biscuiteries bretonnes spécialisées dans les produits « pur beurre ».

L'analyse des modalités de circulation qui prévalent dans ces trois filières nous permet de vérifier les hypothèses initiales (§ 1) : comparaison interrégionale (fruits et légumes), comparaison entre entreprises multirégionales fortement structurées et implantées dans plusieurs régions « périphériques » (conserves, biscuits : ensemble du territoire/Bretagne).

Rappelons que la Bretagne est une région dont la densité en entreprises de transport est remarquable, mais elle se caractérise par le caractère extrêmement traditionnel de la plupart de ses transporteurs spécialisés dans le transport à longue distance et dont la gamme de prestations de service est très réduite. Dans cette région, et contrairement à des régions comme le Nord, la région parisienne, la région lyonnaise, la région marseillaise, etc., il n'existe que très peu de prestataires susceptibles de prendre en charge des prestations complexes. Pour reprendre notre terminologie, la Bretagne est une région très démunie en agents de chaîne, mais (trop ?) largement pourvue en transporteurs qui n'exercent pratiquement aucune influence sur leurs chargeurs. Nous n'utilisons pas, à dessein, le nom administratif des régions françaises, dont l'étendue (environ 25 000 km<sup>2</sup>) est beaucoup plus réduite que les régions de circulation (environ 70 000 km<sup>2</sup>) que nous désignons par leur capitale (cf. partie 4, § 2.1.).

Dans un souci d'élargissement et de généralisation de notre étude, nous donnons de nombreux exemples, particulièrement dans la troisième partie, qui concernent d'autres filières que celles évoquées ci-dessus.

Deuxième partie

**LA PLACE DE LA  
DISTRIBUTION PHYSIQUE  
DANS LA DISTRIBUTION  
COMMERCIALE**



# 1. Un phénomène récent : l'apparition de la DP (distribution physique) dans le secteur de la distribution de détail

Si elle est étudiée et appliquée depuis fort longtemps dans l'industrie, la logistique est une donnée récente dans le secteur de la distribution commerciale, où les grandes entreprises, et plus particulièrement leur manifestation territoriale (hypermarchés, supermarchés) ne sont apparues que très tardivement, depuis moins de deux décennies. Mais l'évolution de plus en plus rapide des marchés, des produits (accélération et raccourcissement du cycle de vie des produits et substitution de produits industriels aux produits simples, naturels), des technologies, ainsi que les moyens de traitement de l'information, a entraîné l'entreprise dans une dynamique d'auto-adaptation permanente. On assiste, depuis le début des années 60, à de profonds changements dans les entreprises commerciales, notamment par l'apparition de nouvelles techniques de vente (libre-service, discount...) et au quadrillage accéléré du territoire par les grandes surfaces. Cette restructuration du secteur de la distribution de détail n'a pas pu se réaliser sans un apport massif de capitaux, doublé d'un phénomène nouveau dans la distribution : *la concentration*. 38 % du chiffre d'affaires de la distribution commerciale en France est réalisé par le commerce dit concentré (cf. tableau et cartes ci-joints : la représentabilité régionale de quelques grands distributeurs, les hypermarchés et les supermarchés : densité régionale).

Tableau 1 : LA REPRESENTATIVITE REGIONALE ET DEPARTEMENTALE DE QUELQUES GRANDS DISTRIBUTEURS

	1975			1976			1977			1978			1979			1980		
	DEP.	REG.	Nb MAG.															
AUCHAN	8	5	16	8	5	17	9	7	21	9	7	22	11	6	25	12	7	28
CARREFOUR	27	11	35	29	12	40	29	12	44	29	12	45	29	12	45	31	13	51
CASINO	22	8	66	22	8	68	23	8	70	24	8	77	25	8	88	26	8	89
COMPTOIRS MODERNES (**)	12	5	30	12	5	32	12	5	32	15	6	55	15	6	55	24	8	105
DOCKS DE FRANCE	20	7	59	22	8	66	22	8	65	21	7	67	22	8	76	20	7	68
RUCHE PICARDE	9	4	24	9	4	29	9	4	37	9	4	37	9	4	40	9	4	38
COFRADEL	11	6	27	11	6	28	12	6	31	12	6	32	12	6	33	12	6	34
<b>GROUPE DOCKS DE FRANCE</b>													38	16	149	36	15	140
PROMODES (**)	23	12	89	33	14	99	37	15	119	44	17	146	53	18	166	49	17	189
RADAR	37	14	114	37	12	152	39	14	166	40	14	173	40	14	175	39	14	176
SODIM	8	3	31	9	3	36	9	3	39	7	3	35	4	2	30	4	2	44

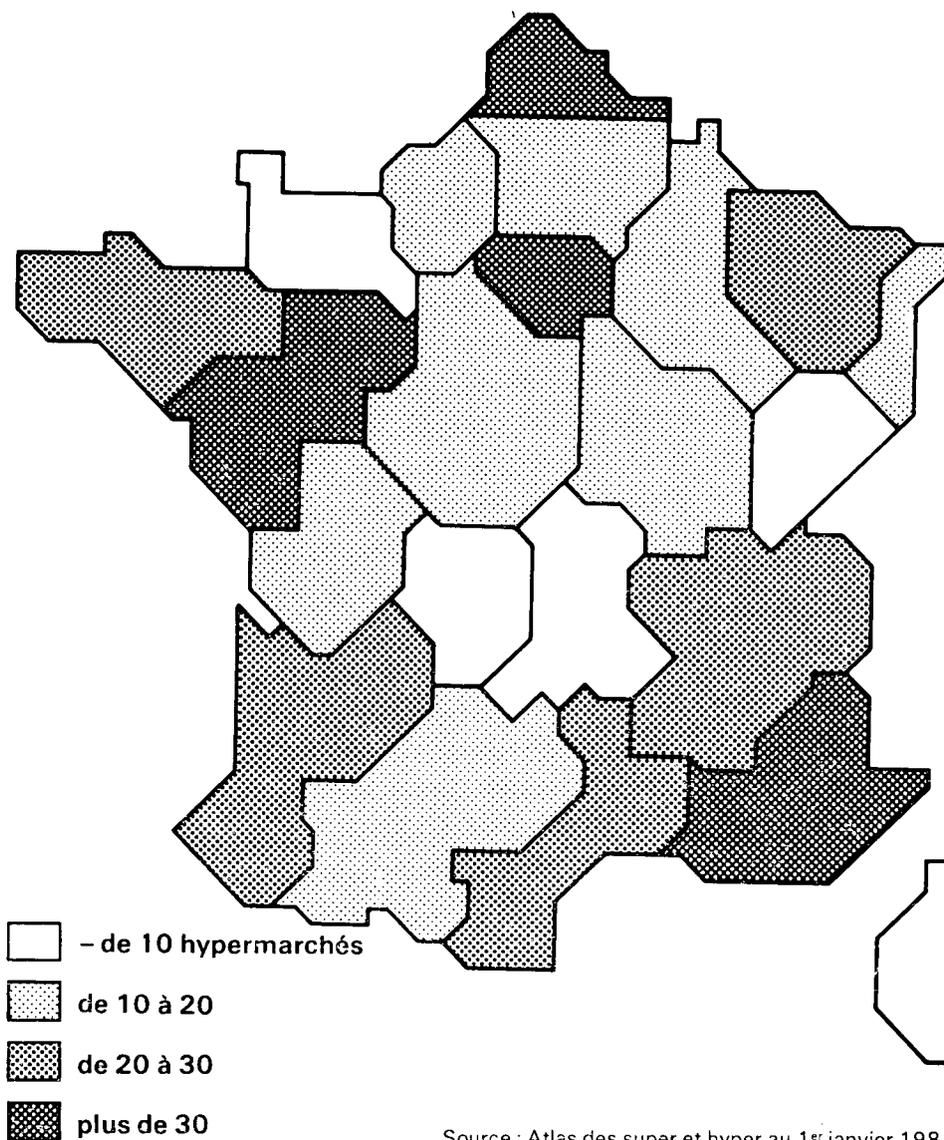
(\*) 1978 : plus la Société Economique de Rennes  
1980 : plus l'Union Commerciale

(\*\*) 1977 : plus : — Seron Frères (1 hypermarché à Châteauroux)  
— l'Economie Bretonne  
— l'Aquitaine

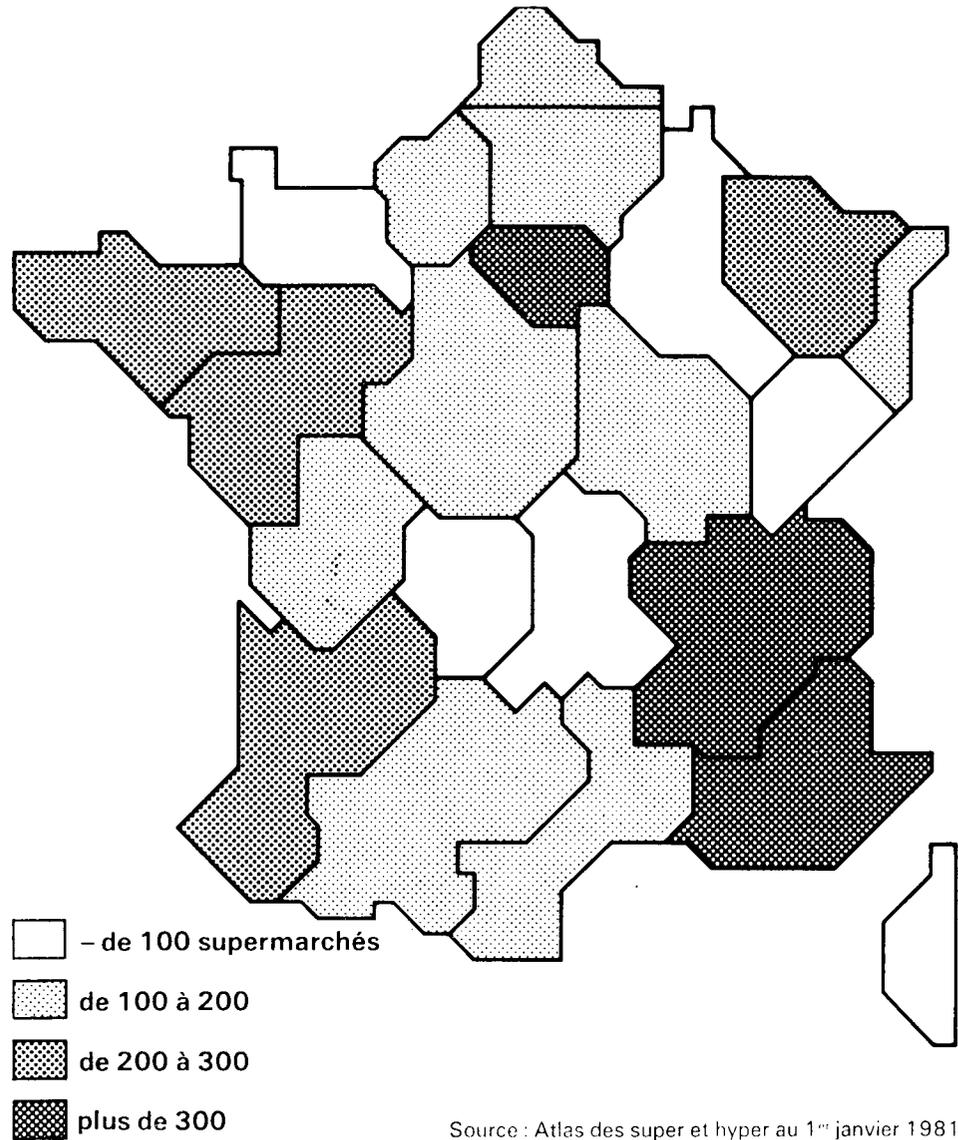
1978 : plus : — l'Union  
— l'Etoile de l'Ouest  
— Udismo-Schiever

1979 : plus : — Goulet Turpin  
— les Docks Ardennais

Carte 1 : NOMBRE D'HYPERMARCHES PAR REGIONS (au 1<sup>er</sup> janvier 1981)



**Carte 2 : NOMBRE DE SUPERMARCHES PAR REGIONS  
(au 1<sup>er</sup> janvier 1981)**



Source : Atlas des super et hyper au 1<sup>er</sup> janvier 1981  
(LSA, n° 781/782, 5-12 décembre 1980).

La croissance interne ne représente plus un moyen rapide de développement des entreprises commerciales, en raison d'une part de la réglementation restrictive en vigueur depuis le début des années 70, et de l'augmentation importante de certains coûts d'exploitation (salaires, énergie...). Les grands distributeurs vont donc être confrontés à des limites de leur croissance dans leur zone « naturelle » d'implantation. En outre, l'accélération de la rotation du capital (ère de la distribution de masse), condition de la politique discount, a conduit les distributeurs commerciaux à assurer leur expansion par deux moyens :

— *par croissance externe* rapprochement (par absorption, prises de participation essentiellement) de sociétés pour former des groupes commerciaux très puissants. Les distributeurs ont donc axé leur croissance sur le rachat ou le contrôle de sociétés. De plus en plus ces sociétés sont des sociétés régionales (de détail et *de gros*), car un phénomène nouveau apparaît dans la distribution : *la concentration régionale*.

Cette concentration résulte des limitations réglementaires à l'implantation sur tout le territoire des grandes surfaces et à une volonté de réduire les coûts de circulation de la marchandise (cf. partie 4, § 2.2.2.).

— *par la mise en place d'un système de distribution physique*, autrement dit, l'ensemble des moyens de transport-manutention-stockage permettant d'acheminer les produits finis depuis la production (production primaire + transformation) jusqu'au magasin de détail. Ceci est un phénomène récent, car la distribution physique, jusqu'à ces dernières années, était assimilée à de *l'approvisionnement* par les grands distributeurs, donc à une contrainte, un mal nécessaire.

En raison de l'augmentation des coûts de distribution physique, depuis les années 70, un nouvel état d'esprit semble se manifester au sein de l'équipe dirigeante dans le sens où la stratégie n'est plus axée uniquement sur la vente des produits, ainsi que les diverses méthodes y afférentes (le merchandising), mais elle s'oriente aussi maintenant vers des problèmes débordant le simple cadre du « magasin », à savoir les problèmes de circulation physique des produits. Autrement dit, l'objectif de l'entreprise de distribution va être d'optimiser autant les activités amont (l'approvisionnement) (26 bis) que les activités aval (la vente). Dans ce sens, elle va séparer l'amont de l'aval en confiant ces activités à du personnel très spécialisé (apparition d'une direction de la distribution physique dans les entreprises commerciales). On assiste à l'éclatement de la distribution en deux fonctions bien distinctes :

— fonctions commerciales —> la distribution commerciale (rôle d'information et de services) ;

— fonctions matérielles ou physiques —> la distribution physique (fonction économique de la distribution liée au transfert des biens depuis la production).

---

(26 bis) Jusqu'à présent, la distribution physique était confiée au service achat de l'entreprise.

## **2. Prise de conscience de l'importance de la circulation physique des marchandises par les distributeurs commerciaux**

La distribution commerciale va reprendre progressivement l'organisation de la distribution physique des produits alimentaires qui, jusqu'à présent, était prise en charge par un certain nombre d'agents économiques, essentiellement les producteurs et les grossistes (qui ont *contrôlé* jusqu'à une date récente les circuits de distribution des produits) sous l'impulsion d'un certain nombre de facteurs :

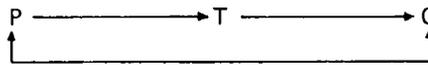
### **2.1. L'ELEVATION IMPORTANTE DE CERTAINS COÛTS**

L'élévation importante de certains coûts (transports) depuis 1974 entraîne la nécessité pour les entreprises commerciales, pour maintenir un taux de rentabilité suffisant et poursuivre la politique discount (prix bas, taux de marge brute réduit, rotation accélérée des stocks), de rechercher toutes les opérations qui, par une amélioration de productivité, vont permettre des économies d'échelle et donc d'élargir leur sphère d'intervention.

### **2.2. LE NOMBRE EXCESSIF D'INTERMÉDIAIRES DANS LES CIRCUITS OU CANAUX DE DISTRIBUTION**

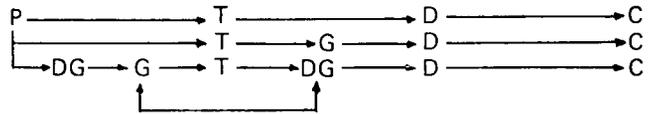
Dans certaines filières (notamment les fruits et légumes, la viande), on note une multiplicité d'agents commerciaux qui gèrent les coûts de commercialisation.

*Circuits directs*



*Circuits longs*

Circuits de distribution de type traditionnel



P : Producteur  
T : Transformateur  
D : Détaillant  
C : Consommateur  
DG : Demi-grossiste  
G : Grossiste

### 2.3. POUR UNE UNIFICATION DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT AU SEIN DES GROUPES COMMERCIAUX

En raison des nombreuses affiliations qui s'opèrent depuis quelques années dans le secteur dans le but de former des groupes commerciaux puissants, de plus en plus au niveau régional (apparition d'une *concentration de type régional*), il y a une volonté d'harmonisation, de cohérence dans le groupe, des politiques de prix, de produits (produits sous marque de distribution), d'approvisionnement, ainsi que des politiques sociales, pour éviter une certaine dispersion nuisible au groupe (27).

### 2.4. PROBLEMES LIES A L'APPROVISIONNEMENT DES HYPERMARCHES

Les distributeurs rencontrent des difficultés pour l'approvisionnement des hypermarchés, qui n'étaient pas conçus à l'origine comme des entrepôts, mais comme des mini-réserves. Les problèmes d'exiguïté, d'encom-

[27] Il faut noter qu'un groupe commercial, actuellement, est formé de sociétés souvent hétérogènes car absorbées par une société plus puissante, par leur taille, leur forme juridique... Les exemples de concentration régionale sont étudiés en annexe dans les monographies concernant certains groupes commerciaux (CASINO, PROMODES...).

brement des hypermarchés vont entraîner la nécessité d'assurer un flux d'approvisionnement régulier dans les magasins de détail à partir d'entrepôts régionaux (28).

## 2.5. LIMITATION DE L'EXPANSION DES GRANDES SURFACES

La Loi d'orientation du Commerce et de l'Artisanat de décembre 1973, ainsi que la raréfaction des bons emplacements, ont fait prendre conscience aux distributeurs d'un certain essoufflement de leur innovation, qu'ils se situaient dans la phase de maturité dans le cycle de la distribution de détail (phase qui précède la phase de déclin), autrement dit une obsolescence de l'innovation, et qu'il devenait urgent de s'orienter dans d'autres directions :

- implantation d'hypermarchés à l'étranger ;
- ouverture massive de petites succursales (renouveau du commerce de proximité non limité par la loi Royer) ;
- élargissement de l'activité des distributeurs (ouverture de magasins de bricolage, de jardinage...);
- concentration financière massive ;
- recherche systématique de réduction des coûts d'exploitation par amélioration de la productivité à tous les niveaux.

La politique actuelle du gouvernement (cf. Conseil des ministres du 23 septembre 1981 cité dans « Le Monde » des 27-28 septembre 1981) ne peut que renforcer cette tendance au redéploiement régional (vers une concentration de type régional) et au redéploiement technique (remonter la chaîne logistique, intégrer de nouvelles fonctions aux dépens :

- des producteurs,
- des grossistes et autres intermédiaires (cf. centrales d'achats et expéditeurs dans le cas de la filière fruits et légumes).

---

(28) Cf. CASINO, par exemple.

### **3. Mise en place de structures de distribution physique par les distributeurs commerciaux**

La puissance qu'ont acquise les groupes commerciaux (la taille moyenne des grandes entreprises commerciales est plus de deux fois supérieure à celle des groupes de l'industrie des biens de consommation) depuis 20 ans leur confère une position dominante dans le « système alimentaire » (production - transformation - distribution) qui se traduit par des phénomènes de pression, d'intégration et de dépendance. Cette domination s'est traduite historiquement par la prise en charge, dans un premier temps, de la distribution physique par le producteur ou le grossiste, mais sous la maîtrise du distributeur commercial (choix des circuits de distribution, mise en place d'un cahier des charges...). Mais, actuellement, le distributeur tend à assurer lui-même cette distribution physique en raison de l'enjeu qu'elle pose. La distribution physique n'est plus considérée comme une contrainte, mais comme un ensemble d'activités pouvant générer des profits. On trouvera en annexe 6 des tableaux récapitulatifs sur l'implantation, la structure commerciale et les moyens de distribution physique de quelques grands distributeurs (RADAR, CARREFOUR, CASINO, PROMODES, PRISUNIC, DOCKS DE FRANCE).

#### **3.1. MOYENS LOGISTIQUES DES DISTRIBUTEURS**

Les distributeurs commerciaux vont se doter de puissants moyens logistiques en propre ou en sous-traitance, en conservant néanmoins la maîtrise.

« La maîtrise implique pour nous le contrôle exercé par l'entreprise sur la circulation de ses flux physiques et porte sur les rythmes, les quantités et les caractéristiques qualitatives des flux, même si les opérations d'exploitation sont déléguées à des prestataires » (J. Colin, « Formation au sein de l'entreprise de stratégies logistiques tendant à maîtriser les flux physiques de marchandises », Mission de la Recherche, ministère des Transports, avril 1980, p. 41).

Sont en cours de vastes programmes d'investissement en moyens logistiques matériellement présents dans l'espace (plateforme de regroupement et/ou d'éclatement, entrepôts). Ces investissements sont soutenus par un capital financier très dynamique dans le secteur de la distribution, car ce dernier offre des opportunités de profits. Les distributeurs se dotent de moyens logistiques dans le but de réduire les coûts de distribution physique et d'améliorer la productivité (création d'entrepôts très performants). Dans le cas de l'entrepôt CASINO d'Aix-les-Milles, le montant de l'investissement concernant l'introduction d'un nouveau système automatique est de l'ordre de 3 millions de francs.

### 3.1.1. Moyens logistiques en propre

- *Les entrepôts*

— *par construction* : ce type d'investissement devient de moins en moins fréquent en raison du coût qui a augmenté de près de 80 % entre 1975 et 1979 (accroissement du prix du sol et des taux d'intérêt).

Le coût de l'entrepôt est élevé également du fait de la demande *d'entrepôts de plus en plus spécialisés* nécessitant une mécanisation accrue. Par exemple, les entrepôts spécialisés en produits frais, qui en général ne servent pas au stockage proprement dit mais sont des points de transit, de groupement puis d'éclatement, nécessitent le recours aux diverses techniques de conservation.

— *par le contrôle de sociétés possédant déjà un entrepôt* (29).

Apparaît actuellement une nouvelle forme de concentration : *la concentration logistique*. Cette concentration logistique s'opère :

- soit par l'achat ou la prise de contrôle de grossistes dans le but de renforcer les moyens logistiques du groupe ;
- soit par le contrôle (majoritaire ou non) d'affiliés dans le but de rentabiliser les moyens logistiques (recherche de débouchés) (30).

Cet investissement logistique opéré par les groupes commerciaux sous forme d'affiliation de détaillants ou de grossistes manifeste la volonté des distributeurs de prendre en charge complètement la distribution physique (de remonter la chaîne de circulation des marchandises). Cette tendance qui se dessine actuellement de la part des distributeurs à intervenir davantage qu'auparavant et plus directement en amont s'est renforcée par le fait que certains distributeurs (en majorité des succursalistes) ont, en plus de leur activité commerciale, une activité industrielle non négligeable (fabrication et/ou conditionnement) : « chaîne logistique intégrée » (31) (logistique, car le distributeur remonte en amont depuis les sources d'approvisionnement).

- *Les usines*

Certains distributeurs (succursalistes ou coopératives) ont une activité industrielle provenant de raisons historiques, ou encore dans la mesure où le tonnage permet d'acquérir une usine (par construction essentiellement, exceptionnellement par croissance externe) ayant une capacité dépassant le seuil d'efficacité industrielle.

- *Les moyens de transport*

Il y a rarement achat de véhicules de transport en raison des investissements trop importants dus à la spécialisation du matériel. Les distributeurs commerciaux ont opté en majorité pour la location (longue ou courte durée), d'une utilisation très souple et qui présente un certain nombre d'avantages :

(29) Les groupes commerciaux n'investissent que dans des entreprises (souvent des entreprises présentant un taux de croissance régulier) qui garantissent rapidement une rentabilité.

(30) Voir la monographie du groupe PROMODES en annexe, qui pratique activement ce type de concentration.

(31) L'Officiel des Transporteurs, n° 1109, 20 décembre 1979.

— le distributeur a à sa disposition des véhicules très spécialisés. La distribution physique des produits alimentaires a entraîné un développement considérable de l'utilisation du froid, et le recours à cette technique pour la conservation des produits frais. Sous l'influence des besoins des distributeurs, les loueurs ont investi dans l'achat de véhicules réfrigérés et frigorifiques (développement également de la containérisation qui adopte elle aussi cette technique) ;

— les problèmes d'entretien, de personnel (dans le cas de la location avec chauffeur), ainsi que les divers problèmes administratifs ne sont pas à la charge du distributeur ;

— pour les pointes de trafic, en période estivale, les distributeurs peuvent disposer de véhicules supplémentaires qui s'avèreraient trop coûteux le reste de l'année.

### **3.1.2. Moyens logistiques sous-traités**

Essentiellement, recours à l'entreposage public lorsque la faiblesse du trafic ne permet pas la rentabilisation d'un entrepôt en propre. La sous-traitance devient une stratégie quasi-systématique. C'est le cas de la SAPAC, centrale d'achats du groupe PRISUNIC, qui sous-traite sa distribution à :

- la SATEM (distributeur physique du groupe agro-alimentaire UNILEVER) ;
- la société de transport DUBOIS, société qui s'est orientée, en complément à son activité transport, vers l'exploitation de plateformes de regroupement (Lille-Lesquin et en Région parisienne) ;
- PROMODES, qui livre les magasins PRISUNIC de la Région parisienne en produits d'épicerie (les produits sous-marque de distribution « Forza » également) et en liquides (PRISUNIC et PROMODES ont créé une société commune : la SOCODIAL).

## **3.2. VERS UNE INFORMATISATION COMPLETE DE LA CHAÎNE DE CIRCULATION DE L'INFORMATION**

Apparition dans les entreprises de distribution du responsable de distribution physique chargé d'organiser les circuits de distribution (en propre ou délégués). Il doit s'appuyer sur un système d'information qui va lui permettre (grâce à l'informatique) de suivre et donc de contrôler tous les mouvements de la marchandise, donc de permettre une optimisation de la chaîne de circulation de la marchandise (terminaux portatifs, lecteurs optiques, codes à barre imprimés sur les étiquettes, réseau de télé-informatique en temps réel...).

## 4. Circuits de distribution physique mis en place par les distributeurs commerciaux

### 4.1. LA DISTRIBUTION PHYSIQUE DELEGUEE AUX PRODUCTEURS

Le distributeur commercial devient un « *prescripteur* », c'est-à-dire qu'il a la maîtrise complète de la circulation des marchandises et qu'il organise les circuits de distribution selon ses besoins (position dominante du distributeur).

Dans ce sens, le producteur est juridiquement et financièrement responsable de la marchandise, mais la maîtrise de la circulation de la marchandise lui échappe au profit du distributeur, quant à lui organisationnellement responsable. Autrement dit, le producteur devient le prestataire du distributeur, car suivant ses directives. Le distributeur intervient de plus en plus directement en amont (par l'intermédiaire des centrales d'achats) et contraint le producteur à prolonger son activité en aval, sous maîtrise du distributeur. Certains producteurs prennent en charge non seulement l'approvisionnement des grandes surfaces, mais dans certains cas fournissent les distributeurs pour les produits sous-marque de distribution (32). Les distributeurs choisissent la plupart du temps des fournisseurs importants pour des raisons liées aux capacités de production. La domination du prescripteur se reflète dans le *cahier des charges* très complet imposé au producteur, spécifiant notamment : les procédés de fabrication, les différentes caractéristiques, la nature des emballages, ainsi que les modalités de vente (tarifs hiérarchisés), de livraison... Le producteur livre directement ou confie la distribution physique à un grossiste ou un transporteur, ou encore à un distributeur physique (en propre ou en sous-traitance) lorsque le volume à expédier est trop faible (les supérettes, les succursales ou les petits libre-service sont approvisionnés en général uniquement par entrepôt en raison des petits colis à transporter). Les grands supermarchés ainsi que les hypermarchés justifient l'utilisation de véhicules complets et restent donc indépendants, et sont donc livrés directement depuis la production. Cependant, on note une tendance à faire dépendre toute une série d'hypermarchés d'un très gros entrepôt (livré directement depuis la production) approvisionné par moyens lourds (SNCF) : c'est le cas de CASINO.

Les distributeurs commerciaux qui adoptent ce type de distribution physique sont en général des groupes d'envergure nationale dont les points de vente sont trop dispersés pour pouvoir mettre en place une infrastructure logistique. Ces distributeurs souvent très puissants n'hésitent

(32) Il existe deux types de produits sous-marque de distribution :

— Produits « drapeaux » (produits libres de CARREFOUR) ou encore produits sans nom vendus sous une présentation simplifiée au maximum. Ils présentent l'originalité de supprimer une partie des charges qui « grèvent habituellement le prix de revient des fabricants » (absence de frais annexes comme la publicité).

— Produits sous-marque de distribution portant l'enseigne du magasin (CASINO) qui sont dans une large mesure fabriqués par les usines du distributeur et qui sont vendus sous une présentation plus sophistiquée que celle des produits « anonymes ».

Pour les autres produits (produits frais), les relations entre fournisseurs et distributeurs sont de type contractuel. En matière de produits agricoles, les centrales d'achats (souvent spécialisées) passent des « contrats de culture » avec les producteurs ou les coopératives.

pas à s'approvisionner (même pour les produits sous-marque de distribution) en dehors des frontières (dans des pays où les coûts d'exploitation, notamment les coûts de personnel, sont moins élevés que ceux pratiqués sur le territoire). Dans ce cas, il existe des entrepôts d'importation comme ceux de la société AUCHAN (distributeur exploitant uniquement les grandes surfaces de vente) situés respectivement à Lille-Lesquin et à L'Isle-sur-Sorgue. En général, les magasins du groupe bénéficient d'une certaine autonomie sur le plan des achats, des assortiments... « *Management décentralisé* ».

Ce type de distribution physique, prépondérant jusqu'au début des années 1970, car il offrait de nombreux avantages aux distributeurs (pas d'investissements logistiques), tend à disparaître (les distributeurs se dotant de moyens logistiques), car il présente un certain nombre d'inconvénients liés au problème de l'encombrement des hypermarchés, à la régularité des approvisionnements, au suivi de la qualité, et surtout le coût de la distribution physique tend à devenir plus élevé que lorsque la distribution physique est prise en charge par le distributeur commercial. Mais la multiplicité des expéditeurs limite les possibilités de groupage (assortiment de produits d'origines diverses vers une destination unique) sauf dans le cas d'un recours à un distributeur physique.

#### **4.2. LA DISTRIBUTION PHYSIQUE DELEGUEE AUX GROSSISTES ET AUX TRANSPORTEURS**

On assiste de la part des grossistes et des transporteurs à une évolution de leur fonction, à une adaptation aux exigences de la distribution commerciale. *Grossistes et transporteurs deviennent progressivement des distributeurs physiques.*

— *les grossistes*

Le grossiste traditionnel en alimentation tend à disparaître, car remplacé par la centrale d'achats, intégrée à l'entreprise commerciale. Le grossiste en alimentation régresse d'une façon générale, sauf dans certaines régions, notamment le Massif central, en raison du faible taux de couverture de la distribution de type intégré (cf. carte en annexe). Le nombre d'entreprises de gros ne cesse de régresser. Mais, actuellement, on constate que dans le secteur de gros s'opèrent de profondes mutations liées à l'évolution de la distribution commerciale de détail. Cette restructuration de la profession, qui se manifeste par des mouvements importants de concentration qui tendent à s'accélérer depuis 1978, s'est essentiellement effectuée par une diversification des activités (en amont et en aval). Les grossistes offrent une gamme de services plus étendue qu'auparavant (par exemple, les différentes aides techniques apportées aux détaillants pour la gestion des rayons, la constitution des assortiments...). Mais la plupart des grossistes tendent à devenir des distributeurs physiques assurant les opérations de transport-manutention-stockage. Cette introduction de la distribution physique dans le secteur est due dans une large mesure à l'adaptation de la profession aux exigences de la « grande distribution » en matière de distribution physique

(rapidité et régularité des approvisionnements, activités promotionnelles, remises...). Dans ce sens, on assiste à une expansion territoriale et à une décentralisation par création de dépôts pour s'adapter aux implantations des grandes surfaces (les grossistes ont accru considérablement leur rayon d'action), ainsi que la prise en charge de certaines fonctions, notamment l'emballage et le conditionnement dans leurs propres ateliers. Cette restructuration de la fonction grossiste s'est surtout vérifiée dans le secteur des produits dont le chiffre d'affaires réalisé dans les linéaires est trop faible pour traiter valablement avec les fabricants (bazar : jouets, quincaillerie, bricolage..., création dans ces secteurs de surfaces de vente liée à un grossiste). Dans l'alimentation, les relations en direct avec les producteurs sont encore le cas général.

#### — les transporteurs

Les distributeurs commerciaux font appel le plus souvent à des grandes entreprises de transport, en exigeant d'elles, en complémentarité de leur fonction transport, des prestations supplémentaires (manutention-stockage), en instaurant un cahier des charges contraignant. Le transporteur tend à devenir également un distributeur physique en assurant des activités annexes pour s'adapter aux nécessités de la distribution de masse :

- *La manutention* : elle pose des problèmes et engendre des conflits entre grandes surfaces et transporteurs, ces derniers voulant limiter leur activité à la seule fonction transport (faiblesse de leurs équipes de manutention).
- *Le stockage* : mise en place par certains transporteurs (les transports DUBOIS à Lille et dans la Région parisienne, ROUCH en région Sud-Ouest, cf. carte en annexe), de plateformes de regroupement qui sont une zone d'éclatement, de transit, assurant une relation directe entre la production et la distribution. Ces plateformes, situées en général dans une zone de forte densité commerciale, ont représenté une des solutions aux problèmes d'encombrement des hypermarchés. Les plateformes permettent au distributeur de planifier ses approvisionnements : approvisionnement des hypermarchés en camions complets de lots hétérogènes car provenant d'une multitude de fournisseurs et regroupés dans la plateforme. Ces plateformes sont souvent liées à un entrepôt régional (cf. Rouch, partie 5, § 2.2.2.).

### 4.3. LA DISTRIBUTION PHYSIQUE TRES CONCENTREE REGIONALEMENT

Ce type de distribution physique à vocation régionale correspond à la tendance qui se dessine actuellement à former non plus des groupes d'envergure nationale, mais au contraire à créer, dans une région déterminée de puissants groupes très homogènes. Ces groupes recherchent en permanence, pour éviter le « saupoudrage », des entreprises ayant des activités de gros (grossistes régionaux) et de détail (reprise d'entreprises succursalistes la plupart du temps), pour créer des structures

logistiques très performantes (développement de leurs propres circuits de distribution). Actuellement, le distributeur commercial qui adopte une stratégie à vocation régionale va donc rétracter volontairement sa zone d'influence aux régions bien desservies par d'importants moyens de distribution physique qui vont réduire ses coûts de circulation et laisser les autres régions (dotées de moyens de circulation plus modestes, donc des coûts de distribution physique plus élevés) à la concurrence. Être efficace, pour les distributeurs adoptant ce type de distribution physique, c'est être présent aussi bien en amont qu'en aval (c'est-à-dire axer sa politique de distribution physique autour de l'entrepôt), ce qui permet de diminuer les coûts.

Ce sont les cas de :

- SODIM, implanté exclusivement dans le sud-est de la France ;
- PROMODES, très faiblement dans le sud-est, le centre et l'est de la France (cf. annexe 2 : la distribution physique de PROMODES) ;
- CASINO est absent de la moitié nord de la France (cf. annexe 3) ;
- RADAR n'est pratiquement pas représenté dans le sud de la France, à l'inverse de CASINO (cf. annexe 4) ;
- CARREFOUR est uniformément présent dans l'ensemble du pays : ce groupe n'est pas lié à des moyens de distribution physique (cf. annexe 5).

#### 4.4. « CHAÎNE LOGISTIQUE INTEGEE »

Certains distributeurs commerciaux, outre la prise en charge quasi totale de la distribution physique, ont mis en œuvre une stratégie de développement des moyens de production en propre : *stratégie d'intégration verticale de l'industrie par la distribution*. Pour un certain nombre de produits de grande consommation (épicerie sèche et liquide essentiellement), le détaillant assume lui-même la responsabilité totale du produit qu'il va commercialiser (volonté du distributeur commercial d'assurer lui-même sa politique commerciale et de se dégager d'une certaine dépendance de la part des producteurs qui pour certains produits, notamment la conserverie, sont très concentrés) (33).

Les raisons d'intégrer des activités industrielles sont liées au passé de l'entreprise d'une part, et d'autre part aux problèmes des approvisionnements (garantie d'approvisionnements présents et à venir en quantité et en qualité, une chaîne de distribution physique continue...).

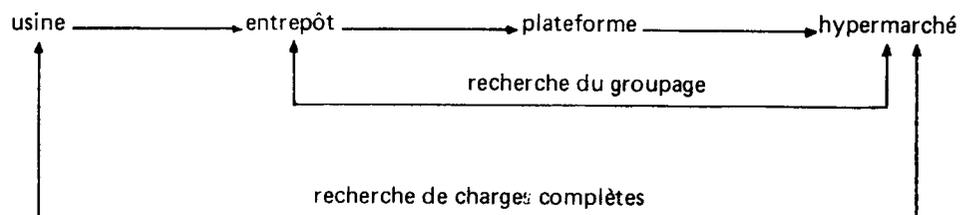
(33) Concernant les industries de la conserve de légumes : sur 141 entreprises en 1978, les 4 entreprises leaders assuraient près de 50 % des fabrications de conserves et 17 en assuraient 82 % (une centaine de conserveries produisaient moins de 10 %). Pour l'industrie de la conserve de fruits (125 entreprises dans le secteur), 5 entreprises assurent 60 % de la production, le reste très atomisé étant composé de PME.

## 5. Avantages de la mise en place d'un système de distribution physique par les distributeurs commerciaux

La mise en place de structures de distribution physique a été un moyen pour les distributeurs commerciaux :

### 5.1. D'AMELIORER L'APPROVISIONNEMENT DES GRANDES SURFACES

- délais de livraison (régularité des approvisionnements),
- qualité des produits,
- permanence des assortiments,
- rotation des stocks accélérée,
- réduction des stocks en magasin,
- allègement du travail en magasin (manutention),
- amélioration des conditions d'achats,
- diminution des ruptures de stocks durant les périodes de forte consommation (stockages saisonniers),
- la distribution physique pourrait potentiellement résoudre le problème des files d'attente



L'objectif est de réaliser des charges complètes :

— au départ de l'usine d'un producteur (marchandise homogène issue d'un seul fabricant),

— au départ d'un entrepôt régional, souvent exploité par un producteur, groupage de marchandises,

— au départ d'une plateforme : elle est souvent une unité de charge constituée d'un assortiment de marchandises issues de plusieurs fabricants et dont la destination est commune.

La surface de vente reçoit ainsi des véhicules complets et limite la multiplication de livraisons par petits lots génératrices de files d'attente au déchargement.

## **5.2. D'OBTENIR UN MEILLEUR CONTROLE DE LA CIRCULATION DE LA MARCHANDISE**

Grâce à un système d'information très informatisé, l'entreprise contrôle davantage la circulation de la marchandise, ce qui lui a permis de réduire de façon importante ses coûts de distribution physique (limitation des niveaux de stocks, meilleure répartition géographique des stocks et des possibilités de transfert d'un dépôt à l'autre pour éviter une rupture localisée).

## **5.3. POUR LA DISTRIBUTION COMMERCIALE DE S'AFFERMIR FACE A UNE DOMINATION DE L'INDUSTRIE**

La domination de l'industrie sur la distribution s'est exercée jusque vers le milieu des années 60, période à partir de laquelle la distribution s'est développée considérablement (les investissements du capital financier se sont progressivement tournés vers la distribution) et on assiste actuellement à un renversement du pouvoir dans les circuits de distribution au profit de la distribution commerciale.

## **6. La distribution physique est devenu un enjeu des rapports de forces distributeurs - producteurs**

### **6.1. LES OPERATIONS DE DISTRIBUTION PHYSIQUE SONT ENGAGEES DANS UN PROCESSUS RAPIDE DE FORTE AUGMENTATION DE LEUR PRODUCTIVITE**

Cette « course » à la productivité qui se manifeste actuellement peut être un moyen pour les entreprises, d'une part de reconstituer leur taux de profit (34), et d'autre part de lutter contre la hausse drastique de certains coûts (transport).

« La distribution physique des marchandises, dans les années 80, sera un des rares secteurs où des gains de productivité seront encore possibles » (35).

Cette recherche d'amélioration de la productivité s'oriente vers le perfectionnement des techniques à tous les niveaux (automatisation des processus).

### **6.2. LES OPERATIONS DE DISTRIBUTION PHYSIQUE ENTRAINENT NON SEULEMENT DES ECONOMIES DE COUTS MAIS GENERENT DES PROFITS**

Les entreprises de distribution se sont dotées d'entrepôts (en général par concentration horizontale) très performants, mais d'un coût d'investissement très élevé, d'où des problèmes d'amortissement du matériel. Certains distributeurs, afin de rentabiliser les entrepôts, les ont ouverts à des tiers en assurant même, dans certains cas, leur distribution physique (les entrepôts, actuellement, sont conçus pour ravitailler tous les circuits de distribution (36). Développement de la fonction de gros par les distributeurs en partant des entrepôts ou plateformes. Les distributeurs commerciaux ont dépassé le simple objectif d'amortissement des moyens logistiques, car les entrepôts sont conçus comme des « centres de profit ». En général, ces « centres de profit », pour être encore plus performants, sont considérés comme des entreprises autonomes en milieu concurrentiel, ce qui signifie que chaque centre responsable de sa gestion entre en compétition avec les autres entrepôts du groupe. Certains groupes commerciaux comme PROMODES compa-

(34) D'après une étude réalisée par A.T. Kearney, pour le compte du National Council of Physical Distribution Management (NCPDM), une économie de 10 % sur les coûts de distribution physique peut entraîner une hausse de 1 % du bénéfice net après impôt.

(35) « Entrepôts : fini le casse-tête », Manutention-stockage, mai 1980.

(36) Par exemple, tous les entrepôts du groupe CASINO sont conçus pour ravitailler toutes les formes de magasins (de l'hypermarché à la supérette).

rent les performances de chacun des entrepôts (par rapport à celles des autres du groupe) mesurées par le ratio de rendement sur investissement, qui traduit le rapport existant entre le résultat d'activité et les immobilisations nettes.

Les activités comme le stockage, qui jusqu'à présent ont été gérées comme des contraintes, comme un « mal nécessaire », assurent aux distributeurs une source de profit non négligeable.

### 6.3. QUELQUES CONSEQUENCES DE L'INTRODUCTION DE LA DISTRIBUTION PHYSIQUE DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION DE DETAIL

La maîtrise du produit depuis l'amont jusqu'au magasin de détail (circulation des produits le plus rapidement possible au moindre coût) est actuellement un des points essentiels de la stratégie des distributeurs commerciaux. Comme le développement des grandes surfaces spécialisées, l'implantation d'hypermarchés à l'étranger ou l'ouverture massive de petits commerces de proximité (succursales, supérettes..., liées au réseau logistique déjà mis en place), la distribution physique a représenté un des moyens d'une part de diversification des activités, et d'autre part de maintien du taux de croissance de l'entreprise, voire d'augmentation du profit. Dans un premier temps, la prise en charge de la distribution physique a été reportée en amont (essentiellement sur les producteurs), mais pour des raisons liées au problème des approvisionnements des grandes surfaces, l'accroissement des coûts des activités de distribution physique (manutention-transport-stockage) et la nature des produits vendus (hétérogènes, multiples, saisonniers...), certains distributeurs commerciaux ont pris en charge complètement la distribution physique en se dotant de moyens logistiques considérables (par « *concentration logistique* », comme une tendance récente semble le confirmer). La distribution physique représente un des moyens pour une distribution concentrée et organisée d'affirmer son pouvoir dans les circuits de distribution.

L'introduction de la distribution physique dans le secteur de la distribution de détail a entraîné quelques conséquences sur certains agents économiques :

— *les producteurs* (primaires et transformateurs), dominés par la distribution commerciale qui les contraint à produire certains produits sous marque de distribution et d'assurer dans certains cas l'approvisionnement des magasins, voire la gestion des linéaires de vente. La distribution s'adresse de plus en plus à des producteurs importants (pour des raisons de sécurité), ce qui peut avoir des conséquences au niveau du secteur productif entraînant une restructuration de la profession, l'élimination de petits producteurs locaux ou régionaux (actuellement, la production est caractérisée par sa dispersion et son atomicité) et donc une *industrialisation croissante de la production*.

La grande distribution adopte parfois un comportement différent : elle peut se servir de son aptitude à collecter les productions de petits

fabricants (cf. infra l'exemple de la conserverie de légumes) pour faire pression sur les grands fabricants et, à la limite, elle les déstabilise en réduisant les commandes qu'elle leur passe. Cette autre tendance constitue un frein à la disparition des petits producteurs évoquée ci-dessus.

— *les grossistes, les transporteurs, les entreposeurs publics...*, pour ne pas être éliminés par intégration à la fonction de détail (distribution physique de type « intégré »), ne peuvent plus se limiter à leur activité traditionnelle. Ces agents se restructurent, en élargissant leurs activités, pour répondre aux exigences de la distribution. Ils ne remplissent plus un simple rôle de régulation dans les circuits de distribution (retarder le moment où la marchandise va être vendue), mais ils assurent, en complémentarité de leur fonction, les activités de distribution physique. Le grossiste n'hésite pas à élargir sa gamme de services, à vendre à plusieurs centaines de kilomètres de ses dépôts (*disparition de la notion de grossiste régional* et perturbation de certains marchés régionaux).

— *les distributeurs commerciaux*

La distribution physique, en tant qu'innovation, permet à certains distributeurs (très dynamiques) d'affermir leur fonction de leader face à une concurrence très vive (PROMODES, INTERMARCHE, CASINO).

La distribution physique est devenue un enjeu que producteurs et distributeurs cherchent à s'accaparer. Mais on a pu constater une évolution des rapports producteurs-distributeurs depuis 20 ans au détriment, actuellement, des fabricants. La croissance de la distribution commerciale a été plus forte que celle de la production. Cette évolution de la distribution est marquée par un double phénomène de concentration des entreprises et de concentration de la puissance d'achat (par l'intermédiaire de la centrale d'achat, organe commercial qui se dote de départements logistiques très étoffés, à forte spécialisation). Le fournisseur a en face de lui, non plus une multitude de détaillants organisés, mais une centrale d'achats très puissante. On assiste à une dégradation de la position de négociation du producteur vis-à-vis de son client. La distribution détient donc un véritable pouvoir économique que se manifeste à deux niveaux :

— *au niveau de la production* : le fabricant devient un façonnier (la distribution commerciale lui impose un cahier des charges très rigoureux, où sont spécifiés notamment les procédés de fabrication, la définition du produit, les caractéristiques, la nature des emballages, les étiquettes « produits oranges » ou « produits libres », ainsi que des clauses liées aux conditions d'achat, de responsabilité, d'approvisionnement, etc.). En outre, la distribution est très exigeante en matière de crédits-fournisseurs, de délais de paiement, de ristournes...

— *dans les circuits de distribution physique* : le producteur, loin de maîtriser la circulation physique de ses produits, devient un simple prestataire, un distributeur physique dans certains cas (approvisionnement en direct), dans d'autres, totalement supprimé (circuits de type intégré).

Troisième partie

**DEUX FILIÈRES DE  
L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE :  
CONSERVERIE DE LÉGUMES,  
BISCUITERIE**



Ces deux filières sont intéressantes à analyser sous l'angle de la circulation des marchandises et permettent de tester nos hypothèses de recherche (§ 1.1.).

— une très forte concentration de ces secteurs a donné naissance à de grandes entreprises de taille nationale qui ont structuré leur fonction logistique. Il reste cependant de très nombreuses PMI régionales, particulièrement en Bretagne, région faiblement dotée en matière de circulation des marchandises.

— les structures régionales de ces deux filières sont très contrastées en Bretagne :

- la conserverie est une industrie bretonne en déclin,
- la biscuiterie bretonne, spécialisée dans les produits « pur beurre », a connu récemment un essor spectaculaire (depuis ces 10 dernières années).

— Ces deux filières de l'industrie agro-alimentaire, qui produisent des biens de grande consommation, ont été soumises à la pression de la distribution commerciale concentrée, ce qui les a conduites à renforcer leurs structures de production et surtout de distribution physique.

Au cours de cette étude, nous avons rencontré les responsables de certaines entreprises, qui nous ont fourni de très précieuses informations et que nous citons.

## **1. La conserverie de légumes (hors champignons et hors tomates)**

### **1.1. PRESENTATION DU SECTEUR**

#### **1.1.1. Quelques chiffres (37) sur l'industrie de la conserve de légumes**

— la consommation de conserves de légumes en France est élevée (13,6 kg/an/habitant), soit supérieure de ce qu'elle est dans les autres pays européens mais inférieure à celle des Etats-Unis (20 kg).

— après une croissance de 8,5 % de 1964 à 1974, la production stagne actuellement et atteint en moyenne près de 950 000 tonnes (38).

(37) Les éléments statistiques proviennent de différentes sources ; nous les avons agrégés pour obtenir des séries plus longues lorsqu'ils étaient homogènes. Ces sources sont :

— la Confédération Française de la Conserve,  
— les revues : Points de Vente, Libre-Service Actualités, Stratégies, Coopération-Distribution-Consommation,  
— un document de la Commission départementale pour l'Emploi du Finistère « Structures de l'économie et de l'emploi dans les secteurs des conserveries de légumes et de poissons du Finistère,  
— enquêtes personnelles.

(38) En « tonnes demi-brut » : poids des légumes, eau et conditionnement exclus.

	1976 Déficit dû à la sécheresse	1978 Excédent	1979 Très léger excédent	1980 Léger déficit
Production en tonnes	670 000	1 000 007	951 500	758 500
CA en milliers de Francs		2 580		3 200
Import				
tonnes		36 000		49 000
milliers de francs		210	244	274
Export				
tonnes		210 000		250 000
milliers de francs		520	582	740

— cette industrie connaît de très fortes fluctuations annuelles dues aux aléas climatiques. En 1976, année de forte sécheresse, le déficit fut d'environ 300 000 tonnes. On peut d'ailleurs observer un cycle triennal : une année de surproduction est suivie d'une année de sous-production liée à la résorption des stocks puis d'une année d'équilibre. Les stocks saisonniers sont donc souvent considérables, ils posent un problème de circulation (faut-il les localiser sur les lieux de production ou sur les lieux de consommation ?) et exigent des reports de stocks d'une année sur l'autre (300 000 tonnes au début 1976, et en tous cas plus de 100 000 tonnes par campagne).

— la conserverie est une industrie exportatrice : la France produit 51 % de la production européenne et réalise 20 à 30 % de son chiffre d'affaires annuel à l'exportation, avec de très fortes disparités par produits. La CEE absorbe 90 % des exportations et la RFA 80 % à elle seule. Les importations représentent un faible tonnage, mais une forte valeur, cependant le solde de la balance commerciale reste positif de 300 à 500 millions de francs selon les années.

— la conserverie de légumes est confrontée à une double concurrence :

- celle des surgelés, des produits lyophilisés et celle des produits déshydratés qui engendrent une diversification, assez lente, des conserveurs.
- celle des pays en voie de développement qui a déjà conduit certains conserveurs à investir dans des unités de production dans ces pays.

— cette industrie représente 15 000 emplois directs (hors production agricole) qui sont le plus souvent ruraux, partiellement saisonniers et souvent féminins (notamment en Bretagne).

### 1.1.2. Une très forte concentration de l'appareil de production et dans la distribution

#### — Concentration de la production

En 1978 :

4 entreprises fabriquent 48 % de la production (39)

17	»	»	82 %	»
100	»	»	10 %	»

Il existait 174 entreprises en 1977, 141 en 1978, il n'en reste plus que 129 en 1980 : ce vif mouvement de concentration ne semble pas encore arrivé à son terme, mais il a déjà donné naissance à quelques grandes entreprises.

#### — Concentration dans la distribution commerciale

La commercialisation se répartit ainsi :

- collectivités 10 %
- ménages 40 %
- remplissage 25 % (pour les marques de distributeurs)
- exportation 25 %

Il existe actuellement trois marques nationales qui dominent la commercialisation auprès des ménages :

	1976	1980
CASSEGRAIN (SAUPIQUET)	14,5 %	12,7 %
D'AUCY	9,5 %	10,0 %
BONDUELLE (40)	7,5 %	8,5 %
Marques de distributeurs	30,0 %	43,0 %
Autres marques de petits fabricants	40,0 %	25,6 %

La part de marché des marques de distributeurs (dont on connaît le récent développement des moyens logistiques en distribution physique § 2) s'est accrue de 40 % en 4 ans. Simultanément, la part des petits fabricants a reculé dans des proportions comparables. Seules les trois grandes marques nationales, qui disposent d'une structure de distribution physique, ont maintenu leurs positions. Les distributeurs font fabriquer les produits qu'ils vendent sous leurs marques surtout par les petits fabricants, dans certains cas ces produits peuvent représenter la majeure partie des ventes des distributeurs (100 % dans la chaîne ED, 80 % chez COOP).

Parallèlement, les circuits traditionnels sont en pleine régression, au profit de la distribution concentrée ; les grossistes, qui assuraient la distribution des petits fabricants, sont aussi en déclin rapide sauf dans

[39] Il s'agit, dans l'ordre, de BONDUELLE (20 % de la production environ), CGC : COMPAGNIE GENERALE DE CONSERVERIE (D'AUCY) (11 % environ), SAUPIQUET (9 %), PROPRIETAIRES REUNIS (8 %).  
 [40] BONDUELLE est une entreprise qui concentre l'essentiel de ses efforts commerciaux à l'exportation et aux collectivités.

le Massif central, région mal desservie par les structures de distribution physique des fabricants et des distributeurs. Il semble que cet affaiblissement des circuits traditionnels, débouchés classiques des petits et moyens fabricants, explique leur déclin commercial qu'ils compensent en exerçant des fonctions de remplissage pour le compte des grands distributeurs, qui commercialisent sous leur propre marque.

### *Circuits de commercialisation des conserves de légumes*

Vente en Année	Circuit traditionnel	Superette	Supermarché	Hypermarché
1976	32	15	28	25
1977	30,5	14	28,5	27
1980	23,4	14	33,6	29

La distribution concentrée exerce donc une pression considérable sur les fabricants de conserves qui deviennent de plus en plus, pour les plus petits d'entre eux, de simples façonniers dépourvus de réseau commercial et de structure de distribution physique.

### 1.1.3. Une très forte concentration géographique

La production est extrêmement concentrée dans les principales régions productrices de légumes (41) :

	1963	1978	1980	
Picardie		33 %	34 %	} 54 % } 75 %
Nord Pas-de-Calais		20 %	20 %	
Bretagne	39 %	22 %	21 %	

### *Productions par régions*

Les surfaces emblavées sont elles aussi très concentrées (42) :

Nord-Picardie 55 % des surfaces  
Bretagne 30 % »

Cette localisation des conserves dans les grandes régions agricoles pose toute une série de problèmes :

— éloignement des régions de consommation, surmonté par le déplacement des plus grosses unités de fabrication qui abandonnent la Bretagne (— 50 % en 15 ans) au profit du Nord de la France et qui se dotent de moyens de distribution physique (réseau d'entrepôts) (43).

(41) Pour la conserverie de tomates (exclue du champ de l'étude), 95 % de la production est localisée dans le Sud-Est.

(42) 25 % de la production de légumes est livrée aux conserveries.

(43) Une telle délocalisation n'est possible qu'à certaines conditions, accessibles aux seules grandes entreprises :

— disponibilité de trésorerie,  
— structures industrielles autonomes des structures de production agricole.

— excès de spécialisation des unités de fabrication en fonction des productions agricoles locales (les conserveurs de légumes s'intéressent peu aux conserves de fruits).

— la Bretagne voit son handicap géographique aggravé par un mode de faire-valoir traditionnel (petites surfaces) et par des difficultés d'arrosage.

#### **1.1.4. Une très forte concentration de la gamme**

Les petits pois et les haricots représentent l'essentiel de la production (70 % en 1968), mais ils régressent (52 % en 1978) au profit des « petits légumes » (salsifis, artichauts, mélanges, etc.).

La plupart des entreprises sont d'ailleurs spécialisées dans une gamme étroite, à l'exception de SAUPIQUET et, dans une moindre mesure, la CGC. Comme nous l'avons déjà noté, les entreprises du secteur de la conserve, dont la marge est faible (3 à 4 %), n'ont que très peu innové (nouveaux produits, plats cuisinés, surgelés, etc.), seules les marques les plus importantes, disposant de capacités de trésorerie, ont pu procéder aux investissements nécessaires.

#### **1.1.5. Une forte organisation interprofessionnelle**

Les conserveries de légumes, très dépendantes de contrats d'approvisionnement avec les planteurs, s'appuient sur une très forte organisation interprofessionnelle : l'ANIFELT (Association Nationale Interprofessionnelle des Légumes de Conserves) cherche à promouvoir des contrats de production qui portent sur : les objectifs de production, les prix, les normes de qualité et de réception, les dates d'ensemencement et de récolte, les traitements anti-parasitaires, les accords litiges (44).

Une telle concertation entre producteurs et transformateurs permet de régulariser les approvisionnements des conserveurs (en qualité et en quantité) et de garantir un revenu aux planteurs. Parfois on peut observer une intégration des structures agricoles et industrielles : la CGC est une SICA liée à une coopérative (CECAB) (elle-même liée au Crédit agricole), dont les adhérents sont majoritaires au conseil d'administration de la SICA. L'entreprise BOUTET est également une filiale SICA, d'une coopérative agricole.

## **1.2. ORGANISATION DE LA CIRCULATION PHYSIQUE**

Nous avons différencié les entreprises selon le degré d'évolution de leurs structures logistiques et nous donnons un exemple de chaque type.

(44) Parfois, des mesures concertées de contingentement sont prises par les agriculteurs et les conserveurs (1976-1977 : petits pois, pois et carottes).

## 1.2.1. Les grandes entreprises disposant de structures logistiques - Exemple : SAUPIQUET

### 1.2.1.1. Les données

La firme SAUPIQUET possède un outil de production important qui comprend 8 usines en France (cf. carte annexe 7) et 2 usines en Afrique spécialisées dans le thon (Abidjan, Dakar). Elle détient également des intérêts au Kenya, au Maroc, et au Portugal ; des implantations en Grèce sont programmées. En 1980, le chiffre d'affaires hors taxes s'est élevé à 1 109 millions de francs, il est essentiellement réalisé par la conserve.

Il faut observer que, compte tenu de l'organisation logistique de SAUPIQUET, pour 146 000 tonnes livrées aux clients, il faut compter un tonnage équivalent lié aux transferts usines —> plateformes de distribution et à une partie des transports sur achats. Le caractère hétérogène des trafics, qui associe des flux massifs à faible valeur unitaire (conserves de légumes) et des flux plus légers à forte valeur, est un atout en matière de transport : une charge unitaire optimale est réalisée en « panachant » des marchandises « riches » et des marchandises « pauvres ». Sa diversification (400 références commercialisées) permet également à la firme de réaliser des unités de charge complètes à destination d'un client : en couvrant la totalité de la gamme de conserves de légumes et de poissons et en proposant des conserves de plats cuisinés, SAUPIQUET constitue à lui seul un assortiment complet. Il s'agit là d'un avantage décisif en matière de distribution commerciale (un seul fournisseur pour une gamme étendue de produits de grande consommation, d'où une simplification des procédures de commande) et très appréciable en matière de distribution physique.

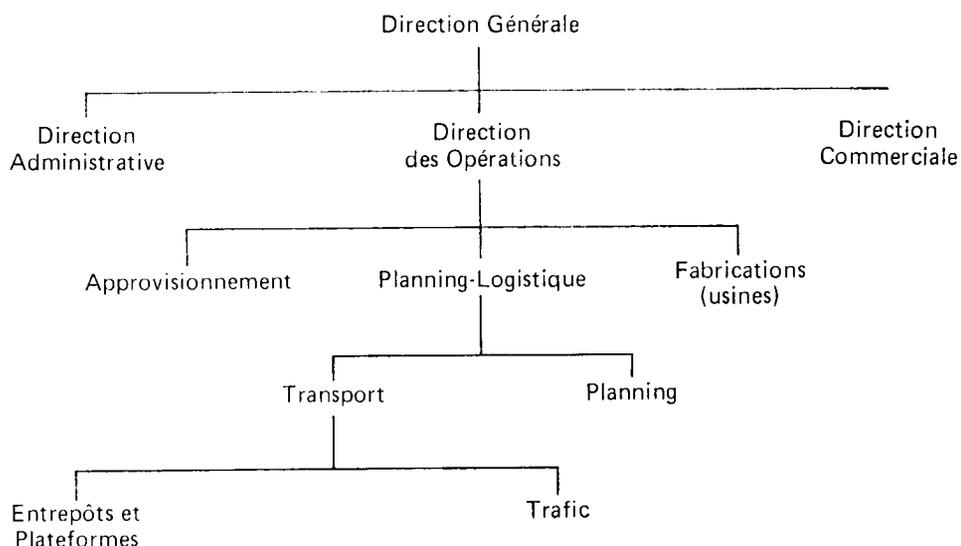
Notons enfin que la vente se fait à un prix « départ plateforme », avec des essais de généralisation du port payé en espérant arriver à un tarif franco (45) (46).

		Tonnage	CA millions de F	% Tonnage	% CA	CA/tonne
<b>Activité appertisée (conserverie)</b>	Légumes	80 000	305	55	29,75	3 800 F
	Plats cuisinés					
	Poissons	30 000	200	20,5	19,50	6 650 F
	Sous-total	36 000	520	24,5	50,75	14 400 F
<b>Autres</b>	Surgelés	146 000	1 025			
	Armement Thonier		84			

(45) Dans la conserverie de légumes, les prix sont traditionnellement établis « départ usine ».

(46) La recherche d'un tarif franco par un chargeur révèle la maîtrise qu'il cherche à exercer sur la circulation de ses marchandises (cf. § 1.1., définition de la maîtrise, et partie 4, § 1.2.). En l'occurrence, SAUPIQUET, en élargissant sa maîtrise, se heurte à une démarche identique chez les distributeurs (cf. § 2) : ainsi, CASINO achète le plus possible départ usine à SAUPIQUET... A terme, les distributeurs risquent de conduire les fabricants à abandonner leur système de distribution physique qui serait « dérentabilisé » : seules subsisteraient les organisations commerciales capables de s'approvisionner.

### 1.2.1.2. La structure logistique



La logistique est donc responsable de la planification de la production, de l'ensemble des transports (y compris à l'import mais pas encore à l'export (47) et du réseau de distribution physique (entrepôts-usines et plateformes de distribution). Elle maîtrise largement les rythmes de circulation des produits et exerce des responsabilités opérationnelles.

### 1.2.1.3. La distribution physique : caractéristiques

La firme fabrique des « boîtes blanches » dépourvues d'étiquetage commercial, ceci permet de transférer les marchandises par unités de charge complètes (camions, wagons, voire même rames complètes (48) depuis les entrepôts d'usine jusqu'aux plateformes de distribution. Les stocks sont tenus « en blanc » plutôt que par références commerciales, ce qui permet d'en limiter considérablement le volume : SAUPIQUET distribue en effet le même produit sous plusieurs marques.

Le réseau de plateformes de distribution (cf. annexe 8 - carte) sert indifféremment les quatre sociétés de commercialisation du groupe (CASSEGRAIN, UGR, SVEMB, SAUPIQUET INTERNATIONAL) ; les clients sont précisément affectés à une plateforme ; de plus, il y a disjonction entre régions commerciales et zones d'influence des plateformes (49) qui ne se superposent pas. Indépendamment du regroupement des flux (50) et la diminution des coûts d'approche qu'elles permettent, les plateformes améliorent la qualité de service à la clientèle : les délais de livraison sont plus courts, la ponctualité est meilleure (aucun client n'est à plus

(47) — Transports d'approvisionnement, en liaison avec le service des approvisionnements.  
— Transferts entrepôts d'usine → plateformes (par fer ou par route).  
— Transport de livraison.

Dans la mesure du possible, des trafics triangulaires sont réalisés (combinaison d'un transfert ou d'un transport de livraison avec un transport d'approvisionnement).

(48) Les plateformes sont toutes embranchées.

(49) Le commercial n'a aucune autorité sur ce réseau.

(50) Certains clients, qui à eux seuls passent une commande correspondant à une unité de charge complète, sont livrés directement depuis les entrepôts d'usine.

de 400 km d'une plateforme), les commandes livrées complètes sont la règle (chaque plateforme dispose de cinq semaines de stocks), de plus le caractère polyvalent des plateformes confère une grande flexibilité au système (51).

La préparation des commandes, le marquage, l'étiquetage se font dans les plateformes au fur et à mesure des besoins : les plateformes sont toujours équipées de terminaux informatiques qui permettent une gestion des stocks et des commandes par télétraitement.

Une étude de localisation optimale de 7 plateformes (52) avait été effectuée (cf. carte 4), mais, pour des raisons internes, la firme n'a mis en place que 5 plateformes (53) en réutilisant les infrastructures de production qui disposaient de surfaces disponibles (Nantes, Montpellier, Peronne). Cette solution, transitoire, illustre ce phénomène de progressive dissociation des espaces de circulation et des espaces de production, qui se trouve ralenti par des raisons conjoncturelles (éviter des fermetures d'usines suivies de licenciements) et historiques (continuer à occuper une installation héritée du passé de l'entreprise).

Les modalités d'exploitation choisies par SAUPIQUET sont presque toujours le compte propre :

— le parc de camions est en location longue durée avec chauffeurs : les affrètements sont exceptionnels du fait de l'exigence de sécurité dans la circulation des flux (54).

— les plateformes sont en propre, à l'exception de celle implantée en région lyonnaise (55). Les raisons ne semblent pas toutes liées aux facteurs internes évoqués ci-dessus mais aussi à deux autres faits :

- les prestataires qualifiés sont inégalement présents sur le territoire, ce qui contraint la firme à faire coexister deux systèmes distincts (propre et sous-traité), formule toujours coûteuse.
- la firme SAUPIQUET, attachée à l'exploitation en propre, commence seulement à développer un outil de maîtrise des activités déléguées.

Globalement, le budget « distribution physique et transport » (ici coûts de transport, de stockage, de manutention, d'emballage, marquage, préparation des commandes, etc.), représente un peu moins de 4 % du CA (environ 3,7 %).

---

(51) Pour des raisons diverses (rupture de stocks, conflit social localisé, etc.), un client peut être exceptionnellement livré par une autre plateforme.

(52) Paris (région), Toulouse, Nancy, Lille, Avignon, Lyon, Rennes (les sept localisations plus fréquemment choisies).

(53) Paris (région), Nantes, Péronne, Villefranche (environs Lyon), Montpellier.

(54) Le choix des véhicules se porte sur des matériels caractérisés par la vitesse de chargement-déchargement : les « tauteliners », à ouverture latérale, se déchargent en 20 minutes contre 80 pour un camion classique. De même, les wagons utilisés (« débach'vite ») offrent des facilités de manutention.

(55) La plateforme de Villefranche est installée chez SOFRASTOCK, filiale entreposage de la Régie RENAULT ; SAUPIQUET n'apporte que certaines machines et l'encadrement.

## 1.2.2. Les entreprises plurirégionales (56-57) Exemple : COMPAGNIE GENERALE DE CONSERVERIE qui vend sous la marque D'AUCY

### 1.2.2.1. Quelques chiffres

Une entreprise comme la CGC ne présente pas le caractère plurinational de SAUPIQUET, elle n'est implantée qu'en France. La firme, juridiquement une SICA, fonctionne comme un comptoir de vente qui commercialise sous une marque unique des productions issues de cinq unités de production (cf. carte annexe 7). La gamme commercialisée est très complète (30 légumes) (58), elle représente 450 valeurs d'approvisionnement (les valeurs d'approvisionnement correspondent à des références logistiques : chaque conditionnement d'une même marchandise donne lieu à une valeur d'approvisionnement spécifique).

En 1980 la firme produit 118 000 tonnes, ce qui représente 360 millions de francs de chiffre d'affaires :

- 95 000 tonnes ont été vendues sur le marché intérieur dont 80 000 tonnes sous la marque D'AUCY,
- 25 000 tonnes ont été exportées, dont 15 000 tonnes sur la RFA. En deux ans, les exportations ont progressé de 40 % (59).

La CGC cherche à diversifier sa production :

— c'est elle qui est à l'origine du lancement des légumes en bocaux dont elle assure actuellement en France le tiers des ventes,

— le fait de produire des fruits au sirop, des poissons, des plats cuisinés et mieux des surgelés permet à la CGC d'offrir sous la même marque commerciale un large assortiment de produits : ceci constitue un atout décisif, à la fois commercial et logistique, face à la distribution concentrée qui peut ainsi commander et se faire livrer des unités de charge complètes.

### 1.2.2.2. La structure logistique

La CGC éprouve quelques difficultés à articuler sa logique de distribution à la logique de production, qui est celle des unités de production qui disposent d'une presque complète autonomie d'exploitation.

C'est sans doute plus par les caractéristiques de la structure logistique que par tout autre critère que des firmes comme SAUPIQUET et D'AUCY se différencient (leur poids économique et la gamme de leurs produits en matière de conserves de légumes sont très comparables).

Ici, il n'existe pas de fonction logistique intégrée mais une simple coordination de fonctions complémentaires :

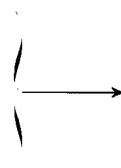
(56) Il s'agit ici d'entreprises « moyennes » eu égard au degré de complexité dans l'organisation de la circulation de leurs produits et non au chiffre d'affaires réalisé.

(57) On peut également classer dans cette catégorie les Ets LEBRETON (Propriétaires Réunis), qui produisent aux alentours de 100 000 tonnes, principalement sous marques de distributeurs.

(58) D'AUCY commercialise également des plats cuisinés, des fruits au sirop, des conserves de poissons et débute dans une activité de légumes surgelés.

(59) Une firme comme BONDUELLE porte l'essentiel de ses efforts commerciaux sur les marchés extérieurs.

Prévisions  
commerciales  
établies par  
la CGC  
— stock disponible



Prévisions de fabrications confrontées  
avec les programmes de fabrication de  
chaque usine :

- si un déficit de fabrication apparaît, la CGC fait appel à un sous-traitant,
- si un excédent apparaît, la CGC intensifie son action commerciale par une politique promotionnelle.

Il n'existe donc pas de planification de la distribution physique, de la production et des approvisionnements établie à partir d'une analyse de la demande à servir : la démarche traditionnelle de la CGC (prééminence de la production, le commercial procède à des ajustements), s'oppose à la démarche logistique de SAUPIQUET, dont les flux physiques sont régulés d'aval en amont (60).

### 1.2.2.3. La distribution physique : caractéristiques

Comme SAUPIQUET, D'AUCY produit des boîtes blanches qui ne sont étiquetées qu'au moment de la commercialisation : une telle politique, qui permet d'alléger le poids des stocks de distribution, n'est cependant pas généralisée, les usines produisant également des boîtes étiquetées : ce fait reflète une certaine ambiguïté (qui est chargé des opérations de distribution, dont l'étiquetage fait partie ?), et un doublement des moyens. Les unités de fabrication sont responsables de leurs stocks de produits finis, mais elles peuvent faire appel aux capacités de stockage dont dispose la CGC, qui, dans ce cas, les leur facture. Il est remarquable d'observer que la CGC a localisé ses dépôts régionaux de distribution (Mercues, Remy, Saint-Etienne) dans les régions de production et non pas en fonction de zones de distribution comme le voudrait une certaine orthodoxie logistique (61). La firme préfère en effet localiser ses stocks sur les lieux de production, de peur de faire des erreurs d'affectation, surtout en fin de période lorsque le niveau des stocks tend vers zéro. Les livraisons sont donc en général effectuées en « port avancé », au départ de l'un des dépôts de distribution. Les dépôts sont approvisionnés par des transferts par voie routière exclusivement, en transport public : en effet, l'approvisionnement des dépôts de distribution se fait au coup par coup, en fonction des fluctuations de la demande, ce qui exclut le transport ferroviaire qui acheminerait de façon rentable des quantités économiques plus importantes.

Le coût de circulation physique se situe entre 6 et 7 % soit le double de celui que supporte SAUPIQUET.

(60) Il faut remarquer que la CGC n'est pas une organisation industrielle, mais un comptoir de vente : les contradictions entre logiques de fabrication, très liées au secteur agricole, et logiques de circulation sont ici extrêmement aiguës. Les fabricants, loin de dominer les aléas de la production agricole de légumes, doivent mettre en conserve les quantités livrées par les planteurs. Les décisions de fabrication sont prises en fonction des contraintes issues du monde agricole et laissent très largement de côté les paramètres commerciaux.

(61) C'est le choix effectué par SAUPIQUET (cf. ci-dessus), mais il faut observer que SAUPIQUET, qui importe une partie de ses produits, s'est par là même trouvée obligée de mettre en place un système de distribution physique. Dans un autre secteur d'activité, la firme AUCHAN, qui a largement recours à l'importation, a dû aussi mettre en place son système de distribution physique articulé autour de deux grandes plateformes (Lille, Sorgues).

### 1.2.3. Les petites entreprises (exemple : BOUTET)

Il existe encore de nombreuses petites conserveries, mais elles rencontrent des difficultés croissantes et exercent le plus souvent des activités de remplissage pour le compte de fabricants plus importants, disposant de marques commerciales, ou de distributeurs qui disposent de leur propre marque (KERBRONEC, BEAUMONT, produits « Libres », « Oranges », etc.).

Parfois les distributeurs disposent de leur outil de production. Ainsi la SGCC (COOP) possède une conserverie de poissons au Guilvinec et d'une conserverie de légumes à Carhaix, elle fait également appel à des remplisseurs : la totalité de la production est regroupée à Carhaix qui fait office de plateforme collectrice et qui expédie des unités de charge complètes.

D'autres distributeurs préfèrent n'exercer qu'une fonction de collecte auprès de petits fabricants et font alors appel à des groupeurs qui disposent de plateformes collectrices :

- COFRADEL communique au transporteur SAVON-RICE, spécialisé dans la collecte auprès des conserveurs, des ordres d'enlèvement chez des conserveurs. Ensuite, SAVON-RICE constitue des unités de charge complètes qui sont expédiées par voie ferroviaire vers les entrepôts du distributeur.

— MONOPRIX a mis en place un système de plateformes collectrices et/ou distributrices : les marchandises sont collectées dans une région donnée puis transférées vers les autres plateformes (par unités de charge complètes) avant d'être alloties et livrées aux différents magasins. Le même transporteur SAVON-RICE assure la fonction de plateforme collectrice pour le compte de la SAMADA.

— CASINO impose son transporteur à ses fournisseurs, ainsi les conserveurs se voient imposer SAVON-RICE.

Ces trois exemples montrent tout à la fois la dépendance des petits conserveurs face aux grandes structures de distribution, et le rôle que peut être amené à jouer un prestataire vis-à-vis de l'appareil régional de production.

Parmi les « petits » conserveurs nous avons choisi le plus important d'entre eux : BOUTET.

Cette entreprise, qui est une SICA filiale d'une coopérative regroupant 1 500 adhérents, produit 32 000 tonnes dans 2 usines près de Concarneau, et a un chiffre d'affaires de 95 millions de francs. La gamme n'est pas très étendue (20 produits, 80 valeurs d'approvisionnement). L'organisation logistique est simple : à partir de programmes de vente, le service commercial établit des programmes de fabrications et des programmes de semis qui sont transmis à la coopérative. Il s'agit là d'une structure légère, plus cohérente que celle de la CGC (62) : l'intégration réalisée par les planteurs, qui ont racheté les unités industrielles de conserverie, est efficace dans la mesure où l'ensemble des responsables (planteurs, fabricants, commerciaux) sont réunis dans un même centre de décision à Rospenden. Autrefois, l'entreprise disposait d'un petit stock, pratiquement dans chaque département, implanté soit chez un représentant soit chez

(62) Le siège de la CGC, qui commercialise un tonnage quatre fois plus important que BOUTET, est à Paris ; ses 5 unités de fabrication sont réparties dans 3 régions différentes.

un transporteur, sans compter le stock détenu par les grossistes locaux (63).

Actuellement, toutes les ventes sont effectuées départ usine et les livraisons se font par camions complets (transport public). Le fait de ne pas disposer de dépôts de distribution implantés à proximité des zones de consommation interdit le recours au mode ferroviaire : les clients, qui ne veulent supporter le poids des stocks (64), passent des commandes fractionnées, réparties sur l'ensemble de l'année. Le coût de transport, supporté par le client, s'élève à 10 % du chiffre d'affaires en moyenne, ce qui est élevé.

En matière de politique de distribution physique, la profession rencontre deux types de difficultés, d'autant plus insurmontables que l'entreprise concernée est petite :

— la valeur ajoutée du produit est faible, les entreprises n'arrivent pas à dégager un cash-flow suffisant pour investir dans un outil de distribution physique.

— par ailleurs, le caractère traditionnel de ce secteur est tel que les firmes n'ont que très peu recours à des prestataires susceptibles de prendre en charge leur distribution physique. Même une firme comme SAUPIQUET est très réticente face à une éventuelle sous-traitance qui est réduite aux seules opérations de transport : cette firme commence seulement à développer un outil de maîtrise des activités déléguées, préalable indispensable à un éventuel élargissement de la sous-traitance. Par contre, comme nous l'avons vu, les distributeurs savent parfaitement s'appuyer sur des prestataires régionaux pour collecter la production des petits conserveurs, qui deviennent progressivement de simples façonniers captifs de leurs clients et sans aucune autonomie commerciale.

## 2. La biscuiterie

### 2.1. PRESENTATION DU SECTEUR (65)

#### 2.1.1. Quelques chiffres

Ce secteur de l'industrie agro-alimentaire a connu un très intense développement depuis les vingt dernières années, mais il stagne depuis 1978 avec de forts contrastes régionaux.

(63) Cette pratique était très courante dans la profession.

(64) Les stocks saisonniers, très importants, sont à la charge des seuls fabricants. Les distributeurs, même dotés de moyens physiques, se refusent à supporter les coûts de stockage. Chaque producteur doit disposer de capacités de stockage considérables, calculées en fonction de la production maximale, et qui deviennent sous-utilisées au fur et à mesure de l'avancement de la campagne (70 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts et 147 000 tonnes de capacité de stockage pour SAUPIQUET).

(65) « Points de Vente », « Libre-Service Actualités ».

« Etude sur l'évolution et la situation de l'économie et de l'emploi du secteur de la biscuiterie dans le département du Finistère », préfecture du Finistère. La filière blé-farine-biscuits dans l'Ouest. OREAM, Nantes, Union intersyndicale des industries de la biscuiterie. Enquêtes personnelles.

— Consommation par an et par habitant :

1960	1970	1977	1980
3,85 kg	5,57 kg	7,46 kg	8,10 kg

— production totale en tonnes :

	1964	1970	1978	1979	Variation de 78 à 79
France		270 000	365 000	349 000	— 4,38 %
Bretagne	3 000	8 000	27 375	27 222	— 0,56 %

En 1979 le chiffre d'affaires total de la profession s'est élevé à 3,67 milliards de francs (tonnage produit) et 4,33 milliards de francs (tonnage vendu). La production a commencé à reculer, sauf en Bretagne où elle a connu un essor spectaculaire (multipliée par 9 en 15 ans, et par 3,5 en 8 ans) : cette région s'est actuellement spécialisée dans la fabrication de gâteaux et biscuits « au beurre » dont elle assure le quart de la production française.

— les échanges avec l'extérieur sont intenses, mais la balance commerciale présente un solde déficitaire.

		1967	1972	1976	1979
<b>Importations</b>	Tonnes	21 000	47 000	47 000	62 000
	Millions de F	74	212	345	585
<b>Exportations</b>	Tonnes	13 000	20 000	22 000	47 000
	Millions de F	54	109	185	470

Le secteur exporte de 12 à 13 % de la production, par contre la Bretagne n'exporte que 6 à 7 % de sa production malgré une progression de 28,6 % des exportations de produits au beurre de 1978 à 1979 (contre + 6 % en moyenne nationale).

— la population active employée dans la biscuiterie régresse fortement : entre 1976 et 1979 elle est passée de 18 400 à 15 800.

— la biscuiterie est une industrie à très forte valeur ajoutée (35 à 40 % du chiffre d'affaires) qui a disposé des ressources nécessaires à l'innovation et à la diversification de ses produits : gâteaux-pâtisseries, gâteaux au beurre, technique « cuisson-extrusion ».

Les marges de distribution sont les plus élevées de l'épicerie sèche. elles atteignent de 20 à 30 % pour les biscuits « pur beurre » (15 à 25 % pour les grandes surfaces, 20 à 30 % pour les commerces traditionnels).

## 2.1.2. Une forte concentration des entreprises

### 2.1.2.1. Concentration de la production en 1979

Tonnages	Nombre d'entreprises	% Tonnage
Supérieur à 10 000 t	7	54,00 %
de 5 001 à 10 000 t	8	12,80 %
de 1 001 à 5 000 t	41	20,70 %
de 501 à 1 000 t	30	5,30 %
moins de 500 t	196	7,30 %
Total	282	

Le mouvement de concentration s'est traduit par la disparition d'un très grand nombre d'entreprises :

- 1962 : 450 entreprises
- 1972 : 391 entreprises
- 1979 : 282 entreprises

### 2.1.2.2. Concentration dans la distribution

Dans ce secteur et ceci le différencie de la conserverie, la part des marques de distributeurs est très faible, et même en recul :

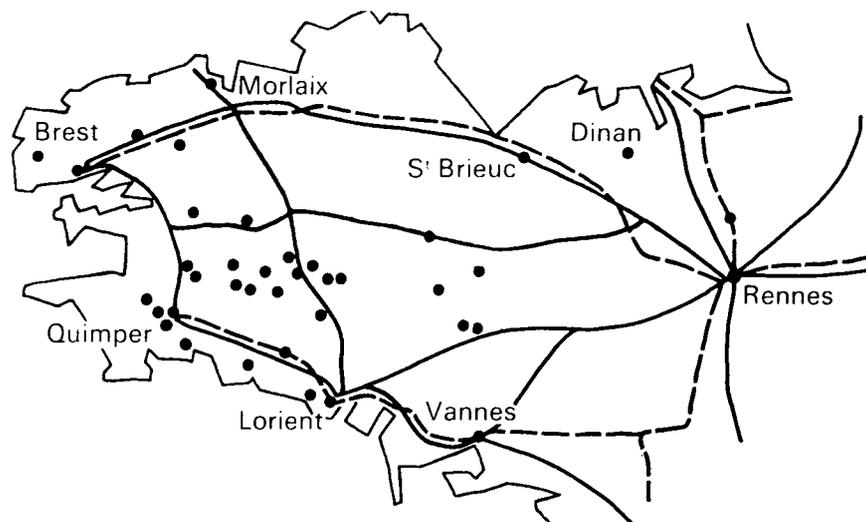
	1972	1976
Grandes marques	39 %	41 %
Autres marques	55 %	56 %
Marques de distributeurs	6 %	3 %

Il n'en reste pas moins que les grands distributeurs, qui contrôlent une fraction croissante de la commercialisation, exercent des pressions croissantes considérables sur les petits biscuitiers (cf. infra).

Evolution de la part de chacun des circuits de distribution :

	1976	1978	1979
Hypermarchés	19 %	23 %	23 %
Supermarchés	28 %	31 %	33 %
Superettes	16 %	18 %	18 %
Traditionnel	37 %	28 %	26 %

**Carte N° 3 : PRINCIPAUX ETABLISSEMENTS INDUSTRIELS  
DE BISCUITERIE ET PATISSERIE INDUSTRIELLE  
DE LA REGION BRETAGNE EN 1975**



Source : Ministère de l'Agriculture, région Bretagne

Ici, comme dans d'autres secteurs, le déclin des circuits traditionnels est très net, ce qui pose des problèmes aux petits producteurs qui écoulaient leur production par ces circuits (industriels —> grossistes —> détaillants).

### 2.1.3. Une faible concentration géographique

La production est largement répartie sur l'ensemble du territoire :

Régions	Rang	% de la production nationale	Cumul
Pays de Loire	1	15,2	15,2
Ile-de-France	2	11,1	26,3
Picardie	3	10,6	36,9
Nord	4	10,3	47,2
Aquitaine	5	7,6	54,8
Bretagne	6	7,5	62,3

Cependant l'entité régionale Bretagne + Pays de Loire, qui est réelle du point de vue de la distribution (cf. partie 4, § 2.1.), représente 22,7 % de la production française, et 76 % de la production des biscuits « pur beurre » qui est le segment de marché le plus prospère actuellement, et le plus convoité par les grandes entreprises (forte valeur ajoutée, fort développement des ventes).

La Bretagne est un « cas » intéressant : un tissu dense de 75 entreprises très petites (soit le quart de l'effectif national) emploie 2 000 personnes (soit 12,5 % des employés du secteur) et ne produit que 7,5 % de la production nationale. Parmi ces entreprises, 29 d'entre elles (1 000 emplois ruraux, production de 20 000 t) ont fondé une association de biscuitiers bretons qui cherche à promouvoir un produit régional.

Ces entreprises, portées par le succès commercial des biscuits au beurre, ont connu un développement spectaculaire ces dernières années (66), mais elles commencent à connaître de graves difficultés.

#### **2.1.4. Une gamme très diversifiée**

La gamme des produits commercialisés est très vaste, mais elle est très différente selon la taille de l'entreprise (67) : la GENERALE BISCUIT (plus du quart du marché français) commercialise 300 produits (500 valeurs d'approvisionnement), la TRINITAINE (important biscuitier breton) en commercialise 50 et un petit biscuitier breton fabrique 10 produits, souvent moins.

## **2.2. ORGANISATION DE LA CIRCULATION PHYSIQUE**

### **2.2.1. Les grandes entreprises disposant de structures logistiques (pluri-nationales : GENERALE BISCUIT, BAHLESEN, BELIN)**

Ces entreprises sont dotées de fonctions logistiques aux larges responsabilités. Nous avons choisi de retenir comme exemples les cas de GENERALE BISCUIT qui se singularise par la création d'un GIE de distribution physique au service de toutes les filiales françaises du groupe, et de BELIN dont la logistique industrielle est développée.

#### **2.2.1.1. GENERALE BISCUIT : la distribution physique**

Cette firme est une holding française qui, avec un chiffre d'affaires de 3 336 millions de francs en 1981 arrive au 3<sup>e</sup> rang mondial, juste après UNITED BISCUIT (n° 2) et NABISCO. Ce groupe plurinational dispose de 34 usines : 17 en France (68), en Belgique, en Hollande, en Allemagne, en Grande-Bretagne, en Autriche, en Italie, en Espagne, aux Etats-Unis et au Japon.

Le chiffre d'affaires se répartit ainsi :

- 1 900 millions en France
- 1 148 millions dans les autres pays de la CEE
- 306 millions dans les autres pays

De 1979 à 1980 le groupe a progressé de 4,5 % en tonnage et 13,25 % en francs ; en France, les ventes correspondent à 1 300 000 m<sup>3</sup> livrés

(66) L'effectif moyen a triplé entre 1970 et 1975.

(67) Rappelons qu'une gamme étendue permet à un distributeur de commander à un seul fabricant un assortiment complet, qui peut ainsi constituer une quantité économique de livraison.

(68) Cf. carte d'implantation des usines françaises en annexe 7.

soit 200 000 tonne brutes (170 000 tonnes nettes) (69). De 1979 à 1980, la production totale est passée de 315 000 tonnes à 326 000 tonnes et les capacités de production de 450 000 à 455 000 tonnes.

La diffusion et la distribution physique de ce groupe constitué à partir de 30 entreprises sont confiées à un GIE de distribution physique (GENERALE BISCUIT DISTRIBUTION (70) qui est géré comme une S.A. Le GIE s'efforce de regrouper les livraisons des trois réseaux adhérents pour constituer des quantités économiques de livraison, il intervient dès la sortie d'usine et dispose d'un monopole de prestation auprès des filiales qui sont ensuite facturées. Il doit livrer près de 3 000 points de livraisons (contre 90 000 en 1970) à partir de 7 dépôts régionaux (contre plus de 30 en 1978). Il dispose de 45 000 m<sup>2</sup> (surfaces louées, surfaces propres) et l'investissement nécessaire à la constitution de ce réseau d'entrepôts s'est élevé à 40 millions de francs. Les dépôts régionaux (carte en annexe 7) disposent d'un stocks de sécurité et sont approvisionnés en fonction du portefeuille des commandes à livrer dans leur région ; ils sont dotés d'un IBM 52/80 relié au siège qui consolide et répartit l'ensemble des informations liées à la circulation des produits finis. Les dépôts sont actuellement approvisionnés par route (150 transports/jour (71), mais progressivement ils le seront par fer car tous sont embranchés ou vont l'être. Par contre, les transports de livraison se font par route, avec un délai moyen de 5 jours, il convient de remarquer que le passage au transport ferroviaire (moins coûteux) est rendu possible par la diminution du nombre des dépôts qui permet tout à la fois de densifier les flux et de rentabiliser un embranchement, et par le recours à la télé-informatique qui, en réduisant les délais de transmission et de traitement de l'information, autorise un allongement des délais de transport.

Le choix des localisations est classique (cf. carte annexe 7 et carte de la partie 4 § 2.1.3), les anomalies s'expliquent par des raisons d'ordre historique :

— Nancy au centre de la région Est paraît mieux située, mais Reims fut retenue, en raison de la présence d'un terrain disponible et pour éviter des problèmes sociaux.

— Rennes était souhaitée par les responsables du GIE mais Nantes fut choisie pour les mêmes raisons que ci-dessus.

Les coûts logistiques de distribution physique s'élèvent à 7,5 % du chiffre d'affaires, et le GIE envisage de devenir prestataire pour des entreprises extérieures à son groupe d'origine.

#### 2.2.1.2. BELIN : Structure logistique et distribution physique

En 1979, BELIN, filiale de NABISCO a produit 36 000 tonnes de biscuits, soit 220 000 m<sup>3</sup> et dispose de deux usines à Chateau-Thierry et d'une autre à Evry (72). Chateau-Thierry et Evry disposent en outre d'un magasin de transfert et d'un dépôt régional ; il existe sept autres dépôts régionaux : les zones commerciales et les zones de distribution physique sont disjointes. Le domaine de compétence de la fonction logistique s'étend à la distribution physique des produits finis (gestion des stocks,

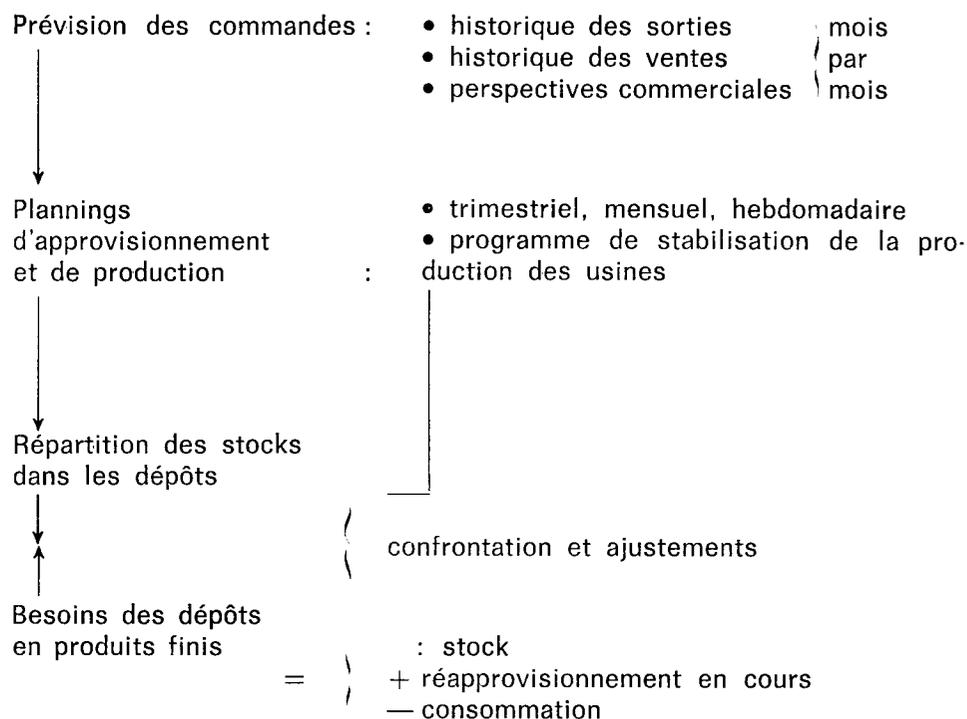
(69) Biscuits et biscottes.

(70) GIE créé en 1980.

(71) Véhicules loués en longue durée à de grosses entreprises de transport (pour des raisons de fiabilité).

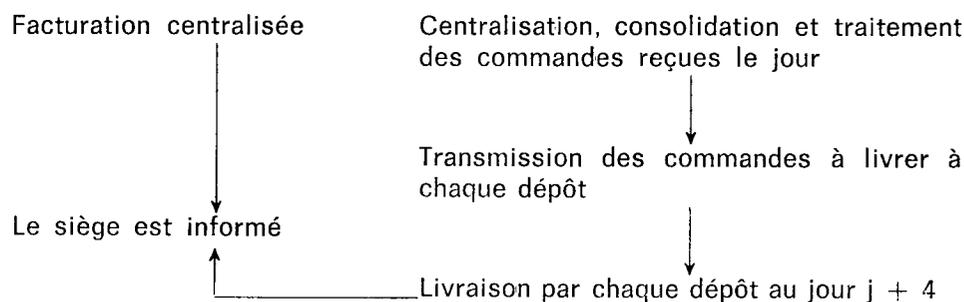
(72) Quelques produits sont également importés d'Allemagne.

transports et affrètements, entrepôts et dépôts de distribution) et à l'ordonnancement-lancement de la production, selon le schéma suivant :



Au niveau local, les dépôts sont responsables de l'organisation des tournées de livraison, mais ils reçoivent leurs informations du siège (par téléinformatique) :

*au siège :*



Les transports se font par voie routière (location longue durée sans chauffeurs). Pour BELIN, comme pour GENERALE BISCUIT, le nombre de points de livraison a considérablement diminué pour atteindre 2 600, essentiellement des hypermarchés et des dépôts de distributeurs ou de grossistes (73).

(73) Les grossistes cherchent à capter la distribution physique.

## 2.2.2. Les moyennes entreprises à vocation nationale : l'exemple des BISCUITS SAINT-MICHEL

Cette entreprise a connu un essor spectaculaire : sa production a quintuplée depuis 1972 pour atteindre 10 000 tonnes brutes pour un chiffre d'affaires de 120 millions de francs en 1980. La gamme n'est pas très large (une quarantaine de valeurs d'approvisionnement) mais la firme a produit près de 37 % des « biscuits bretons » au beurre en 1978 (74) ; elle présente un caractère régional accentué.

L'essor de cette firme, qui distribue sa production sur l'ensemble du territoire à partir d'une usine très excentrée, semble reposer sur une vigoureuse action commerciale soutenue par un outil de distribution physique efficace. L'équipe commerciale (30 personnes pour un effectif total de 340), est répartie dans cinq régions commerciales, qui disposent de deux dépôts régionaux chacune (sauf la région Ouest concentrée sur Saint-Michel-Chef-Chef (75)). Chaque directeur régional est responsable du stock régional de chacun de ses deux dépôts et de leur approvisionnement (le stock régional est faible, en moyenne 2 semaines de vente (76)). A partir de prévisions de vente (plans annuels puis trimestriels glissants mois par mois) des demandes de fabrication sont transmises au service planning qui détermine les séries de production (séries de fabrication = besoins de distribution — stock central disponible) (77).

Cette organisation logistique assez légère, mais adaptée au contexte d'une PMI, s'appuie sur des moyens physiques propres et sous-traités :

— l'entrepôt central et les véhicules de transport sont en moyens propres. Seuls quelques clients sont directement livrés, les autres le sont par les dépôts régionaux approvisionnés par les camions de la firme (78) ; dans la mesure du possible les voyages triangulaires sont organisés (approvisionnement en matières premières).

— le réseau de dépôts régionaux est celui de la SEDEC, filiale de distribution physique de COLGATE-JOHNSON, qui assure les livraisons terminales et facture les biscuits SAINT-MICHEL à la tonne entrée.

Le recours à des moyens sous-traités permet à ce biscuitier de livrer l'ensemble du territoire national dans des conditions de coût, de qualité de service et de délais hors de portée d'une PMI, dont les tonnages vendus sont insuffisants pour justifier des dépôts régionaux propres (investissements en moyens matériels et humains considérables). La firme peut ainsi consacrer ses moyens aux tâches de production et de vente : sur un échantillon de 13 grandes et moyennes surfaces de la région parisienne en 1979, la structure des linéaires de vente consacrés à la biscuiterie régionale se présentait ainsi :

- 20 % aux BISCUITS SAINT-MICHEL
  - 18 % à la GENERALE BISCUIT
  - 7 % à LE SEAC'H (Fouesnant)
  - 6 % à Pleyben
  - 5 % à Traou Mad
- } Biscuitiers bretons

(74) Le caractère breton de la firme est contesté par les biscuitiers bretons dans la mesure où toute la production est concentrée à Saint-Michel-Chef-Chef, au sud de la Loire, près du pont de Saint-Nazaire.

(75) Cf. carte annexe 7.

(76) Le temps de réponse du service planning est de 1 à 2 semaines.

(77) Le stock central, implanté à Saint-Michel, dispose de 6 semaines de stock.

(78) Seules 5 % des ventes sont enlevées à l'usine par des distributeurs qui disposent de leurs moyens logistiques (MONOPRIX, INTERMARCHÉ).

Le cas des BISCUITS SAINT-MICHEL nous semble exemplaire d'une entreprise régionale qui a su s'imposer et prendre rang de marque nationale en s'appuyant sur le réseau physique d'un prestataire. Par contre, les biscuitiers bretons évoqués au paragraphe suivant ne peuvent pas livrer dans des conditions économiques des grandes surfaces (la taille des commandes est trop faible), ils ne peuvent que participer à des « coups promotionnels » ou livrer sur entrepôt ou se faire « enlever » dans leur usine : dans tous les cas de figure, ils voient largement réduite leur autonomie commerciale.

### **2.2.3. Les petites entreprises : le cas de la biscuiterie bretonne**

Le cas de ces entreprises, présenté au § 2.1.3., est remarquable à plus d'un titre. Il s'agit, comme les BISCUITS SAINT-MICHEL, de biscuitiers de la troisième génération :

— la première génération était formée de boulangers de villages qui confectionnaient des spécialités au beurre, pour une clientèle très restreinte, en exploitant une recette familiale.

— autour des années soixante, cette activité de biscuitier se développe, et le boulanger de la seconde génération acquiert un deuxième four.

— depuis sept ou huit ans, la troisième génération construit une biscuiterie, toujours dans un village : le stade de production est resté artisanal, l'entreprise est restée familiale et rurale. Depuis 1978-1979, les difficultés apparaissent : l'outil de production est neuf, souvent surdimensionné, la concurrence est très vive même entre parents (79), l'individualisme est la règle (80). La structure de la distribution a changé, les ventes locales deviennent marginales et les rapports commerciaux avec la distribution concentrée sont inégaux : la vente du 3 pour 2 est fréquente, de même qu'une première commande gratuite n'est pas toujours suivie d'autres commandes, les délais de paiement sont exorbitants (jusqu'à 150 jours) ; il arrive même que des distributeurs retournent leurs invendus (81). Le secteur, confronté à des difficultés de trésorerie, commence à s'hétérogénéiser : certaines entreprises sont en sous-activité chronique, d'autres continuent à se développer rapidement comme le montre le tableau page suivante (5 entreprises). Ce tableau met en évidence que les entreprises les plus dynamiques sont celles qui :

— offrent une gamme étendue de produits régionaux bretons, ce qui permet à l'acheteur de commander un assortiment complet,

— font des efforts pour renouveler leur gamme et pour s'adapter au goût d'une clientèle qui n'est plus exclusivement régionale.

Cependant tous les biscuitiers bretons sont confrontés à des problèmes identiques :

— les productions ne sont lancées qu'à la réception des commandes, il n'existe encore aucune tentative d'analyse de la demande susceptible de déboucher sur des programmes de fabrication. La flexibilité de la production, autorisée par le recours à une main-d'œuvre rurale et féminine

(79) Dans une même famille, les frères ou les cousins ont parfois chacun leur entreprise.

(80) Tous les biscuitiers bretons fabriquent les mêmes produits au beurre, galettes, étoiles, madeleines, galettes, sablés, 4/4 ronds, 4/4 longs, palets, gâteaux bretons, etc. Ils tendent cependant à se spécialiser et commencent à se partager le marché, sans toutefois chercher à être complémentaires.

(81) Ceci est surtout le fait de grossistes.

peu exigeante, se traduit par des plans de charge très irréguliers et une mauvaise répartition des frais fixes (60 à 75 % des charges). Certaines ventes urgentes ne sont pas prises, compte tenu des délais de fabrication pourtant rapides (de l'ordre de la semaine).

— ils ne disposent ni de stocks régulateurs (problèmes de financement des stocks, de capacités de stockage et de fluctuations des ventes), ni d'équipes de chargement (82).

— ils sont donc contraints de livrer très rapidement des clients d'autant plus exigeants que la concurrence est vive, et supportent des coûts de transports très élevés (pour tenir les délais).

---

(82) Souvent, les biscuitiers expliquent l'absence de stockage et le recours au transport par camion frigo en utilisant un argument peu convaincant : la périssabilité de leurs produits au beurre. Mais ces derniers peuvent être conservés entre 45 et 120 jours.

Graphique 1 : CARACTERISTIQUES DES BISCUITIERS

Production	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 300 t/an</li> <li>● Stabilité et menaces de chômage technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 500 t/an</li> <li>● Stabilité du chiffre d'affaires</li> <li>● Recours à un confrère pour compléter sa gamme ou une commande</li> <li>● Capacité utilisée à 80 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 550 t/an (13,75 millions de F)</li> <li>● Stabilité du chiffre d'affaires</li> </ul> <p>Effectif : 23 personnes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2 500 t/an (37 millions de F)</li> <li>● CA</li> <li>● 1977 1978 1979 1980</li> <li>● +57% +51% +42% +42%</li> </ul> <p>Effectif : 70 personnes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1980 1981</li> <li>● 700 t 1 100 t (prévues)</li> <li>● (8,5 millions de francs)</li> </ul> <p>Effectif : 33 personnes</p>
Gamme	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 10 produits (gamme moyenne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 4 produits, 20 valeurs d'approvisionnement (gamme moyenne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2 produits, 10 valeurs d'approvisionnement (gamme très étroite)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 50 valeurs d'approvisionnement</li> <li>● Gamme étendue et souvent renouvelée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 20 produits</li> <li>● Gamme étendue souvent renouvelée</li> </ul>
Politique commerciale et Canaux de distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vente franco</li> <li>● Marque peu connue</li> <li>● Vente foraine (80 % des ventes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vente franco</li> <li>● Marque connue</li> <li>● Le poids du grand commerce est sensible, surtout celui des centrales d'achat</li> <li>● Exportation : 6 % du CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vente franco</li> <li>● Marque très connue</li> <li>● Gamme très étroite</li> <li>● Vente aux détaillants, aux grossistes, firme référencée dans toutes les centrales</li> <li>● Une petite force de vente (1 cadre et des représentants multicarte)</li> <li>● Exportation : 3 % du CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vente franco</li> <li>● Marque assez connue</li> <li>● Recherche de nouveaux produits (à la margarine pour l'Europe du Nord)</li> <li>● Ventes : <ul style="list-style-type: none"> <li>1° aux grossistes</li> <li>2° aux grandes surfaces</li> <li>3° aux détaillants</li> </ul> </li> <li>● Petite force de vente</li> <li>● Exportation : 10 % du CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vente franco</li> <li>● Marque peu connue</li> <li>● Recherche de nouveaux produits (analyse des goûts des consommateurs)</li> <li>● Vente à un groupement de pâtisseries (grossiste qui livre centrales et grandes surfaces) : 45 % des ventes, centrales d'achat</li> <li>● Force de vente (2 commerciaux et multicartes, 1 agence commerciale)</li> </ul>
Politique industrielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jamais de stocks</li> <li>● Fabrication à la commande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Un peu de stock (1 à 2 semaines) (pour « fidéliser » les clients)</li> <li>● Programmes de production et d'approvisionnement à partir des commandes réelles (un programme d'analyse de la demande est prévu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pas de stock (1 à 2 jours)</li> <li>● Fabrication à la commande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pas de stock</li> <li>● Fabrication à la commande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pas de stocks (3 j en moyenne)</li> <li>● Fabrication à la commande</li> <li>● Le réaménagement des postes de travail a permis d'améliorer la productivité de 80 %</li> </ul>
Mode de livraison	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lots très fractionnés (0,1 à 2 t)</li> <li>● Pratique du « fonds de camion » + camion-frigo = coûts de transports très élevés mais délais très rapides</li> <li>● 6 régions/6 transporteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lots fractionnés (0,5 à 5 t)</li> <li>● Recours à des transporteurs « frigo »</li> <li>● Coût des transports de distribution : 8 % du CA</li> <li>● 6 transporteurs/6 régions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lots très fractionnés (0,03 à 5 tonnes)</li> <li>● Recours à des transports de messagerie (camions classiques)</li> <li>● Coût des transports de distribution : 4 % du CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Parc propre de camions isothermes</li> <li>● Organisation de transports triangulaires</li> <li>● Budget total de transport 8 % du CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transport public</li> <li>● Enlèvements par le groupement de pâtisseries</li> <li>● Coût des transports de distribution : 8 %</li> <li>● 5 transporteurs/5 régions</li> </ul>
Perspectives d'Association		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Développer une logistique d'exportation commune à plusieurs biscuitiers</li> <li>● Gestion en commun des emballages (les conditionnements en étain représentent plus de 15 % du prix de revient)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Regrouper les biscuitiers aux fabrications complémentaires de façon à réaliser un assortiment complet à livrer au distributeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Publicité commune</li> <li>● Expositions communes</li> <li>● Efforts en commun peu recherchés en raison de la forte croissance actuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Une holding regroupant des biscuitiers aux productions complémentaires</li> <li>● Réaliser une société commerciale dont le capital serait réparti entre biscuitiers</li> </ul>
		<b>Gamme moyenne</b>	<b>Gamme étroite</b>	<b>Gamme diversifiée</b>	

— ils connaissent des problèmes d'approvisionnement (prix du beurre) et de stockage de matières premières et d'emballage (un fournisseur unique !),

— le poids des grossistes et des centrales d'achats est de plus en plus sensible, les acheteurs profitent de leur poids économique de vente, de livraison et de paiement. Il se trouvera toujours un biscuitier, confronté à de très urgents problèmes de trésorerie, pour satisfaire leurs exigences, fussent-elles abusives. Les marges de distributions sont d'ailleurs très élevées comme le montre le tableau suivant :

coût de production	50 %
coût de transports	8 %
marge bénéficiaire du fabricant	6 %
frais de distribution (83) y compris les marges des distributeurs	36 %
	<hr/>
Total	100 %

— aucun des biscuitiers bretons n'est doté de moyens de distribution physique autres que d'un parc propre pour certains d'entre eux, les autres se contentent de faire appel au transport public. Aucun n'a recours à un prestataire du type de celui des BISCUITS SAINT-MICHEL : toutes les livraisons partent directement des unités de production. Cette absence de politique de distribution physique ne manquera pas de poser un problème aux biscuitiers les plus importants.

— les exportations sont ponctuelles et aléatoires : pour certains biscuitiers, elles se sont traduites par des pertes. Les multiples difficultés d'une opération d'exportation sont rédhibitoires pour une PMI à structure artisanale.

---

(83) Les frais de commercialisation à la charge du fabricant sont faibles, de l'ordre de quelques %, ce qui laisse aux distributeurs une marge de plus de 30 %.

Quatrième partie

**PRINCIPAUX RÉSULTATS  
DE L'ÉTUDE  
ET CONCLUSIONS**

# 1. Importance des coûts de circulation physique

## 1.1. LE NIVEAU DES COÛTS DE CIRCULATION PHYSIQUE

Au paragraphe 1.2.1., nous avons donné un ordre de grandeur des coûts de circulation qui sont hiérarchisés, mais pas toujours connus ou mesurables :

coûts logistiques > coûts de distribution physique > coûts de transport (84).

Il n'existe en effet pas toujours de fonction logistique ou distribution physique dans l'entreprise : les postes de coûts se trouvent d'autant plus dispersés que le contenu de ces fonctions varie d'une entreprise à l'autre.

Il reste que l'on peut observer (cf. partie 3 : deux filières de l'agro-alimentaire) que ces coûts sont inversement proportionnels à la taille de l'entreprise et qu'ils ne sont réellement saisis que dans les très grandes organisations.

Un autre fait marquant apparaît : les coûts logistiques ont tendance à augmenter sous la pression de deux facteurs (85) :

— la hausse des taux d'intérêts (problème du coût de financement des stocks),

— la hausse du coût de l'énergie.

La conjugaison actuelle de ces deux facteurs incite les entreprises à mettre en place des structures logistiques qui en réduisent le coût (86), mais qui mettent en évidence l'importance des réseaux et systèmes de traitement de l'information, qui seuls permettent de réguler et d'optimiser la circulation des produits (cf. annexe 1). Une vision prospective envisage, pour les 10 années à venir, le décuplement du coût de l'énergie et une division par 100 du coût de l'information : si cette prévision se vérifiait, le caractère stratégique de la démarche logistique se trouverait confirmé. Pour l'un des dirigeants du GIE GENERALE BISCUIT DISTRIBUTION, la logistique n'est-elle pas « avant tout un système d'informations » ?

---

(84) Rappel : les coûts, pour les produits de grande consommation, sont :  
— coûts logistiques : 10 à 13 % du CA, 20 à 26 % de la valeur ajoutée ;  
— coûts de distribution physique : 8 à 10 % du CA, 16 à 20 % de la valeur ajoutée ;  
— coûts de transport : 6 à 8 % du CA, 12 à 16 % de la valeur ajoutée.

(85) D'après J. Heskett, conférence prononcée le 13-10-81 à Paris, les coûts du stockage sont passés de 9,1 % à 16,7 % du PNB industriel entre 1950 et 1980, et les coûts de transport de 14 % à 15,3 % (coûts de stockage = entreposage, gestion des stocks, financement des stocks).

(86) Ainsi s'explique, selon nous, la généralisation des dépôts régionaux embranchés et le regain de faveur que connaît le transport ferroviaire dans les directions logistiques des grandes entreprises (cf. ci-dessus, exemples SAUPIQUET, GENERALE BISCUIT, etc.).

## 1.2. LA MAÎTRISE DE LA CIRCULATION PHYSIQUE ET DES COUTS

### 1.2.1. Définitions

La définition de la maîtrise proposée au tout début de l'étude (87) peut être affinée en distinguant, d'une part les deux formes qu'elle peut revêtir, et en identifiant ses trois champs d'exercice qui renvoient à trois fractions de capital :

a) maîtrise implicite/maîtrise explicite (88)

+ la *maîtrise implicite* découle simplement du caractère tellement dominant du chargeur, qu'il n'est pas besoin de la consacrer par un document d'un formalisme poussé, à la limite il n'y a pas de contrat : ce type de maîtrise s'observe lorsque le transporteur doit exécuter une prestation techniquement simple, se réduisant le plus souvent à la traction de marchandises d'un point à un autre.

+ au contraire, la *maîtrise explicite* s'exprime par un document contractuel très précis et très contraignant, le cahier des charges, qui fixe les conditions dans lesquelles une prestation souvent complexe doit être exécutée et les modalités de contrôle des résultats (souvent en temps réel, ce qui explique l'installation de plus en plus fréquente de terminaux chez les prestataires). Cette maîtrise devient nécessaire lorsque le chargeur délègue l'exploitation d'un maillon de son réseau de circulation physique de marchandises, dont la fiabilité doit être absolue (il ne faut pas perdre de vue que l'objectif de la logistique est de réduire le niveau des stocks, c'est-à-dire de diminuer l'inertie du système d'écoulement de la marchandise, dont la plus grande fluidité est attendue : le réseau est toujours au bord de la rupture (cf. note de la partie 2 § 1.2.1). Paradoxalement, la maîtrise explicite place les partenaires dans un état d'équilibre des rapports de force :

- les prestations déléguées tendant à se complexifier (jusqu'à une prestation intégrée de distribution physique dans l'ensemble d'une région pour le compte d'un chargeur), l'opérateur de transport récupère une sphère d'autonomie élargie (il n'est pas facilement remplaçable).
- l'exigence absolue de sécurité dans l'écoulement des flux exclut le recours à des transporteurs de dimensions réduites (89).
- l'intégration du prestataire dans le procès de production-circulation du chargeur ne se traduit pas nécessairement par une captation des profits de la part de ce dernier (le prestataire sait évaluer la valeur de sa prestation et en fait payer le prix). La chaîne de transport, pour fonctionner

(87) La maîtrise exercée par une entreprise sur la circulation de ses flux physiques porte sur les rythmes, les quantités et les caractéristiques qualitatives des flux, même si les opérations d'exploitation afférentes sont déléguées à des prestataires.

(88) Cf. Savy, thèse citée p. 111, qui identifie ces deux notions. Cf. J. Colin, *Stratégies logistiques*, Thèse d'Economie des Transports, CRET, Université Aix-Marseille 2, 1981, p. 249 sq., à laquelle ces lignes sont empruntées.

(89) Nous connaissons déjà de nombreuses entreprises de « transport » qui dépassent largement les 200 millions de francs de chiffre d'affaires et qui emploient plus de 500 personnes. Leur croissance actuelle est d'ailleurs spectaculaire (souvent de l'ordre de + 20 à 30 % de CA par an) et, fait remarquable, elle présente toujours un caractère d'implantation privilégiée dans une région.

dans des conditions satisfaisantes de fiabilité et de qualité de service, est rémunérée à un niveau élevé par la chaîne logistique (90).

Un cahier des charges, véritable expression de la maîtrise explicite exercée par un chargeur est dans ce cas rédigé. Ce document existe systématiquement lorsqu'une entreprise fait assurer par un sous-traitant des opérations de circulation de ses flux physiques.

Dans le cas d'un transport ponctuel, il peut se réduire à la rédaction d'un simple contrat, mais, lorsqu'il s'agit de confier l'exécution d'une gamme d'opérations, il donne lieu à l'élaboration de toute une série de clauses qui fixent de manière impérative :

— la nature des opérations et les conditions de leur exécution, les moyens et matériels à utiliser (91), les techniques à mettre en œuvre (par exemple organisation du travail, procédures de gestion des stocks, délais d'exécution, etc.),

— le coût des opérations : des structures tarifaires spécifiques sont souvent négociées en matière de transport comme de stockage (rémunération au kilomètre, à la tonne, à la tonne-kilomètre, au voyage, à la tonne traitée, etc.),

— les moyens de contrôle dont dispose le chargeur qui peut implanter du personnel d'encadrement (rarement si le prestataire est sûr) ; des états hebdomadaires ou quotidiens (jusqu'à deux fois par jour) sont régulièrement envoyés chez le chargeur ; souvent le chargeur dispose d'un terminal chez le prestataire,

— des accords-litiges particuliers, qui obligent les deux partenaires, en répartissant les responsabilités et les dommages causés par les avaries.

En échange, le prestataire peut se voir garantir une certaine part du trafic du chargeur (92).

Un tel document peut revêtir une ampleur inhabituelle et comprendre 40 à 50 pages.

b) Maîtrise conceptuelle/maîtrise juridique/maîtrise d'exploitation ; capital commercial/capital industriel/capital transport et ingénierie

L'opérateur de distribution physique, placé à l'articulation de la production et de la distribution est placé dans une situation ambiguë :

— le distributeur commercial, « prescripteur » de l'opération, définit les contraintes ultimes de réalisation de la distribution physique : il les impose souvent à son fournisseur fabricant (modalités de livraison, etc.), en lui laissant ou non le choix des moyens (recours obligé à tel ou tel prestataire qui exploite un entrepôt), et exerce alors une *maîtrise conceptuelle*.

(90) Ce qui n'exclut pas des conditions d'exploitation de la main-d'œuvre sensiblement plus sévères dans le secteur des transports que dans les secteurs chargeurs qui, bien entendu, en bénéficient (faiblesse des coûts). Cependant, il convient de noter avec force que l'intégration d'une chaîne transport dans une chaîne logistique a pour préalable sa solidité : nos observations nous ont montré que cette condition suppose une gestion de la main-d'œuvre qui tend à réduire les tensions bien connues du secteur (temps de travail, salaires, éloignement du domicile).

(91) Ils sont souvent fort coûteux : le chargeur préfère investir dans d'autres segments de la production - circulation.

(92) Par précaution, le chargeur fixe une limite du trafic à confier à un prestataire et, inversement, ce dernier ne veut pas réaliser un chiffre d'affaires trop important avec un seul client : un tel souci nous semble caractéristique de l'attitude des prestataires qui atteignent un certain niveau de développement, il tranche avec les comportements traditionnels des transporteurs, souvent beaucoup plus imprudents dans leurs rapports commerciaux avec leurs clients.

— le fabricant, qui fait appel au distributeur, exerce, lui, une *maîtrise juridique* (responsabilité, prise en charge du coût).

— l'opérateur, le distributeur physique, soumis aux contraintes de ses clients exerce la *maîtrise d'exploitation* de ses moyens, en tentant de réaliser des économies d'échelle ou en rationalisant les moyens qu'il met en œuvre (cf. partie 5 § 2.2.2.).

Trois fractions de capital distinctes interviennent dans l'exercice de la maîtrise de la circulation : de leur poids respectif va dépendre l'ampleur de leur domaine d'intervention. S'agissant d'une région peu développée, il apparaît que les fractions locales de capital pourraient voir leur domaine se rétrécir à l'extrême par substitution d'un capital régional par un capital national ou plurinational :

— un distributeur régional peut se voir racheté ou affilié par un grand distributeur (cf. § 2) ou même éliminé (cas des grossistes en conserverie de légumes) : l'outil de distribution du commerce concentré, très performant, agit ici comme discriminant.

— un fabricant régional peut devenir le façonnier d'un distributeur (dans la conserverie de légumes on a noté le poids des marques de distribution (cf. partie 3 § 1.1.2.), ou sous-traitant d'un grand fabricant. Il peut également disparaître (affaiblissement de la conserverie de légumes en Bretagne Sud).

— un opérateur régional de transport se voit concurrencé par des prestataires qualifiés qui vont s'implanter hors de leur région d'origine et sont souvent rachetés par des firmes plus puissantes :

- SAVON-RICE, groupeur de Quimper, spécialisé dans la collecte (conserverie essentiellement), est actuellement contrôlé par DUBOIS (transporteur originaire du Nord de la France et devenu prestataire).
- le groupe MORY-HELMINGER contrôle maintenant un certain nombre d'entreprises de transport régionales très connues dans leur région (comme Nord-Bretagne, Chandon (en Touraine)).
- Rhin-Rhône-Route, prestataire très actif dans l'est de la France, est l'une des filiales de ELF-AQUITAINE (cf. également les filiales de RENAULT : CAT et SOFRASTOCK et de PEUGEOT : GEFCO).
- le transport routier sous « froid positif » est actuellement contrôlé par la STEF du groupe SNCF et par le groupe WORMS, qui ont progressivement racheté tous les transporteurs régionaux.

La compétition entre fractions de capital rivales (mais complémentaires), pose le problème des :

### 1.2.2. Conditions d'exercice de la maîtrise

Avant tout, la maîtrise de la circulation des marchandises à ses différents stades de transformation et de distribution passe par la maîtrise de l'information émise par la marchandise circulante (saisie, transmission, traitement), dont l'écoulement peut être régulé d'aval en amont.

Deux conditions nous semblent devoir être réunies par les entreprises régionales pour leur permettre d'exercer la maîtrise — même limitée —

de la circulation de leurs marchandises, qui, nous semble-t-il, est un puissant facteur de développement régional, très largement négligé jusqu'à présent :

- disposer du savoir-faire nécessaire, puis de certains moyens,
- être insérés dans un tissu régional de circulation consistant et dynamique (prestataires qualifiés, présence administrative active).

### **1.3. LA MAITRISE DE LA CIRCULATION PHYSIQUE COMME FACTEUR DE DEVELOPPEMENT REGIONAL**

#### **1.3.1. La maîtrise de la circulation par les entreprises régionales**

Dans cette étude, nous tentons une analyse des perspectives ouvertes, quant à l'évolution de l'appareil régional de production et de distribution par la double tendance (contradictoirement liée) de maîtrise du chargeur sur les opérations qu'il délègue et de complexification des prestations offertes par l'opérateur de transport, qui peut ainsi récupérer en partie une sphère d'autonomie (élargissement technique de la prestation fournie (cf. ci-dessous partie 5 § 2.2.2.).

L'appareil régional de production — transformation — distribution peut, soit bénéficier de cette évolution en accédant à une forme de circulation fondée sur un « savoir-faire » en matière de circulation physique des marchandises (93), soit au contraire tomber sous la dominance d'une production et/ou distribution concentrée (94), qui met en œuvre des stratégies de « distribution physique » cohérentes, et qui est fort probablement extérieure à la région tout en faisant souvent appel à des prestataires régionaux.

L'une des manifestations concrètes de cette emprise grandissante de la distribution physique est le développement étonnant des réseaux d'entrepôts qui, dans les zones industrielles, se substituent de plus en plus à d'éventuelles unités de production et dont il convient de savoir par quel (s) acteur (s) ils sont mis en place, exploités et, éventuellement, maîtrisés.

Les différentes places qu'occupent les entreprises régionales dans les systèmes actuels de distribution physique révèlent leur plus ou moins grande maîtrise de la circulation (physique et marchande) de leurs produits ; le développement actuel des réseaux d'entrepôts (95) illustre ce problème de façon exemplaire :

(93) Dans cette hypothèse, il pourrait élargir l'aire de distribution de ses produits en acquérant un savoir-faire « logistique » et en faisant appel à des opérateurs qualifiés implantés dans sa région (les transporteurs « modernistes » évoqués à la partie 5 § 2.2.2.) tout en conservant la maîtrise des opérations déléguées.

(94) Cf. ci-dessus § 1.1., partie 3.

(95) Un entrepôt, exploité par un prestataire qualifié, peut potentiellement exercer deux fonctions simultanées :

— collecte des produits locaux,  
— distribution de produits issus de la région ou, indifféremment, d'autres régions.

En fait, il n'exercera le plus souvent que l'une de ses deux fonctions.

— comme nous l'avions noté à la fin du § 1.2.1., une entreprise régionale peut être purement et simplement éliminée par un distributeur commercial qui s'approvisionne dans d'autres régions. C'est le cas des producteurs locaux dont les produits sont concurrencés par ceux qui sont distribués via un système de distribution physique mis en place par un producteur (entrepôts régionaux de distribution, cf. exemples de SAUPIQUET, GENERALE BISCUIT, BISCUITS SAINT-MICHEL) ou par des distributeurs (cf. § 2 et annexes 2 à 7, exemple du réseau de plateformes collectrices et/ou distributrices de SAMADA-MONOPRIX, exemple des deux grandes plateformes d'importation qu'AUCHAN a implanté à Lille et Sorgues).

De la même façon les distributeurs régionaux peuvent être éliminés par la distribution concentrée mieux organisée.

— l'entreprise régionale peut également se trouver rattachée de différentes manières aux systèmes de distribution physique de grands distributeurs et/ou de grands producteurs (96), en échange elle voit s'élargir la diffusion de ses marchandises, en en perdant la maîtrise.

— l'entreprise régionale peut s'appuyer sur son système de distribution physique (même sommaire), pour maintenir ou renforcer ses positions sur différents marchés :

● marché régional : elle peut acquérir une supériorité régionale qui lui permet de résister aux systèmes de distribution extra-régionaux :

- cas de produits régionaux (marchés segmentés), comme les galettes bretonnes « pur beurre »,
- cas des fruits et légumes dans leurs régions d'origine,
- cas de distributeurs régionaux qui contrôlent une fraction importante de la distribution dans une région particulière (SODIM dans le Sud-Est, COMPTOIRS MODERNES dans l'Ouest).

● marché national : elle peut mettre en place un système de distribution physique national en s'appuyant sur des prestataires régionaux (97) :

- cas des BISCUITS SAINT-MICHEL qui ont ouvert 9 plateformes régionales et multiplié leur production par 7 entre 1968 et 1979 (cf. partie 3 § 2.2.2.).
- cas des producteurs de fruits et légumes en Bretagne et en Languedoc dont le marché est devenu national (et même au-delà), dès lors qu'ils ont opéré des regroupements en coopératives.

● marchés à l'exportation : elle peut exporter si elle sait faire appel à l'outil de distribution approprié. Un exemple caractéristique est celui d'Alexis GOURVENNEC qui a créé les BRITANNY FERRIES, au départ pour distribuer en Grande-Bretagne les légumes produits par la SICA (coopérative) de Saint-Pol-de-Léon et du Comité Economique Fruits et Légumes de Bretagne (CEFLB). Cet exemple est caractéristique du dynamisme de certains producteurs qui, pour élargir leur marché, mettent en place

(96) Le groupe PROMODES absorbe ou affine des distributeurs ou des grossistes régionaux (cf. § 2.2.2. et annexe 2).

Les grands distributeurs ont souvent recours à des producteurs régionaux pour fabriquer les produits vendus sous leur marque (cf. exemples cités dans la conserverie et la biscuiterie).

Un groupe comme GENERALE BISCUIT est issu du mouvement de concentration de 30 entreprises régionales ; on en trouve encore la trace dans la carte des implantations industrielles de ce groupe (annexe 7). Les usines sont très largement réparties sur l'ensemble du territoire.

La filiale française de distribution du groupe allemand BAHLSEN a recours à un sous-traitant dans les Pyrénées-Atlantiques et dont les produits sont distribués par le réseau (physique et marchand) de BAHLSEN.

(97) On peut remarquer que si la tendance actuelle de faire appel à des prestataires régionaux très qualifiés pour assurer des opérations de distribution physique se confirme, elle va, dans ce domaine précis, placer dans une plus grande situation d'égalité l'ensemble des entreprises, grandes et petites, qui ont ce type de pratique.

des structures d'association et de concertation très complètes et s'appuient sur un outil de distribution physique :

- 1961 : création de la SICA et du CEFLB qui rassemblent des producteurs,
- 1963 : création de la SEMNEF (Société d'Economie Mixte d'Etudes du Nord-Finistère) qui rassemble agriculteurs, représentants des collectivités locales, banquiers, industriels et Chambres de Commerce.
- création du marché au cadran de Saint-Pol-de-Léon, lieu de rencontre de 6 000 producteurs et de 60 négociants (98).
- création des BRITANNY FERRIES car tous les armateurs contactés se sont récusés. Le marché des passagers permet de rentabiliser une ligne de fret ouverte six mois par an au bénéfice des productions bretonnes, mais aussi du Sud-Ouest et espagnoles qui font de l'économie de 300 à 400 km de transport routier.

### 1.3.2. Les marchandises concernées

Les termes de l'appel d'offres du SESAME restreignaient le champ de l'étude aux produits de grande consommation et plus particulièrement à certains biens alimentaires (épicerie sèche, produits frais). Il nous semble cependant important de souligner que des structures et des modalités de circulation physique, très comparables à celles que nous avons observées, se retrouvent dans l'organisation de la circulation physique de nombreuses autres catégories de produits :

— produits de grande consommation :

- produits alimentaires et assimilés (lessives, couches, etc.),
- liquides (eaux minérales, certains alcools),
- bazar (vêtements, souvent regroupés sur une plateforme nationale : exemple de la SAPAC-PRISUNIC),
- électro-ménager (contrôlé à la production par quelques grandes entreprises, mais les canaux de distribution laissent leur place aux distributeurs régionaux),
- livres (HACHETTE),
- meubles (HABITAT dispose d'une structure logistique),
- bricolage, matériel de jardin (GARDEN-CENTER)
- peintures, vernis, huiles minérales.

— biens intermédiaires : pour ce type de biens, l'organisation de la circulation physique est restée plus traditionnelle, peut-être en raison d'une faible organisation de l'aval et de la dimension massive des flux qui exigent des livraisons directes depuis l'usine, cependant, les peintures, vernis et huiles minérales (dans leur conditionnement industriel) passent parfois par des systèmes de distribution physique complexes, mais là aussi, il s'agit souvent de producteurs de taille nationale. Le plus gros distributeur de matériel électrique, la CDME (99) est en fait une holding

(98) De tels marchés existent en Hollande : les « veiling » mettent en rapport les producteurs et les négociants éventuellement exportateurs ; 90 à 95 % de la production est ainsi vendue aux enchères dans le même quart d'heure sur l'ensemble du territoire (interconnexion télé-informatique des lieux de vente). La centralisation des marchés aboutit à une standardisation de la production, à la stabilité des prix et à la prise en charge par les coopératives de producteurs de nombreuses prestations de distribution physique achetées par les négociants (conditionnement, stockage, etc.), cf. « Le Monde », 9-12-80.

(99) Le second est une filiale de la CGE.

qui rassemble une vingtaine de grossistes régionaux, ces derniers ne disposent pas de moyens physiques communs, mais ils sont techniquement et économiquement conseillés par la Holding. Certains fabricants de matériaux de construction prennent progressivement conscience des problèmes de circulation physique (PREGYPAN filiale du groupe LAFARGE qui produit des plaques de plâtre dispose d'une structure logistique, cela pourrait être aussi le cas des fabricants de carreaux en céramique ou en faïence et des fabricants de sanitaires). Les engrais sont souvent distribués par un réseau de dépôts régionaux approvisionnés depuis les usines (GARDINIER), de même que les semences (CLAEYS-LUCK) et les roulements à bille (SKF).

— biens d'équipement : cette catégorie de marchandises qui font souvent l'objet de flux discontinus (destinations multiples) requiert des structures souples. Pourtant, une firme comme THOMSON-CSF dispose de moyens physiques importants ; BONNET, entreprise du groupe THOMSON qui fabrique des cuisines industrielles (pour collectivités) possède également quelques moyens.

Plus intéressant est le cas d'IBM qui, en France, distribue ses produits (ordinateurs, machines de bureau) à partir du centre de Evry-Lisses, de là, ils sont expédiés par rail/route (remorques de type Kangourou) vers des centres d'éclatement (Lyon, Marseille, Bordeaux, Lille, Nantes, Toulouse, Strasbourg, Nancy) où ils sont pris en charge par des transporteurs régionaux pour leur livraison terminale (100). Un système comparable ne pourrait-il pas être mis en œuvre par d'autres firmes, de taille plus modeste (secteur de la micro-informatique et du meuble par exemple ?).

## **2. Constitution d'espaces régionaux organisés autour de la notion de circulation physique**

### **2.1. UN DECOUPAGE REGIONAL CARACTERISTIQUE DE PRATIQUES DE CIRCULATION**

Les quelques exemples qui précèdent et les cartes « logistiques » des grandes entreprises citées au § 3 mettent en évidence l'existence d'espaces régionaux de circulation caractéristiques, qui se retrouvent d'une entreprise à l'autre, et, semble-t-il, dans de nombreuses filières, ils sont centrés autour de quelques grands centres urbains.

---

(100) On sait, par ailleurs, qu'IBM dispose d'une implantation plurinationale et que les filiales aux productions complémentaires s'inscrivent dans un schéma de circulation très complexe. C'est également le cas de SKF.

### 2.1.1. Objectifs de ce découpage

— de grandes zones de consommation sont identifiées puis desservies, à partir d'entrepôts régionaux, parfois assortis de plateformes d'éclatement satellites. Ces dépôts régionaux sont, on l'a vu, approvisionnés soit à partir d'unités de production, soit à partir d'un ou deux dépôts centraux vers lesquels converge la production des usines. Cette technique de distribution physique permet d'optimiser les coûts généralisés de circulation et la qualité de service : niveau de stock optimum, répartition et hiérarchisation géographique des stocks (101), densification des flux de transport, ponctualité des livraisons, nombre de commandes complètes livrées dans un délai de « n jours ». Il faut toutefois noter que pour les grandes entreprises, la brutale diminution du nombre des points de livraison aidant (divisé par 20 en quinze ans), un grand nombre de livraisons se font directement à partir des usines ou du stock central lorsque la taille de la commande peut constituer une quantité économique de transport. Nous avons cependant observé que l'existence d'un réseau d'entrepôts tend à relever le seuil de tonnage à partir duquel la livraison est effectuée en direct. Le seuil pourrait même dépasser la charge utile d'un ensemble routier, auquel cas, le système de distribution par entrepôts approvisionnés par fer s'en trouverait renforcé. Pour les PMI, dont le poids moyen de livraison est souvent faible (cf. exemples de la biscuiterie), la livraison directe est toujours une solution coûteuse.

— la firme peut conserver, ou élargir, l'aire géographique de ses marchés tout en concentrant son outil de production qui est alors relayé par l'outil logistique spatialisé que constitue le réseau entrepôt central + dépôts régionaux + plateformes d'éclatement. Nous avons observé de nombreux exemples de ce mouvement qui permet tout à la fois d'obtenir des économies d'échelles liées à l'allongement des séries de fabrication, et des économies de coûts de circulation grâce à une démarche logistique cohérente (déterminations successives des quantités économiques de distribution, de transport, de production et d'approvisionnement).

— plus abstraitement, la firme peut maintenir une certaine **différenciation** des espaces (102) tout en obtenant simultanément une **indifférenciation** de leurs modalités d'accès, pour parvenir à une **appropriation indifférenciée d'espaces différenciés**. Une telle maîtrise de l'espace passe par celle de la circulation des marchandises, qui s'appuie sur des moyens logistiques et se réalise grâce à un système de circulation des informations liées à la marchandise circulante parfaitement maîtrisé (cf. annexe 1).

### 2.1.2. Le découpage observé

Les dépôts régionaux doivent desservir leur zone d'influence de telle sorte qu'un véhicule de livraison puisse faire une tournée dans la journée en tenant compte des réglementations sur les temps de conduite (avec en fait une marge d'interprétation assez large..). L'étendue de la zone est

(101) Une plateforme locale ne dispose d'aucun stock, ou à la limite des stocks à rotation très élevée, un dépôt régional ne dispose que des stocks à rotation moyenne, un entrepôt central dispose de la totalité des références : ainsi se trouve optimisée la double contrainte contradictoire coût de stockage + disponibilités de livraison.

(102) Conditions locales de production favorables liées à des facteurs spécifiques comme les coûts de main-d'œuvre, le contrôle d'un bassin d'emploi local, la disponibilité de matières premières, des primes de localisation, etc.

donc inversement proportionnelle à la densité des points de livraison (103) mais, si une région apparaît comme trop vaste, elle peut être desservie par un réseau régional « en marguerite » constitué par un dépôt régional et des plateformes satellites (cf. exemple cité à la partie 5 § 2.2.2.).

En pratique, la surface d'une région de circulation peut être évaluée à 50 000 km<sup>2</sup> au minimum et à 100 000 km<sup>2</sup> au maximum. Très grossièrement cela représente en moyenne la surface d'un cercle de 150 ou 160 km de rayon :

$$(150^2 \times 3,14 = 70\,000 \text{ km}^2)$$

$$(160^2 \times 3,14 = 80\,000 \text{ km}^2)$$

Actuellement, le nombre « optimal » de régions — qui dépend largement du degré de maturité de la réflexion logistique menée dans les entreprises (104) semble se situer autour de 8.

Ces régions sont centrées autour de quelques grandes villes dont la vocation à accueillir des dépôts régionaux s'affirme, le choix précis des entreprises qui se porte sur une quinzaine de villes (cf. carte du § 2.1.3.) dépend, on l'a vu, de certains facteurs propres à ces entreprises, et qui revêtent souvent un caractère conjoncturel (disponibilité en surfaces de production désaffectées, reconversion sur place du personnel de production).

Un problème de desserte de ces villes pourrait se poser : le réseau ferroviaire permet-il de les relier entre elles dans des conditions économiques satisfaisantes ? Ne conviendrait-il pas de renforcer certains axes en procédant à l'électrification de certaines lignes ou en prévoyant un système de dessertes cadencées ?

En annexe 7, nous présentons les cartes « logistiques » d'un certain nombre d'entreprises industrielles, et nous invitons vivement le lecteur à s'y reporter pour constater la similitude des découpages régionaux opérés et celle des choix de localisation.

Les entreprises concernées sont :

- SAUPIQUET (conserves)
- COMPAGNIE GENERALE DE CONSERVERIE (D'AUCY) (conserves)
- GENERALE BISCUITS (biscuits)
- BAHLSEN (biscuits) (105)
- BISCUITS SAINT-MICHEL (biscuits)
- AMORA (moutarde, condiments, vinaigre)
- RIVOIRE ET CARRET (pâtes alimentaires)
- UNISABI (aliments pour animaux)
- SANYS (couches pour bébés)

Les produits concernés sont tous des produits de grande consommation (alimentaires et assimilés), mais nous avons noté au § 1.3.2. que d'autres catégories de marchandises commencent à être concernées par des systèmes logistiques comparables.

(103) La région Sud-Ouest est beaucoup plus étendue que la région Nord ou que la Région parisienne (cf. cartes annexe 7).

(104) Dans les structures les plus avancées, ce nombre peut descendre actuellement à 6 ou 7, voire même 5.

(105) BAHLSEN dispose de 16 localisations (15 dépôts régionaux) du fait d'une distribution physique fine qui touche un très grand nombre de points de livraison (40 000 clients, mais 80 % du chiffre d'affaires est réalisé avec 10 % d'entre eux). Cette firme dispose également de deux stocks centraux contigus à ses unités françaises de production (Nîmes, Noyon).

Les distributeurs commerciaux qui disposent également d'outils logistiques (cf. cartes des annexes 2, 3, 4, 5, et tableaux récapitulatifs de l'annexe 6), ne présentent pas une aussi forte tendance à localiser leurs dépôts dans les mêmes villes (sauf peut-être la SAPAC-PRISUNIC évoquée au § 2.2.2.), et ceci pour plusieurs raisons :

— les distributeurs revêtent souvent un fort caractère régional : la densité des surfaces de vente dans leur principale zone d'influence implique la présence de plusieurs entrepôts, souvent spécialisés par produits, dans une région restreinte (un entrepôt sert un nombre de magasins d'autant plus limité que la taille de ces derniers est importante) (106).

— le poids de l'histoire de l'entreprise est ici très fort, et cela à deux titres :

- les distributeurs ont connu une croissance accélérée et ont souvent procédé au rachat d'installations existantes dont les implantations ne peuvent qu'être progressivement remises en cause.
- l'intérêt d'une démarche logistique a été perçu plus tardivement chez les distributeurs que chez les chargeurs.

A cette réserve près, qui s'efface progressivement, une carte « logistique optimale » semble se dessiner.

### 2.1.3. Une carte optimale qui pose problème

Le tableau ci-joint ne fait que récapituler les localisations des dépôts de 10 entreprises de production et de 4 prestataires de services régionaux ou nationaux (107) :

#### *Prestataires :*

- SATEM : commissionnaire de transport, filiale d'UNILEVER, spécialisé en distribution physique qui réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires avec des clients étrangers à son groupe d'origine.
- STOCK EUROPE : Société Anonyme qui fonctionne comme un GIE, dont les actionnaires sont une douzaine de prestataires régionaux inégalement actifs et performants.
- DUBOIS : transporteur, très implanté dans le Nord.
- HEPPNER : transporteur très implanté dans l'Est.

(106) En rationalisant leur système d'approvisionnement, les distributeurs commerciaux tendent à réduire considérablement le nombre de leurs entrepôts, encore souvent beaucoup trop élevé (152 entrepôts pour 218 magasins NOUVELLES GALERIES, par exemple!).

Actuellement, et très approximativement, les chiffres semblent s'orienter vers :

- un entrepôt pour moins de 10 hypermarchés (et sur certains produits seulement),
- un entrepôt pour 10 à 20 supermarchés ou magasins populaires,
- un entrepôt pour moins de 50 supérettes,
- un entrepôt pour une centaine, ou plus, de magasins de proximité.

((107) Les localisations citées le sont sous le nom d'une ville. Très souvent, le site de l'entrepôt est en périphérie ou à quelques kilomètres :

- Marseille = Marseille + Vitrolles + Rognac + Marignane et même Avignon !
- Nancy = Nancy + Toul
- Lyon = Lyon + L'Isle-d'Abeau + Corbas + Villefranche.

En matière de localisation d'entrepôt, le choix se porte sur une zone d'une vingtaine de kilomètres de rayon autour d'une ville ; le site précis est choisi en fonction de facteurs locaux (prix et disponibilité des terrains et entrepôts locatifs, primes, qualité de la desserte, notamment ferroviaire et auto-routière, etc).

### *Fabricants :*

8 des fabricants cités au paragraphe précédent et LESIEUR (produits alimentaires et produits d'entretien) dont le nombre élevé d'entrepôts s'explique par le fait que cette société dispose de 5 entrepôts d'usine qui assurent en direct la livraison de 80 % du tonnage (Dunkerque, Paris, Lyon, Bordeaux, Marseille), et de 8 entrepôts régionaux qui assurent la livraison des 20 % restant (Lille, Rennes, Nancy, Rouen, Tours, Nantes, Dijon, Toulouse). Cette entreprise se trouve dans le cas évoqué au § 2.1.1., des entreprises qui font beaucoup de livraisons directes du fait de l'importance des tonnages vendus (500 000 t) et transportés (800 000 t) (108). Sur ce tableau figure aussi LEVER.

La carte ci-jointe qui permet de repérer les tendances fortes de localisation met en évidence cinq faits majeurs du point de vue de l'économie régionale :

1°) La distribution physique se polarise sur un très petit nombre de villes, une quinzaine au plus, et parmi celles-ci, sept d'entre elles affirment de façon extrêmement nette leur vocation à localiser un dépôt régional : Lille, Paris, Nancy, Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux. Nous avons représenté leur zone d'influence théorique par des cercles de 160 km de rayon qui délimitent une surface maximale de 80 000 km<sup>2</sup>. En fait, on voit que ces zones se superposent dans les régions à très forte densité de population, les zones réelles sont en fait plus petites (cf. les cartes de l'annexe 7).

2°) A l'Ouest, un problème se pose : trois villes exercent une attraction équivalente : Rennes, Nantes et Tours et se concurrencent. Il apparaît nettement que Nantes et Rennes desservent un territoire comparable mais que Rennes est beaucoup mieux située pour livrer la Bretagne. L'aire d'influence de Tours recouvre largement celles de Paris et de Rennes ou Nantes ; théoriquement, une localisation à Poitiers, jamais observée dans nos enquêtes, serait plus favorable. Du point de vue de l'aménagement du territoire, un problème se pose : à partir de quelles villes l'ouest du pays sera-t-il desservi, Rennes ou Nantes, Tours ou Poitiers ? Actuellement, on ne peut que faire le constat d'une certaine déficience du tissu de circulation à l'ouest de la France, qui ne joue pas en faveur du développement de cette région dont la desserte autoroutière n'est pas achevée et dont la desserte ferroviaire est très imparfaite. De plus, les prestataires qualifiés font défaut.

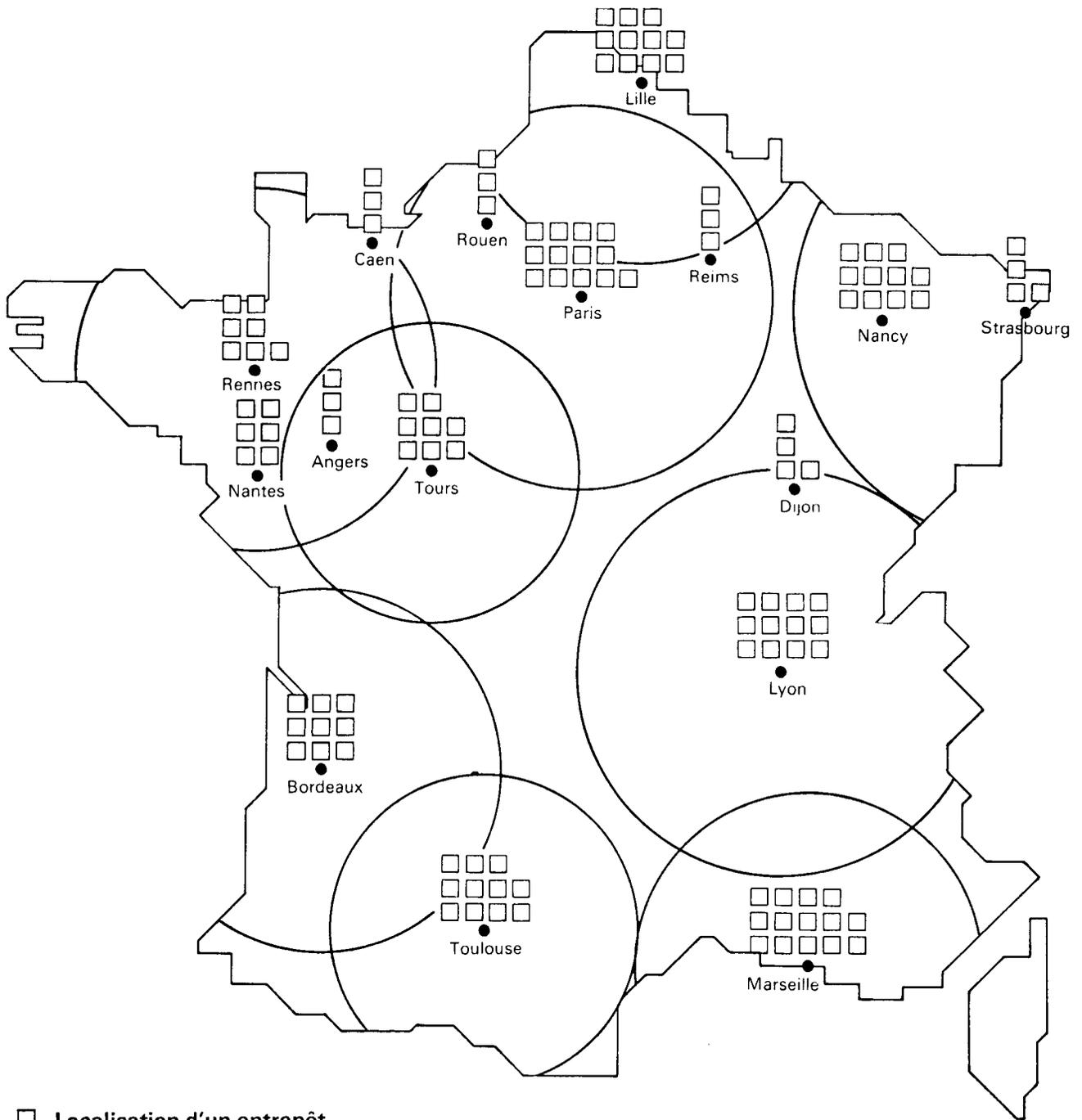
Ces villes ne correspondent pas exactement aux métropoles d'équilibre régional : Strasbourg est de rang 3 sur notre liste, Nantes pose problème (Rennes ?), et Paris apparaît sur notre carte.

3°) Du point de vue de la circulation physique, le centre de la France est desservi par ses périphéries ; il n'a pas d'existence autonome.

4°) Les autres villes figurant sur la carte révèlent des choix de localisation liés à des facteurs particuliers aux entreprises et que nous avons déjà évoqués (disponibilité en terrains, problèmes sociaux). Cependant, il est intéressant de noter que quatre d'entre elles se trouvent au point de contact de deux ou trois zones, c'est-à-dire à leur périphérie moins bien desservie (Reims, Dijon, Caen, Rouen). Les deux autres villes sont Angers (problème de l'Ouest) et Strasbourg dont la vocation d'import-export s'affirme.

(108) LESIEUR fabrique beaucoup d'eau de Javel, produit très lourd.

**Carte 4 : LOCALISATIONS DES ENTREPOTS  
DE QUELQUES GRANDS FABRICANTS (10)  
ET DE QUELQUES DISTRIBUTEURS PHYSIQUES (4)**



□ Localisation d'un entrepôt  
ou d'un distributeur physique

**Tableau 2 : LOCALISATION DES ENTREPOTS  
DE QUELQUES GRANDS FABRICANTS  
ET DE QUELQUES DISTRIBUTEURS PHYSIQUES**

	SATEM	DOCKS EUROPE	DUBOIS	HEPPNER	Total T	SAINT-MICHEL BISCUITS	BAHLEN	GENERALE-BISCUIT	SAUPIQUET (*)	LESIEUR	RIVOIRE ET CARRET	AMORA	UNISABI	SANYS	LEYER	Total E	Total T + E
Paris	X	X	X	X	4	X	X	X	X	X	X	X		X	X	9	13
Toulouse	X	X	X		3	X	X		X	X	X		X	X	X	8	11
Nancy-Toul	X	X	X	X	4	X	X		X	X	X			X	X	7	11
Lille	X	X	X		3	X	X	X	X	X		X		X	X	8	11
Marseille et Avignon	X	X	X	X	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	14
Lyon	X	X	X		3	X	X	X	X	X	X		X	X	X	9	12
Rennes	X				1	X	X		X	X			X		X	6	7
Tours	X		X		2	X	X			X			X		X	5	7
Bordeaux	X	X			2	X	X	X		X			X	X	X	7	9
Nantes	X		X		2	X		X		X		X				4	6
Caen	X	X	X		3												3
Dijon	X				1		X			X		X				3	4
Rouen	X				1		X			X						2	3
Strasbourg	X			X	2		X						X			2	4
Orléans	X		X		2												2
Angers		X			1						X			X		2	3
Reims	X	X			2			X								1	3
Nice	X				1		X									1	2
Brest	X				1												1
Metz	X				1												1
Bourges	X				1												1
Clermont	X				1												1
Quimper											X					1	1
Le Mans			X		1												1
Bastia							X									1	1
Dunkerque										X						1	1
Limoges							X									1	1
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>4</b>		<b>10</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>		

(\*) SAUPIQUET : Localisation idéale, telle qu'elle résulte d'une étude d'implantation.

La localisation réelle est : Péronne = Nancy + Lille  
Paris  
Villefranche  
Montpellier = Avignon  
Nantes = Toulouse + Rennes

5°) Les villes-entrepôts ne sont pas toujours bien reliées entre elles, or elles constituent des nœuds de circulation qui reçoivent et expédient des marchandises à forte valeur (fonction de collecte ou de réception et de distribution). Si l'on observe qu'actuellement ces entrepôts sont systématiquement embranchés (109) mais que paradoxalement, le recours au transport ferroviaire est loin d'être systématique. On peut poser une double interrogation :

- ces villes sont-elles bien desservies par le groupe SNCF par des moyens adaptés à la circulation accélérée de ces marchandises (110), comme des rames complètes, des dessertes cadencées, des moyens rail-route, en appliquant une politique tarifaire adaptée (cf. § 2.1.2.) ?

- la mesure du transfert de trafic de la route vers le rail, nous semble très fortement sous-évaluée, notamment en matière de biens de grande consommation, et cela pour plusieurs raisons :

—> l'évolution des techniques de conditionnement et d'emballages développées par les responsables logistiques, et celle des techniques de chargement des wagons rend le transport ferroviaire aussi sûr que le transport routier (la « casse » peut être ramenée à un niveau comparable).

—> l'ancienne diffusion et atomisation des trafics de marchandises diverses (multiplicité des points d'arrivée et des points de départ, faiblesse du poids des envois) semble laisser place au contraire à une densification des flux à partir et vers un petit nombre de points (cf. carte).

—> la qualité de service du rail en matière de rapidité et de ponctualité est, sur certaines livraisons, supérieure à celle du transport routier (111) qui pourrait connaître dans un avenir proche des modifications dans ses conditions d'exploitation.

—> les outils de distribution physique que constituent les dépôts régionaux nous semblent devoir devenir de plus en plus les lieux de *l'articulation* (et non pas la complémentarité, notion trop passive), du transport ferroviaire qui prend en charge le transport principal et du transport routier qui assume la distribution physique territoriale fine. La même observation peut être faite à propos des chantiers CNC (conteneurs) et NOVATRANS (caisses mobiles, remorques rail-route), dont l'implantation n'est peut-être pas optimale. Ces chantiers sont implantés dans des gares (le plus souvent en *centre-ville*) qui assument également la formation des trains complets. Or les sites d'entrepôts tendent à se déplacer vers la *périphérie* (Vitrolles-Marignane-Rognac pour Marseille, L'Isle-d'Abeau pour Lyon, Bruges pour Bordeaux), ce qui pose, ou va poser des problèmes de liaisons (ou de rupture) entre la gare et la zone d'entrepôt.

(109) Par les décideurs logistiques des fabricants et des distributeurs, mais aussi par les distributeurs physiques, l'argument classique selon lequel les chargeurs aiment à disposer de deux modes de transport qu'ils mettent en concurrence est certes recevable, mais il doit être tempéré par trois observations :

- le coût d'un embranchement, assez élevé, ne saurait être accepté par une direction générale pour de seules raisons d'ordre stratégique ;
- les distributeurs physiques, très souvent issus du monde des transports routiers et qui disposent d'un parc important, raccordent leurs installations au rail ;
- en tendance, les coûts de transport routier croissent plus vite que les coûts de transport ferroviaire (coûts en énergie et en main-d'œuvre).

(110) Telle quelle est recherchée par les responsables logistiques des entreprises.

(111) Les déclarations de M. P. Douge, directeur de la fonction distribution d'IBM FRANCE, sont caractéristiques de l'état d'esprit de décideurs de plus en plus nombreux : « A la vérité, il s'agit plus précisément de transport combiné rail-route, car cela nous permet de cumuler les avantages de ces deux modes : la souplesse de la route pour les transports d'approche, la fiabilité et la régularité du train pour le transport principal. Ceci a pour but d'éliminer les aléas des grands parcours, tant sur le plan de la sécurité que sur celui des délais. De cette manière, les transporteurs avec lesquels nous travaillons, et qui sont équipés de remorques kangourou, apportent une solution aux contraintes de la réglementation sur les temps de conduite et aux interdictions de circuler, notamment en fin de semaine ».

Il est probable qu'un problème d'investissement va se poser à la SNCF en termes *d'installations terminales* et d'augmentation de capacité de certaines *liaisons interrégionales*. Il convient d'observer que, dans l'éventualité d'un renforcement du contrôle des réglementations portant sur les temps de conduite qui se traduirait par leur sensible diminution, l'actuelle structure régionale de circulation pourrait être modifiée :

— soit chaque actuel dépôt régional serait assorti d'une ou plusieurs plateformes d'éclatement locales (généralisation des réseaux régionaux en étoile, cf. exemples AMORA et SANYS cartographiés en annexe 7).

— soit le système de dépôts régionaux pourrait être remis en cause au profit d'un ou deux dépôts centraux, eux-mêmes assortis de 6 à 8 plateformes d'éclatement (112).

## 2.2. CONSEQUENCES ECONOMIQUES DE CETTE EMPRISE DE LA CIRCULATION

### 2.2.1. Subordination de la production à la circulation

Les producteurs, au fur et à mesure de l'intérêt qu'ils portent aux problèmes de circulation, tendent à insérer leurs unités de production dans la matrice de leur espace de circulation, essentiellement formé d'un réseau d'entrepôts hiérarchisés dont la structure est produite par une logique de circulation (sources de matières premières —> entrepôts de matières premières —> unités de transformation —> dépôt central —> dépôts régionaux —> plateformes d'éclatement).

Lors de travaux antérieurs (113), nous avons noté le développement de l'ingénierie logistique, qui s'efforce d'insérer toute nouvelle unité (de production, de stockage), dans le réseau de circulation dont elle devient un élément. Très souvent, le producteur localise ses nouvelles unités de transformation en fonction de critères de circulation :

— UNISABI a implanté trois de ses quatre unités industrielles (114) au centre de la France (cf. carte annexe 7), principalement pour des raisons de distribution physique (distance maximale de livraison : 600 km). L'outil de production, qui peut directement livrer le tiers du pays, est relayé en périphérie par des dépôts régionaux très excentrés. Cet exemple est particulièrement intéressant du fait de la jeunesse de ce secteur d'activité, peu lié par des choix antérieurs devenus inadéquats, et qui connaît une rapide expansion (+ 12,5 % en tonnage par an, + 30 % en valeur).

En outre, cette entreprise dispose d'une très forte organisation logistique, qui sous-traite systématiquement son réseau de circulation physique à

(112) Des études de factibilité ont été effectuées par certaines entreprises : elles aboutissent à déterminer une ou deux zones sud et nord dotées d'un entrepôt central assorti de plateformes d'éclatement localisées dans les villes qui accueillent actuellement des entrepôts régionaux. Une telle solution pose un problème de sécurité : si le stock central vient à être paralysé (grève) ou détruit (incendie), le réseau s'effondre.

(113) J. Colin, *Stratégies logistiques, analyse et évaluation des pratiques observées en France*, thèse CRETE 1981, p. 36 à 41.

(114) La quatrième est située à Strasbourg pour une raison historique (première implantation en France du groupe MARS) et parce que cette unité est orientée vers l'exportation.

des prestataires parfaitement maîtrisés grâce à un réseau téléinformatique (gestion déléguée des stocks, mais contrôle en temps réel des mouvements et des niveaux de stocks).

— BAHLESEN a choisi d'implanter sa deuxième usine, assortie d'un dépôt central, dans le sud de la France pour réduire ses coûts de circulation (cf. carte annexe 7).

— Les industriels de la conserverie de légumes, en quittant massivement la Bretagne Sud au profit du Nord et de la Picardie, n'ont rien fait d'autre que de se rapprocher des zones de consommation pour limiter leurs coûts de distribution physique (115). Ce sont les cas de la CGC et de SAUPIQUET. Le cas de SAUPIQUET est exemplaire d'une entreprise qui se restructure largement autour d'impératifs de circulation : son réseau de dépôts régionaux lui permet de distribuer à un faible coût (partie 3 § 1.2.1.) les produits fabriqués dans ses différentes usines françaises ainsi que ceux qu'elle importe de ses filiales étrangères (les unités fermées en France étant remplacées par des unités situées en Afrique ou en Grèce).

— C'est un fait maintenant assez banal que de restructurer un groupe, ou une entreprise, en concentrant la production dans des unités de taille importante, judicieusement situées par rapport à une zone de consommation, et en fermant des usines régionales qui sont aussitôt relayées par des dépôts régionaux, souvent localisés dans d'autres villes mieux situées. C'est le cas de RIVOIRE ET CARRET qui a fermé son usine de Lyon, remplacée par une autre à Compiègne. Les *grandes entreprises industrielles* tendent d'ailleurs à toutes *se ressembler dans la structure et la configuration de leur système de circulation*, et plus particulièrement de leur réseau d'entrepôts. Le poids de ces contraintes devient tel que, de plus en plus, les *régions de distribution physique s'autonomisent* par rapport aux régions commerciales et que les unités de production leur sont parfois rattachées.

De leur côté, les distributeurs commerciaux, en se dotant d'outils physiques, s'affranchissent de leurs sources d'approvisionnement traditionnelles. Un système de plateformes collectrices et/ou distributrices permet de s'approvisionner auprès d'un fournisseur excentré, dont les produits sont distribués sur une vaste échelle. Une plateforme d'importation joue le même rôle vis-à-vis de fournisseurs étrangers (exemples de AUCHAN déjà cité, et des plateformes d'importation de vêtements et textiles, mises en place par plusieurs distributeurs). Il s'avère que les distributeurs, à partir de la maîtrise de leur distribution physique amont, se trouvent en situation d'exercer des pressions considérables sur le secteur productif (cf. exemples dans les filières Conserverie et Biscuiterie). Même les producteurs importants se voient concurrencés par les systèmes des distributeurs (116) qui s'approvisionnent directement auprès de PMI : elles sont rapidement intégrées à la logique de circulation du distributeur qui devient le véritable centre de décision. Ainsi, des espaces de production tombent dans la mouvance d'espaces de circulation structurés par le secteur commercial qui ne les maintient qu'en fonction de ses intérêts : c'est le cas des conserveurs bretons qui assument une fonction de « remplissage » pour le compte de distributeurs, mais qui pourraient être rapidement remplacés par des fournisseurs étrangers et commencent d'ailleurs à être mis en concurrence avec eux.

(115) Ils ont fortement contribué à modifier les économies régionales : disparition progressive des petits planteurs en Bretagne, développement de grandes exploitations dans le Nord et en Picardie.

(116) Le système du producteur doit maintenir un certain volume d'activité pour conserver un niveau de coût supportable.

### 2.2.2. Modalités de croissance à partir de la maîtrise de la circulation physique

Les entreprises de production et de distribution commencent à s'appuyer sur leur maîtrise de la circulation physique pour assurer leur développement :

— c'est le cas de grands fabricants, ainsi SAUPIQUET a pu délocaliser les unités de production en Afrique en les intégrant à un puissant système de circulation physique, indispensable à une présence commerciale active. Une entreprise plus petite comme les BISCUITS SAINT-MICHEL a fondé sa croissance sur sa capacité à distribuer un produit régional au niveau national (cf. partie 3 § 2.2.2.). Notre étude montre que les entreprises industrielles voient de plus en plus dans le développement de structures logistiques (industrielles et/ou commerciales) un moyen de renforcer leur cohérence, de maîtriser et d'optimiser leur coût de production-circulation en élargissant leur aire d'intervention économique (117).

— certains groupes industriels disposent de filiales spécialisées dans des opérations de circulation parfois complexes qui sont de plus en plus exercées pour le compte d'entreprises étrangères au groupe :

- SATEM, opérateur de distribution physique issu d'UNILEVER,
- SEDEC, opérateur de distribution physique issu de COLGATE PALMOLIVE
- SOFRASTOCK, opérateur de stockage issu de la REGIE RENAULT,
- RHIN-RHONE-ROUTE, transporteur et opérateur de distribution physique filiale d'ELF AQUITAINE,
- GENERALE BISCUIT DISTRIBUTION, GIE du groupe du même nom (118).

— certains transporteurs ou entrepositaires d'origine se sont tournés vers la distribution physique, au point que les opérations de transport pur peuvent leur apparaître comme un simple maillon d'une prestation très complexe (ROUCH, FLECHE CAVAILLONNAISE, certains MAGASINS GENERAUX). C'est aussi le cas de certains transitaires (SCAC). Les groupes bancaires commencent à prendre des participations dans des entreprises de ce type.

— les distributeurs commerciaux se tournent de plus en plus vers leur amont (119), c'est-à-dire vers la distribution physique (cf. partie 2 et annexes 2 à 6) :

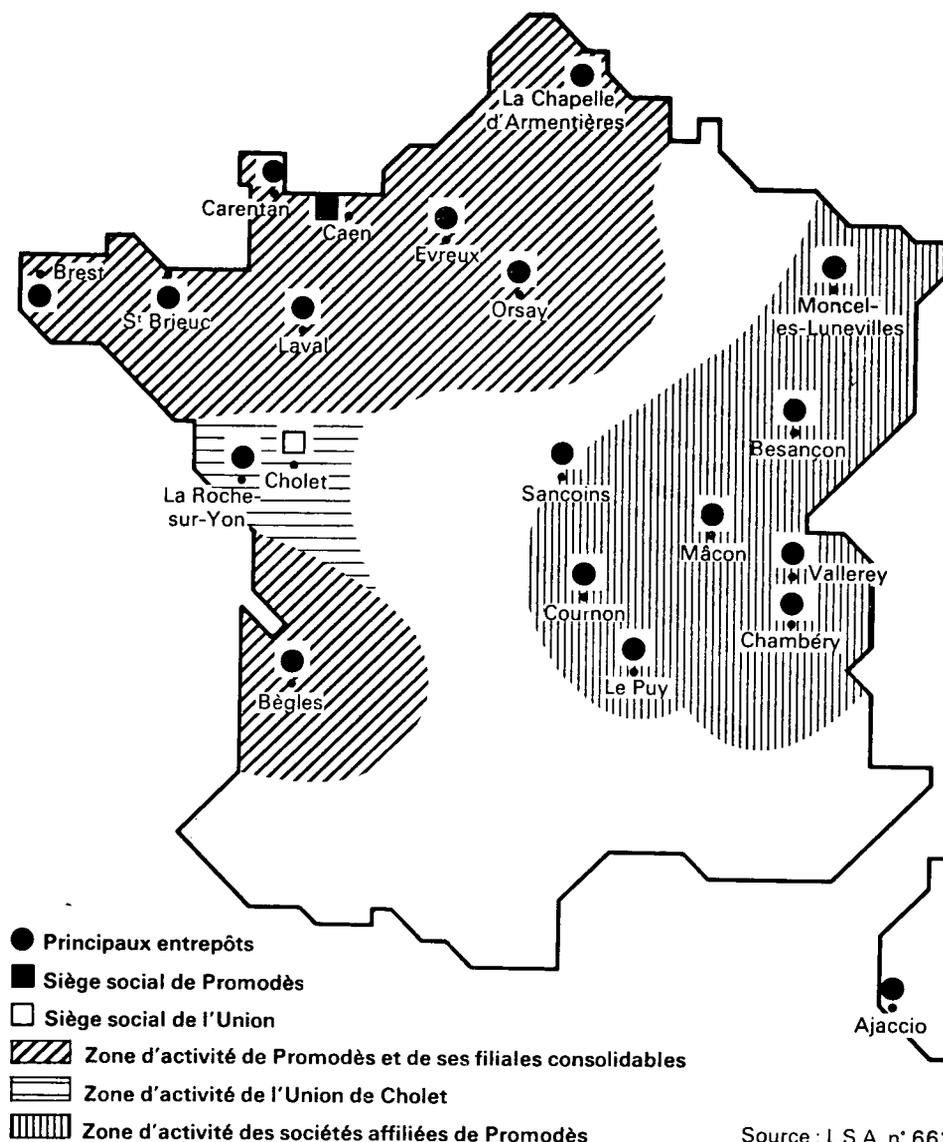
- CASINO, MONOPRIX (SAMADA) disposent depuis longtemps d'un outil logistique,
- CARREFOUR, dont les hypermarchés sont très autonomes, dispose d'un outil pour approvisionner ses magasins ED,
- LES NOUVELLES GALERIES concentrent leur outil beaucoup trop dispersé (cf. § 2.1.2.),

(117) Cette stratégie est aussi celle des grandes firmes plurinationales : les exemples de RENAULT et d'IBM sont bien connus, celui de la restructuration de SKF l'est moins (cf. thèse citée p. 26).

(118) Ce GIE est également un puissant moyen d'intégration et d'obligation à la cohérence globale pour les entités industrielles du groupe.

(119) « Tout le monde sait vendre, affirme l'un des responsables d'AUCHAN, il faut maintenant s'occuper de l'amont ».

**Carte 5 : IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE DE PROMODES ET DE SES AFFILIES**

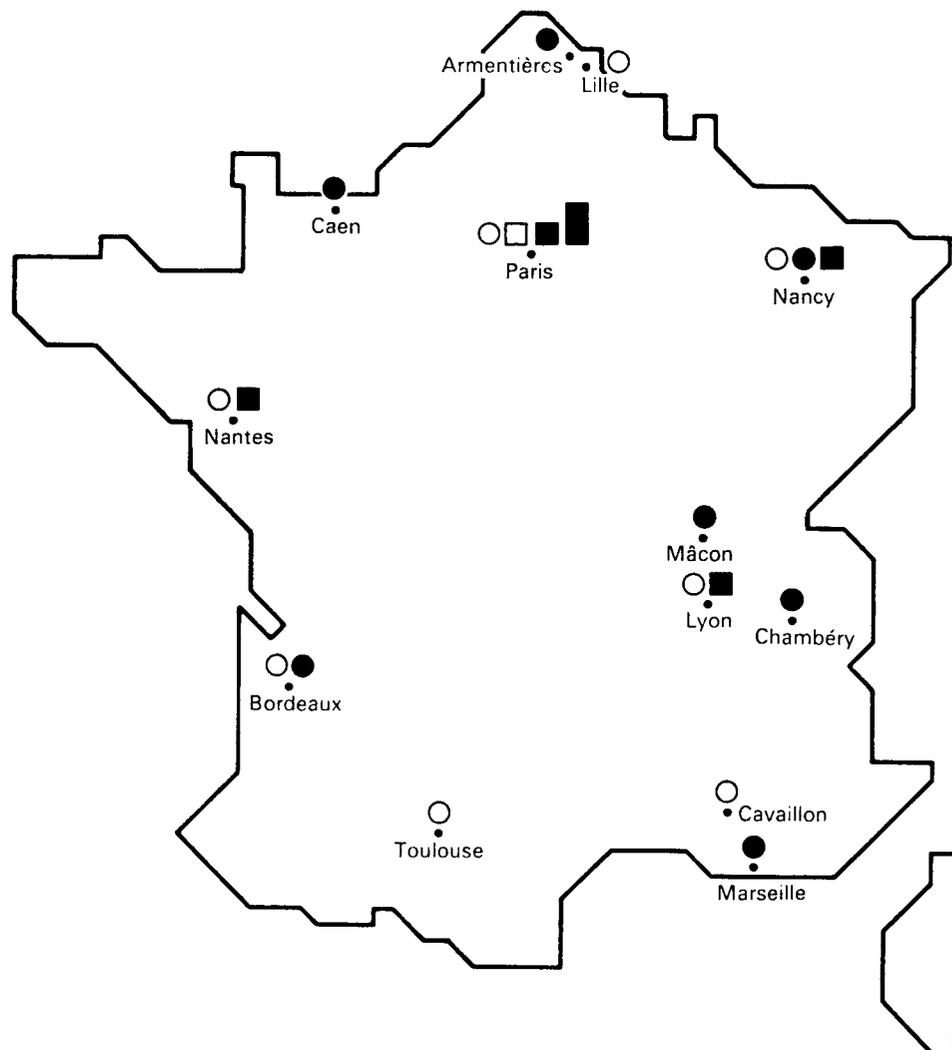


- AUCHAN développe son outil, COFRADEL également (120),
- PROMODES (cf. partie 2 et annexes 2 et 6) est un peu un cas particulier, car sa stratégie de croissance s'est essentiellement fondée sur la constitution d'un outil de distribution physique de produits de grande consommation. Ce distributeur a progressivement affilié ou absorbé les grossistes et réseaux de distribution régionaux qui faisaient appel à ses moyens logistiques,
- SAPAC PRISUNIC est un autre cas particulier car ce groupe, à l'inverse de PROMODES qui a développé un outil en moyens propres, sous-traite systématiquement (121) les opérations de distribution physique (notam-

(120) Ces outils restent spécialisés par grande catégorie de marchandises, mais il est remarquable de noter que les procédures de réassort et de maîtrise tendent à s'homogénéiser : « le distingué entre produits alimentaires et non alimentaires tend à s'effacer », affirme M. Pangaud, PDG de COFRADEL.

(121) Sauf en Région parisienne du fait de l'importance du volume de trafic.

**Carte 6 : LOCALISATION DES UNITES DE DISTRIBUTION PHYSIQUE  
DU GROUPE SAPAC-PRISUNIC**



- Périssable 8PF (FC)
- Alimentaire non périssable (Promodès-Allobroge-en propre à Paris)
- M.G. saisonnier plateforme
- M.G. permanent dépôt régional (2000 VA)
- ▣ M.G. permanent dépôt central (8000 VA)

M.G. : marchandises générales  
V.A. : valeur d'approvisionnement

ment à PROMODES !) pour se concentrer sur l'outil de maîtrise de cette activité (terminaux dans tous les magasins et entrepôts, terminaux portatifs de type MSI pour tous les responsables de rayons, etc. (122). Cette stratégie permet à PRISUNIC d'obtenir des économies d'échelle et d'accroître ses performances (coûts et qualité de service) par rapport

(122) Les procédures de réassort sont d'ailleurs homogènes, quel que soit le produit (cf. note 120, page 159).

au système ancien en moyens propres. Progressivement, ce groupe pourrait renoncer à ses surfaces de vente dont l'approvisionnement se révélerait trop coûteux et au contraire accroître le nombre de celles qui sont dans des régions bien desservies (cf. carte ci-jointe). La croissance s'appuie donc là aussi sur la maîtrise de la distribution physique, mais en sous-traitant les opérations (123).

Les distributeurs confèrent de plus en plus à leurs moyens logistiques le statut de *centre de coût* et, de plus en plus, de *centre de profit*, et les développent lorsqu'ils s'avèrent cependant générateurs de profits. Par ailleurs, un renforcement des dispositifs de la loi Royer en restreignant l'ouverture de nouvelles grandes surfaces ne manquera pas d'inciter les distributeurs à se tourner vers d'autres modalités de croissance et tout particulièrement vers la distribution physique (cf. partie 2 § 2.5.).

Le mouvement est d'ailleurs largement amorcé.

Si la distribution physique devient, comme nous l'avons noté, un secteur d'activité que cherchent à maîtriser les producteurs comme les distributeurs, il n'est guère douteux qu'elle devienne rapidement un enjeu dans le rapport de forces qui s'instaure entre eux, rapport qui peut être partiellement médiatisé par la naissance d'un secteur de la distribution physique partiellement autonome (cf. partie 2 § 6 et § 1.2.1. et § 2.2.1.).

Deux faits majeurs résultent de cette analyse de la maîtrise de la circulation physique :

- certaines entreprises sont en retard,
- certaines régions offrent des conditions défavorables.

### **3. Écarts entre entreprises quant à leur aptitude à maîtriser la circulation de leurs marchandises**

#### **3.1. LES GRANDES ENTREPRISES**

Les entreprises appréhendent *non plus des coûts de circulation, mais plutôt la circulation comme coût*, elles ont développé une fonction logistique qui exerce la maîtrise des flux physiques d'aval en amont et qui n'hésite pas, le cas échéant, à augmenter tel poste de coût de circulation pour atteindre ses objectifs.

Elles disposent donc de moyens logistiques (124), souvent sous-traités et maîtrisés.

(123) Une telle stratégie se retrouve également chez les fabricants dont la logistique tend à devenir de moins en moins opérationnelle et à faire appel à des prestataires qualifiés.

(124) Cf. exemples partie 2 § 1.2.1. et partie 3 § 2.2.1 : SAUPIQUET, GENERALE BISCUIT, etc. Partie 2 § 3.1., § 2.2.2., annexes 2 à 7 : les grands distributeurs.

### 3.2. LES ENTREPRISES REGIONALES

Elles disposent de capacités de production limitées et d'une trésorerie souvent insuffisante, elles donnent parfois l'impression de fonctionner « à la marge » en allégeant au maximum toutes les charges non directement productives. Leurs structures de distribution (physique et commerciale) sont souvent embryonnaires ou inexistantes ; leur « politique » commerciale se réduit trop souvent à vendre « à tout prix ». Leur dépendance (physique et marchande) à l'égard du secteur de la grande distribution est extrême : production et vente au coup par coup selon les opportunités, production sous marque de distribution, conditions de vente et de paiement draconiennes, généralisation du phénomène de la collecte ou de la livraison sur entrepôts de distributeurs, ruptures de stocks permanentes, etc. (125).

Dans le cas de la biscuiterie bretonne, ce problème se trouve aggravé par un contexte concurrentiel exacerbé et, trop souvent, par des investissements de capacité excessifs, dont il faut couvrir les charges fixes (126). Les problèmes liés à la circulation ne donnent lieu à aucune réflexion globale : ces entreprises n'ont pas de démarche susceptible de concourir à la maîtrise (physique et commerciale) de leurs flux, les coûts de circulation ne sont pas identifiés (seuls le sont parfois les coûts de transport livraison). Enfin, ces entreprises éprouvent de grandes difficultés à exporter.

### 3.3. OBJECTIFS DE MESURES SPECIFIQUES AUX ENTREPRISES REGIONALES

Dans ce paragraphe, nous ne faisons que tracer les objectifs des mesures concernant les entreprises régionales qui seront détaillées à la partie 5 § 1 :

- apporter à ces entreprises un savoir-faire en matière de circulation (information-formation),
- favoriser des regroupements sur des objectifs limités,
- élargir le champ d'application des aides aux investissements de circulation.

L'allègement de la dépendance des PMI vis-à-vis de la distribution concentrée doit être recherché.

(125) Cf. Partie 3 § 1.2.3. : les petits conserveurs.  
Partie 3 § 2.2.3. : les biscuitiers bretons.

(126) Ceci n'est pas sans rappeler, mutatis mutandis, la structure du transport routier.

## 4. Écarts entre régions

### 4.1. LES REGIONS BIEN DESSERVIES

Certaines régions disposent d'un milieu favorable à la circulation physique, formé de prestataires qualifiés capables de prendre en charge une grande diversité d'opérations liées à la circulation physique (127) : il s'agit, en gros, des régions situés au nord d'une ligne Caen-Montpellier (à l'exception du Massif Central qui, comme nous l'avons écrit, est desservi à partir de ses périphéries (128). Ces prestataires s'insèrent dans une « chaîne logistique » constituée par un chargeur (producteur et, plus rarement, distributeur), pour laquelle le transport n'est lui-même que l'un des millions d'une prestation plus globale que nous désignons sous le terme de « chaîne transport ».

Il convient de distinguer soigneusement ces deux notions :

— la chaîne logistique est l'œuvre du chargeur,

— la chaîne transport est celle du prestataire :

— la chaîne logistique du chargeur est simultanément un instrument de fragmentation et de recomposition-gestion du processus de transformation-circulation de la marchandise en différentes phases techniques confiées à des opérateurs (en propre et/ou en sous-traitance), qui obéit à une logique de circulation déterminant à son tour les modalités d'exploitation propres à chacun de ces opérateurs.

— la chaîne logistique privilégie les activités de conception et de contrôle d'activités déléguées.

— la chaîne logistique dispose de moyens organisationnels importants dont le champ d'intervention est l'information qui règle le flux de marchandises.

— la chaîne logistique possède des moyens informatiques centraux puissants.

— circulation (un concept).

— la chaîne transport est le regroupement de plusieurs de ces phases en une opération de prestation élargie (transport + manutention + gestion des stocks, etc.) qui confère une relative autonomie de fonctionnement à l'opérateur qui sait la constituer (économies d'échelle - spécialisation - diversification de la clientèle). Elle s'intègre à une ou plusieurs chaînes logistiques.

— la chaîne transport exerce des tâches d'exploitation diversifiées.

— la chaîne transport utilise des moyens physiques importants (parcs de véhicules souvent équipés de radio-téléphones, entrepôts, engins de manutention, personnels qualifiés, etc.).

— la chaîne transport doit s'équiper de terminaux informatiques qui la mettent en relation avec le chargeur.

— transfert (une opération).

L'émergence d'une telle division du travail repose en d'autres termes les relations qu'entretiennent les chargeurs avec un secteur des transports dont l'activité se diversifie.

(127) Manutention, transport, stockage, gestion des stocks, conditionnement, distribution physique régionale.

(128) La région de Toulouse dispose également de quelques prestataires.

## 4.2. LES REGIONS MAL DESSERVIES

Les autres régions (la façade ouest au sens large) sont presque totalement dépourvues de ces prestataires qualifiés, par contre le nombre de transporteurs traditionnels de toutes tailles y est très important. Les rares prestataires présents dans ces régions ne travaillent que pour les grandes organisations, ils exercent surtout une fonction de groupage (cf. SAVON RICE à Quimper). Les prix de transport routier sont souvent peu élevés, parfois inférieurs à la Tarification Routière Obligatoire, mais ces coûts ne bénéficient généralement pas aux PMI qui pratiquent souvent le « fond de camion » (129). Par contre, les temps de transport sont extrêmement brefs (autour de 36 heures pour relier Quimper à Nice). Paradoxalement, cette surabondance de transporteurs très rapides et peu coûteux ne joue pas en faveur de l'économie régionale :

- les transporteurs ne disposent pas de capacités financières suffisantes pour investir, structurer et qualifier leur offre auprès des chargeurs,
- confrontés à des surcapacités de transport, les chargeurs ne sont pas enclins à considérer les problèmes de circulation physique sous un angle autre que strictement transport : ils trouvent toujours un transporteur encore disponible.

En outre, ces régions sont assez largement dépourvues de grandes entreprises innovatrices capables d'exercer un effet stimulant sur les transporteurs locaux pour qu'ils élargissent leur offre. Par contre, les infrastructures de transport sont assez satisfaisantes, à quelques exceptions près.

## 4.3. CONSEQUENCES ET ENJEUX

Les régions ouest présentent un tissu très traditionnel, dont les chargeurs comme les transporteurs n'ont guère saisi l'enjeu de la maîtrise de la circulation (physique et marchande) dans un contexte concurrentiel qui aiguise les pratiques « modernistes » des grands fabricants et maintenant des grands distributeurs. Très souvent, les produits régionaux ne sont mis en circulation et valorisés que par le truchement de :

- producteurs importants qui ont des sous-traitants régionaux,
- distributeurs qui font appel à des façonniers (marque de distribution (130) et/ou disposent d'une organisation de collecte : une chaîne de magasins de proximité comme ED, filiale commune de CARREFOUR et de RADAR, commercialise *exclusivement* des produits sous sa marque.

Les entreprises régionales perdent ainsi une fraction notable de leur autonomie de gestion, les produits régionaux sont souvent acheminés

(129) Cf. partie 3 § 2.2.3. : le transporteur rentabilise un voyage en complétant un lot important transporté à prix coûtant par un petit lot négocié à un tarif très élevé : 2 000 F la tonne pour Quimper-Annecy contre 700 F la tonne chez un groupeur pour un lot de 1 à 3 tonnes.

(130) Cf. exemple de la filière « conserves ».

vers les marchés de consommation sans que les producteurs en maîtrisent la circulation physique et marchande. Il est probable que l'excentricité géographique de certaines régions comme la Bretagne pourrait être compensée par la mise en œuvre de modalités modernes de circulation physique par l'ensemble des partenaires régionaux (fabricants, distributeurs, prestataires) : les exemples de certains producteurs excentrés (131), de certains distributeurs régionaux (132), de certains prestataires régionaux (133) en témoignent.

#### 4.4. OBJECTIFS DE MESURES REGIONALES

Ces mesures, détaillées à la partie 5 § 2., ont pour principaux objectifs :

— une meilleure insertion de la région dans un système de circulation élargi, obtenue par le développement d'un environnement favorable, tant d'un point de vue administratif (accès à l'information et à la formation) qu'économique.

— d'être conçues de telle sorte qu'elles jouent surtout en faveur des entreprises régionales. On peut craindre en effet que les mesures prises profitent surtout aux grandes entreprises structurées, qui sauraient immédiatement tirer parti du renforcement de l'appareil régional de circulation et l'utiliser selon une logique de développement extra-régionale : s'approvisionner à bas prix dans les régions ou, au contraire, concurrencer les produits locaux par des produits extra-régionaux (134).

---

(131) Les BISCUITS SAINT-MICHEL, partie 3 § 2.2.2.

(132) SODIM, LECLERC, partie 2 § 4.3.

(133) ROUCH, cf. partie 5 § 2.2.2.

(134) Un exemple frappant : des tomates hollandaises « forcées » sous serre sont distribuées en région Provence-Alpes-Côte d'Azur à un prix concurrentiel, de même que les tomates importées d'Afrique du Nord, et cela en pleine saison...



Cinquième partie

**INTERVENTIONS EVENTUELLES  
DE L'ETAT ET DES  
COLLECTIVITES LOCALES  
EN MATIERE DE CIRCULATION  
DANS UNE PERSPECTIVE  
D'AMENAGEMENT REGIONAL**



# **1. Les mesures relatives aux entreprises régionales**

## **1.1. DEVELOPPEMENT DE L'APTITUDE DES ENTREPRISES A MAITRISER LA CIRCULATION DE LEURS MARCHANDISES**

Dans leur contexte régional, les entreprises, le plus souvent petites ou moyennes, doivent surmonter le handicap de ne pas avoir pu internaliser la fonction logistique. Il pourrait donc être envisagé de les sensibiliser à la logistique, et de les inciter à déléguer sous maîtrise leurs opérations de circulation physique à des transporteurs régionaux « modernistes » dont le mouvement de qualification et le développement seraient par ailleurs encouragés (cf. § 2.2.2.).

### **1.1.1. Informations systématiques sur les problèmes de circulation physique**

Les PME-PMI ignorent très largement les possibilités offertes par la maîtrise des flux physiques en matière de développement de leurs activités (élargissement des marchés, gestion cohérente des stocks), d'amélioration de leurs performances (coûts et qualités de service de la circulation).

Un effort d'information nous semble devoir accompagner toute action concrète ; il relève, selon nous, pour l'essentiel des Chambres de Commerce et d'Industrie (135) et, peut-être, des Chambres Syndicales. Ensuite, les prestataires pourraient prendre le relais en faisant connaître leur offre.

### **1.1.2. Formation de cadres**

L'information doit s'accompagner de la formation de cadres capables d'élaborer :

— un système cohérent de circulation des flux de marchandises, au besoin avec l'assistance de prestataires régionaux qualifiés qui pourraient également intervenir comme « conseil logistique » auprès des PMI (cf. § 2.2.2.).

(135) Par exemple, d'une association comme l'Association des Biscuitiers Bretons qui bénéficie de l'appui actif de la CCI de Quimper.

— un outil de maîtrise des opérations déléguées qui instaurerait un rapport de collaboration entre PMI et prestataires (136).

Pour être mieux acceptée, cette formation aurait avantage à être placée sous la responsabilité d'organismes régionaux (CCI) qui sauraient faire appel au potentiel d'enseignement déjà existant. Le contenu de cette formation serait tel qu'il puisse développer les compétences exprimées au § 1.1.3., mais elle ne doit pas être trop ambitieuse et doit s'adapter aux problèmes des PMI, qui sont loin de revêtir l'ampleur et la complexité de ceux qu'affronte la Direction Logistique d'une grande entreprise.

La logistique dans une PMI nous semble devoir être plus du ressort d'un généraliste conscient des multiples aspects de la logistique et capable de sous-traiter des opérations techniques à des prestataires, qui font mieux et à un coût moindre, que d'un service structuré faisant appel à des spécialistes de haut niveau. Par contre, il serait souhaitable de faire effectuer aux personnels déjà en place (137) un complément de formation portant sur la dimension logistique de leur tâche dans l'entreprise (à la vente, à la production, à l'approvisionnement, au magasinage, à l'informatique, etc., cf. § 1.1.4.).

### **1.1.3. Développement de compétences en gestion commerciale**

Nous citons cet aspect, extérieur au champ de notre étude, dans la mesure où il est exclu de rechercher une qualification des opérations de circulation physique qui ne s'accompagnerait pas d'une qualification des politiques commerciales des PMI. Pour ce type d'entreprise, il est souhaitable que, au moins dans un premier temps, la logistique soit une formation de soutien aux fonctions Production et Commerciale. Ce n'est que lorsque la logistique a atteint une certaine maturité, et au-delà d'une certaine dimension d'entreprise, qu'elle peut se constituer en démarche stratégique.

### **1.1.4. Développement de compétences en gestion de la circulation physique**

Après formation, le personnel des PMI, devrait pouvoir disposer de compétences complémentaires à celles dont il dispose déjà et qui porteraient sur :

- la distribution physique : analyse de la demande à servir, transport, gestion de stocks (détermination et négociation de quantités économiques de livraison, de transport et de conditionnement ; répartition des stocks par produits et par points d'implantation, etc.),
- la gestion de la production (quantités économiques de production),

(136) La complémentarité active des acteurs capables d'entrer en interaction (cf. l'exemple des BISCUITS SAINT-MICHEL), ou même, à la limite, une organisation interprofessionnelle, constitue un atout pour l'économie régionale (cf. le cas de la Bretagne Nord en matière de production-circulation des légumes).

(137) Surtout au niveau de la maîtrise.

- la gestion des approvisionnements (de matières premières, d'emballages),
- les techniques de conditionnement, de manutention, de magasinage et d'emballage,
- l'assistance informatique à la gestion de la circulation : traitement des commandes, détermination des rythmes et quantités de distribution physique de production et d'approvisionnement, suivi des opérations déléguées.

## 1.2. UNE CONDITION PREALABLE : FAVORISER LES REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Des mesures spécifiques peuvent inciter les entreprises à se regrouper autour d'*objectifs limités* pour atteindre la taille critique nécessaire à des pratiques modernes de circulation physique, et à l'exercice de leur maîtrise (regroupement de flux dispersés).

Les attributions d'aides seraient *conditionnelles* à des regroupements dont la forme juridique reste à définir : filiales communes, GIE, Coopératives, association, marques régionales, etc. Les entreprises régionales se trouveraient alors dans une situation plus favorable, face à la concentration de l'amont (matières premières, emballages) et à l'aval (circuits de commercialisation de la distribution concentrée). Ces regroupements pourraient revêtir un caractère commercial et/ou technique (138).

### 1.2.1. Regroupements à caractère commercial (139)

Ces regroupements doivent laisser aux entreprises régionales une large autonomie de gestion, eu égard à l'individualisme affirmé de nombreux chefs d'entreprises (cf. le cas des biscuitiers bretons). On peut envisager :

— la création de *marques commerciales régionales* qui garantiraient l'authenticité régionale du produit et certaines normes de fabrication. Le cas de BREIZLEN, qui regroupe plusieurs fabricants de chandails bretons, pourrait être analysé et servir d'exemple.

— la création d'associations (comme l'Association des Biscuits Bretons) susceptibles d'impulser des actions commerciales communes, particulièrement à l'exportation. Il pourrait même être envisagé des formes d'Associations à vocation régionale destinées à promouvoir des productions de nature différente mais d'origine commune : ceci est facile à envisager dans l'agro-alimentaire (par exemple, LA TRINITAINE est une biscuiterie qui commercialise également des conserves fines de poissons).

(138) Cf. également les « Contrats de filière ».

(139) Des solutions de cet ordre sont par ailleurs préconisées par le Conseil économique et social dans son rapport sur l'aménagement industriel du territoire. Journal Officiel du 11-12-81, cf. p. 1071.

— la création de structures commerciales communes :

- orientées vers le marché intérieur : de telles structures ne peuvent être envisagées que si les productions sont complémentaires, compte tenu de la concurrence que se livrent les PMI régionales, elles permettraient de rééquilibrer partiellement les rapports production-distribution (140),
- orientées vers l'exportation : une entreprise régionale ne peut que très rarement maintenir une activité exportatrice régulière, du fait de sa faible dimension et de la complexité de la moindre opération d'exportation (141). Des formules de regroupement pourraient dans ce cas précis recevoir régionaux (transitaires spécialisés).

### 1.2.2. Regroupements à caractère technique

Ces regroupements porteraient sur des opérations strictement techniques :

- transport et/ou manutention et/ou stockage et/ou conditionnement et/ou emballage (142) : l'exploitation en commun (ou la sous-traitance à un même prestataire) de telles opérations ne peuvent guère s'envisager que dans le cadre d'une absence de concurrence entre producteurs aux productions complémentaires (143). Par exemple, une distribution physique commune permettrait à de petits producteurs très spécialisés dans une gamme restreinte de produits (cf. la biscuiterie bretonne) de proposer des assortiments aux chaînes de distribution : il en résulterait une massification des flux (quantités économiques de livraison), une plus grande régularité des opérations commerciales par « fidélisation » de la clientèle et une amélioration de la charge des usines.
- achats de matière première et/ou d'emballages en commun, transport et stockage en commun de ces produits. Cet objectif est plus difficile à atteindre, mais il est souhaitable qu'une solution collective soit trouvée. Les PMI régionales font souvent appel à un fournisseur unique, qui jouit parfois d'un véritable monopole (dans l'emballage par exemple) ; un regroupement des commandes se traduirait par des économies d'échelle en cascade : à l'achat, dans le transport etc. Le contexte de concurrence entre PMI constitue un obstacle de taille, bien qu'il ne s'agisse pas ici d'opérations strictement commerciales, des tentatives de cette nature sont en cours en Bretagne (144).

(140) Une telle solution est réaliste en ce qui concerne la conserverie et la biscuiterie. Déjà, des mouvements sont engagés pour permettre à des entreprises pleinement indépendantes de présenter un assortiment unique formé de leurs produits respectifs (cf. le cas de la biscuiterie bretonne).

(141) — faible connaissance de la structure de consommation et des canaux de distribution d'un marché extérieur,

— réglementations de tous ordres, et notamment sanitaires, propres à chaque marché,  
— procédures d'exportation (administratives et douanières),  
— organisation des transports internationaux,  
— règlement des litiges,  
— recouvrement de créances.

(142) Cf. l'exemple des coopératives de matériel agricole.

(143) Pourtant, sans le savoir, des entreprises concurrentes font déjà appel, chacune de leur côté, au même prestataire (transporteur, transitaire).

(144) Un biscuitier achète ses emballages en commun avec un groupement de pâtisseries (grossistes) auprès duquel il écoule une partie de sa production.

- résolution des problèmes de conditionnement (145) et d'emballages (problèmes de palettisation et de gestion des retours de palettes).
- traitements informatiques communs ou plutôt recours à un prestataire de service commun qui serait spécialisé dans la gestion des PMI de telle ou telle filière présente dans la région.

### **1.3. DEVELOPPEMENT DE STRUCTURES INTERPROFESSIONNELLES**

Au-delà du groupement d'entreprises de même nature, on pourrait encourager le développement de structures qui consacrerait la collaboration d'agents spécialisés, mais complémentaires, et opérant sur une même chaîne de circulation.

Quelques exemples intéressants existent déjà :

- coopératives agricoles et SICA de conserverie (CGC, BOUTET en Bretagne Sud),
- coopératives agricoles et SICA de commercialisation en Bretagne Nord (Saint-Pol-de-Léon, Saint-Méloir-des-Ondes),
- articulation de la SICA de Saint-Pol-de-Léon avec les expéditeurs et les transporteurs locaux,
- l'ANIFELT et l'UNILEC (cf. partie 3 § 1.1.5.) qui recherchent l'articulation du secteur de la conserverie de légumes avec les planteurs,
- en Vendée, le tableau de bord de l'association UN PAYS permet à chaque chef d'entreprise de se situer par rapport aux autres entreprises ; dans cette région, les industriels coordonnent leurs efforts à l'exportation en organisant par exemple des voyages à l'étranger en commun.

### **1.4. ELARGISSEMENT DU CHAMP D'APPLICATION DES AIDES**

Les investissements relatifs à la circulation des marchandises sont, par nature exclus des aides : ils seraient « improductifs ». A l'issue de ce travail, il nous semble que tout ce qui contribue à améliorer les conditions de circulation des marchandises, se traduit très vite pour l'entreprise par de meilleures performances (gains de productivité), qui lui permettent de dégager le cash-flow nécessaire à son développement et d'élargir son marché. Les investissements concernent :

- les engins de manutention qui améliorent la productivité des opérations

(145) Un conditionnement plus résistant peut permettre d'utiliser un mode de transport moins coûteux : par exemple, les camions classiques de préférence aux camions isothermes, ou le chemin de fer plutôt que la route.

de chargement souvent effectuées à la main et celle des opérations de production (le chargement est généralement effectué par le personnel de production dans les entreprises de petite taille (146).

- les surfaces de stockage, pour les stocks régulateurs de matières premières, d'emballages et de produits finis,
- les moyens de transport,
- les matériels de conditionnement et d'emballage (palettes),
- les personnels de gestion et d'exploitation (§ 1.1.3.).

Ces investissements (147) pourraient faire l'objet d'aides *sous condition* de regroupements, tels qu'ils ont été évoqués ci-dessus. Ces dernières seraient accordées *avant* la décision d'investir (et non après comme actuellement), pour retrouver l'aspect incitatif qu'elles ont perdu. Le *tertiaire industriel*, puisqu'il faut bien considérer la circulation physique comme une activité tertiaire, devrait être réhabilité et considéré non plus seulement comme une condition générale de production, mais comme *directement productif*.

## 1.5. REGIONALISATION DES PROCEDURES D'ATTRIBUTION DES AIDES

Les entretiens que nous avons menés font apparaître une forte demande de ce type, qui émane des entreprises régionales, des organisations consulaires et de l'administration régionale ou locale. Elle est d'ailleurs préconisée par le Conseil économique et social, cependant il nous apparaît que le cadre régional actuel est trop étroit dans certains cas : la région de circulation physique regroupe l'équivalent de 2 à 3 régions-programmes (cf. partie 4 § 2.1.), ainsi l'incitation à l'ouverture d'un dépôt régional (pour un producteur, un distributeur ou un prestataire) pose un problème de localisation et d'aire d'influence exigeant une concertation interrégionale.

## 2. Mesures d'ordre général à prendre au niveau régional ou interrégional

Il s'agit de créer un environnement favorable aux entreprises régionales, tant du point de vue des structures et contraintes administratives que des structures économiques.

(146) Il faut une journée de travail pour charger à la main un semi-remorque : le coût en main-d'œuvre et en immobilisation d'un véhicule est important, même s'il est partiellement supporté par le transporteur.

(147) Ils concernent essentiellement des activités de service « qui dépendent des entreprises industrielles ou qui correspondent à des fonctions d'assistance ou de complémentarité des fonctions de production », rapport du Conseil économique et social, J.O. du 11-12-81, p. 1039.

## 2.1. MESURES D'ORDRE ADMINISTRATIF ET A PORTEE ECONOMIQUE

— l'information économique et administrative se trouve trop souvent dispersée dans une multitude de services, particulièrement en matière d'exportation. La mise en place d'un système du type « boîte aux lettres » ou « boîte postale 5 000 » à l'usage des industriels, serait à même de regrouper les informations et de les rendre accessibles aux responsables de PMI (148).

— les Chambres de Commerce et d'Industrie pourraient renforcer leurs capacités d'assistance technique aux entreprises en matière de circulation :

- cycles de formation (cf § 1.1.2. et 1.1.3.),
- assistance commerciale et promotion des produits régionaux, sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs,
- assistance technique aux entreprises (études techniques ponctuelles, expertises, conseils, soutien à des activités expérimentales) dans tous les domaines ayant trait à la circulation physique (transport, manutention, conditionnement, stockage, suivi informatique, etc).

## 2.2. MESURES D'ORDRE ECONOMIQUE

### 2.2.1. Développement des capacités régionales de circulation

Il ne s'agit pas ici de suggérer la création de nouvelles infrastructures de transport, dont le niveau général est maintenant satisfaisant (149). Nous avons cependant observé à la partie 4 § 2.1. que les régions ne présentaient pas toutes la même cohérence en matière de circulation physique :

— le Massif central est desservi par les périphéries : dans les conditions actuelles de fonctionnement économique du secteur des transports, ce fait est irréversible : selon nous il n'y a pas lieu d'intervenir,

— l'Ouest pose un double problème de détermination de deux « villes plateformes » optimales : Rennes/Nantes, et Poitiers/Angoulême/Tours. Une action volontariste d'aménagement du territoire pourrait orienter le choix des entreprises vers telle ou telle ville. Cette action peut revêtir plusieurs formes : améliorer la desserte routière et ferroviaire des villes, non pas tant par l'ouverture d'axes nouveaux que par l'amé-

(148) Un tel service existe à la préfecture de Vendée.

(149) Avec quelques exceptions, comme par exemple en Bretagne :

— la tarification dissuasive du pont de Saint-Nazaire rarement emprunté par les poids lourds,  
— les liaisons sud-nord en Bretagne sont très difficiles et très longues.

nagement d'installations terminales (150). L'actuelle « inorganisation » de l'Ouest constitue un handicap pour la région, qui est peu attractive.

Plus fondamentalement, l'apparition d'un réseau cohérent de villes-plateforme devrait poser problème à la puissance publique (Etat, E.P.R.), dont le rôle reste à préciser (151) : doit-elle favoriser une certaine structuration cohérente du réseau, ou laisser faire ? Peut-elle l'utiliser comme un instrument de régulation, voire de contrôle de la circulation physique (152) ? Il est clair que la Puissance Publique ne saurait rester indifférente à ces infrastructures qui orientent et polarisent les flux (action distributrice et collectrice). Ces villes constituent des pôles de développement dont le rôle sur le tissu économique régional peut être double (153) :

- pôle d'intégration (industrialisant) lorsque la région suit le modèle de développement dominant : l'accès à la circulation stimule l'économie régionale, les acteurs y voient un facteur de développement.
- pôle de désintégration (désindustrialisation) lorsque la région ne peut suivre le modèle dominant : l'accès à la circulation régionale se fait au profit d'entreprises extérieures qui « surclassent » et éliminent les entreprises de la région dont l'économie se désarticule.

Ces villes plateformes deviennent de très *puissants instruments d'articulation* des économies locales ou régionales à des ensembles beaucoup plus vastes, elles sont hiérarchisées et interdépendantes :

— niveau local : distribution urbaine et/ou collecte d'une production diffuse (Quimper, etc.),

— niveau régional : distribution à partir d'un dépôt régional, parfois relayé par des plateformes locales, collecte régionale (Rennes ou Nantes, Toulouse, etc.),

— niveau national : distribution physique à partir d'un dépôt central vers des dépôts régionaux (Paris, Lyon), les fournisseurs (internes et/ou externes) étant contraints de livrer le dépôt ; parfois rôle de plateforme d'importation (Paris),

— niveau international : plateformes d'importation (Lille, Marseille), les plateformes d'exportation sont plus rares car les exportations se font souvent à partir de chaque unité de production (Paris, Lyon, Marseille, Strasbourg).

(150) Complexes de transport en périphérie des villes : gare routière, bureau de frêt, services divers (restauration, hôtellerie), surfaces de stockage embranchées, desserte ferroviaire spécifique (à la limite, formation de trains), centre de dépotage-empotage des conteneurs. De telles installations sont susceptibles d'attirer les prestataires, les industriels ou les distributeurs qui veulent développer un outil de distribution physique. Elles existent déjà dans certaines villes : Paris-Garonne, Paris-Sogaris, Lille-Lesquins, Bordeaux-Frêt, mais sont parfois surdimensionnées et d'un coût locatif au m<sup>2</sup> élevé qui ne les rend guère accessibles aux PMI et aux petits transporteurs. Marseille-Vitrolles est en projet, avec l'appui de la CCI.

(151) Nous ne revenons pas sur les liaisons interrégionales qui posent un problème, notamment ferroviaire (point 5 de la partie 4 § 2.1.3.).

(152) Avec des implications multiples sur l'organisation du secteur des transports.

(153) Cf. Lipietz, **Le capital et son espace**, Maspéro, 1977.

## 2.2.2. Développement des opérateurs de transport et des prestataires

Le discriminant principal, qui fait qu'une plateforme est intégratrice plutôt que désintégratrice, nous semble être la présence d'un milieu de prestataires capables de prendre en charge tout ou partie d'une chaîne transport articulée à la chaîne logistique d'un chargeur local (partie 4 § 4.1.), ce qui implique bien entendu la capacité de ce dernier à constituer une chaîne logistique.

Le complément nécessaire à l'action de qualification des entreprises régionales (§ 1. et surtout 1.1.) est une action de stimulation et de qualification des prestataires locaux, orientés vers les entreprises régionales. Ils pourraient, à partir de leur savoir-faire logistique, pousser les entreprises régionales à évoluer du transport vers une maîtrise de la circulation physique, qui passe par l'assimilation de technologies logistiques de production et de distribution. On peut parfaitement envisager d'inciter ces prestataires qualifiés à assumer des fonctions de conseil en logistique auprès de PMI dont la taille insuffisante ne permet pas le recours aux sociétés de conseil spécialisées. Il s'agit de développer chez les opérateurs de transport des compétences d'ingénierie logistique à la mesure des besoins et contraintes des entreprises régionales. Ils peuvent leur offrir une très large gamme de services (154) sur place mais surtout dans les régions inaccessibles à l'entreprise régionale. Actuellement, il se pose un problème à l'entreprise régionale pour trouver un prestataire régional dans chaque région, du fait qu'il n'existe que deux véritables réseaux nationaux (SEDEC, SATEM) et une amorce de réseau (STOCK-EUROPE), plus la SNCF (Messagerie Industrielle du SERNAM encore peu développée). Il existe, selon nous, un marché de la PMI régionale pour les prestataires, qui pourraient y trouver une diversification de leur activité (155), à condition de se regrouper en réseau (156). Ces prestataires sont de multiples origines ; avant de proposer des mesures tendant à les qualifier, nous pensons qu'il est nécessaire de situer leurs rôles spécifiques et d'évoquer leurs perspectives d'évolution à encourager. Ils peuvent être :

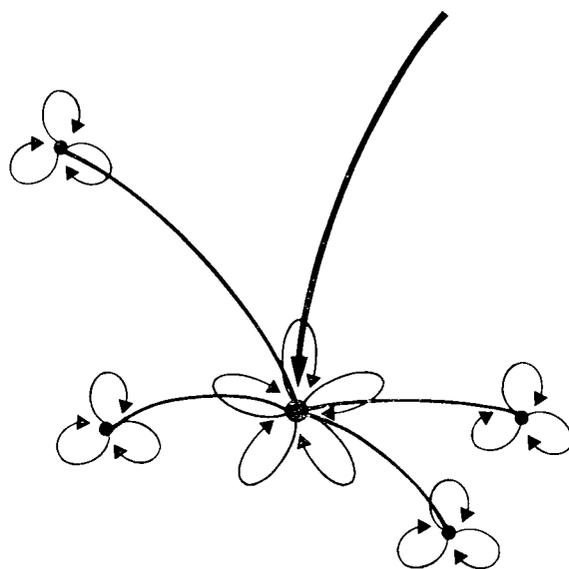
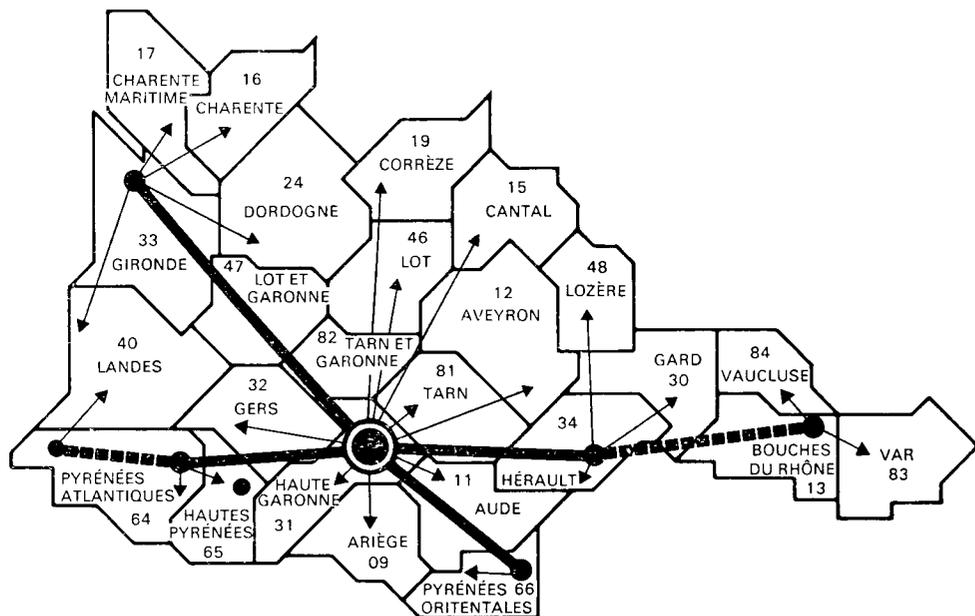
- des transporteurs qui ont réalisé des investissements en surfaces de stockage et en moyens divers (engins de manutention, moyens téléinformatiques). Parallèlement, le niveau de qualification de leur personnel s'élève et comprend des cadres de gestion (contrôle de gestion, gestion des stocks, informatique, exploitation multimodale, commerciale), et des personnels de maîtrise à l'instar des autres secteurs industriels. Par exemple, un transporteur comme ROUCH a mis en place un réseau régional de transport, qui associe un dépôt régional embranché et doté de moyens téléinformatiques, des plateformes d'éclatement satellites et des moyens de transport (carte ci-jointe).

(154) Transport, manutention, stockage, gestion des stocks, conditionnement, étiquetage, marquage, emballage, traitement des commandes, préparation des commandes, livraison terminale, merchandising, facturation, etc.

(155) Cette orientation des prestataires locaux vers les PMI régionales est en cours, mais elle est encore rare. Les prestataires qualifiés ont tendance à entrer en interaction avec des entreprises du même niveau technologique qu'eux (les grandes entreprises qui ont internalisé la fonction logistique, le plus souvent).

(156) En s'adressant au prestataire local adhérent à un réseau, la PMI régionale peut avoir accès à une prestation homogène qui couvre l'ensemble du territoire français et qui est exécutée par des prestataires qualifiés, chacun dans sa région.

Carte 7 : RESEAU « EN MARGUERITE » DE L'ENTREPRISE ROUCH



- des entrepositaires régionaux (certains MAGASINS GENERAUX) commencent à s'associer à ce mouvement de qualification des activités liées à la circulation physique et s'ouvrent à des activités de distribution physique.
- le groupe SNCF (SNCF, SERNAM, NOVATRANS, CNC, « transporteurs routiers » comme BOURGEY-MONTREUIL, CALBERSON) pourrait être encouragé à prendre en charge un plus grand nombre de problèmes logistiques régionaux. Ce mouvement est amorcé : des expériences « plateformes » sont actuellement en cours avec certains chargeurs importants (KRONENBOURG, LESIEUR), le service « Messagerie Industriel » du SERNAM cherche à se développer et à s'intéresser au marché de la distribution physique. Par ailleurs, il est important de noter que lorsqu'un prestataire (157) ouvre un entrepôt, il l'embranchement systématiquement, contrairement aux petites zones de stockage observables chez les transporteurs traditionnels. La SNCF pourrait aussi être invitée à résoudre les problèmes de desserte évoqués ci-dessus (partie 4 § 2.1.3., § 1.2.1.) et des problèmes de tarification (158). Potentiellement, la SNCF constitue un outil de distribution physique à couverture nationale, qui devrait pouvoir s'articuler aux contraintes des PMI.
- les transitaires devraient pleinement jouer leur rôle d'auxiliaire du commerce international au triple point de vue commercial, transport et administratif.

En effet, en ce qui concerne l'exportation, il nous apparaît qu'il existe une lacune dans l'organisation des professions intéressées, dans la mesure où aucune d'entre elles ne peut résoudre l'ensemble des problèmes qui se posent à l'exportateur, surtout s'il est de taille modeste :

*Point 1 :* connaissance des marchés extérieurs (insuffisance des sociétés de commerce international ; rôle limité des attachés commerciaux auprès des ambassades et consulats ; refus de la plupart des transitaires, souvent bien implantés à l'étranger, de mettre en rapports clients étrangers et fournisseurs français, etc.).

*Point 2 :* segmentation des professions intervenant dans le transport international entre auxiliaires divers et transporteurs (une évolution se dessine qui permet à certains consortiums d'armement de contrôler la chaîne logistique de circulation des marchandises, par la maîtrise qu'ils requièrent de la circulation du conteneur, outil de transport « porte à porte »). Les transitaires, très mal implantés dans les régions intérieures, n'ont pas encore su tirer profit du conteneur qui pourrait leur permettre de jouer un rôle de groupage auprès des petits exportateurs de leur région.

*Point 3 :* complexité des obligations administratives et douanières (159) et des opérations bancaires et d'assurance

Il nous semble que l'on pourrait favoriser la constitution d'une instance (publique, semi-publique ou privée) susceptible, non pas peut-être de prendre la responsabilité directe de l'ensemble de ces problèmes, mais au moins de détenir une certaine maîtrise des mécanismes et problèmes

(157) Et, a fortiori, un Industriel ou un distributeur.

(158) Face au tarif kilométrique ferroviaire (partiellement rattrapé par l'annexe B ter), qui pénalise la Bretagne en application de la « vérité des prix », certains chargeurs se sont tournés vers le transport routier ; la tarification des conteneurs et caisses mobiles est assez dissuasive pour le chargeur qui ne sait pas encore profiter des avantages induits des techniques combinées.

(159) La généralisation de la procédure « Simplexport » pourrait remédier à cet état de fait qui constitue un lourd handicap à surmonter par l'entreprise exportatrice, légèrement organisée lorsqu'elle est de taille modeste.

auxquels l'entreprise potentiellement exportatrice se heurte, et spécialement des points 2 et 3. Une telle compétence peut relever de prestataires opérateurs de transport spécialisés (agences de transitaires et/ou de transporteurs et/ou de sociétés commerciales), qui sauraient se qualifier et développer leur offre de service de manière à assurer la maîtrise et le suivi d'une exportation confiée par une entreprise régionale de production (160). Parallèlement, les sociétés régionales de commerce évoquées au § 1.2. seraient particulièrement utiles en matière de commerce extérieur, en liaison avec les auxiliaires du transport international (161).

- enfin, des sociétés de service devraient être encouragées à assister les PMI dans la conception, l'organisation et la gestion de leur système de circulation des marchandises. Cette activité d'ingénierie pourrait compléter celle que commencent à exercer les opérateurs de transport les plus qualifiés, elle pourrait, à terme, devenir le fait d'agents spécifiques, dégagés des opérations matérielles de circulation.

### 2.2.3. Mesures d'ordre incitatif

— la qualification et la diversification des opérateurs de transport passent, selon nous, par un nécessaire regroupement des entreprises du secteur : GIE, Coopératives de transporteurs, filiale commune (162). Pour exercer, dans des conditions de coût et de qualité de service satisfaisantes, des opérations aussi complexes que la distribution physique, l'opérateur doit avoir la taille critique minimale qui lui permette de disposer des compétences nécessaires et de procéder à des investissements importants (entrepôts banalisés et/ou spécialisés, plus ou moins automatisés, moyens divers évoqués ci-dessus, au § 2.2.2.). Des aides conditionnelles à ces formes volontaires de groupement (163) pourraient là aussi être envisagées, elles permettraient de surcroît d'orienter les investissements (choix de localisation des surfaces de stockage) et de restructurer un secteur du transport, particulièrement atomisé et vulnérable dans certaines régions (partie 4 § 4.2.).

— des actions de formation s'avèrent nécessaires pour mettre à la disposition des prestataires, des cadres et techniciens compétents en matière de circulation physique.

— enfin, et surtout, une information systématique auprès des chargeurs utilisateurs comme des transporteurs-acteurs est à entreprendre pour mieux faire connaître le rôle que peut jouer un « transporteur moderniste » dans la dynamisation d'une économie locale et régionale, dès lors qu'il sait aller au-delà de son rôle traditionnel. Les opérateurs de transport doivent percevoir cette mutation comme le point de départ d'une croissance qui, en se fondant sur un double mouvement de diversification-élargissement des prestations offertes et de concentration-association de

(160) En matière d'exportation, l'entreprise qui enlève un marché est souvent, non pas celle qui offre le prix de vente à la production le plus bas, mais celle qui sait maîtriser sa distribution physique à l'exportation et qui peut donc offrir un maximum de garanties quant aux délais, coûts de livraison et éventuellement aux conditions de maintenance.

(161) Cf. également le rapport déjà cité du Conseil économique et social.

(162) Exemples : coopérative de transporteurs : LA FLECHE CAVAILLONNAISE ; société anonyme : STOCK-EUROPE (cf. partie 4 § 2.1.3., § 2.2.2.).

(163) D'autres formes, plus insidieuses, de concentration apparaissent : des transporteurs ou commissionnaires importants peuvent contrôler plus ou moins directement un grand nombre d'artisans transporteurs. La SATEM fait ainsi appel à 800 transporteurs sous contrat.

leurs moyens (164), leur confèrerait une plus grande autonomie vis-à-vis de leurs interlocuteurs à l'amont (les industriels) et à l'aval (les distributeurs) (165).

Ces actions sont, on le voit, beaucoup plus des investissements de qualification et d'organisation que des investissements lourds d'infrastructures (à l'exception de l'éventuelle mise en desserte cadencée des liaisons ferroviaires entre les principales villes-plateformes). Enfin, ce sont des investissements locaux ou régionaux beaucoup plus que centraux.

---

(164) Par exemple en constituant des réseaux de distribution physique (prestation globale, opérateurs régionaux) ou en fondant des filiales communes (à Avignon, trois transporteurs régionaux, du Sud-Ouest, du Sud-Est et de l'Est de la France, développent une plateforme de distribution physique commune).

(165) Cf. les types de maîtrises organisationnelles, juridiques et d'exploitation telles que nous les définissons à la partie 4, § 1.2.1.



# Conclusion

Nous concluons par une série de réflexions auxquelles nous donnons volontairement une forme lapidaire :

1°) Cette étude est l'occasion de quitter la notion étriquée et restrictive de transport pour celle de circulation physique, qui, nous semble-t-il, permet de renouveler la problématique classique des rapports entre Politique des Transports et Politique d'Aménagement.

2°) En matière de développement régional, la plus grande attention doit être portée aux logiques de chaîne qui se mettent en place (cf. partie 1 § 3.2.).

- dans la région, il n'existe le plus souvent que des segments de filières, dépendant de centres de décision extérieurs, et très enclavés.
- le développement de logiques de chaîne permettrait d'insérer volontairement la région dans des logiques nationales et internationales de circulation.

- les segments régionaux de filières auraient alors accès, grâce à la présence régionale de maillons de chaîne de circulation, à un espace plurirégional (cf. exemples de la biscuiterie et plus particulièrement le cas des BISCUITS SAINT-MICHEL).

- Ces résultats sont obtenus plus par des investissements régionaux de productivité que des investissements de capacité (de production, de transport).

- par opposition à la logique de filière, la logique de chaîne apparaît comme très légère (poids et types d'investissements), de plus, elle exerce de forts effets d'entraînement sur l'économie régionale (insertion des PMI locales dans des ensembles économiques plus vastes).

3°) Une politique d'aménagement, qui favoriserait le développement de logiques de chaîne, pourrait conduire, selon nous, à un meilleur équilibre des échanges interrégionaux :

- par l'intégration des producteurs locaux à un tissu économique national ou plurinational (cf. ci-dessus),

- la dispersion de segments de filières dans un espace régional par un grand producteur (décentralisation), n'est possible que si elle se réalise dans un contexte de circulation favorable (présence de maillons de chaîne susceptibles de s'articuler à une logique globale de circulation, telle qu'elle s'exprime dans une chaîne logistique, sur cette dernière action cf. partie 4 § 4.1.).

4°) La maîtrise d'une logique de chaîne peut être source de diversification pour une filière : le producteur de crème glacée FINDUS a pu grâce à sa maîtrise technologique de la chaîne du froid (166), se diversifier dans toute une série de productions (légumes, viandes, poissons et plats surgelés) qui, au départ, ressortaient d'une autre filière : les conserveurs de légumes, de viandes, de poissons et de plats cuisinés n'ont que très tardivement réagi, après que les glaciers aient conquis une très large part d'un marché, qui aurait pu être leur s'ils avaient pris à temps le virage technologique nécessaire.

5°) La maîtrise des aléas liés au temps et à l'espace, qui est obtenue par la maîtrise de la circulation physique permet d'acquérir une maîtrise du marché. Par exemple, la maîtrise de la saisonnalité de certains producteurs (conserverie de légumes, fruits et légumes) passe par une maîtrise de leur logique de circulation :

— cf. la logistique élaborée des grands fabricants,

— les producteurs de fruits disposent d'outils de stockage sous froid capables de conserver la production jusqu'au moment le plus favorable à leur mise sur le marché.

6°) Plus généralement encore, l'aptitude à la circulation physique et sa maîtrise peut constituer, pour les entreprises régionales, un élément décisif de reconquête de leur marché (local, régional, national).

---

(166) Fabriquer des aliments susceptibles d'être surgelés sans altération de leurs qualités gustatives, transport, stockage et distribution sous froid.

## ANNEXES

ANNEXE 1 : La place de la logistique dans l'entreprise et ses enjeux .....	187
ANNEXE 2 : La distribution physique du groupe PROMODES (organisation, structure, moyens, carte) .....	197
ANNEXE 3 : La distribution physique du groupe CASINO (organisation, structure, moyens, carte) .....	205
ANNEXE 4 : La distribution physique du groupe RADAR (organisation, structure, moyens, cartes) .....	210
ANNEXE 5 : La distribution physique du groupe CARREFOUR (organisation, structure, moyens, carte) .....	214
ANNEXE 6 : Moyens de distribution physique de quelques chargeurs :	219
● SAUPIQUET .....	220
● CGC D'AUCY .....	220
● GENERALE BISCUIT .....	221
● BAHLSEN .....	221
● BISCUITS SAINT-MICHEL .....	222
● RIVOIRE & CARRET .....	222
● AMORA .....	223
● UNISABI .....	223
● SANYS .....	224



Ce texte reprend et actualise une contribution de J. Colin à la journée TRANSPORTS-TELECOMMUNICATION, conjointement organisée par le ministère des Transports et la direction générale des Télécommunications, le 4 juin 1980 à Paris.

### **LA PLACE DE LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE ET SES ENJEUX**

Dans un premier temps, nous soulignons que la notion même de logistique s'est d'abord constituée autour de préoccupations de gestion du déplacement, avant de devenir une démarche globale d'intégration des phases statiques de production-distribution (fabriquer, vendre) et des phases dynamiques de déplacement (transporter et/ou stocker). Cette évolution n'a été rendue possible que par la maîtrise détenue par le chargeur (producteur et/ou distributeur) sur les informations émises par la marchandise circulante, qu'autorise l'existence de moyens informatiques de gestion, en temps réel et à distance, d'activités de plus en plus souvent sous-traitées : la régulation du flux de marchandises est assurée d'aval en amont de son réseau de circulation. Dans un deuxième temps, nous relevons trois conséquences majeures du développement de la logistique dans l'appareil de production-distribution de la marchandise :

- les modalités de fonctionnement interne de l'entreprise sont transformées en profondeur par la nécessité de privilégier la gestion du flux à celle des activités statique de production-distribution ;
- la modification de la demande de transport, émanant des chargeurs, en « demande logitique » complexe associant aux opérations de traction proprement dites toutes celles qui lui sont liées en amont et aval, contraint le secteur des transports à évoluer dans le même sens ;
- le rapport de force entre producteurs-fabricants et distributeurs-commerçants est médiatisé par la distribution physique, dont la maîtrise peut conférer le contrôle de l'ensemble du réseau de production-distribution de la marchandise.

#### **I - Evolution de la notion de logistique**

Du point de vue chronologique, la logistique a d'abord pris en charge la gestion de la circulation des produits : elle appréhende le déplacement de façon passive, comme une phase obligée de la production-distribution. Elle tend alors à gérer les opérations de transport et de manutention qui en découlent et qui ne génèrent que des frais à réduire au minimum (1).

(1) Cette étape correspond aux services « Transports », repérables dans l'entreprise, et qui ne gèrent que des moyens de transport.

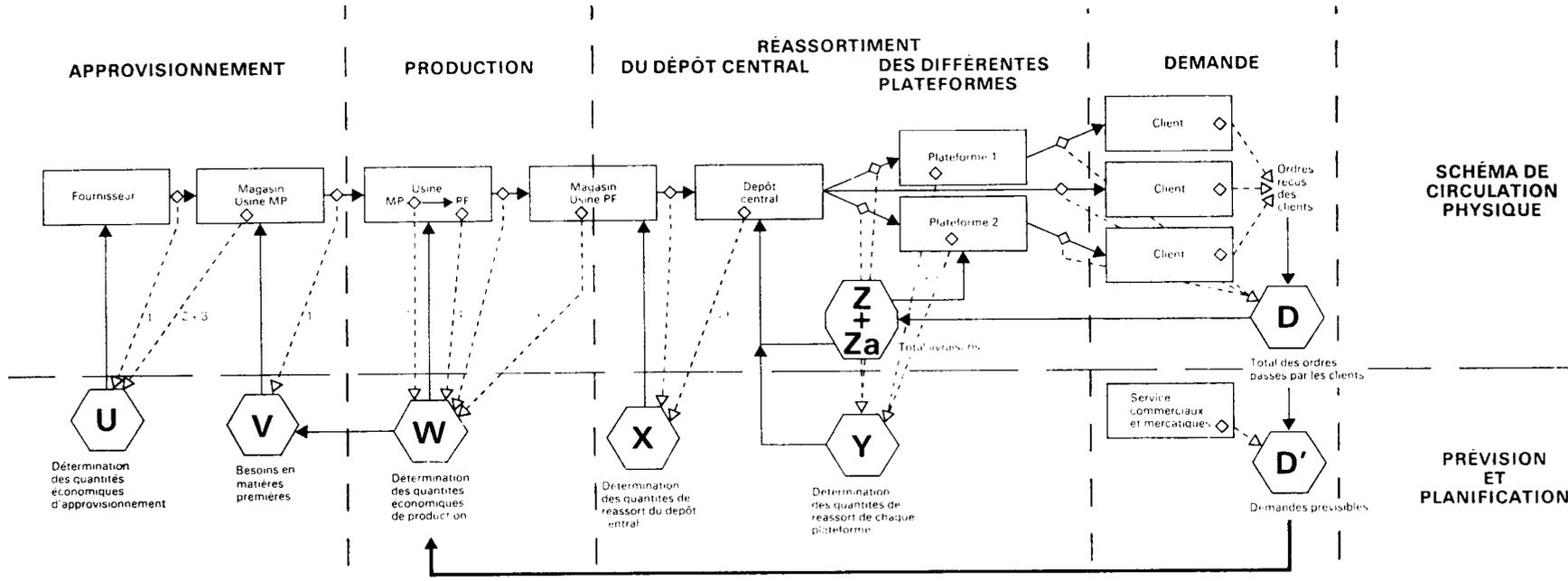
Très rapidement, il est apparu que l'un des moyens de réduire les coûts de transferts serait d'intervenir sur la gestion des stocks dont les variations de niveau (en aval et/ou en amont de l'opération de déplacement) spécifient les caractéristiques techniques des transferts à effectuer) quantités, rythmes, vitesse, etc.). La substitution du stockage au transport, et vice versa, qui permet d'optimiser le binôme (coût de transport + coût de stockage) apparaît comme une optimisation possible (2) du déplacement, mais elle implique la maîtrise du niveau des stocks (3). Cette maîtrise ne peut se concevoir que d'aval en amont : la connaissance de la demande à servir (en qualité, quantité, délais et points de destination) définit les modalités de livraison à partir de plates-formes de stockage (ou en livraison directe à partir d'unités de production) et le niveau optimal des stocks à maintenir qui, lui, va permettre de déterminer les rythmes de réassort des plates-formes à partir des unités de production, l'ensemble de ces opérations successives constitue la « distribution physique ». La quantité de produits à mettre en circulation est mise en production par la « planification de la production » et requiert des matières premières et des fournitures qui peuvent faire l'objet d'une « planification des approvisionnements ». La mise en cohérence globale et l'optimisation de la circulation physique des marchandises passe par l'attribution à une responsabilité logistique unique de la détermination des rythmes de livraison, de stockage, de réassort, de production et d'approvisionnement à partir de la saisie, du traitement et de l'exploitation en temps réel des informations émises par la marchandise circulante à ses différents stades de transformation, de stockage, de transport et de demande (4). La régulation des flux du réseau physique passe par la maîtrise d'un réseau informatif parallèle et inverse du premier (cf. schéma 1 et schéma 2). Progressivement, la logistique a fini par appréhender de façon active le déplacement comme un moment de la production-distribution de la marchandise et par se constituer en manœuvre stratégique, qui modifie la représentation que l'entreprise se fait d'elle-même et de son espace d'intervention.

---

(2) On peut disposer d'un système de transport coûteux, mais toujours disponible (en vitesse et en capacité) qui permet de réduire considérablement les stocks susceptibles d'être très rapidement réassortis. Inversement, on peut ne disposer que d'un système de transport très aléatoire à grande capacité et peu coûteux si l'on dispose de stocks massifs là où se manifeste la demande de marchandise.

(3) Cette étape correspond à un service « Expédition » qui gère des moyens de transport et de stockage.

(4) Informations sur l'état physique de la marchandise (degré de transformation) sur le lieu où elle se trouve, sur la quantité disponible sur les quantités demandées, sur les lieux de la demande, sur les délais à respecter, etc.



**SCHEMA DE CIRCULATION PHYSIQUE**

**PREVISION ET PLANIFICATION**

**Schema 1**

**DÉTERMINATION DES QUANTITÉS ÉCONOMIQUES U D' APPROVISIONNEMENT**  
 $U = V - \text{stock en cours de transfert vers le magasin usine} - \text{stock disponible} - \text{stock sécurité}$   
 $U = V - (1) - (2) - (3)$   
 magasin usine  
 U est corrigé en fonction de D'

Programmation des rythmes d'approvisionnement et des transports d'approvisionnement

**SOUS-SYSTÈME APPROVISIONNEMENT**

**DÉTERMINATION DES QUANTITÉS ÉCONOMIQUES W DE PRODUCTION**  
 $W = X - \text{stock en cours de transfert vers les magasins usines} - \text{stock en cours de fabrication} - \text{stock disponible} - \text{stock sécurité}$   
 $W = X - (1) - (1) - (2) - (3)$   
 W est rectifié en fonction de D

A partir de W et des capacités de production (4)  
 - détermination des rythmes de production et de l'ordonnancement-lancement.  
 - détermination des besoins V en matières premières compte tenu des transferts de MP vers l'usine.  
 - programmation des déplacements internes.

**SOUS-SYSTÈME PLANIFICATION DE LA PRODUCTION**

**DÉTERMINATION DES QUANTITÉS ÉCONOMIQUES X DE REASSORTIMENT**  
**DU DÉPÔT CENTRAL**  
 $X = Y + \text{livraisons directes} - \text{stock en cours de transfert vers le dépôt} - \text{stock disponible} - \text{stock sécurité}$   
 $X = Y + Za - (1) - (2) - (3)$   
 dépôt

Programmation des transports du magasin usine vers le dépôt central

**SOUS-SYSTÈME DE LA DISTRIBUTION PHYSIQUE**

**DÉTERMINATION DES QUANTITÉS ÉCONOMIQUES X DES DIFFÉRENTES PLATEFORMES**  
 $X, Y = \text{stock en cours de transfert vers la plateforme} - \text{stock disponible} - \text{stock sécurité}$   
 $Y, Z = (1) - (2) - (3)$   
 plateforme  
 détermination de  $X = X_1 + \dots + X_n$

Programmation des transports du dépôt central vers les plateformes

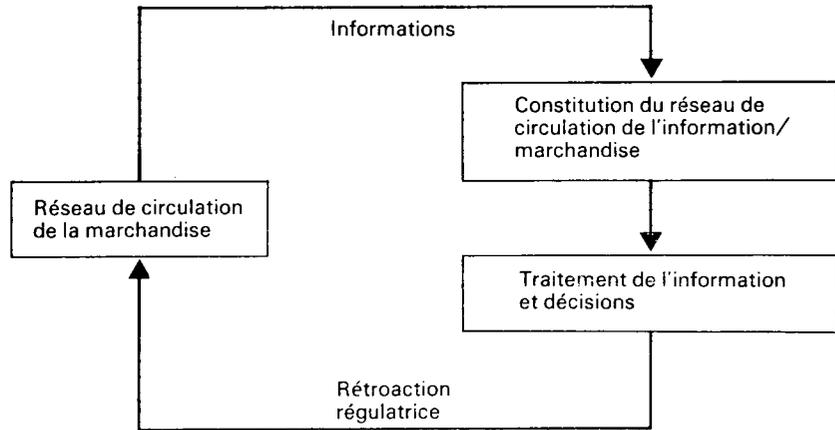
**PRÉVISION DE LA DEMANDE FINALE À SERVIR A N JOURS**  
 $D = O + (1)$   
 D = total des ordres passés par les clients  
 - en cours de livraison  
 Prévision D : demande prévisible à n jours  
 $D = D + SC$   
 D : D + traitement des historiques de vente + prévisions mercatiques  
 D et D' permettent de déterminer

- Les livraisons Za directes depuis le dépôt.  
 - Les livraisons Z au départ de chaque plateforme.

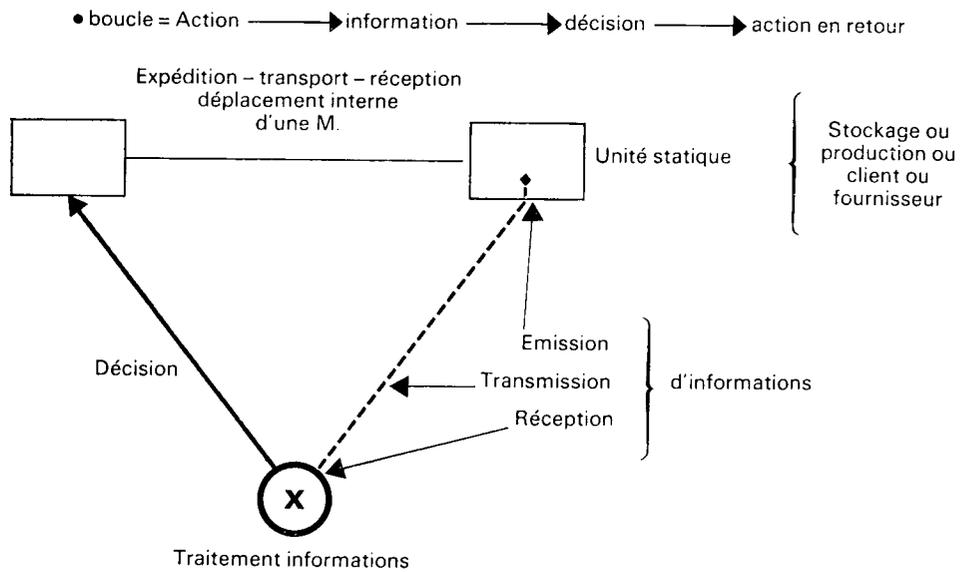
$D = O + (1)$   
 $D = D + SC$   
 $Z = Z_1 + \dots + Z_n$

**LÉGENDE :**  
 Connaissance du stock :  
 (1) en cours de transfert entre 2 unités statiques  
 (1) en cours de fabrication  
 (2) disponible, non affecté à un besoin  
 (3) sécurité  
 (4) connaissance des capacités de production disponibles  
 O : ordres recus des clients  
 SC : statistiques commerciales et mercatiques

**Schéma 2**



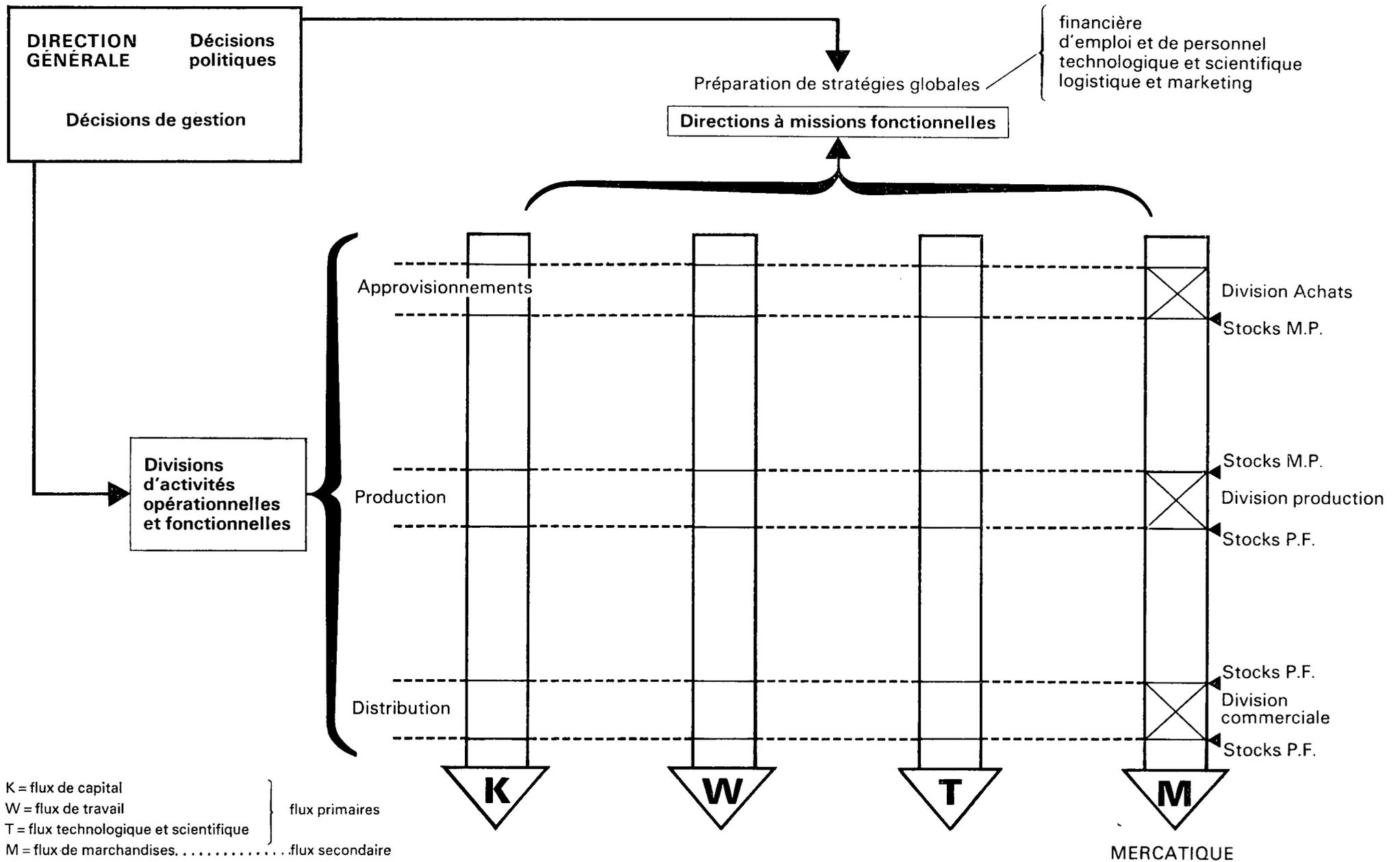
**Schéma 3**



• Informations sur :

- (1) connaissance du stock en cours de transfert entre deux unités statiques
- (1') connaissance du stock « en cours » de fabrication
- (2) connaissance du stock disponible non affecté à un besoin
- (3) connaissance du stock sécurité
- (4) connaissance des capacités de production disponibles
- O ordres reçus des clients
- SC statistiques commerciales (historique de vente) + prévisions marketing.

**Schéma 4 LES SYSTEMES DE FLUX DE L'ENTREPRISE**



## II - Conséquences du développement de la logistique

### A - La logistique et le fonctionnement interne de l'entreprise

#### 1° *Le système logistique*

La logistique se dégage progressivement de ses tâches originelles de gestion opérationnelle des moyens pour se consacrer à des missions de conception d'un système qui doit réaliser la synergie de sous-systèmes de distribution physique, de planification de la production et de planification des approvisionnements. Elle s'assure de la maîtrise des opérations concourant à la circulation de la marchandise sans les exécuter elle-même, grâce à la polarisation vers un organe régulateur unique de l'ensemble des informations émises par la marchandise. Elle ajuste ainsi, aussi précisément que possible, le système mis en place (en moyens et en coût : valeur d'échange) aux exigences ultimes de la demande à servir (en qualité du service : valeur d'usage) de façon à optimiser le réseau physique, techniquement et économiquement. La logistique constitue un pôle d'obligation à la cohérence globale et exerce une action intégratrice, voire même récompensatrice, des différentes fonctions de la firme.

#### 2° *L'accélération des flux de l'entreprise*

La logistique participe de la tendance générale de l'entreprise à privilégier la gestion de ses flux dont l'accélération contribue à atteindre un niveau supérieur de productivité des facteurs de production et donc d'améliorer ses performances économiques (cf. schéma n° 3).

#### 3° *Rotation des marchandises, rotation du capital*

La maîtrise du flux physique, qui cristallise les trois autres, se traduit par une intervention permanente de la logistique sur les rythmes, les débits et les niveaux de la circulation de la marchandise, qui constitue un instrument particulièrement efficace d'accélération de la rotation des stocks (par réduction drastique de ces derniers) et donc des capitaux engagés dans la production-distribution.

#### 4° *L'espace de l'entreprise*

La maîtrise déspatialisée des flux permet à la logistique de contrôler et d'optimiser les ressources spatialisées qu'elle met en œuvre :

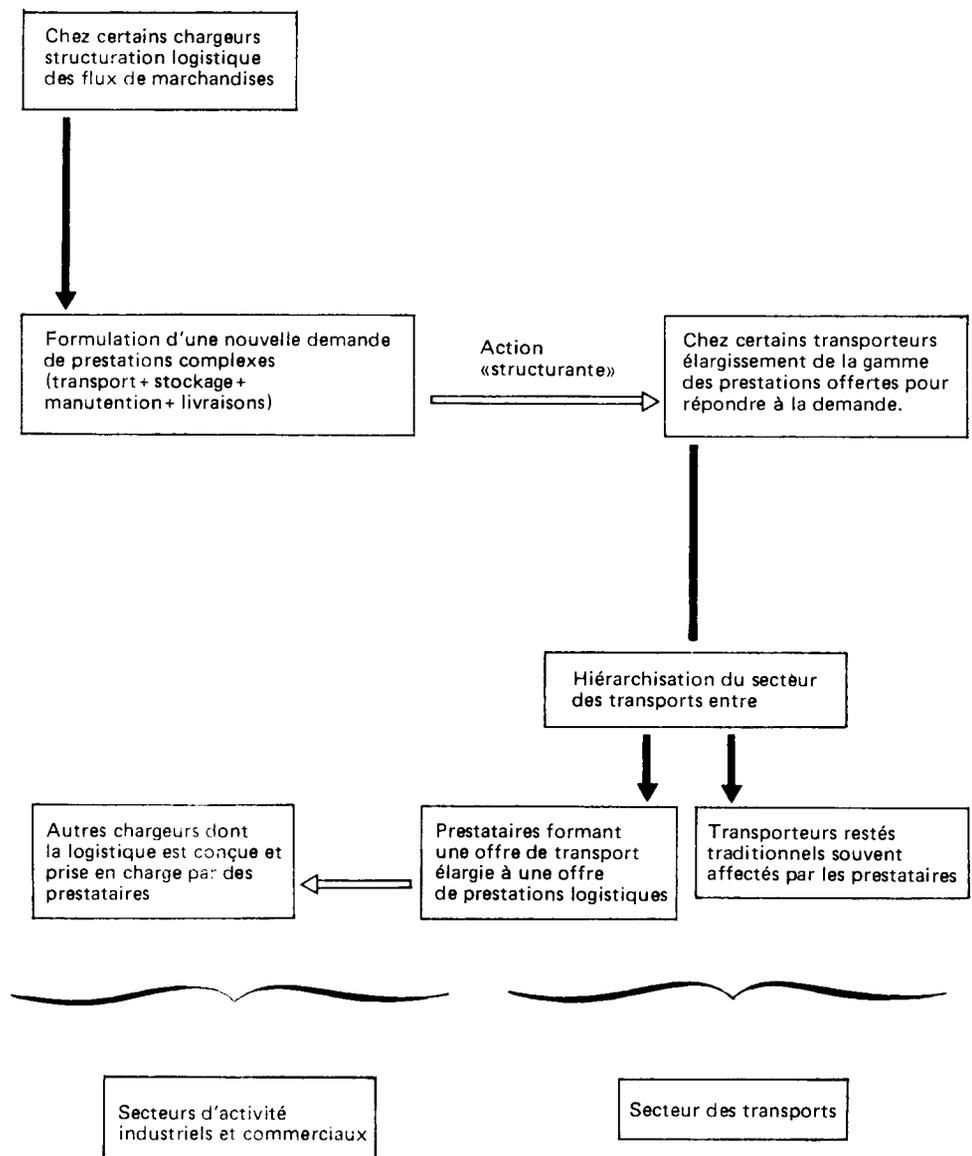
- elle améliore la productivité des opérations centrales internalisées (mises en phase des rythmes de distribution, de production et d'approvisionnement, réduction des stocks intermédiaires de demi-produits et de produits finis).
- elle généralise le recours à la sous-traitance des opérations périphériques, dont elle conserve la maîtrise (emballage, manutention, transport, stockage, gestion déléguée des stocks, livraison, facturation, etc.), auprès des prestataires spécialisés qui offrent des conditions d'exploitation plus favorables que celles du chargeur et qui réalisent des économies d'échelle en regroupant les opérations de même nature de plusieurs chargeurs.
- les coûts logistiques sont progressivement réduits et les qualités de service améliorées grâce à la fiabilité de chacun des éléments du réseau de circulation de la marchandise.
- en cherchant plutôt à maîtriser les modalités de fonctionnement du réseau (flux délocalisés) qu'à en contrôler chacun des segments spatialisés ; la logistique confère à l'entreprise une grande souplesse dans le choix de ses localisations et élargit son aire d'intervention : le réseau mis en place permet d'accéder à plusieurs espaces également possibles (par exemple, le choix de tel ou tel prestataire à qui déléguer la gestion d'une plate-forme de distribution sans effectuer un investissement qui lierait l'entreprise à son choix, même erroné). En outre, la logistique cherche à obtenir la « substituabilité potentielle » d'un espace par un autre : chaque unité (de production, de distribution) tend à être potentiellement relayable par une autre, et cela sans délai, un tel souci correspond à la volonté de disposer d'un réseau réagissant immédiatement aux différents aléas de l'environnement économique, social et politique de la firme.

## B - La logistique et le secteur des transports

### 1° Modifications topologiques de la circulation des marchandises

La logistique polarise la circulation des marchandises vers quelques régions entre lesquelles s'établissent des courants de trafics : en France, deux régions (Bassin parisien, couloir rhodanien) ont une vocation à voir s'implanter un dépôt central (pôle simultanément centripète et centrifuge : regrouper pour répartir), et une vingtaine de villes françaises sont susceptibles d'accueillir des plates-formes collectives (pôle centrifuge). Il apparaît que tout prestataire ne peut que se plier à ces contraintes lors du choix de ses localisations.

Schéma 5



Ce processus de diffusion peut se représenter schématiquement de la façon suivante :

## 2° *Elargissement de l'offre de transport sous la pression des chargeurs*

Les exigences qualitatives de la demande de transport émanant des chargeurs, qui devient une « demande logistique », pousse certains prestataires à modifier en profondeur leur offre (schéma n° 4).

a) Les chargeurs dotés d'une logistique tendent à faire massivement appel à la sous-traitance, dont ils conservent la maîtrise grâce à un cahier des charges très contraignant, et qui leur permet de réduire le coût des opérations logistiques et d'en améliorer la qualité de service. Les « prestations logistiques intégrées » requises par les chargeurs exigent du prestataire une grande polyvalence (cf. ci-dessus : emballage, manutention, transport, gestion de stocks, distribution physique, facturation, etc.).

b) Une fraction du secteur des transports sait s'adapter et donne naissance à des prestataires spécialisés qui offrent une gamme élargie de prestations et affrètent souvent les transporteurs restés traditionnels.

c) Ces prestataires généralisent ensuite leur offre complexe auprès de PME non encore pourvues d'une logistique interne, auprès desquelles ils exercent une fonction de conseil en logistique.

## **C - La distribution physique, enjeu dans le rapport de force entre producteurs industriels et distributeurs commerciaux**

### 1° *La situation charnière de la distribution physique*

Le fabricant veut intégrer le coût de distribution de ses produits à leur prix de revient, et donc à leur prix de vente, ceci pour deux raisons essentielles :

- la maîtrise du débit de ses flux aval lui permet d'optimiser par récurrence l'ensemble de l'écoulement de ses flux physiques et de mettre en place un système logistique cohérent et intégré (5) ;
- il cherche à conserver le contrôle de la formation de ses prix.

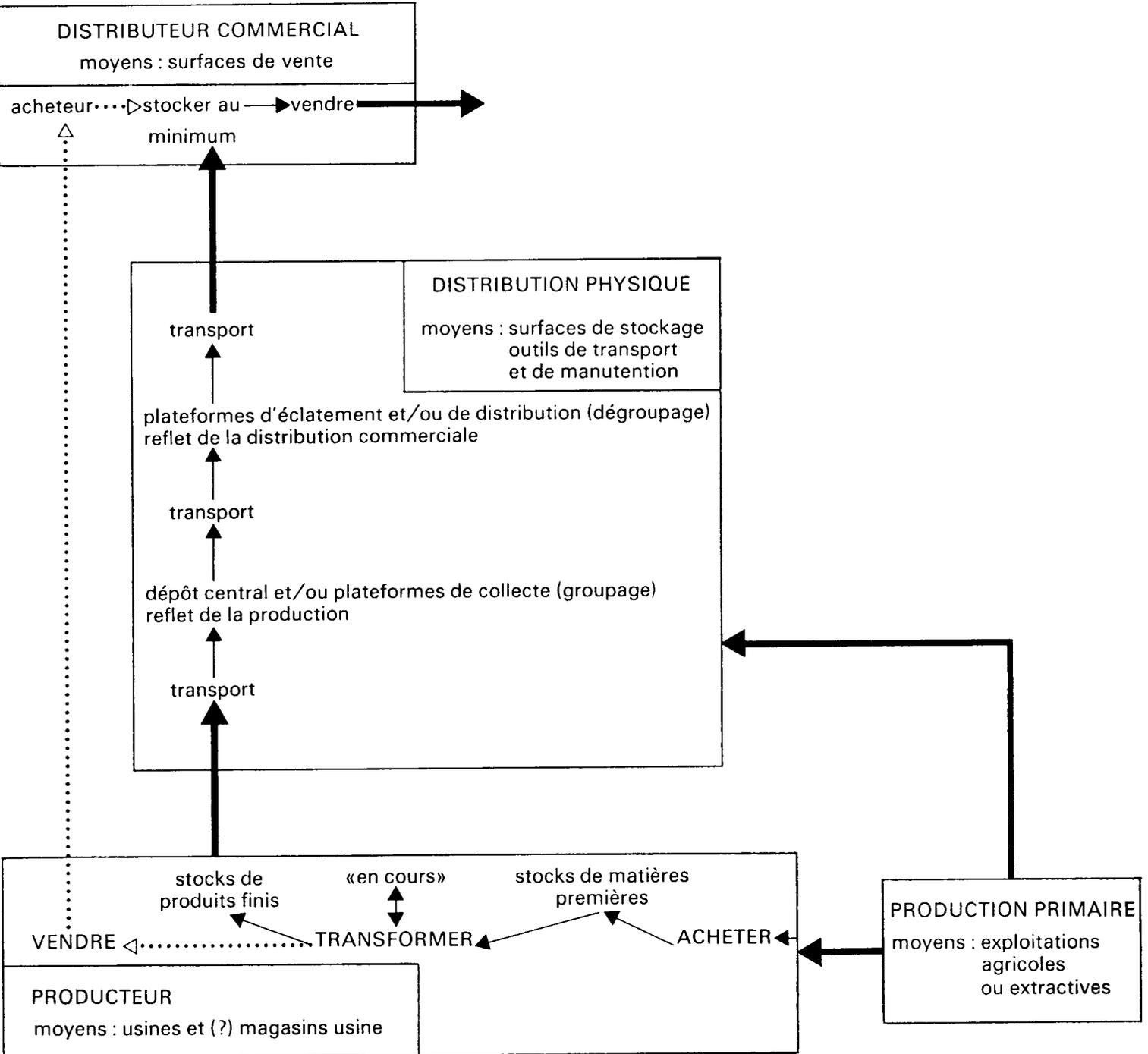
Le distributeur veut contrôler ses flux d'approvisionnement pour des raisons exactement symétriques :

---

(5) Nous avons souligné l'importance primordiale de la connaissance à terme de la demande.

Schéma 6

LA DISTRIBUTION PHYSIQUE CHARNIERE ENTRE LA PRODUCTION ET LA DISTRIBUTION COMMERCIALE



— La concentration de la distribution commerciale repose sur une sécurité absolue des approvisionnements (en quantité et en délais), qui autorise la suppression presque complète des stocks et donc des immobilisations d'un niveau très réduit (les surfaces de vente) : la maîtrise des approvisionnements apparaît comme l'objectif prioritaire de la logistique des distributeurs.

— Le distributeur veut garder le contrôle de la plus grande part possible de ses coûts, sur lesquels il peut faire des économies d'échelle (dépôt central et plates-formes régionales d'éclatement, etc.).

## 2° *Les différents statuts de la distribution physique*

Le schéma n° 5 montre la position charnière de la distribution physique située à l'articulation de la production et de la distribution commerciale. La distribution physique peut se trouver placée dans six situations bien distinctes :

a) le distributeur commercial maîtrise sa distribution physique amont (SAPAC, PRISUNIC, SAMADA, MONOPRIX) ; c'est le cas également de la distribution intégrée : AUCHAN, CASINO, PROMODES, etc...

b) le producteur maîtrise sa distribution physique au moins partiellement : BEL, LESIEUR, RIVOIRE & CARRET, UNISABI, SAUPIQUET, disposent d'un outil de distribution physique en moyens propres et/ou sous-traités. Le producteur de biens de grande consommation se heurte à l'outil de distribution du distributeur commercial intégré qui tend à acheter départ usine ou cherche à se faire livrer dans ses entrepôts plutôt que dans ses surfaces de vente (CASINO, INTERMARCHÉ).

c) les modalités de la distribution physique sont autonomes, c'est le cas du grossiste indépendant qui préfère aussi acheter départ usine ou se faire livrer dans ses entrepôts.

d) la distribution physique est organiquement autonome, mais le grossiste est plus ou moins contrôlé par le producteur (maîtrise technique, maîtrise financière). Ce peut être aussi le cas des filiales ou GIE de distribution physique de certaines entreprises industrielles : la SATEM est une filiale de distribution physique de LEVER, la GENERALE BISCUIT a créé un GIE de distribution physique. Le plus souvent, ces entités distribuent aussi des produits fabriqués par d'autres entreprises.

e) la distribution physique est organiquement autonome, mais le grossiste est plus ou moins contrôlé par le distributeur commercial ou vice versa (PROMODES est un grossiste qui contrôle un système de distribution commerciale : RALLYE, CONTINENT, commerces de proximité, etc.).

f) la distribution physique est juridiquement autonome : elle prend la forme d'une activité spécifique distincte de la fonction de grossiste, elle peut être exercée par des prestataires hautement spécialisés, qui ont un statut de transporteur ou de commissionnaire de transport. On peut aussi trouver de semblables prestataires, auxiliaires de transport, dans la distribution à l'exportation.

Il nous semble très significatif de relever que trois des prestataires que nous avons rencontrés assurent chacun une fraction importante de la distribution physique de 4 des 17 chargeurs actifs dans la production-distribution de biens de grande consommation, proportion qui nous semble tout à fait remarquable.

## 3° *Conséquences*

a) la distribution commerciale rencontre de plus en plus la chaîne logistique, elle organise la distribution physique et tend à acheter « départ usine » à ses fournisseurs (cf. circulaire Scrivener).

b) le producteur se retourne vers une logistique interne de planification de la production et des approvisionnements.

c) le secteur des transports, à qui sont souvent sous-traitées les opérations de distribution physique, voit s'élargir de façon considérable son champ d'intervention.

## LA DISTRIBUTION PHYSIQUE DU GROUPE PROMODES

### I - Identification

Groupe originaire de Normandie, créé le 6 mars 1961 par l'union de deux grossistes dans le but de développer la fonction de gros. A partir de 1972, du fait des perspectives de profits qu'offrait la distribution de masse, le groupe va se lancer dans l'activité de détail tout en maintenant l'activité de base qui est la fonction de gros (« tête de chaîne »). Le grossiste va donc se transformer en « chaîne volontaire ». Promodès est le premier grossiste multidistributeur français, mais également européen, et le troisième mondial. C'est surtout à partir de 1977 que le groupe va prendre un grand essor du fait :

— d'une part de sa stratégie intensive en matière de regroupement, d'affiliation, basée sur le contrôle (majoritaire ou non) de sociétés dans le but de former un groupe multirégional puissant (6). Promodès n'a pas une forte implantation nationale comme Carrefour, par exemple, mais c'est un groupe très marqué régionalement.

*Zone d'influence :*

- l'Ouest
- Normandie
- Nord
- Région parisienne

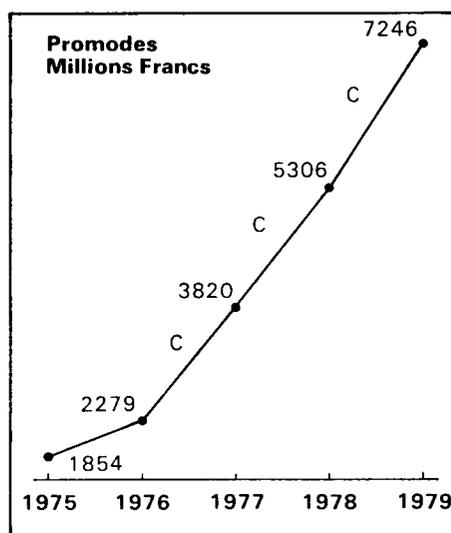
	1975	1976	1977	1978	1979
<b>Promodès</b> (Continent, Pharymag, Amidès, Séron, Union de Cholet)			Prises de contrôle de l'Economie Bretonne, de l'Aquitaine. Prise de contrôle de Séron Frères (hypermarchés à Châteauroux).	Prises de contrôle de l'Union de Cholet, de l'Etoile de l'Ouest. Fusion, sous le nom d'Adimés, de l'Aquitaine, l'Economie Bretonne, la Société Nord-Ouest d'Alimentation.	Prise de contrôle des Docks Ardennais par Amidès. Prise de contrôle par Amidès et Prodis de la Société d'Exploitation Commerciale (SEC) filiale du holding Goulet-Turpin, qui gérait les magasins de détail de ce groupe.

(Source : LSA n° 753, 11 avril 1980).

— d'autre part, de sa politique en matière de distribution physique, le groupe se dotant de structures logistiques très performantes.

(6) Le contrôle de l'Aquitaine dans le but de s'implanter dans le Sud-Ouest.

**Schéma 7 :**  
**EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES**  
**DU GROUPE DEPUIS 1975**



## II - Les activités du groupe (7)

### a) Activités de gros et de service : PROMOGROS

Les activités de gros représentent 40 % du chiffre d'affaires.

### b) Activités de détail :

Elles représentent 55 % du chiffre d'affaires du groupe.

Le groupe exploite :

- des hypermarchés « Continent » : 25 en France (8) (1-1-81)
- des supermarchés « Champion » (en majorité) : 184
- des cafétérias « Presto » : 12
- des succursales « Shopi » (en franchise), « Ami » (sous contrat de gérance), « Banco superfrais » : 998 (150 à 400 m<sup>2</sup>)
- des supérettes et supermarchés de proximité « 8 à Huit » : 42 « Succursalisme » adaptés aux indépendants (80 à 150 m<sup>2</sup>).

### c) Activités industrielles (fabrication et conditionnement) :

Elles représentent 5 % du chiffre d'affaires de Promodès.

- transformation de la viande et fabrication de la charcuterie à Villers-Bocage en Normandie,
- mise en bouteille de vins et de spiritueux de qualité à Bagneux,
- fabrication du vinaigre à Bayeux,
- confiserie à Mondeville,
- centres d'embouteillage dans les principales régions d'appellation contrôlée,
- brasseries à Morlaix et à Alençon,
- usine de torréfaction à Bayeux (création de la SERCAL : Société Extractive Recherche de Cafés Liophylisés).

(7) Voir la structure du groupe, page 200.

(8) Dont 18 « Continent », les autres appartenant aux sociétés contrôlées en majorité ou non (Goulet-Turpin).

Cette activité couvre une partie des besoins du groupe en produits sous marque de distribution (les produits « Continent », « Super dynamique » vendus en supermarchés et hypermarchés, les produits « Dynamique » en magasins de proximité et les produits « Armi » pour la branche « Multicash »).

### III - La distribution physique du groupe Promodès

Du fait, d'une part, des mesures restrictives de la Loi d'orientation du commerce et de l'artisanat de 1973, et, d'autre part, l'augmentation drastique des coûts (de transport particulièrement), la stratégie du groupe va s'orienter dans trois directions :

- implantation d'hypermarchés à l'étranger (Espagne),
- ouverture massive de commerces de proximité,
- contrôle de sociétés exploitant des grandes surfaces de vente et possédant des moyens logistiques pour créer un *groupe multirégional* puissant.

#### a) Mise en place de structures de distribution physique

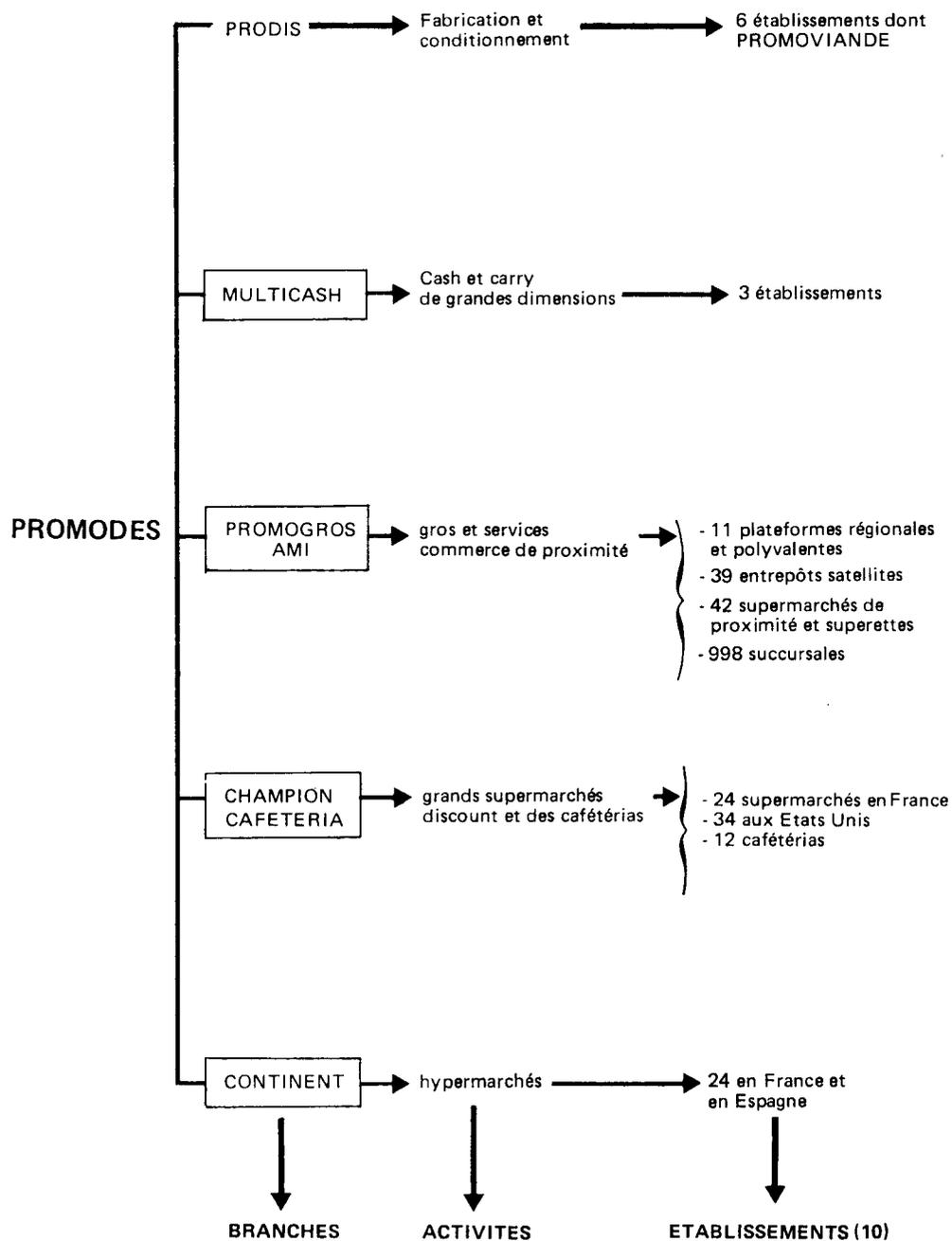
« En raison de l'augmentation régulière du coût des transports (salaires et énergie), les performances des affaires de distribution seront de plus en plus dépendantes de leur concentration régionale. Pour cette raison, notre stratégie de développement repose sur un concept à base régionale » (9).

La mise en place de structures de distribution physique s'est trouvée justifiée par le nombre de magasins régionalement concentrés que contrôle le groupe.

---

(9) P.L. Halley, président du directoire du groupe Promodès. LSA n° 729, 12 octobre 1979, p. 20.

**Schéma 8**  
**STRUCTURE INTERNE DU GROUPE PROMODES \***



*Les moyens logistiques :*

La branche Promogros investit dans les moyens logistiques (construction d'entrepôts), soit — et cela tend à devenir de plus en plus fréquent — contrôle (majoritaire ou non) des sociétés possédant des moyens logistiques (*concentration de type logistique*). Cette concentration par acquisition ou contrôle de grossistes et de distributeurs permettant de former de « puissantes entités régionales ». La branche Promogros exploite :

(10) LSA n° 802, 22 mai 1981, pp. 16-17.

\* Non compris les sociétés affiliées et contrôlées.

## A - Des plateformes régionales polyvalentes (11)

d'une surface moyenne de 9 000 m<sup>2</sup>, qui référencient plus de 6 000 articles différents. Ces plateformes présentent la particularité de livrer non seulement les magasins appartenant ou contrôlés par le groupe, mais également des *concurrents*. (Promodès livre les magasins Prisunic de la Région parisienne et du Sud-Ouest, y compris pour les produits sous marque de distribution, les produits « Forza »).

— des « *entrepôts satellites* » (39) d'une surface moyenne de 2 500 m<sup>2</sup>, qui référencient 2 500 articles et livrent les commerçants traditionnels.

— une *plateforme multirégionale* : Promochoix, situé à Carentan, dont l'objectif est de dégager les plateformes régionales des produits à rotation lente :

- épicerie fine
- textile permanent et saisonnier
- bazar
- liquide de haute qualité

Cette plateforme a une surface de 7 700 m<sup>2</sup> et dispose de 5 300 références.

— des *cash and carry* (22), dont 3 à l'enseigne Multicash. Les *cash and carry* sont des entrepôts en libre-service uniquement ouverts à des professionnels (artisans, commerçants détaillants, hôteliers...).

## B - Usines avec entrepôt :

« Intégration verticale en amont ».

Comme nous l'avons vu, le groupe a une activité industrielle pour une partie de l'approvisionnement des produits sous marque de distribution, ainsi que pour la viande et la charcuterie industrielle.

### b) La distribution physique : outil d'amélioration de la rentabilité du groupe

L'idée forte de Promodès (ce qui fait une partie de sa puissance actuellement) a été de séparer le commerce de détail (l'aval) de l'amont. La distribution physique ne peut plus être conçue comme une contrainte, une activité improductive, mais il faut au contraire la rentabiliser au maximum.

Contrairement à la stratégie de succursalistes en matière de stockage (Casino), les entrepôts Promodès sont conçus comme des « *Centres de profit* », c'est-à-dire qu'ils sont ouverts à tous les magasins (du groupe ou concurrents), ce qui assure leur rentabilité. « ...Faire de chaque point de passage un centre de profit » (11). De plus, chaque entrepôt est géré de façon autonome et entre en concurrence avec les autres entrepôts du groupe dans le but d'améliorer leur productivité.

Promodès a adopté une structure décentralisée par branche, et à l'intérieur de chaque branche une structure par métier.

« Organisation par métiers, décentralisation par centres de profit, c'est là réinventer la petite entreprise dans la grande » (12).

Promodès n'a pas une structure fonctionnelle (achat, entrepôt), mais au contraire chaque « centre de profit » a sa propre organisation, chaque responsable de « métiers » peut négocier ses achats, sa politique de prix... Néanmoins, au niveau d'une région, il y a la présence d'un « Fédérateur » chargé de contrôler la cohérence et la compatibilité des objectifs stratégiques entre le groupe et les différents métiers.

Depuis 1977, le groupe Promodès a affirmé son orientation vers la création d'un groupe multirégional puissant (par l'achat ou le contrôle de sociétés ou encore par le biais de filiales ou de sociétés affiliées) s'appuyant sur un réseau d'entrepôts performants (informatisés et automatisés au maximum pour accroître leur productivité) qui sont rentabilisés au maximum car aptes à servir tous les types de clientèle .

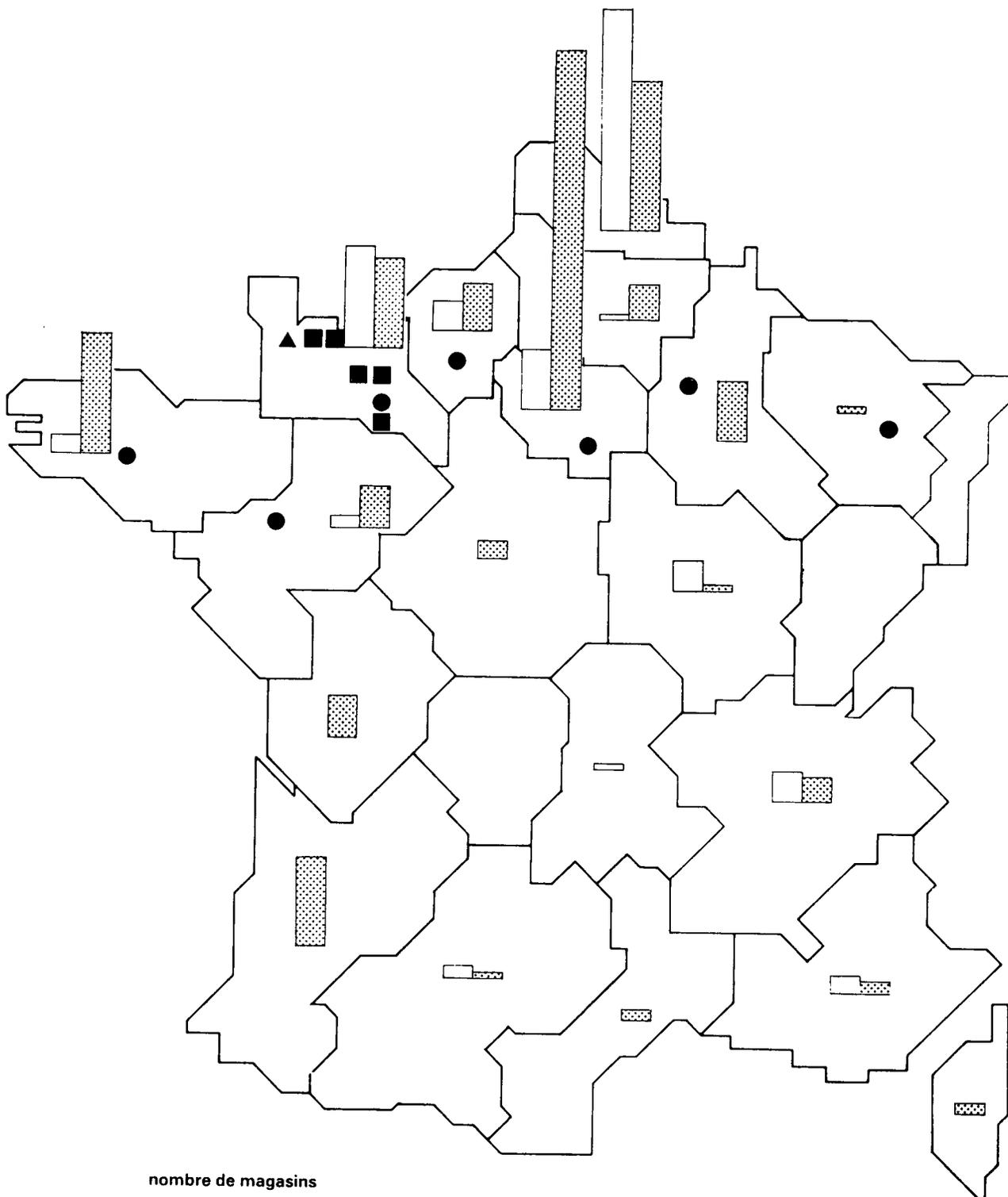
(11) « Les Echos », 22 juin 1979, p. 8.

(12) P.L. Halley, LSA n° 744, 8 février 1980, p. 60.

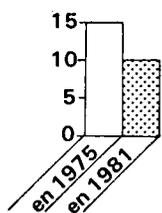
Promodès attache une très grande importance à la « rentabilité des capitaux investis dans chaque branche, mesurée par le ratio de rendement sur investissement, qui traduit le rapport existant entre le résultat d'activité et les immobilisations nettes » (LSA n° 774, 17-10-80, p. 96).



**Carte 1**  
**ZONE DE RAYONNEMENT DU GROUPE PROMODES**



nombre de magasins



- plateforme régionale
- ▲ plateforme multirégionale (Carantan)
- activité industrielle



## LA DISTRIBUTION PHYSIQUE DU GROUPE CASINO

### I - Identification

Casino est le leader du succursalisme et il est classé deuxième groupe de la distribution (après Carrefour).

Casino est un groupe très concentré régionalement ; forte implantation :

- dans le Sud
  - dans la région Rhône-Alpes
  - dans la région Provence - Côte d'Azur
- dans la Région parisienne.

Toute l'activité du groupe Casino se situe dans un triangle Paris-Nice-Bordeaux. Casino est un groupe caractérisé par une organisation très centralisée à Saint-Etienne.

### II - Activités du groupe

#### a) Activité de détail et de restauration :

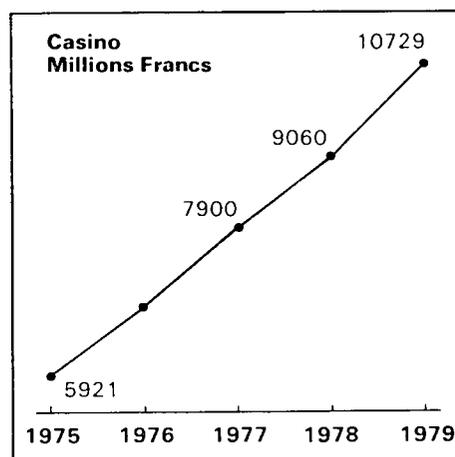
Etant succursaliste, Casino exploite : *en France* :

- des hypermarchés « Géant Casino » : 16
- des supermarchés « Casino » : 73
- des succursales « Casino » et « Epargne » : plus de 2 000.

*A l'étranger* : principalement aux Etats-Unis par sa filiale « Casino USA ».

## Schéma 10

### EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE DEPUIS 1975



b) **Une activité industrielle** : intégration verticale en amont. Héritée du passé, cette activité est importante car le groupe fabrique près de 80 % des produits à sa marque, les 20 % restant étant sous-traités (13).

*Les usines Casino :*

- chocolaterie-confiserie-confiturerie : Pont-de-l'Ane (42)
- charcuterie-salaisons : Saint-Priest (42)
- torréfaction du café : Marseille
- centres d'embouteillage : Lyon, Clermont-Ferrand, La Beaucaire
- abattoir : la SABIM : Sablé-sur-Sarthe.

c) **Une activité immobilière** (voir structure du groupe)

### III - La distribution physique mise en place par Casino

Contrairement à Promodès qui a, en matière de distribution physique, une stratégie très décentralisatrice, les entrepôts étant gérés de façon autonome (comme des « centres de profit »), Casino, quant à lui, centralise toutes les décisions au niveau du groupe à Saint-Etienne (organisation de type « autocratique »).

*Intégration verticale en amont* signifie que le groupe possède ses propres usines et un entrepôt accolé à chaque usine. Tous les magasins du groupe sont approvisionnés par entrepôts propres (au nombre de 10 dont 4 spécialisés en produits frais), par route dans 80 % des cas (flotte entièrement en location), par fer si le fournisseur est embranché.

La distribution physique mise en place par le groupe Casino est une *distribution physique de type intégré*, ce qui signifie qu'elle est prise en charge totalement par le distributeur.

En matière de produits alimentaires, Casino ne traite pas avec des intermédiaires (pas d'intervention de grossistes), mais travaille par *contrats* (par exemple, pour les fruits et légumes, Casino traite avec des coopératives). Concernant les achats en

[13] Le groupe possède deux marques de distribution :

- Casino
- Guipé, sous-marque de qualité inférieure à la marque Casino.

Les articles sous marque Guipé sont vendus dans les supermarchés et les hypermarchés, mais ne sont pas présents dans les succursales (les produits sous marque Guipé sont vendus à des prix discount).

fruits et légumes, Casino possède une centrale d'achats à Saint-Etienne et des acheteurs dans les régions de production, mais tous les achats remontent à Saint-Etienne où ils sont centralisés.

*Raisons d'une telle stratégie en matière de distribution physique :*

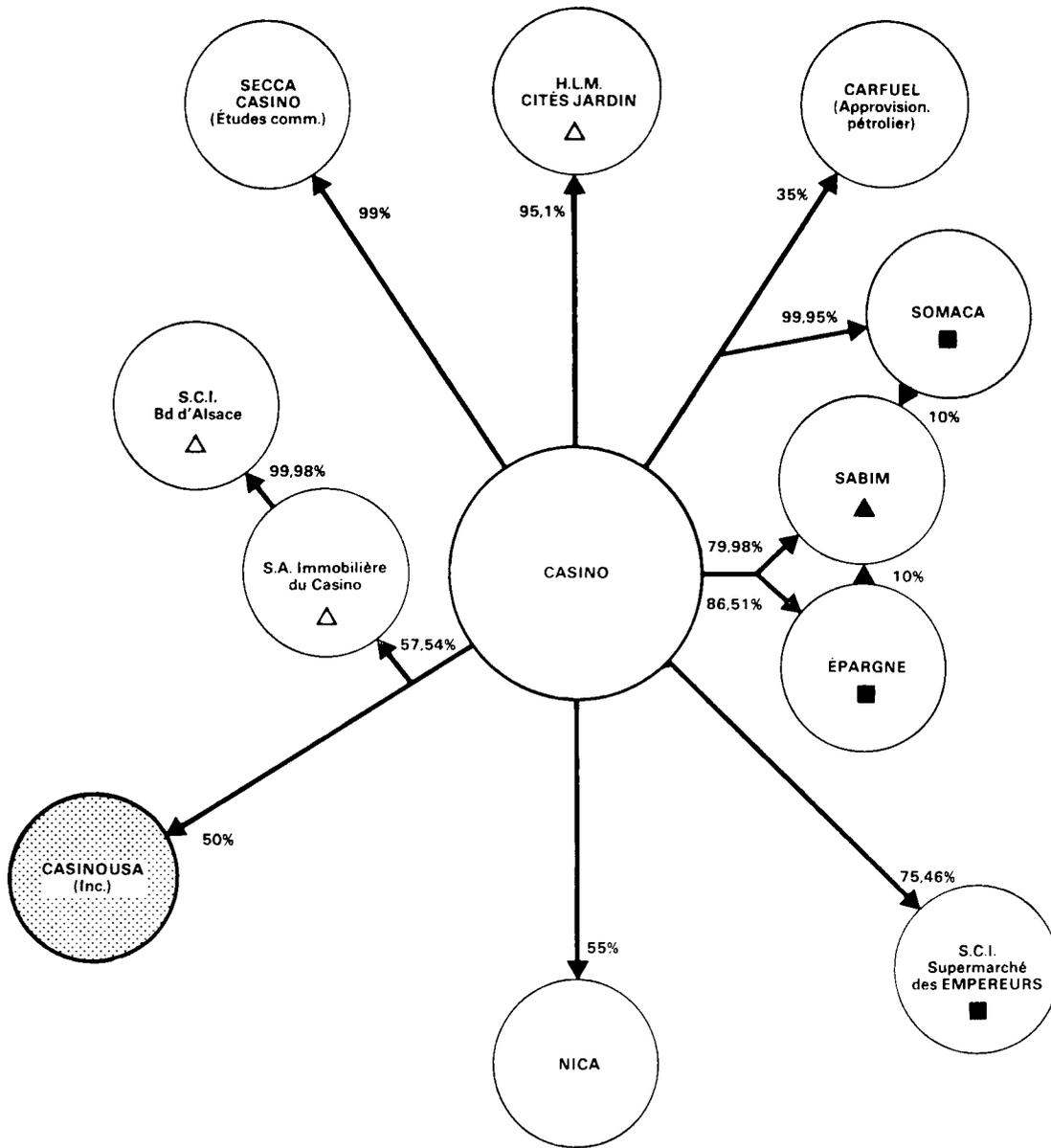
— raisons historiques : « le poids du passé »

— pour des motifs liés à la sécurité, à la rapidité de livraison. Cette maîtrise totale de la circulation physique des marchandises d'amont en aval est une « *logistique de soutien* », selon les termes mêmes du groupe.

Le fait de se doter de moyens logistiques considérables, d'exercer une distribution physique en propre et ne pratiquement rien déléguer à des prestataires, cette « *logistique de soutien* » (en amont) peut dans l'avenir (compte tenu de l'augmentation des coûts logistiques) générer des coûts logistiques trop importants (manque de souplesse de l'organisation). Cette rigidité dans la politique du groupe ne permet pas une recherche de solutions optimales, contrairement à des sociétés plus dynamiques comme Promodès qui conçoivent, et ceci est très récent, la distribution physique non plus comme une contrainte, mais comme un segment générant des profits.

### Schéma 11

### STRUCTURE DU GROUPE CASINO (1978)



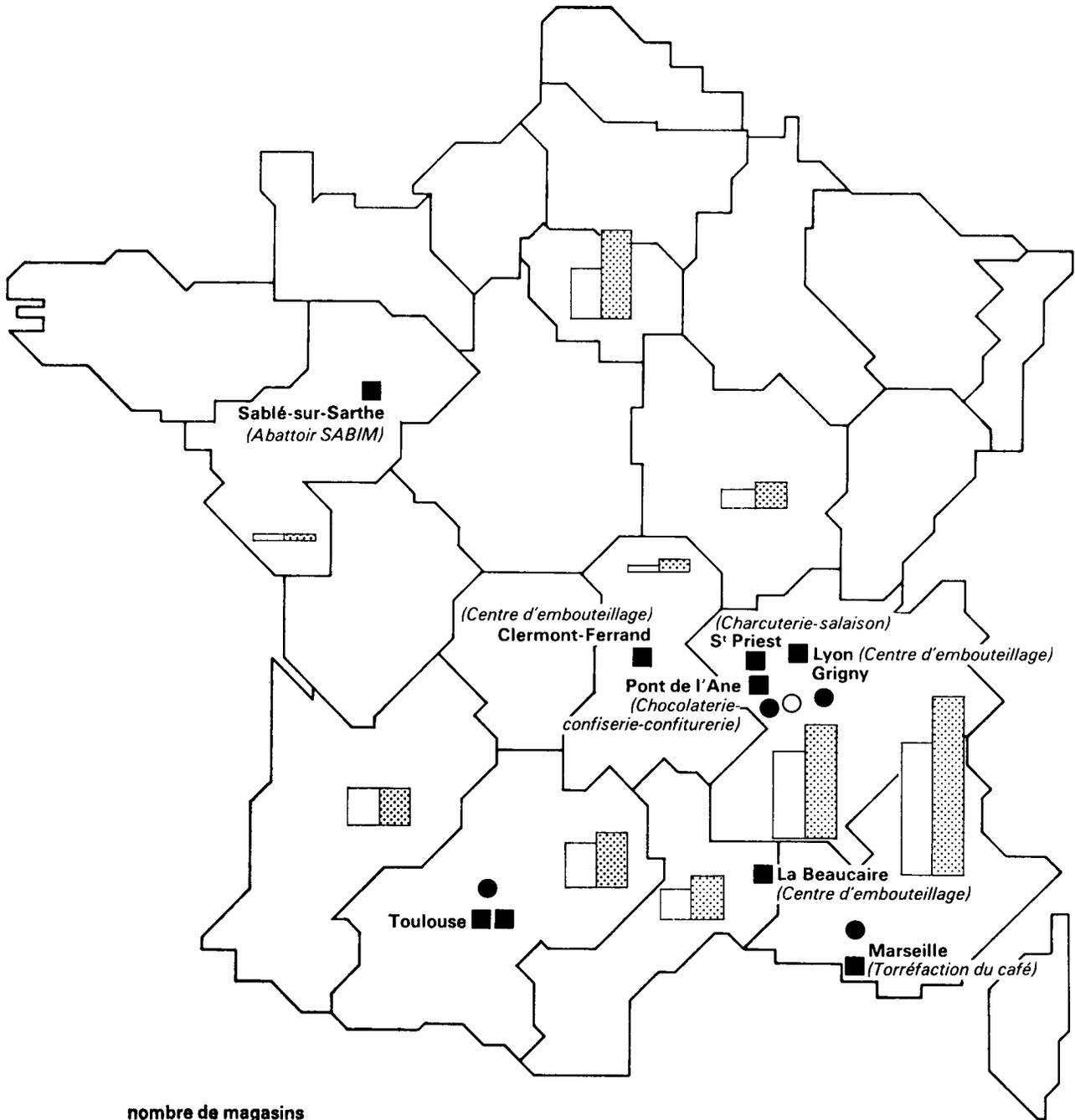
1978 : Actionnaires connus

- ADOSIA .....	10,10%
- Caisse des Dépôts (Groupe de) .....	2,68%
- CASINO (Fonds comm. de placement) .....	2,40%
- Groupe familial GUICHARD .....	participation importante

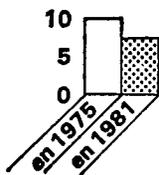
- ▲ Activité industrielle
- △ Activité immobilière
- Distribution au détail d'alimentation générale
- Société étrangère

Carte 2

ZONE DE RAYONNEMENT DU GROUPE CASINO



nombre de magasins



- Entrepôt
- Centrale d'achats fruits et légumes
- Usine avec entrepôts propres

## LA DISTRIBUTION PHYSIQUE DU GROUPE RADAR

### I - Identification

Le 1<sup>er</sup> juillet 1973, les Docks Rémois-Familistère (groupe succursaliste créé en 1887) prennent la dénomination de Radar : le groupe Radar est composé d'un holding (Radar S.A.), ce dernier contrôlant des filiales commerciales et de service (22 sociétés commerciales) (14).

	1975	1976	1977	1978	1979
<b>Radar</b> U G Nord (Maison Lemaire et Supermarchés Janiprix), Economiques de Normandie, Docks de l'Ouest, Société Française de Supermarché, Nord - Est Alimentation, Docks de Blois, Magasins Bon Débit, Société Nouvelle des Ets Brion, Société des supermarchés CIP, Société des Hypermarchés Limousins, Socorepa, Société des magasins Radar.		Prise en location-gérance des Ets Lemaire par un GIE de trois filiales du groupe.		Absorption de Lemaire et Janiprix.	Prise de contrôle de la société Damoy. Reprise, à parts égales avec Carrefour, de la société Erteco (magasins ED). Vente au groupe Rallye de deux hypermarchés à Niort et Boissy 2. Prise de contrôle du groupe Paris - France (grands magasins et magasins populaires).

(Source : LSA n° 753, 11 avril 1980).

Le groupe Radar, contrairement à Casino, a mis en place une distribution physique qui, comme nous allons le voir, est très souple et capable de s'adapter de façon permanente à l'évolution des structures commerciales.

Comme on peut le constater sur la carte représentant toute l'activité du groupe, la zone d'influence de Radar couvre pratiquement le nord de la France, donc une forte concentration régionale.

### II - Les activités du groupe

#### a) de détail :

essentiellement par l'intermédiaire des sociétés exploitantes. Le groupe exploite :

- des hypermarchés « Radar » et « Maxi Radar » : 18 (au 1-1-81)
- des supermarchés « Radar » : 158 (au 1-1-81)

(14) Voir l'organigramme du groupe Radar.

- des magasins traditionnels et des supérettes : 1 776 (sept. 79)
- des cafétérias : 15 (sept. 79)
- des magasins de surgelés : 9 (sept. 79).

**b) industrielles :**

par la société Nord-Est Alimentation qui exploite à Reims :

- une charcuterie industrielle
- une unité de torréfaction
- une usine de fabrication de sirops

activité qui couvre en grande partie les besoins du groupe.

### III - La distribution physique du groupe

**a) Gestion décentralisée :**

Chaque société est autonome du point de vue de l'organisation de la gestion commerciale, la direction générale assurant la cohésion du groupe (« le comité de coordination »).

Les décisions en matière de distribution physique sont laissées à l'initiative des sociétés exploitantes qui gèrent elles-mêmes leurs entrepôts. Néanmoins, la recherche en matière d'amélioration de productivité est réalisée au niveau du groupe par les « responsables de la stratégie des entrepôts » (15).

**b) Moyens logistiques (16) :**

Chaque société exploite des moyens en propre ou en sous-traitance.

— *entrepôts* : ils sont directement rattachés aux sociétés qui en sont responsables.

Mais certaines sociétés, notamment la Société Française de Supermarchés, utilise ceux de sociétés de services (Grogedis, GEV et Gediva).

— *moyens de transport* : d'une façon générale, les sociétés ont recours à la location, ce qui leur permet d'acquérir des camions très spécialisés (véhicules isothermes, réfrigérants...) dont l'investissement et l'entretien ne sont pas à leur charge.

**c) L'approvisionnement des magasins :**

En 1975, l'approvisionnement se faisait :

— *directement*, en ce qui concerne les hypermarchés « Radar » (17), par les fabricants sauf pour les produits fabriqués ou conditionnés par le groupe ou ceux justifiant le passage par entrepôt.

— *par entrepôts* pour les succursales et les supérettes.

Néanmoins, en 1975, les entrepôts ne traitaient pas tous les produits. Etaient livrés directement par les fournisseurs :

- les eaux minérales,
- les bières et boissons hygiéniques,
- l'ultra-frais,
- la charcuterie,
- les viandes,
- la marée,
- les surgelés.

L'évolution de la politique des distributeurs en matière de distribution physique montre que de plus en plus ces derniers veulent maîtriser totalement la circulation du flux de marchandises depuis la production en déléguant de moins en moins la distribution physique (au producteur essentiellement), mais en se dotant de moyens logistiques en propre ou en sous-traitance, pour des motifs liés :

— à la sécurité d'approvisionnement (*rôle régulateur des entrepôts*),

— à l'amélioration des conditions d'achats (*rôle moteur des entrepôts* concernant les achats en grosses quantités).

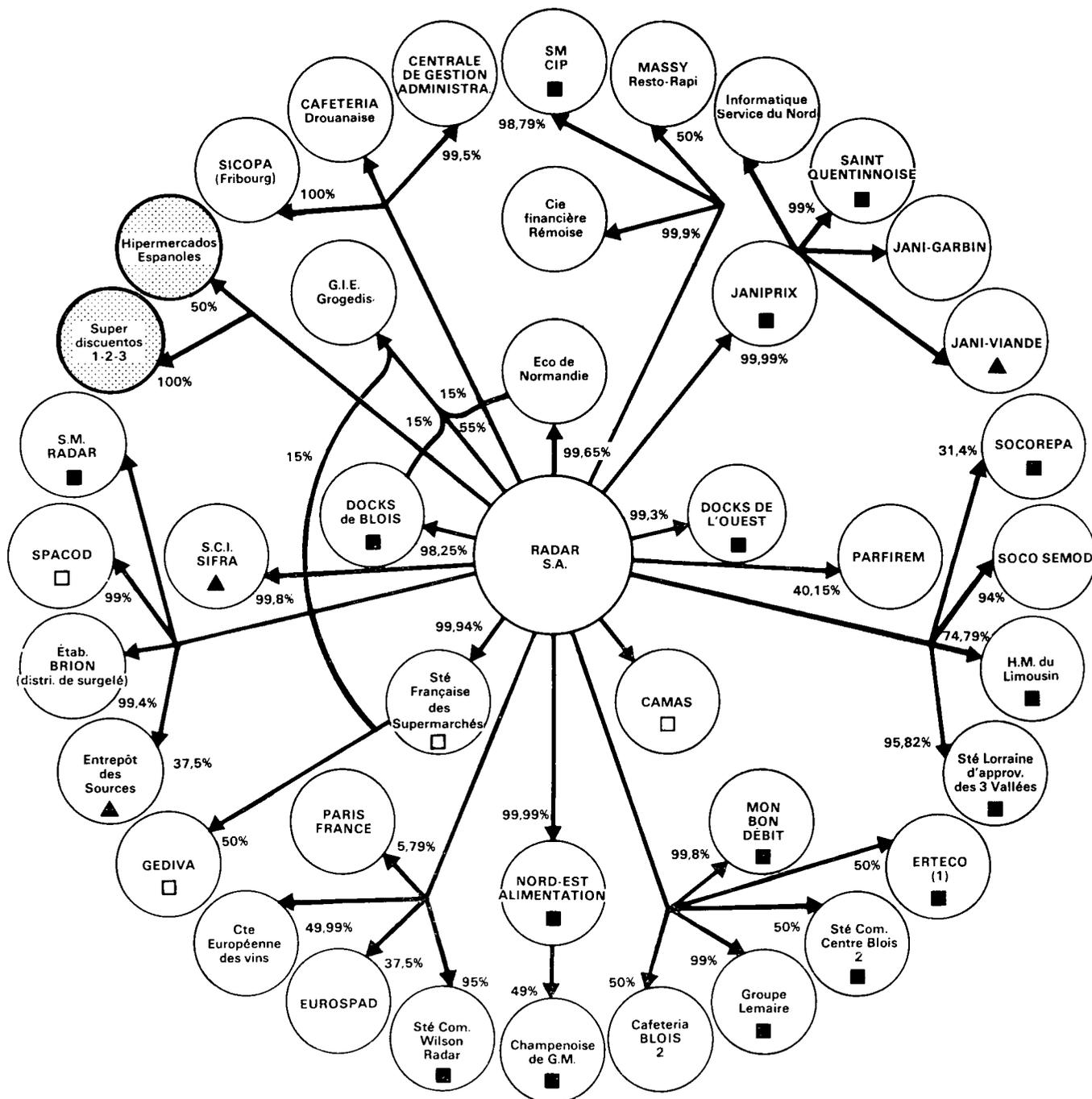
(15) LSA n° 558, 20 novembre 1975, p. 44.

(16) LSA n° 558, novembre 1975, pp. 81-84.

(17) Ainsi que les supermarchés et les grandes supérettes.

## Schéma 12

### STRUCTURE DU GROUPE RADAR (1978)



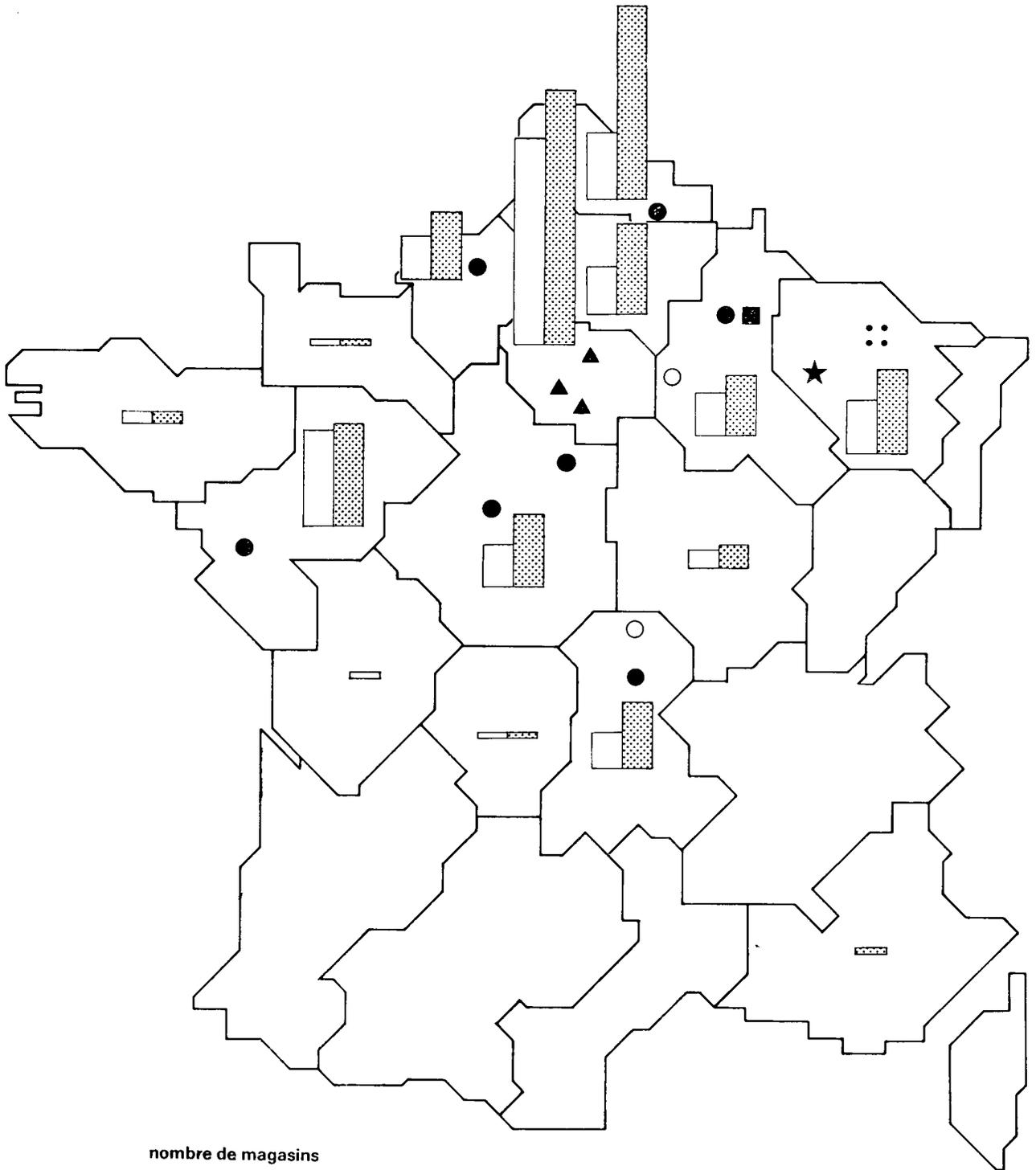
(1) Avec carrefour

**Actionnaires 1978 :**

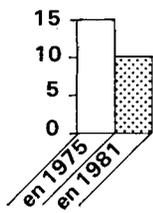
- Groupe de la Caisse des Dépôts.....	2,17
- Société Financière immobilière .....	20,00
détenu par le Crédit Commercial de France à 99,93%	
- Paris-France .....	3,50
- U.A.P. (Groupe Union).....	5,96

- Centrale d'achats
- ▲ Activité industrielle
- Société de distribution au détail
- Société étrangère

**Carte 3**  
**ZONE DE RAYONNEMENT DU GROUPE RADAR**



nombre de magasins



- entrepôt appartenant aux sociétés exploitantes
- entrepôt spécialisés en fruits et légumes et transit de crèmerie
- ▲ entrepôt de société de service
- activité industrielle
- ★ plateforme d'éclatement
- dépôt

## LA DISTRIBUTION PHYSIQUE DU GROUPE CARREFOUR

### I - Identification

Carrefour est le premier distributeur français. Il joue depuis près de 20 ans un rôle d'entraînement dans la distribution moderne du fait qu'il semble le mieux symboliser l'innovation. Les innovations ont été reprises en général avec succès par les autres distributeurs et elles ont permis à Carrefour d'acquérir une supériorité depuis 20 ans.

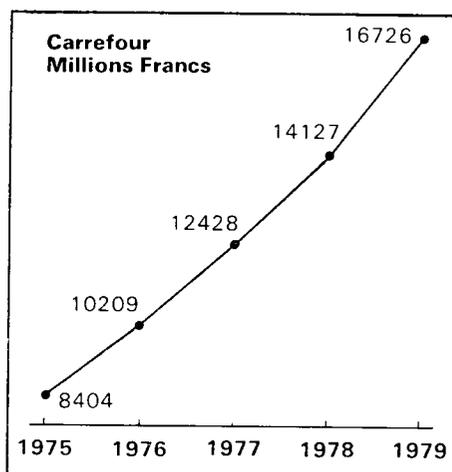
Parmi ces innovations, on peut citer :

- l'introduction du premier hypermarché à Ste-Geneviève-des-Bois en 1963,
- le lancement de la campagne « Vente à prix coûtants » en 1974,
- la campagne « Produits libres » en avril 1976
- l'implantation d'hypermarchés à l'étranger,
- la politique d'achat auprès des fournisseurs, comme nous allons l'étudier.

Dans le commerce de détail, Carrefour n'exploite que des grandes surfaces de vente (en majorité des hypermarchés, tous à l'enseigne Carrefour) en France (18), mais également à l'étranger (Carrefour exploite 32 hypermarchés, soit près de 75 % des unités contrôlées à l'étranger au Brésil, en Grande-Bretagne, en Espagne, en Italie, en Suisse et en Autriche) (19).

Schéma 13

#### EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE DEPUIS 1975



(18) Contrairement à Promodès, Casino et Radar, Carrefour a une implantation nationale.  
 (19) Voir LSA n°s 781/782, 5 décembre 1980, p. 225.

	1975	1976	1977	1978	1979
<b>Carrefour</b> (Carrefour S.A., magasins contrôlés à plus de 50 %, contrôle de Sogara, Sogram, GSD)				Sogara prend le contrôle de Sochadis, hypermarché à Angoulême.	Carrefour constitue, à parts égales avec Radar, la société Erteco (magasins ED). Sogara reprend à Docks de France l'hypermarché de La Rochelle. Sogara prend le contrôle de Solodis à Cahors.

## II - La distribution physique du groupe

Elle est très simplifiée, car entièrement déléguée au producteur, le groupe ne possédant aucun moyen logistique.

Au niveau des approvisionnements, du fait de la dispersion géographique des magasins, Carrefour ne peut pas avoir une gestion centralisée, comme celle de Casino. Tous les achats sont laissés à l'initiative des magasins qui doivent cependant suivre la ligne de conduite du groupe. Ainsi, les magasins sont tenus dans le non-alimentaire de passer par la centrale d'achats du groupe (la SAMOD : la Société d'achat moderne), du fait des problèmes liés à la sélection des produits, la gestion du « saisonnier »...

En matière alimentaire, chaque magasin est autonome du point de vue des approvisionnements et des assortiments. Cependant, pour des motifs liés à la taille du groupe (« la force donne le pouvoir »), certaines négociations (concernant les conditions de vente, de paiement...) sont menées au niveau du groupe, une fois par an, entre les principaux fournisseurs et les représentants Carrefour des régions. Ces négociations portent sur certains produits :

- l'épicerie sèche,
- les liquides,
- la droguerie-parfumerie-hygiène (DPH),
- le périssable-libre-service (PLS).

Pour les produits frais, les magasins s'approvisionnent directement auprès des producteurs locaux (20).

Le groupe, ne possédant aucun moyen logistique, va sous-traiter la fabrication des « produits libres » la plupart du temps à des entreprises importantes (Rivoire & Carret, Jacques Vabre, France-Farine...) (21). Du fait de la puissance du groupe, celui-ci impose ses conditions aux fournisseurs sélectionnés en édictant un *cahier des charges* extrêmement rigoureux où sont mentionnés notamment les caractéristiques du produit, les procédés de fabrication, les emballages, les conditions d'approvisionnement...

Cette organisation de la distribution physique, maîtrisée par le prescripteur et entièrement déléguée au producteur, présente l'avantage d'une grande simplicité et d'une grande souplesse. Les moyens logistiques, par exemple les entrepôts, peuvent dans certains cas être une contrainte, une source de coûts importants, s'ils ne sont pas gérés de façon rationnelle. En revanche, Carrefour peut, grâce à son organisation, ne pas avoir une vue limitée à l'hexagone, mais peut toujours rechercher à l'étranger des conditions d'achat plus avantageuses (22).

[20] Voir LSA n° 676, 30 juin 1978, pp. 76-78.

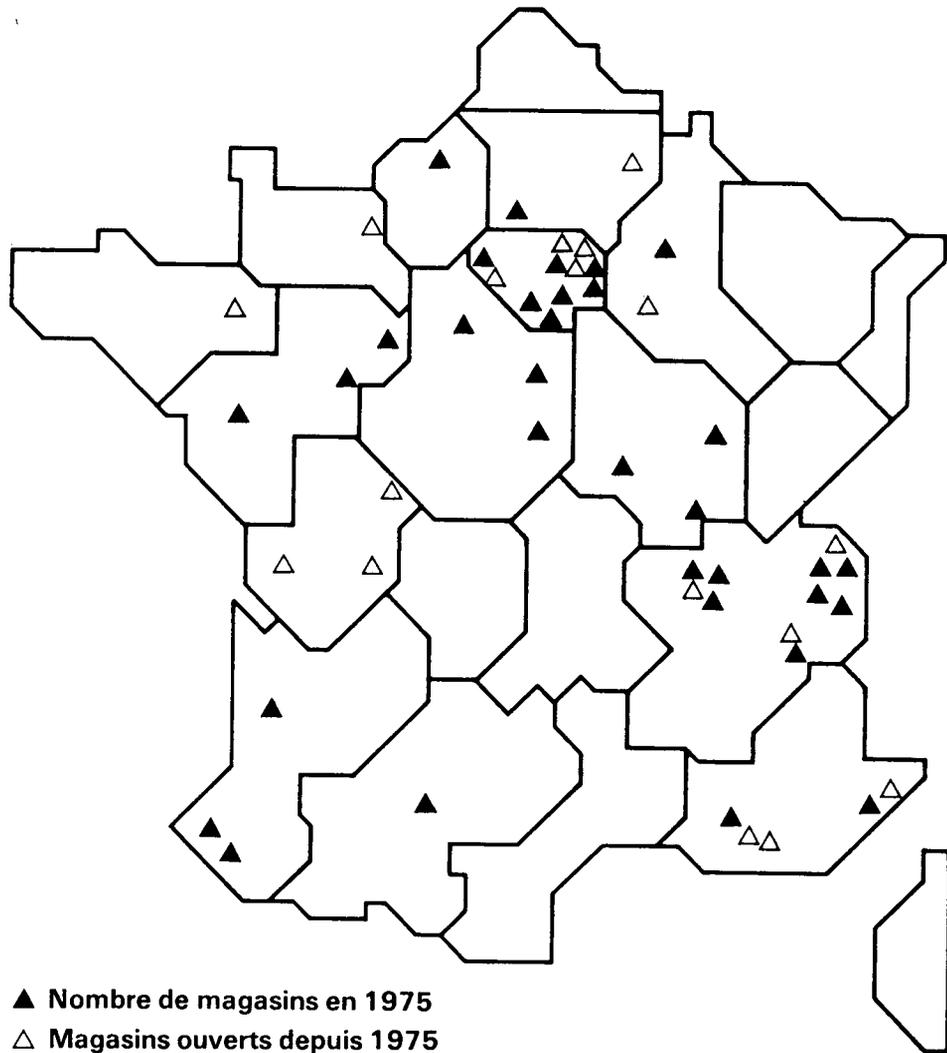
[21] Pour certains producteurs, les « produits libres » ont stimulé la production, du fait que les capacités de production sont rarement utilisées au maximum et représentent pour les fabricants une sécurité (contrat d'une durée de 6 mois). En revanche, les producteurs acceptent d'être sous la dépendance totale du distributeur.

[22] C'est aussi le cas du distributeur Auchan qui s'approvisionne en grande partie auprès de fournisseurs étrangers.



Carte 4

**IMPLANTATION DES MAGASINS CARREFOUR  
(supermarchés et hypermarchés)**

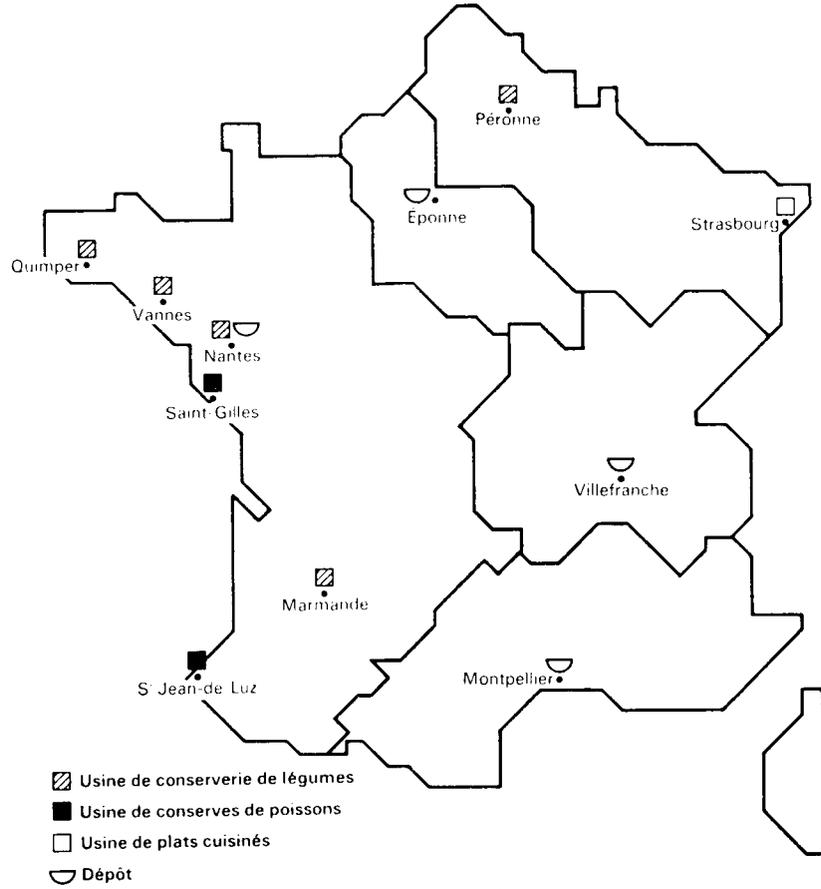




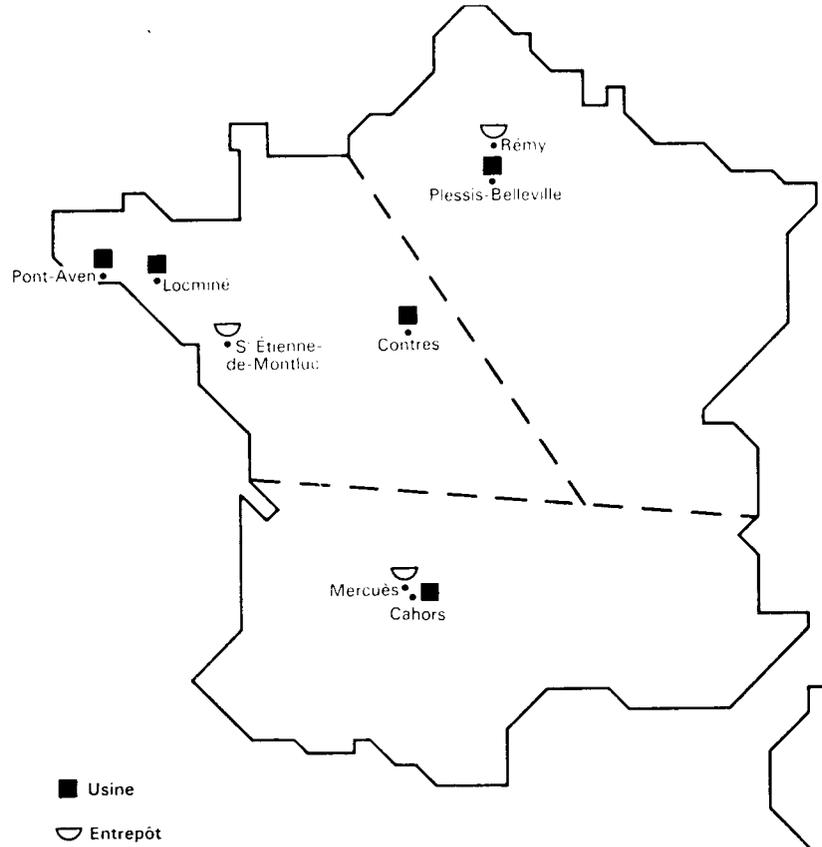
**MOYENS DE DISTRIBUTION PHYSIQUE DE QUELQUES  
CHARGEURS**

- SAUPIQUET
- CGC D'AUCY
- GENERALE BISCUIT
- BAHLEN
- BISCUITS SAINT-MICHEL
- RIVOIRE & CARRET
- AMORA
- UNISABI (aliments pour animaux)
- SANYS (couches pour bébés)

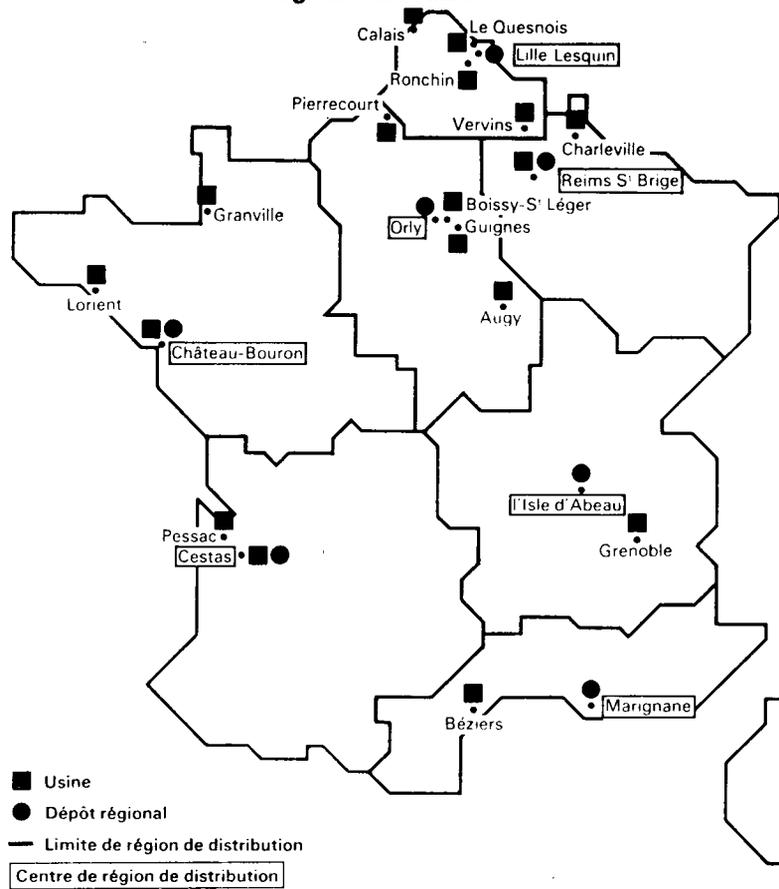
**Carte 5 : SAUPIQUET**



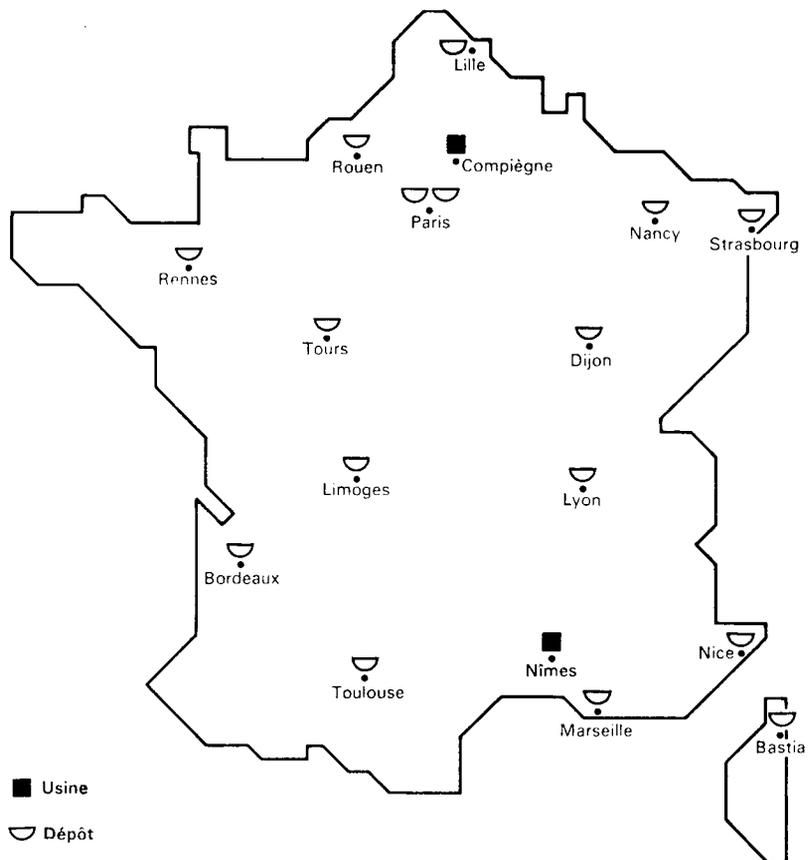
**Carte 6 : CGC D'AUCY**



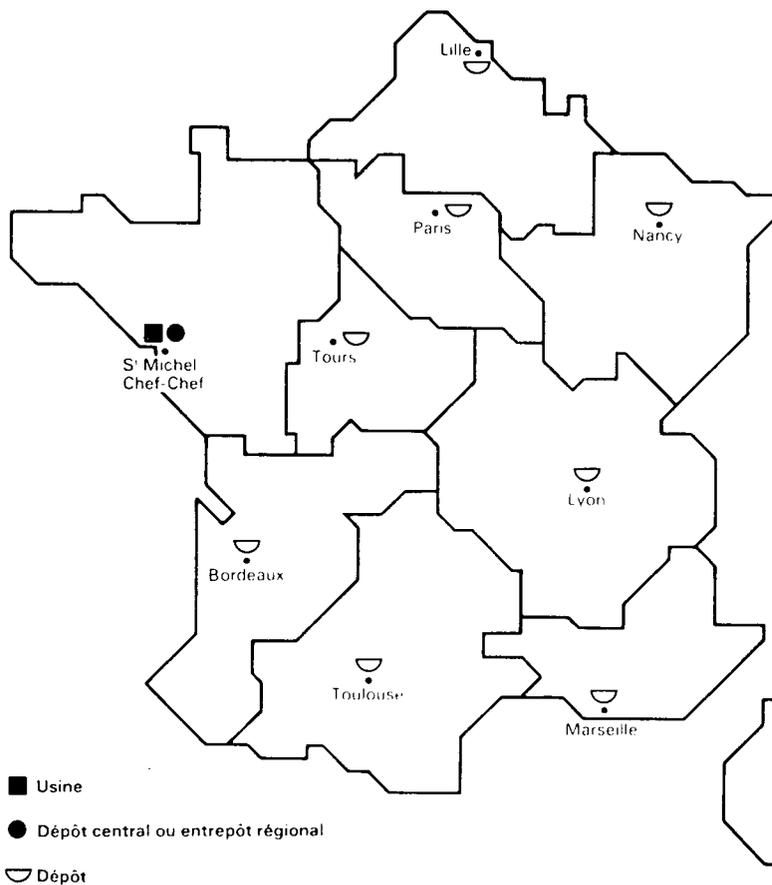
**Carte 7 : GENERALE BISCUIT - Usines, dépôts régionaux et régions de distribution**



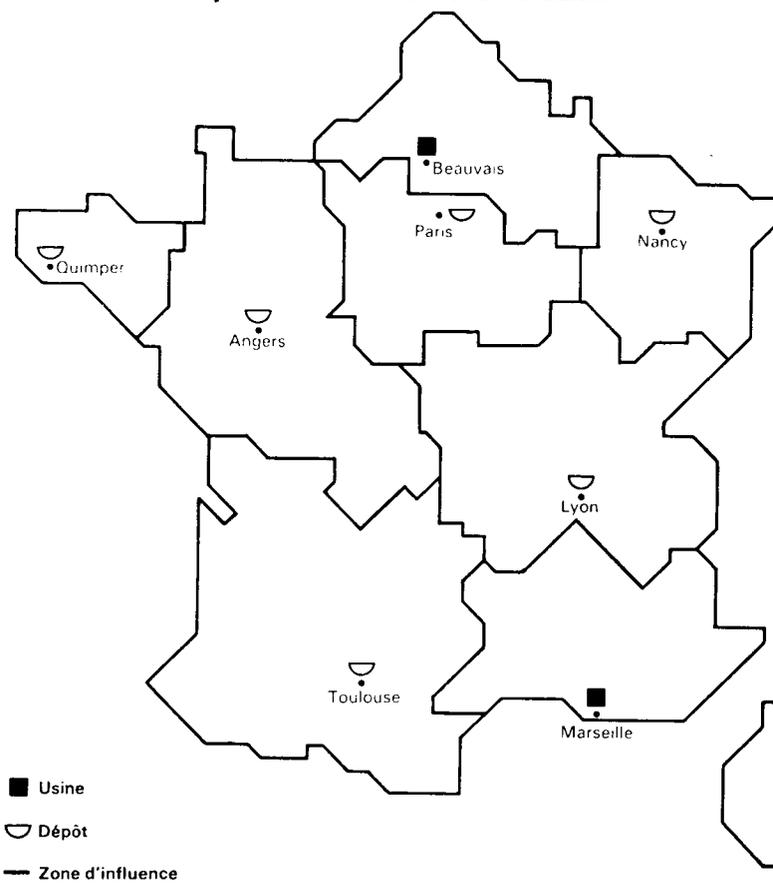
**Carte 8 : BAHLSSEN**



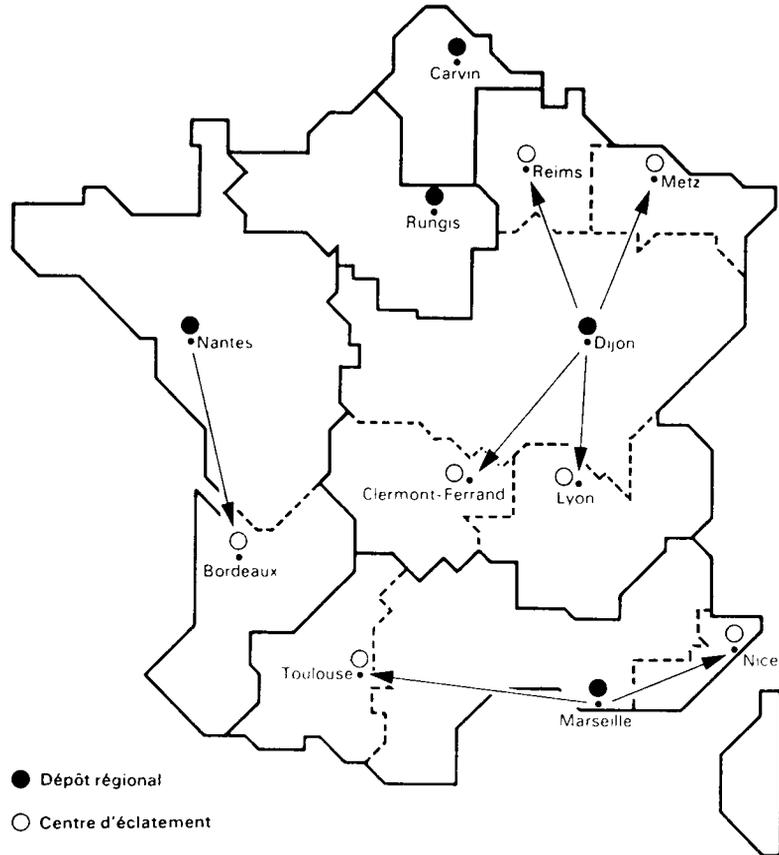
**Carte 9 : BISCUITS SAINT-MICHEL**



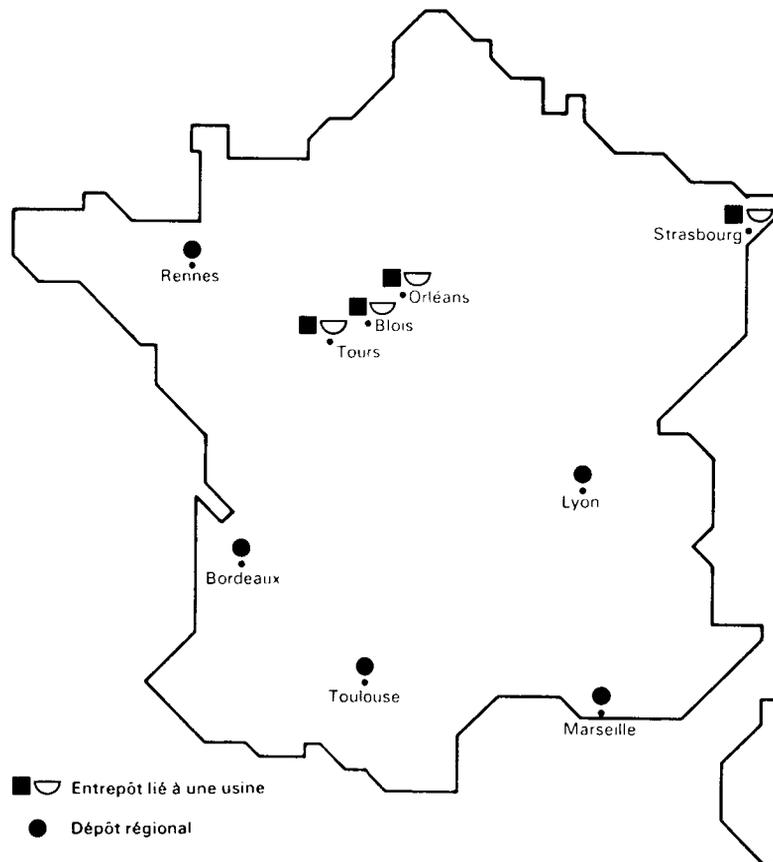
**Carte 10 : RIVOIRE & CARRET - Réseaux dépôts régionaux  
Implantation et zones d'influence**



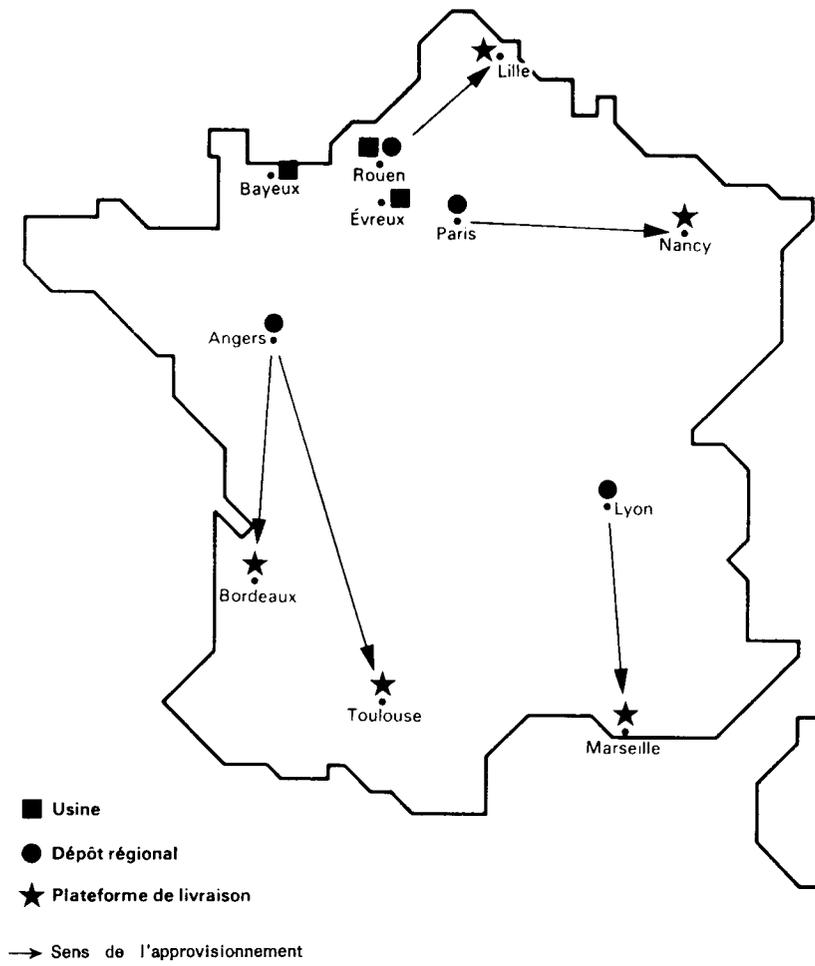
**Carte 11 : AMORA**



**Carte 12 : UNISABI**



**Carte 13 : TEMPO - SANYS**



# Bibliographie succincte

## I - Aménagement régional - ouvrages généraux :

- Aydalot : Dynamique spatiale et développement inégal, Ed. Economica, Paris, 1976.
- Boudeville : Aménagement du territoire et polarisation, Ed. M.-Th. Gonin, Librairies techniques, 1972.
- Dauphine : Espace, région et système, Economica, Paris, 1979.
- De Lanversin : La région et l'aménagement du territoire, LITEC, Paris, 1979.
- Lapple : Staat und allgemeine, Produktionsbedingungen, VSA, Berlin, 1973.
- Lipietz : Le capital et son espace, F. Maspéro, Paris, 1977.
- Paelinck : Systématisation de la théorie du développement régional polarisé, Cahiers de l'ISEA, n° 15, série L, 1965.
- Perrin : Le développement régional, PUF, Paris, 1974.
- Peyrega : Transport et développement régional - Etude de dynamique socio-économique, ATP socio-économie des transports, CERPAC, Bordeaux, 1977.
- Gerbaux, Tournon, Zuanon : L'espace convoité d'une grande vallée, CERAT, Grenoble, 1977.
- Journées d'études de la section languedocienne de l'IFSEA 23-24 mai 1977 : La région en question, Ed. Cujas, Paris, 1978.
- G.R.C. - Industrie Rhône-Alpes : Principes d'actions pour un aménagement industriel régional volontaire et concerté.
- Labasse, Lafferrere : La région lyonnaise, coll. France de demain, n° 9, PUF, Paris, 1966.
- Badoin, Laget, Milhaut : Région et développement - L'économie du Languedoc-Roussillon, Ed. Gauthier-Villars, Paris, 1968.
- BIPE : Les facteurs de développement régional - Essai d'analyse à partir de l'histoire économique de quelques grandes régions européennes. La région Rhône-Alpes.
- CRESAL : Introduction à l'étude des relations Lyon - Saint-Etienne 1968.
- DATAR : Première exploration du devenir possible de la région Rhône-Alpes, scénario tendanciel.
- SEDES-CERAU : Analyse de la structure industrielle de l'aire métropolitaine Lyon - Saint-Etienne, 1968.
- OREAM : Grandes zones d'activités de la région Rhône-Alpes, 1971.

## II - Ouvrages relatifs à la relation aménagement régional et production des filières :

- Bourgeois : La coopérative agricole face aux problèmes de commercialisation, Ed. Cujas, Paris, 1967.
- Danel, Lauret, Montigaud : « Un système agro-alimentaire complexe : l'économie des fruits et légumes », INRA, Montpellier, Cahiers de l'ISEA série AG, n° 11, tome VII, n° 12, nov.-déc. 1973.

- Elix : Potentiel du commerce privé de fruits et légumes (région de Cavaillon), DESS « Economie agricole et stratégie du développement rural », Université d'Aix-Marseille, 1976.
- Evrard, Hassan, Viau : Petite agriculture et capitalisme, INRA, Paris, 1976.
- Faure : Agriculteurs et capitalisme, Ed. Anthropos, Paris, 1973.
- Gaignebet, Guiral, Pierrein, Reynaud Vautravers : La Provence de 1900 à nos jours, Ed. Privat, coll. « Le passé présent », Toulouse, 1978.
- Garnier, Vuarin, Villon, Goussault : Politique agricole nationale communautaire. Conséquences sur l'agriculture régionale, LSID, Université de Provence, EPR-PACA, 1977.
- Grosse : Le marché français des fruits et légumes, Université Paris I, 1978.
- Labourdette : Distribution et aménagement du territoire, IAE de l'Université de Bordeaux.
- Livet : Les nouveaux visages de l'agriculture française, Ed. Ouvrières, Paris, 1980.
- Masson, Batard-Razelière, Denizet : « Encyclopédie des Bouches-du-Rhône. II<sup>e</sup> partie : Le bilan du XIX<sup>e</sup>, tome IX : Le mouvement économique : le commerce », Paris-Marseille, 1922.
- Masson, Estrangin : « Encyclopédie des Bouches-du-Rhône. II<sup>e</sup> partie, tome VII : Le mouvement économique : l'agriculture », Paris-Marseille, 1928.
- Montigaud : Filières et firmes agro-alimentaires : le cas des fruits et légumes transformés, thèse, Université de Montpellier I, janvier 1975, tomes I et II.
- Nicolas (article) : Les marchés physiques et l'organisation coopérative des agriculteurs, INRA, Economie rurale (Montpellier), nov. 1976, note ronéotypée.
- OREAM de Nantes : L'agro-alimentaire dans l'Ouest, par Bouillot, 1980.
- OREAM de Nantes : La filière blé-farine-biscuits dans l'Ouest, par Degenne, 1980.
- Sauvage : Techniques de commercialisation - Les produits alimentaires, Dunod, Paris, 1971
- Sterin : Les coopératives de la dernière chance, le cas des fruits et légumes, Ed. Cujas, Paris, 1966.
- CTIFL : La distribution des fruits et légumes en France - Les circuits et les opérateurs Paris, 1979.
- Bureau méridional de planification et de recherche pour le développement de la coopération dans l'économie agricole et alimentaire : Analyse des dispositifs des circuits coopératifs et privés, rapport n° 26, 1976.
- Ouvrage collectif, M.-C. Amouretti et autres : Campagnes méditerranéennes, permanences et mutations, UER d'histoire, Université de Provence, Aix-Marseille, 1977.

### III - Ouvrages généraux relatifs à la circulation physique, à la logistique et au transport :

- Attali : La parole et l'outil, PUF, Paris, 1975.
- Bakis : IBM une multinationale régionale, PUG, Grenoble, 1977.
- Bleittrach, Chenu, Bouffartigue, Broda, Ronchi : Production et consommation dans la structuration des pratiques de déplacement, ATP socio-économie des transports, CRET, 1977.
- Bowersox, Smykay, Lalonde : Physical distribution management logistics problems of the firm, The Macmillan Company, Toronto, 1968.
- Braudel : Civilisation matérielle et capitalisme, A. Colin, Paris, 1979.

- Carreno : Structures socio-économiques et système instable de transports de marchandises, le cas de l'aire cavallonnaise. Transports de marchandises agricoles : mode et expression du prélèvement et de la redistribution du surplus paysan, thèse de 3<sup>e</sup> cycle en économie des transports, CRET, Université d'Aix-Marseille II.
- Chandler : Strategy and structures, Harvard University Press, 1967.
- Chapponnière : Internationalisation de la production et des modes de transport des marchandises : concentration et centralisation du capital, ATP socio-économie des transports, 1976.
- Colin, Lengrand : Formation au sein de l'entreprise de stratégies logistiques tendant à maîtriser les flux physiques de marchandises, CRET, Université d'Aix-Marseille II, ATP socio-économie des transports, Aix, avril 1980.
- Colin : Stratégies logistiques : analyse et évaluation des pratiques observées en France, thèse d'économie des transports, CRET, 1981.
- Lengrand, Colin, Josse : Schéma d'organisation d'une prestation ferroviaire intégrée. CRET-SNCF, septembre 1982.
- Colin : Organisation du transport des marchandises et plateformes à vocation régionale, CRET-SAEP, ministère des Transports, novembre 1982.
- Colin, Fiore, Lengrand : Logique et organisation de la circulation des conteneurs, CRET, ministère des Transports, février 1983.
- Colin, Mathe, Tixier : La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes, enjeux, Dunod, novembre 1983.
- Colin : Stratégies logistiques d'entreprises : enjeux et perspectives, CRET, ministère des Transports, novembre 1983.
- Colin, Havsali, Lengrand, Garonor engineering, Sogelerg : Faisabilité d'une plateforme logistique à Avignon (municipalité d'Avignon) novembre 1983.
- Crolais : Gestion intégrée de la production et ordonnancement, Dunod, Paris.  
Gestion intégrée des stocks et des approvisionnements, Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1973.
- Delfosse : Le planning, EME, Paris.
- Fair, Williams : Economics of transportation and logistics, Irwin Dorse International, Londres, 1975.
- Forrester : Industrial dynamics, MIT Press, Cambridge, 1961.
- Frybourg : Les systèmes de transport, planification et décentralisation, Eyrolles, Paris, 1973.
- Hanappe, Savy : Internationalisation de l'économie et politiques nationales de transport, ATP socio-économie des transports, 1975, Prospective et Aménagement.
- Henry : Les rapports entre producteurs et distributeurs : une lecture de la circulation marchande en France, DGRST, Prospective et Aménagement, 1978.
- Heskett, Ivie, Glaskowsky : Business logistics, The Roland Press Company, New York, 1964.
- Jabot : Transports et distribution, organisation et gestion. Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1968.
- Kearney Inc. : Measuring productivity in physical distribution, National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1978.
- Kolb : La logistique, EME, Paris, 1972.
- Labasse : Organisation de l'espace, Hermann, Paris, 1976.
- Lambillotte : La fonction logistique dans l'entreprise, Dunod, 1976.
- Le Moigne : Les systèmes de décision dans les organisations, PUF, 1974.  
Systèmes d'information dans les organisations, PUF, Paris, 1973.
- L'Huillier : Le coût de transport, Cujas, Paris, 1969.
- Lille, Chabaud, Mason, Meslier, Jugelin : Battellerie artisanale, GETRAM, ATP socio-économie des transports, 1971.
- Lussato : Introduction critique aux théories de l'organisation, Dunod, Paris, 1972.
- Magee : Industrial Logistics, Mc Graw Hill, 1968.
- Mason, Fabart, Lille : Le transport pour compte propre, ATP socio-économie des transports, GETRAM, 1977.
- Morin : Nature de la nature, Seuil, Paris, 1977.

- Palloix : Internationalisation du capital, Maspéro, 1975.  
 Palloix : Economie mondiale capitaliste et les firmes multinationales, Maspéro, 1977.
- De Rosnay : Le macroscopie, Seuil, Paris, 1975.  
 Rousseau : Histoire des transports, Ed. Fayard, Paris, 1961.
- Roux, Hominal,  
 De Banville : Distribution physique et entrepôts, CRESAL-DGRST, 1977.  
 Salini : L'intervention réglementaire de l'Etat dans l'exploitation des transports terrestres de marchandises depuis la guerre, Paris, SAE, ministère des Transports, 1979.
- Savy : Les relations de maîtrise dans le transport de marchandises, thèse de doctorat en Sciences économiques, Aix-Marseille II, 1981.
- Savy : Développement industriel et transports : le cas de la chimie de base en Europe, ATP socio-économie des transports, 1978, Prospective et Aménagement.
- Steiner : Readings in comprehensive logistics - Bureau of business research, The University of Texas, Austin, 1969.
- Shannon, Weaver : The mathematical theory of communication, University of Illinois Press, Urbana, 1949.
- Simeray : La structure de l'entreprise, EME, Paris, 1971.  
 Simon : La science des systèmes, EPI, Paris, 1974.  
 Wiener : Cybernétique et société, Union générale d'édition, Paris.  
 Revue « Manutention » : Les coûts logistiques, CFIE, 1980.

#### IV - Revues :

Points de Vente  
 Libre-Service Actualités  
 Stratégies  
 Coopération - Distribution - Consommation  
 Sociologie du travail (Seuil)  
 The Logistics Review  
 Revue de l'ASLOG  
 Transports  
 Revue de l'IRT  
 Publication de la CEMT (Conférence européenne des ministres des Transports)  
 Publications internes de différentes entreprises et syndicats professionnels

#### Publication de la Documentation Française :

- Concentration et politique des structures industrielles (Economie et Planification). La DF, 1975.
- Eléments pour une politique des quartiers généraux d'entreprises multinationales en France (rapport Quercia, DF, 1974).
- Les firmes multinationales et la division internationale du travail (TRP 55, DF, 1975).
- Les firmes multinationales (TRP 34, DF, 1973).
- L'expansion internationale des entreprises (TRP 25, DF, 1972).

# Table générale

## TABLE DES MATIERES Etude I

<b>PRODUCTION DES TRANSPORTS ET PRODUCTION DE L'ESPACE :</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>9</b>
<b>PREMIERE PARTIE : THEORIES DE L'ESPACE ET DES TRANSPORTS</b> .....	<b>13</b>
Chapitre 1 : <b>Théories de l'économie spatiale et transports</b> .....	15
Chapitre 2 : <b>Théories de l'économie des transports et production</b> .....	21
1. L'activité des transports, branche industrielle .....	22
2. Caractère spécifique de la branche des transports .....	23
Chapitre 3 : <b>Maîtrise du transport et structuration spatiale</b> .....	27
1. La maîtrise du transport .....	27
2. La production de l'espace .....	29
3. Circulation et territoire .....	30
<b>DEUXIEME PARTIE : DIVISION SPATIALE ET TRANSPORTS</b> .....	<b>33</b>
Chapitre 1 : <b>Production et transports dans l'espace géographique français de 1945 à 1982</b> .....	35
1. La reconstruction .....	35
2. L'expansion .....	37
3. Crise et restructuration .....	50
Chapitre 2 : <b>Les infrastructures ont-elles un effet structurant ?</b> .....	58
1. Le contexte historique de la question des effets structurants .....	58
2. Les études de vérification .....	58
3. Pertinence de la question dans un pays développé .....	59
4. Infrastructure et développement régional .....	60
<b>TROISIEME PARTIE : CIRCULATION DES MARCHANDISES ET AMENAGEMENT DU TERRITOIRE</b> .....	<b>63</b>
Chapitre 1 : <b>Evolutions et perspectives des transports de marchandises</b> .....	65
1. Le potentiel transportable .....	65
2. L'accent sur l'aval des filières de production-circulation des marchandises .....	66
3. Unitarisation des charges .....	66
4. Chaînes multimodales .....	66
5. Logistique .....	67
6. Transports et télécommunications .....	67
7. Les enjeux de la maîtrise du transport .....	67
Chapitre 2 : <b>Circulation des marchandises et régions</b> .....	69
1. La circulation, facteur de différenciation interrégionale .....	69
2. L'étude du CRET .....	72

Chapitre 3 : <b>Perspectives d'action</b> .....	74
1. Circulation des marchandises et politique des transports .....	74
2. Action territoriale .....	76
3. La décentralisation nécessaire .....	77

# TABLE DES MATIERES

## Etude II

<b>CIRCULATION DES MARCHANDISES ET DEVELOPPEMENT REGIONAL :</b>	79
<b>PREMIERE PARTIE : PROBLEMATIQUE GENERALE - PRESENTATION DE L'ETUDE</b>	81
1. <b>Les hypothèses initiales</b> .....	83
2. <b>L'analyse de la circulation physique</b> .....	84
2.1. <i>Les coûts de circulation physique et la qualité de service</i> .....	84
2.2. <i>Méthode de recherche adoptée</i> .....	86
2.3. <i>Domaine de validité de l'étude</i> .....	87
3. <b>Démarche de recherche</b> .....	88
3.1. <i>Analyse de filière</i> .....	88
3.2. <i>Chaînes et filières, quelques remarques</i> .....	88
3.3. <i>Filières choisies et modalités d'analyse</i> .....	89
3.3.1. <i>Conserverie de légumes</i> .....	90
3.3.2. <i>La filière biscuit</i> .....	90
<b>DEUXIEME PARTIE : LA PLACE DE LA DISTRIBUTION PHYSIQUE DANS LA DISTRIBUTION COMMERCIALE</b> .....	91
1. <b>Phénomène récent: l'apparition de la distribution physique dans le secteur de la distribution de détail</b> .....	93
2. <b>Prise de conscience de l'importance de la circulation physique des marchandises par les distributeurs commerciaux</b> .....	98
2.1. <i>Elévation importante de certains coûts</i> .....	98
2.2. <i>Nombre excessif d'intermédiaires dans les circuits ou canaux de distribution</i> .....	98
2.3. <i>Pour une unification des politiques d'approvisionnement au sein des groupes commerciaux</i> .....	99
2.4. <i>Problèmes liés à l'approvisionnement des hypermarchés</i> .....	99
2.5. <i>Limitation de l'expansion des grandes surfaces</i> .....	100
3. <b>Mise en place de structures de distribution physique par les distributeurs commerciaux</b> .....	101
3.1. <i>Moyens logistiques des distributeurs</i> .....	101
3.3.1.1. <i>Moyens logistiques en propre</i> .....	102
— les entrepôts .....	102
— les usines .....	102
— les moyens de transport .....	102
3.1.2. <i>Moyens logistiques sous-traités</i> .....	103
3.2. <i>Vers une informatisation complète de la chaîne de circulation de la marchandise</i> .....	103
4. <b>Circuits de distribution physique mis en place par les distributeurs commerciaux</b> .....	104
4.1. <i>La distribution physique déléguée aux producteurs</i> .....	104
4.2. <i>La distribution physique déléguée aux grossistes et aux transporteurs</i> .....	105
— les grossistes .....	105
— les transporteurs .....	106
4.3. <i>La distribution physique très concentrée régionalement</i> .....	106
4.4. <i>« Chaîne logistique intégrée »</i> .....	107
5. <b>Avantages de la mise en place d'un système de distribution physique par les distributeurs commerciaux</b> .....	108
5.1. <i>Amélioration de l'approvisionnement des grandes surfaces et des petits et moyens commerces (Casino)</i> .....	108
5.2. <i>Meilleur contrôle de la circulation des marchandises</i> .....	109
5.3. <i>La distribution commerciale s'affirme face à la domination de l'industrie</i> ..	109
6. <b>La distribution physique : enjeu des rapports de force producteurs-distributeurs</b> .....	110
6.1. <i>Les opérations de distribution physique sont engagées dans un processus rapide de forte augmentation de leur productivité</i> .....	110
6.2. <i>Les opérations de distribution physique entraînent non seulement des économies de coûts, mais génèrent des profits</i> .....	110
	<b>231</b>

6.3. <i>Quelques conséquences de l'introduction de la distribution physique dans le secteur de la distribution de détail</i> .....	111
<b>TROISIEME PARTIE : DEUX FILIERES DE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE : CONSERVERIE DE LEGUMES, BISCUITERIE</b> .....	113
1. <b>La conserverie de légumes</b> .....	115
1.1. <i>Présentation du secteur</i> .....	115
1.1.1. <i>Quelques chiffres</i> .....	115
1.1.2. <i>Une très forte concentration des entreprises</i> .....	117
1.1.3. <i>Une très forte concentration géographique</i> .....	118
1.1.4. <i>Une forte concentration de la gamme</i> .....	119
1.1.5. <i>Une forte organisation interprofessionnelle</i> .....	119
1.2. <i>Organisation de la circulation physique</i> .....	119
1.2.1. <i>Les grandes entreprises (multinationales)</i> .....	120
1.2.2. <i>Les moyennes entreprises (plurirégionales)</i> .....	123
1.2.3. <i>Les petites entreprises (régionales)</i> .....	125
2. <b>La biscuiterie</b> .....	126
2.1. <i>Présentation du secteur</i> .....	126
2.1.1. <i>Quelques chiffres</i> .....	126
2.1.2. <i>Une forte concentration des entreprises</i> .....	128
2.1.3. <i>Une faible concentration géographique (le cas breton)</i> .....	129
2.1.4. <i>Une gamme très diversifiée</i> .....	130
2.2. <i>Organisation de la circulation physique</i> .....	130
2.2.1. <i>Les grandes entreprises (multinationales)</i> .....	130
2.2.2. <i>Les moyennes entreprises (plurirégionales et régionales)</i> .....	133
2.2.3. <i>Les petites entreprises (régionales et locales)</i> .....	134
<b>QUATRIEME PARTIE : PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE</b> .....	139
1. <b>Importance des coûts de circulation physique</b> .....	141
1.1. <i>Niveau des coûts</i> .....	141
1.2. <i>Maîtrise de la circulation physique et des coûts</i> .....	142
1.2.1. <i>Définition</i> .....	142
1.2.2. <i>Conditions d'exercice de la maîtrise</i> .....	144
1.3. <i>La maîtrise comme facteur de développement régional</i> .....	145
1.3.1. <i>La maîtrise de la circulation et les entreprises régionales</i> .....	145
1.3.2. <i>Les marchandises concernées</i> .....	147
2. <b>Constitution d'espaces régionaux organisés autour de la notion de circulation physique</b> .....	148
2.1. <i>Un découpage régional caractéristique</i> .....	148
2.1.1. <i>Objectifs de ce découpage</i> .....	149
2.1.2. <i>Le découpage observé</i> .....	149
2.1.3. <i>Une carte « optimale » qui pose problème</i> .....	151
2.2. <i>Conséquences économiques de cette emprise de la circulation</i> .....	156
2.2.1. <i>Subordination de la production à la circulation</i> .....	156
2.2.2. <i>Modalités de croissance à partir de la maîtrise de la circulation</i> .....	158
3. <b>Ecart entre entreprises quant à leur aptitude à maîtriser la circulation de leurs marchandises</b> .....	161
3.1. <i>Les grandes entreprises</i> .....	161
3.2. <i>Les entreprises régionales</i> .....	162
3.3. <i>Objectifs des mesures spécifiques aux entreprises régionales</i> .....	162
4. <b>Ecart entre régions</b> .....	163
4.1. <i>Les régions bien desservies</i> .....	163
4.2. <i>Les régions mal desservies</i> .....	164
4.3. <i>Conséquences et enjeux</i> .....	164
4.4. <i>Objectifs de mesures régionales</i> .....	165
<b>CINQUIEME PARTIE : L'INTERVENTION EVENTUELLE DE L'ETAT ET DES COLLECTIVITES LOCALES EN MATIERE DE CIRCULATION DES MARCHANDISES DANS UNE PERSPECTIVE D'AMENAGEMENT REGIONAL</b> .....	167
1. <b>Les mesures relatives aux entreprises régionales</b> .....	169
1.1. <i>Développement de l'aptitude des entreprises à maîtriser la circulation de leurs marchandises</i> .....	169
1.1.1. <i>Information systématique sur les problèmes de circulation</i> .....	169
1.1.2. <i>Formation de cadres</i> .....	169
1.1.3. <i>Développer les compétences en gestion commerciale</i> .....	170
1.1.4. <i>Développer les compétences en gestion de la circulation physique</i> .....	170
1.2. <i>Une condition préalable : favoriser les regroupements d'entreprises</i> .....	171

1.2.1. Regroupements à caractère commercial .....	171
1.2.2. Regroupements à caractère technique .....	172
1.3. Développement des structures interprofessionnelles .....	173
1.4. Élargissement du champ d'application des aides .....	173
1.5. Régionalisation des procédures d'attribution des aides .....	174
<b>2. Mesures d'ordre général à prendre au niveau régional ou interrégional ....</b>	<b>174</b>
2.1. Mesures d'ordre administratif à portée économique .....	175
2.2. Mesures d'ordre économique .....	175
2.2.1. Développer les capacités régionales de circulation .....	175
2.2.2. Développer les opérateurs de transports et les prestataires .....	177
2.2.3. Mesures d'ordre incitatif .....	180
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>183</b>
ANNEXE 1 : la place de la logistique dans l'entreprise et ses enjeux ....	187
ANNEXES 2 à 5 : monographies sur la distribution physique de quelques grands distributeurs :	
2 : PROMODES .....	197
3 : CASINO .....	205
4 : RADAR .....	210
5 : CARREFOUR .....	214
ANNEXE 6 : moyens de distribution physique de quelques chargeurs ....	220
SAUPIQUET .....	220
CGC D'AUCY .....	220
GENERALE BISCUIT .....	221
BAHLEN .....	221
BISCUITS SAINT-MICHEL .....	222
RIVOIRE & CARRET.....	222
AMORA .....	223
UNISABI .....	223
SANYS .....	224
<b>BIBLIOGRAPHIE SUCCINCTE .....</b>	<b>225</b>



## TRAVAUX ET RECHERCHES DE PROSPECTIVE

30	Une image de la France en l'an 2000 : documents, méthode de travail
31	Les grandes liaisons routières, histoire d'un schéma
32	Schéma directeur de la Corse
33	Technologie et aménagement du territoire
34	Les firmes multinationales
35	Schéma directeur de l'aéronautique
36	L'avenir de la Basse-Normandie
37	Survols de l'Europe
38	Approches de la réalité urbaine
39	Paris, ville internationale, rôle et vocations
40	Bordeaux, ville océane, métropole régionale
41	Regard prospectif sur le bassin méditerranéen
42	Services nouveaux de télécommunications
43	Le peuplement urbain français
44	Régions de villes, régions urbaines
45	Questions à la société tertiaire
46	Industrie en Europe
47	Scénarios européens d'aménagement du territoire
48	Scénarios pour les villes moyennes
49	Emploi et espace
50	Sésame, année 5
51	La façade Atlantique
52	Transformations du travail industriel
53	L'Europe médiane
54	Travail féminin : un point de vue
55	Firmes multinationales et division internationale du travail
56	Dynamique et projet urbain régional. Un exemple : la région Alsace
57	Qualification du travail
58	Syndicats et sociétés multinationales
59	La méthode des scénarios
60	Littoral Bas-Normand, schéma d'aménagement
61	Décentralisation industrielle et relations de travail
62	Prospective des investissements étrangers en France
63	Sésame, année 8, programme de travail
64	Les petites villes en France
65/66	Restructuration de l'appareil productif français. Prospectives
67	Prospective, planification, programmation. Une analyse
68	Le scénario de l'inacceptable ; sept ans après
69	Bureaux en province. Perspectives
70	Aménagement de la Loire moyenne. Schéma de la métropole-jardin
71	Bilan d'une expérience prospective
72	Villes Internationales, villes mondiales
73	Sur l'emploi. Premiers dossiers
74	Technologie et avenir régional
75	Activités et régions. Dynamique d'une transformation
76	Le Grand Sud-Ouest. Diagnostics pour l'avenir
77	Tertiaire et inflation
78	Dynamismes locaux et aménagement du territoire
79	Energie et régions
80	Agricultures pour demain
81	La France rurale : images et perspectives
82	Formation et développement régional
83	L'enjeu péri-urbain : activités, mode de vie
85	Redéploiement et espace économique

---

### Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale

1, avenue Charles-Floquet — 75007

Fondateur de la collection : Gérard WEILL +

Directeur de la publication : Bernard LATARJET

---

Administrateur : Hélène ROGER-VASSELIN - Couverture : Cl. CAUJOLLE et D. COHEN

Imprimerie MAUGEIN-LACHAISE — R.N. 89 - 19360 Malemort

Dépôt légal n° 264 - 2° trimestre 1984

# AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

**LA DOCUMENTATION FRANÇAISE**

29-31 QUAI VOLTAIRE 75340 PARIS CEDEX 07  
TÉL. : 261.50.10 – TÉLEX : 204826 DOCFRAN PARIS

PRIX: 100F

IMPRIME EN FRANCE

DF 662

ISBN : 2-11-001138-6