

LES ÉTUDES

DE L'INSTITUT PARIS REGION



MOBILITÉ

Octobre 2024

DYNAMIQUES ET STRATÉGIES LOGISTIQUES DES GRANDES ENSEIGNES ALIMENTAIRES DANS LES TERRITOIRES FRANCILIENS



www.institutparisregion.fr

OFELIF
OBSERVATOIRE FRET ET LOGISTIQUE EN ÎLE-DE-FRANCE

L'INSTITUT
PARIS
REGION

Dynamiques et stratégies logistiques des grandes enseignes alimentaires dans les territoires franciliens

Octobre 2024

L'INSTITUT PARIS REGION

15, rue Falguière 75740 Paris cedex 15

Tél. : + 33 (1) 77 49 77 49

www.institutparisregion.fr

Directeur général : Nicolas BAUQUET

Directeur général adjoint, coordination des études : Sébastien ALAVOINE

Département Mobilité transports : Dany NGUYEN-LUONG, directeur de département

Étude réalisée par :

Antoine BEYER et Paula YAGHI (stagiaire, Ecole nationale des Ponts et Chaussées), Département Mobilité transports
Cartographie et maquettes réalisées par Paula YAGHI

N° d'ordonnement : 05.24.006

Crédit photo de couverture : IPR, intérieur de la base logistique Lidl de Meaux (77)

En cas de citation du document, merci d'en mentionner la source :

Auteur Beyer Antoine, Yaghi Paula / *Dynamiques et stratégies logistiques des grandes enseignes alimentaires dans les territoires franciliens* / L'Institut Paris Region / 2024

Remerciements :

Nos remerciements vont à la Région Ile-de-France qui a financé l'acquisition de la base de données Nielsen 2023 et tout particulièrement à la Direction des Transports qui a appuyé notre requête. Notre gratitude est aussi adressée aux collègues de l'IPR, du département Mobilité transports, et du département Economie, Corinne Ropital et Christine Tarquis qui nous ont transmis les éléments de connaissance sur le commerce francilien et l'immobilier logistique régional. Notre gratitude va enfin aux professionnels qui ont répondu favorablement à nos sollicitations d'entretien et qui ont bien voulu répondre à nos questions. Merci à Laurent Jamin de Nielsen pour sa disponibilité.

Ce travail s'inscrit dans les travaux de l'OFELIF et de la Chaire Logistic City de l'Université Gustave Eiffel qui mènent un travail approfondi de connaissance sur le secteur du fret et de la logistique. Elle trouve des racines anciennes dans la thèse CIFRE IPR/UGE (alors Iffstar) de Nicolas Raimbault soutenue en 2014 qui abordait déjà certaines des thématiques reprises et approfondies ici.

Sommaire

Table des matières

Sommaire	1
<i>Table des figures</i>	4
<i>Table des tableaux</i>	7
Introduction	9
<i>La grande distribution alimentaire, entre secteur et filière</i>	9
<i>Méthodologie</i>	11
Analyse de bases de données et cartographie	11
Entretiens	12
Références bibliographiques.....	12
1. Le schéma logistique de la grande distribution et ses variations régionales	13
<i>1.1 Définition et contours de la grande distribution à dominante alimentaire</i>	13
<i>1.2 La diversité des familles de la grande distribution</i>	14
<i>1.3 L'Île-de-France et la grande distribution alimentaire</i>	15
1.3.1 L'offre commerciale de la grande distribution alimentaire régionale.....	15
1.3.2 Le poids de la grande distribution alimentaire et sa déclinaison francilienne	16
1.3.3 L'Île-de-France occupe un poids inégal selon les enseignes	19
1.3.4 L'autre centralité francilienne : la localisation des sièges sociaux	21
<i>1.4 Les spécificités logistiques de l'Île-de-France pour la grande distribution</i>	21
2. Les grands groupes et leur structuration logistique	23
<i>2.1 Groupe Casino (Franprix, Monoprix, Naturalia)</i>	23
2.1.1 Un rapide portait de la nébuleuse Casino en Ile-de-France et un focus sur son implantation	23
2.1.2 La structure logistique régionale du Groupe Casino	23
<i>2.2 Groupe Carrefour</i>	24
2.2.1 Un rapide portait du groupe Carrefour et un focus sur son implantation francilienne...	24
2.2.2 La structure logistique régionale de Carrefour	25
<i>2.3 Groupement E. Leclerc</i>	25
2.3.1 Un rapide portait du groupement E. Leclerc et un focus sur son implantation francilienne	25
2.3.2 La structure logistique régionale de E. Leclerc	26
<i>2.4 Auchan Retail</i>	26
2.4.1 Un rapide portait du groupe Auchan en Ile-de-France et un focus sur son implantation francilienne	26
2.4.1 La structure logistique régionale d'Auchan	27
<i>2.5 Intermarché</i>	27
2.5.1 Un rapide portait du groupement Intermarché avec un focus sur son implantation francilienne	27
2.5.2 La structure logistique régionale d'Intermarché	27

2.6 Coopérative U.....	28
2.6.1 Un rapide portait de la Coopérative U	28
2.6.2 L'organisation logistique régionale Coopérative U.....	28
2.7 Aldi	29
2.7.1 Un rapide portait de Aldi avec un focus sur sa présence en Ile-de-France	29
2.7.2 L'organisation logistique régionale d'Aldi France.....	30
2.8 Lidl.....	30
2.8.1 Un rapide portait de Lidl avec un focus sur sa présence en Ile-de-France	30
2.8.2 Organisation logistique régionale de Lidl	31

3. L'organisation de la distribution physique francilienne dans la grande distribution alimentaire **32**

3.1 <i>La distribution spatiale des commerces de la grande distribution alimentaire francilienne en 2023</i>	33
3.2 <i>La distribution spatiale des bases logistiques de la grande distribution alimentaire francilienne en 2023</i>	35
3.2.1 Comparaison de la géographie des bases GSA avec l'ensemble de l'immobilier logistique francilien en 2023	37
3.2.2 Les caractéristiques des réseaux logistiques GSA	38
3.3 <i>La conception d'un réseau logistique</i>	39
3.3.1 La détermination du nombre de plateformes	39
3.3.2 Le choix de localisation d'une base logistique	40
3.3.3 Le dimensionnement des plateformes	41
3.3.4 Les types de gestion de l'immobilier logistique	41
3.3.5 Les opérations sur plateforme	42
3.4 <i>Analyse des profils fonctionnels des plateformes</i>	43
Profil 1 : Plateformes à rayonnement national/multirégional.....	43
Profil 2 : Plateformes à température négative (produits surgelés).....	47
Profil 3 : Plateformes à température positive (Produits frais).....	48
Profil 4 : Plateformes dédiées drives.....	51
Profil 5 : Plateformes à vocation sous-régionale.....	51
Profil 6 : Plateformes des enseignes de proximité dont Franprix.....	54
Profil 7 : Plateformes Easydis et l'organisation logistique des enseigne Casino	55
Profil 8 : Plateformes non franciliennes et stratégies d'approvisionnements efficaces : Coopérative U.....	56
Profil 9 : Plateformes multiformats et/ou multiproduits.....	57
Profil 10 : Plateformes des groupes à dominante de marques propres et leurs particularités logistiques.....	59

4. Les dynamiques territoriales de la grande distribution alimentaire francilienne entre 2013 et 2023 **63**

4.1 <i>Evolution de la distribution spatiale des commerces GSA générale entre 2013 et 2023</i>	63
4.4.1 Les hypermarchés	64
4.4.2 Les supermarchés.....	65
4.4.3 Les supermarchés à dominante de marques propres	66
4.4.4 Les drives	66

<i>4.2 Analyse des Observations de la distribution spatiale des plateformes GSA générale entre 2013 et 2023.....</i>	<i>68</i>
<i>4.3 Les moteurs du dynamisme de la grande distribution alimentaire</i>	<i>72</i>
4.3.1 La puissance des grands cycles historiques récents.....	72
4.3.2 Les dynamiques d'expansion et stratégies d'acquisition et cession	73
<i>4.4 Approche théorique de détermination du nombre des plateformes en fonctions des commerces</i>	<i>76</i>
<i>4.5 Analyse des observations de la distribution spatiale des commerces GSA par groupe entre 2013 et 2023.....</i>	<i>77</i>
4.5.1 Les hypermarchés.....	77
4.5.2 Les supermarchés et supermarchés à dominante de marques propres	79
4.5.3 Les drives	81
<i>4.6 Analyse des observations de la distribution spatiale des plateformes GSA par groupe entre 2013 et 2023.....</i>	<i>83</i>
4.6.1 Approches par groupes GSA	83
4.6.2 Analyse géométrique des évolutions spatiales des plateformes GSA.....	91
Conclusion	95
Bibliographie	97

Table des figures

Figure 1. Parts de marché du commerce de détail selon la forme de vente en 2021 : produits alimentaires (données Insee 2013 et 2023).....	16
Figure 2. Les parts de marchés des circuits en valeurs (en %) pour 2012, 2013 et 2022, 2023 (source : NielsenIQ, Kantar).....	17
Figure 3. Evolution des parts de marché nationales des grands distributeurs alimentaires 2013 – 2023 (Données LSA 2013-2023)	17
Figure 4. L'enseigne où sont réalisées la majorité des courses alimentaires par région (Bonial/OpinionWay, août 2021)	18
Figure 5. Le poids relatif de l'offre alimentaire dans le commerce de détail francilien (source CCI Ile-de-France).....	18
Figure 6. Dynamiques récentes de la grande distribution alimentaire (Senand, 2024)	19
Figure 7. Nombre et surfaces de points de vente en Ile –de-France selon les groupes GSA (Données Nielsen 2023).....	20
Figure 8. Indicateur de structure régionale du réseau commercial des enseignes GSA (IPR, Données Nielsen 2023).....	21
Figure 9. Le chiffre d'affaires Leclerc par centrales régionales (Source : La conso mise en carte, Editions Dauvers, 2021).....	26
Figure 10. La distribution nationale des bases logistiques de la Coopérative U. (Source u-logistique.com).....	29
Figure 11. L'organisation territoriale de groupement Coopérative U. (Source u-logistique.com)	29
Figure 12. Les implantations d'Aldi en Europe et dans le monde. Nb. Orange : Aldi-Sud, Bleu : Aldi-Nord (Source Wikipédia).....	30
Figure 13. Les bases logistiques d'Aldi en France (Source : Aldi, 2024).....	30
Figure 14. Les bases logistiques Lidl en France (Source : Lidl, 2024)	31
Figure 15. Evolution des schémas logistiques de la grande distribution (source logistique-pour-tous.fr)	32
Figure 16. Les changements opérés dans les schémas logistiques de la grande distribution (source : Conception Sétra 2008)	33
Figure 17. Distribution spatiale des points de ventes franciliens selon leur format (IPR, Données Nielsen, 2023).....	34
Figure 18. Les magasins français alimentés depuis les bases logistiques franciliennes (IPR, Données Nielsen, 2023).....	35
Figure 19. Les plateformes de la Grande Distribution alimentaire en Île-de-France en 2023(IPR, Données Nielsen, 2023).....	36
Figure 20. La localisation des plateformes de la grande distribution alimentaire en Île-de-France selon les groupes (IPR, Données Nielsen, 2023).....	36
Figure 21. (21A et 21B) La distribution spatiale de l'ensemble des entrepôts logistique franciliens comparée à l'implantation des bases de la GSA (Données IPR et Nielsen, 2023).....	37
Figure 22. Poids relatif des bases logistiques de la grande distribution alimentaire rapporté à l'ensemble de l'immobilier d'entrepôts francilien en 2023. (Données IPR et Nielsen, 2023)	37
Figure 23. (23A et 23B) La distribution spatiale de l'ensemble des entrepôts de la grande distribution spécialisée et celle des grossistes alimentaires (Données IPR).....	38
Figure 24. Schéma du système logistique d'approvisionnement de la grande distribution généraliste (IPR 2024)	38
Figure 25. Plateformes et modèles de couverture hiérarchisée du territoire (IPR, Données Nielsen, 2023).....	39
Figure 26. Exemple de résolution graphique du nombre optimum d'entrepôts (Source : Net Log Conseil).....	40
Figure 27. Les dimensions des plateformes de la grande distribution alimentaire francilienne en 2023 (IPR, Nielsen 2023).....	41
Figure 28. (28A et 28B) Les espaces couverts par les plateformes spécialisées de Carrefour Site Le Coudray Montceau (91) et d'Auchan Site Villabé (91) (IPR, Données Nielsen, 2023)	44
Figure 29. (29A et 29B) Les couvertures inter-régionales de la Scaparf et BT Leclerc (IPR, Données Nielsen, 2023).....	45
Figure 30. (30A et 30B) Aires respectifs de rayonnement national de la base logistique Casino de Wissous (91) et de Moissy-Cramayel (77) (IPR, Données Nielsen, 2023)	46
Figure 31. (31A, 31B et 31C) Les fonctions multiscalaires des plateformes franciliennes des bases Intermarché de Mauchamps et Moissy-Cramayel (Données Nielsen, 2023).....	46
Figure 32. (32A et 32B) Les aires de chalandise respectives des bases logistiques de froid négatif de Carrefour a Montsoult (95) et d'Auchan Saint-Saëns (76) (IPR, données Nielsen, 2023).....	48

Figure 33. Approvisionnement en produits surgelés des magasins Casino depuis la Haute Garonne (IPR, Données Nielsen 2023).....	48
Figure 34. (34A, 34B, 34C) Les aires de chalandise des trois plateformes régionales Carrefour pour les produits frais à Fleury-Mérogis (94), Dammartin-en-Goële (77), La Courneuve (93). (IPR, Données Nielsen 2023).....	49
Figure 35. (35A, 35B, 35C, 35D) Les aires de chalandise des trois plateformes régionales Carrefour pour les produits frais à Chilly-Mazarin (91), Saint-Ouen l’Aumône (95), Athis-Mons (91), et Le Coudray Montceaux (91). (IPR, Données Nielsen 2023)	49
Figure 36. Magasins franciliens desservis par la plateforme frais Easydis d’Auxerre (89) (IPR, Données Nielsen 2023).....	50
Figure 37. (37A et 37B) 36A Plateformes Carrefour Aulnay sous-bois (93) et Le Plessis Pate (91) 36B Plateforme Monoprix-Ocado à Fleury Mérogis(91) (IPR, Données Nielsen 2023)	51
Figure 38. (38A et 38B) 38A Plateforme de Vert-Saint-Denis spécialisée en sec, 38B plateforme Vert-Saint-Denis spécialisée en Frais (IPR, Données Nielsen 2023).....	52
Figure 39. (39A et 39B) 39A plateformes Heudebouville (28) et Saint-Hilaire (45) spécialisées en secs, 39B plateformes de Louviers (45) et d’Amilly (28) spécialisées en frais. (IPR, Données Nielsen 2023)	52
Figure 40. (40A et 40B) Zones de chalandise des bases logistique E.Leclerc de Bruyères-s/Oise (95) et de Savigny-le-Temple (77) (IPR, Données Nielsen 2023)	53
Figure 41. Site Scapest composé de plusieurs bases spécialisées (IPR, Données Nielsen 2023)....	54
Figure 42. (42.A et 42.B) Zones de chalandise des bases logistiques alimentaires Carrefour hors Ile-de-France 42A et en Ile-de-France 42B (IPR, Données Nielsen 2023).....	54
Figure 43. Zones de chalandise des plateformes logistiques Franprix à Vitry (94) et Gonesse (95) de l’enseigne Franprix (IPR, Données Nielsen 2023)	55
Figure 44. (44A, 44B, 44C et 44D) Les bases logistiques de Casino pour l’approvisionnement de ses points de vente en Ile-de-France. (IPR, Données Nielsen 2023).....	55
Figure 45. Les plateformes U Log en charge de l’approvisionnement des magasins franciliens (IPR, Données Nielsen 2023).....	57
Figure 46. Évolution du nombre des implantations d’entrepôts en multiformat entre 2013 et 2018, (source LSA avril 2017).....	58
Figure 47. La localisation des bases logistiques Lidl en Ile-de-France (Barbery (60), Chanteloup-les-Vignes (78), Crégy-lès-Meaux (77), Saint-Germain lès- Arpajon (91). (IPR, données Nielsen 2023)60	60
Figure 48. Les plateformes d’Ablis (78), Dammartin (77) et Arminvilliers (77) (IPR, données Nielsen 2021).....	62
Figure 49. L’évolution des commerces GSA en région francilienne entre 2013 et 2023 en nombre, surface totale et surface moyenne par format de vente (IPR, données LSA 2013 -2023, Nielsen 2023)	63
Figure 50. Evolution de la répartition spatiale des hypermarchés en régions francilienne entre 2013 et 2023 en volume et en carte de chaleur (IPR, LSA 2013, Nielsen 2023).....	64
Figure 51. Evolution de la répartition spatiale des supermarchés en régions francilienne entre 2013 et 2023 en volume et en carte de chaleur (IPR, LSA 2013, Nielsen 2023).....	65
Figure 52. Evolution de la répartition spatiale des SDMP en régions francilienne entre 2013 et 2023 en volume et en carte de chaleur (IPR, LSA 2013, LSA 2023).....	66
Figure 53. Evolution de la répartition spatiale des drives en régions francilienne entre 2013 et 2023 en volume et en carte de chaleur (IPR, LSA 2013, Nielsen 2023).....	67
Figure 54. Implantation des plateformes de la grande distribution alimentaire en Ile-de-France en 2013(54A) et 2023(54B) (en volume et en cartes de chaleur). (IPR, données Nielsen 2013 et 2023)	68
Figure 55. Densité et concentration des plateformes GSA, 55A en 2013 et 55B en 2023(IPR, données Nielsen 2013-2023).....	69
Figure 56. Ellipse d’écarts types et barycentre des plateformes GSA, 56A en 2013 et 56B en 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023).....	69
Figure 57. Comparaison de l’évolution des caractéristiques des bases logistiques franciliennes en 2013 et 2023. (IPR, données Nielsen 2013 - 2023).....	69
Figure 58. 58A et 58B. Comparaison de la distribution des plateformes de la grande distribution selon leur taille, en 2013 et en 2023. (IPR, données Nielsen 2013 - 2023)	70
Figure 59. Evolution du parc immobilier logistique des plateformes de la grande distribution alimentaire 2013 - 2023. (IPR, données Nielsen 2013-2023).....	71
Figure 60. La géographie des supermarchés et hypermarchés Casino repris par Auchan et Intermarché (source LSA, juillet 2024).....	74
Figure 61. La couverture Leader Price en Ile-de-France en 2013(61A) et en 2023(61B), après la cession de l’essentiel des points de vente à Aldi. (IPR, Données LSA2013 et Nielsen 2023)	75

Figure 62. Evolution des distributions spatiales des hypermarchés entre 2013 et 2023 par groupe (chaque ligne correspond à un groupe) (IPR, données LSA2013 et Nielsen 2023)	77
Figure 63. Evolution des distributions spatiales des supermarchés entre 2013 et 2023 par groupe (chaque ligne correspond à un groupe) (IPR, données LSA2013 et Nielsen 2023)	79
Figure 64. Evolution des distributions spatiales des supermarchés entre 2013 et 2023 par groupe (chaque ligne correspond à un groupe) (IPR, données LSA2013 et Nielsen 2023)	82
Figure 65. Evolution de la répartition spatiale des plateformes du groupe Carrefour en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023).....	83
Figure 66. Evolution de la répartition spatiale des plateformes de Auchan Retail en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023).....	84
Figure 67. Evolution de la répartition spatiale des plateformes d'Intermarché en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023).....	86
Figure 68. Evolution de la répartition spatiale des plateformes de Leclerc en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023).....	87
Figure 69. Evolution de la répartition spatiale des plateformes du groupe Casino en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023).....	88
Figure 70. Evolution de la répartition spatiale des plateformes de Lidl en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023).....	89
Figure 71. Evolution de la répartition spatiale des plateformes d'Aldi en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023).....	90
Figure 72. Schématisation des quatre modèles-types de distribution des bases logistiques de la grande distribution alimentaire en Ile-de-France (conception propre).....	94

Table des tableaux

Tableau 1. Typologie des points de vente de la grande distribution alimentaire en Ile-de-France (données 2023 Nielsen/LSA)	15
Tableau 2. Part de l'Ile-de-France dans le nombre de points de vente de la grande distribution alimentaire nationale (données 2023 Nielsen et LSA)	16
Tableau 3. Le poids de la couverture commerciale de la région Ile-de-France par groupe par rapport à la couverture commerciale des groupes en France	20
Tableau 4. Le siège social des groupes de la grande distribution alimentaire.....	21
Tableau 5. Type de gestion des entrepôts dans la GSA (IPR 2024)	42
Tableau 6. Décomposition des coûts logistiques dans la grande distribution alimentaire (source : Net Log Conseil)	43
Tableau 7. Répartition des acteurs GSA selon le type de mutualisation des formats et produits.....	57
Tableau 8. Nombre de plateformes franciliennes multiformats et multiproduits par groupe en 2023 (IPR, données Nielsen 2023)	57
Tableau 9. Comparaison des réseaux de bases logistiques entre groupes GSA en 2013 et 2023.....	71
Tableau 10. Calcul théorique du besoin logistique en m2 en fonctions des données de l'étude en 2013 et 2023 (IPR, LSA et Nielsen 2013-2023).....	76
Tableau 11. Evolution des hypermarchés par groupe entre 2013 et 2023(IPR, données LSA2013 et Nielsen 2023)	77
Tableau 12. Evolution des supermarchés par groupe entre 2013 et 2023(IPR, données LSA2013 et Nielsen 2023)	79
Tableau 13. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA de Carrefour entre 2013 et 2023(IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	84
Tableau 14. Calcul théorique du besoin logistique du groupe Carrefour en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	84
Tableau 15. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA d'Auchan Retail entre 2013 et 2023(IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	85
Tableau 16. Calcul théorique du besoin logistique d'Auchan Retail en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	85
Tableau 17. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA d'Intermarché entre 2013 et 2023(IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	86
Tableau 18. Calcul théorique du besoin logistique d'Intermarché en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	86
Tableau 19. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA de Leclerc entre 2013 et 2023(IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	87
Tableau 20. Calcul théorique du besoin logistique de Leclerc en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	87
Tableau 21. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA du groupe Casino entre 2013 et 2023(IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	88
Tableau 22. Calcul théorique du besoin logistique du groupe Casino en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	89
Tableau 23. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA de Lidl entre 2013 et 2023(IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	90
Tableau 24. Calcul théorique du besoin logistique de Lidl en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	90
Tableau 25. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA d'Aldi entre 2013 et 2023(IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	91
Tableau 26. Calcul théorique du besoin logistique d'Aldi en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)	91
Tableau 27. Analyse quantitative des indices de concentration des bases logistiques entre 2013 et 2023 par les ellipses d'écart-type.....	92
Tableau 28. Analyse quantitative des indices de distribution des bases logistiques entre 2013 et 2023.	92

Introduction

Cette étude sur la grande distribution à dominante alimentaire francilienne a pour ambition de mieux comprendre les systèmes et les stratégies des acteurs dans la territorialisation de la logistique. Elle entend aussi éclairer le fonctionnement territorial de la région. Par certains aspects, la GSA présente une fonction de modèle ou d'idéal-type, dans la mesure où l'activité met bien en exergue des traits fondamentaux de la réalité logistique qui permet de simplifier et de rendre compte des phénomènes transversaux observés.

La grande distribution alimentaire, entre secteur et filière

Dans une approche descriptive, l'activité logistique francilienne est souvent envisagée à travers la localisation et la superficie des entrepôts. Cette lecture, si elle permet de dégager des orientations territoriales, ne rend que très imparfaitement compte des réalités fonctionnelles dans lesquelles les acteurs économiques évoluent, car elle présente l'inconvénient d'agrèger des activités hétérogènes, d'en brouiller les contours et de dissocier artificiellement le lien intime existant entre les flux (d'approvisionnement et de distribution) et la gestion des stocks. La dynamique de leurs ajustements mutuels est pourtant au cœur de tout système logistique.

Aussi, dès que l'on s'engage dans une compréhension plus fine de la logistique, la diversité des filières et leurs spécificités s'imposent comme une incontournable grille d'analyse. Cette exigence reflète d'ailleurs l'évolution de la recherche. La multiplication des observatoires thématiques sur le transport de fret et la logistique, qu'ils soient nationaux ou régionaux, participe de cette volonté d'approfondir la connaissance du domaine en ajustant la lecture globale du secteur à une interprétation plus ciblée des acteurs économiques et en inscrivant leurs activités dans des relations amont/aval de la chaîne de valeur.

Prise globalement, la logistique gagne ainsi à se subdiviser en plusieurs segments (Heitz A. and Dablanc, L., 2015)¹ (Apur, 2022)² qui correspondent à des orientations économiques différenciées selon les réalités d'exploitation (valeur du produit, vecteurs de transport requis, délais, contexte concurrentiel spécifique etc.). Ils mettent en avant des couples transport/entrepôt distincts, avec des fonctions et donc des appellations différenciées : *centres de logistique* industrielle, *plateformes* des grossistes, *aires de stockage* couverts ou à l'air libre pour les produits en vrac, notamment pour le BTP, *agences* de messagerie, *entrepôts XXL* pour e-commerce, *entrepôts* pour les grossistes de biens d'équipement, enfin *bases* logistiques pour la grande distribution. Malgré une imprécision qui peut demeurer, la variété des désignations renvoie de fait à la diversité des rôles qu'occupent ces nœuds dans les chaînes de valeur.

Pour ce qui touche au commerce de biens de consommation courante de la grande distribution (par opposition au petit commerce indépendant), nous reprendrons à notre compte la distinction qu'opèrent les spécialistes du marketing en distinguant la grande surface spécialisée (GSS) qui assure la vente de produits particuliers non alimentaires et la distribution généraliste à dominante alimentaire, grandes surfaces alimentaires (GSA) pour laquelle la vente de détail aux particuliers de produits alimentaires peut être complétée par d'autres produits courants de grande consommation. La grande distribution à dominante alimentaire se distingue à la fois du système de gros en ce qu'il intègre l'approvisionnement, la logistique et les points de vente dans une plus forte intégration du producteur au consommateur. Elle se distingue de la GSS par les contraintes propres aux produits alimentaires qui sont périssables et imposent une gestion des stocks plus contrainte. Elle repose par ailleurs sur un maillage plus dense du territoire et offre des formats (tailles des points de vente) plus variés. Ces différences conduisent à des schémas logistiques régionalisés qui se combinent à des centres nationaux pour les produits non-alimentaires.

Pourquoi dès lors privilégier une étude sur la grande distribution à dominante alimentaire ? Le premier argument est celui de la banalité de l'offre et donc l'importante relative de son poids dans l'organisation de la logistique qui y est attachée.

¹ Heitz A. and Dablanc, L. (2015) Logistics spatial patterns in Paris: the rise of the Paris basin as a logistics megaregion. Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board, 2477, pp. 76-84.

² Apur (2022) L'immobilier logistique dans le Grand Paris : Portrait et évolution par filière et territoire

C'est ensuite l'intérêt de sa relative mixité. Présentant des caractéristiques partiellement communes avec les activités voisines décrites plus haut, elle offre une dimension explicative et illustrative mobilisable pour la compréhension d'autres activités économiques. Enfin, on peut aussi évoquer un élément d'ordre pratique : s'agissant d'un secteur oligopolistique, les grands acteurs au nombre relativement restreint sont facilement repérables. Cette identification claire des acteurs et leur poids tant dans l'économie générale que dans la vie quotidienne des ménages conduit des experts, journalistes et des cabinets de conseil à une observation attentive de leur fonctionnement et de leur évolution. Toutefois, les travaux portant précisément sur l'organisation logistique régionale dans territoire régional restent relativement rares et ne semblent pas avoir été réalisés récemment pour l'Ile-de-France, un manque que vise à combler ce travail. L'existence d'une base de données accessible associant les magasins de différents formats et les bases logistiques des distributeurs a permis un travail cartographique pour restituer les différenciations fonctionnelles des entrepôts et cartographier la *toile logistique* francilienne du secteur.

Notre propos entend plus particulièrement attirer l'attention du lecteur sur la portée plus générale de la GSA. Il s'intéresse notamment à la structuration des échelles logistiques du territoire francilien et questionne la dimension et les contours spatiaux de l'activité avec des divergences possibles entre l'acception administrative qui est aussi de fait le cadre de notre observation et la géographie fonctionnelle des acteurs.

L'étude se structure en quatre grandes parties :

La première partie approfondit les éléments constitutifs du secteur (définition et contexte économique des mutations de l'activité). Elle cherche à caractériser l'organisation logistique des grandes enseignes pour interroger leur place dans l'offre francilienne. Symétriquement, elle évalue le poids respectif qu'occupe l'Ile-de-France pour chaque enseigne. Cette partie s'attache également à bien caractériser par enseigne, les réseaux des points de vente, leur nombre, leurs formats et leur distribution.

La deuxième partie s'intéresse aux dispositifs organisationnels des acteurs. Elle rappelle leurs trajectoires et les points clés de leur organisation régionale et nationale. Ces développements donnent les clés pour engager un travail comparatif.

La troisième partie est au cœur de l'étude. Elle détaille plus avant l'agencement territorial des bases logistiques. L'organisation est envisagée à travers les opérations matérielles (simple transit, groupage, stockage, emballage, expédition, livraison...). Elle illustre plus spécifiquement la territorialisation francilienne du secteur, d'abord prise dans son ensemble pour dégager les tendances communes, puis suivant chaque enseigne.

La quatrième partie met en évidence l'évolution de la GSA en Ile-de-France au cours de la décennie écoulée (2013 – 2023). Elle l'inscrit dans les cycles de l'évolution commerciale et les mutations plus larges du contexte socio-spatial de l'offre, marquées par le développement des magasins de proximité au détriment du modèle de l'hypermarché, de l'incursion du e-commerce ou de l'enracinement des maxi ou hard discounters dont le modèle a lui-même évolué pour devenir des enseignes à dominante marques propres.

Méthodologie

Analyse de bases de données et cartographie

Plusieurs bases de données ont été exploitées, notamment celle du groupe Nielsen qui commercialise des données de marketing depuis les années 1970. Les données acquises en 2023, grâce à l'appui financier de la Région Ile-de-France, ont pu être complétées par des sources papier dont l'Institut Paris Region disposait pour les années antérieures, rendant possible la mise en lumière des évolutions du secteur. Pour des raisons de coûts (les requêtes sont facturées à la ligne), la demande a porté sur les seuls supermarchés, hypermarchés et drives (1351 références), moins nombreux que les magasins de proximité (1891).

TradeDimensions Nielsen 2023³ recense les points de vente et leurs caractéristiques (localisation, surface, type d enseigne, nature des produits qui y sont traités). Une requête permet de recenser l'existence de liens entre les magasins (supermarchés, hypermarchés et drives) et les entrepôts d'approvisionnement dès lors qu'une livraison annuelle a été réalisée, permettant de reconstituer la géographie des aires de chalandise des plateformes. En revanche, cette relation n'est pas caractérisée ni par la fréquence, ni par le tonnage ou la valeur de l'approvisionnement.

Sont plus précisément considérés :

- Le rattachement des magasins (supermarchés, hypermarchés et drives) en Île-de-France aux plateformes en France, quelles que soient leurs localisations.
- Le rattachement des entrepôts en Île-de-France aux magasins (supermarchés, hypermarchés et drives) qui leur sont liés par au moins une livraison au cours de l'année écoulée.

La base de données fournit des caractéristiques (spécialisation, surface) et les localisations des entrepôts et magasins en 2023 pour toutes les enseignes de la grande distribution alimentaire, à l'exception des enseignes du hard discount telles qu'Aldi, Lidl, Netto, Supeco et Leader Price dont les données ont été recueillies par ailleurs.

Les données transmises précisent pour chaque site (entrepôt et magasin), la surface, le type d'assortiment offert et l'existence d'une relation de commande ou d'approvisionnement. En revanche, les volumes ou le nombre de relations annuelles qui relèvent du secret commercial des enseignes ne sont pas précisés. Même si pour des raisons de coûts (la base étant facturée au nombre de lignes), les magasins de proximité n'ont pas été retenus (supérettes), l'analyse s'y réfère lorsque c'est possible, sachant que les mêmes centres logistiques approvisionnent aussi les petites surfaces. En revanche, la base de données permet d'identifier les drives.

TradeDimensions Nielsen Panorama 2021⁴ a été utilisé pour combler les données manquantes concernant les entrepôts des enseignes de hard discount. En revanche les relations magasins/bases logistiques ne sont pas précisées par cette source, ce qui explique que les groupes concernés (Aldi et Lidl) n'ont pu faire l'objet d'analyses en ce sens.

Actualisée en permanence par ses concepteurs, une extraction des données sur une année antérieure n'était pas possible. Aussi, il a été nécessaire de se reporter à des sources papier sous format catalogue.

TradeDimensions Nielsen 2013⁵ a été consulté et les données saisies pour bénéficier d'un regard dynamique sur l'évolution de la grande distribution sur un intervalle de 10 ans. Ainsi, pour les données des entrepôts en 2013, cette source a été utilisée, fournissant uniquement des informations sur les entrepôts, leurs liens vers les magasins rattachés n'y sont pas renseignés.

Base des commerces LSA 2023⁶ fournit les données sur les commerces de hard discount en 2023.

Base des commerces LSA 2013⁷ fournit les données sur les commerces de la grande distribution, incluant le hard discount, en 2013.

³ Nielsen. (2023). TradeDimensions Nielsen [Base de données numérique]. Institut Paris Région.

⁴ Nielsen. (2021). TradeDimensions Nielsen Panorama [Base de données numérique]. Institut Paris Région.

⁵ Nielsen. (2013). TradeDimensions Nielsen [Base de données non numérique]. Institut Paris Région.

⁶ LSA. (2023). Base des commerces LSA [Base de données numérique]. Institut Paris Région.

⁷ LSA. (2013). Base des commerces LSA [Base de données numérique]. Institut Paris Région.

L'ensemble des données collectées ci-dessus ont été traitées à l'aide d'un système d'information géographique, permettant ainsi de réaliser une variété de représentations cartographiques, chacune ayant ses avantages spécifiques :

Géolocalisation : Les positions exactes des plateformes logistiques et des commerces de la grande distribution alimentaire ont été représentées par des points. La taille de ces points est proportionnelle à la surface des plateformes ou des commerces, ce qui permet de visualiser facilement l'importance relative de chaque site.

Cartes de chaleur : Des cartes de chaleur ont été générées à partir des points représentant les plateformes et les points de vente. Elles permettent de visualiser la densité des points dans différentes zones géographiques, mettant en évidence les zones à forte concentration.

Représentation des centroïdes pondérés : Les centroïdes des plateformes ont été représentés avec une pondération en fonction de la superficie des plateformes. Cette méthode permet de déterminer le "centre de gravité" des plateformes logistiques en tenant compte de leur taille. Elle est utile pour comprendre la distribution géographique des plateformes et pour identifier des tendances de centralisation ou de dispersion.

Représentation des organisations logistiques en 2023 : Une représentation cartographique combinant les plateformes et leurs points de livraison a été réalisée pour les données de 2023. Elle représente les liens entre plateformes et points de vente pour chaque groupe de la grande distribution alimentaire. Les distances moyennes entre les plateformes et les commerces desservis ont été calculées.

Entretiens

Afin d'interpréter les données et de porter un regard expert sur les organisations et les stratégies des enseignes, une série d'entretiens a été programmée. Une demi-douzaine d'échanges semi-directifs approfondis ont été réalisés confrontant diverses facettes de l'activité et enseignes : organisateur de transport (M. Cédric de Barbayrac⁸/Samada), gestionnaires de plateformes (M. Xavier Pierre⁹/Lidl), promotion immobilière (M. Terrier¹⁰ /Arthur Lloyd), alternant les visions opérationnelles (M. Jean-Pierre Gaumet¹¹/AFT, Président Gatmarif) ou plus stratégique (M. Alain Hamel¹²/consultant, intervenant à l'EST et ancien dirigeant logistique chez Carrefour). D'une durée d'une à trois heures, ces échanges nous ont permis de pouvoir disposer d'analyses précieuses qui viennent enrichir et illustrer utilement notre propos.

Références bibliographiques

Les acteurs de la grande distribution sont très suivis, de concert avec l'industrie automobile . Il s'agit-là de deux secteurs qui ont été les promoteurs de la révolution logistique sur le marché national, à la fois modèle mais aussi prescripteur. Toutefois, les travaux effectivement mobilisables ne sont pas si nombreux. Sur le plan académique, on peut se référer aux travaux anciens mais toujours pertinents d'Estelle Morcello (1999)¹³. Les approches territoriales et particulièrement les études régionales restent rares mais sont très utiles (DREAL (étude Pays de la Loire), CEREMA et pour l'Ile-de-France les travaux menés par L'Institut Paris Region et l'APUR. On peut aussi mentionner les études du cabinet Samarcande (intégré au groupe Inddigo depuis 2020).

La presse a été très utile. Outre les journaux économiques (*Les Echos*), ont été consultées les revues spécialisées dans le commerce comme *LSA* (source particulièrement riche), *Linéaires*, *PointsdeVente*, ou dans la logistique comme *Stratégies Logistiques*, *Supply Chain Magazine*. Ces références ont été complétées par l'information disponible en ligne, en particulier les sites des officiels des différentes enseignes.

⁸ M. Cédric de Barberac, directeur Transport de Samada – Monoprix (Groupe Casino), 21 juin 2024

⁹ M. Xavier Pierre, Responsable du Service achat et référent national transport, LIDL France, le 14 juin 2024

¹⁰ M. Didier Terrier, Directeur général d'Arthur Loyd Logistique, le 11 juin 2024

¹¹ M. Jean-Pierre Gaumet, Président de l'AFT, le 3 juin 2024

¹² M. Hamel, Consultant, Ancien cadre logistique Carrefour, le 27 mai 2024

¹³ Morcello. (1999). Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution. Paris: Ed. Liaisons.

1. Le schéma logistique de la grande distribution et ses variations régionales

1.1 Définition et contours de la grande distribution à dominante alimentaire

L'armature commerciale francilienne est caractérisée par une forte densité des points de vente et par une grande diversité des formats d'équipements (Delaporte, Tarquis, 2022¹⁴) : centres commerciaux, hypermarchés, magasins de proximité, boutiques de centre-ville. Au niveau supérieur, on comptait en 2022, 219 centres commerciaux totalisant 6,3 millions de m². Un quart de ce volume relève de 16 grandes unités commerciales dites "régionales". **Longtemps terre d'élection de l'hypermarché périphérique, l'Île-de-France s'est progressivement réorientée vers un maillage de magasins de proximité**, notamment à Paris où les grandes enseignes se sont redéployées. Deux tendances lourdes ont également contribué à recomposer l'offre : l'essor rapide du hard discount en seconde et première couronne et le e-commerce alimentaire que dominent à 90 % les drives. Elles viennent fragiliser l'équation économique des grandes unités commerciales de type hypermarché.

La grande distribution joue un rôle essentiel dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire des ménages. La grande distribution est structurée autour d'enseignes maillant le territoire en d'autant d'aires de chalandise emboîtées selon des magasins de formats variés. Entre les centrales d'achats, actives auprès des fournisseurs en amont et les acheteurs individuels en aval, le secteur peut compter sur une toile logistique complexe qui ne cesse d'évoluer sous l'effet d'une forte concurrence. La spécificité du système des GSA est d'intégrer l'ensemble des activités de stockage, de transport et de groupement/éclatement.

Les principaux acteurs de ce secteur sont bien identifiables : **Carrefour, Auchan, Système U, Leclerc, Casino et Intermarché** auxquels se sont ajoutés **Aldi et Lidl** qui ont connu une percée remarquable dans le paysage commercial francilien.

L'efficacité de la grande distribution repose sur l'effet de volume qui permet de peser dans les négociations auprès des fournisseurs. D'abord portée par les unités de vente de plus en plus vastes, elle s'est diversifiée et repose aujourd'hui sur une variété de formats de magasins en libre-service, souvent complémentaires et hiérarchisés :

- Les **hypermarchés** offrent une surface de vente comprise entre 2 500 et 20 000 m² avec un assortiment de 25 000 à 40 000 références dont 3 000 à 5 000 références de produits alimentaires qui représentent plus du tiers du chiffre d'affaires¹⁵.
- Les **supermarchés** couvrent une surface de vente comprise entre 400 et 2 500 m² et offrent en moyenne un assortiment de 3 000 à 5 000 références dont 500 à 1 500 de produits non alimentaires. Plus des 2/3 du chiffre d'affaires sont assurés par l'alimentation générale.
- Les **supermarchés à dominante de marques propres** portent sur une surface de vente de 300 à 2 500 m², offrant un assortiment réduit avec en moyenne moins de 2 000 références.
- Les **supérettes** appliquent les méthodes du supermarché, mais sont de bien moindres dimensions, de 120 à 400 m² avec une offre restreinte. Comme mentionné précédemment, ces unités n'ont pas été intégrées dans notre approche quantitative.
- Les **drives** (voiture ou piéton¹⁶) désignent les points de retraits proposés par les enseignes, qui permettent la remise directe des articles pour une commande réalisée préalablement en ligne. Ils peuvent se situer à côté des magasins existants (*drives accolés*) ou disposer d'un site propre (*drives isolés*). L'assortiment moyen offert en drive voiture n'a cessé de croître, passant de

¹⁴ Delaporte C., Tarquis C. (2022), Nouvelle cartographie du commerce en Île-de-France. Situation, tendances récentes et perspectives, L'Institut Paris Region, novembre, 32 p.

¹⁵ Données Fédération du commerce et de la distribution

¹⁶ En 2022, les drives-piétons étaient concernés par les projets de décret et d'arrêté qui visent à requalifier certaines activités commerciales (notamment les darkstores) pour les inclure dans la catégorie "entrepôt" et les interdire en centre-ville. On dénombre 123 drives piétons dans l'agglomération parisienne (LSA, 26/9/2022).

13000 références en moyenne en 2018, à 14000 en 2019 et à 17000 en 2020 contre 10 à 13 000 pour le drive piéton¹⁷.

Encadré 1 : Les spécificités des gammes réduites de produits chez le hard discounter Aldi

Dans ses magasins, **Aldi** propose une sélection permanente de 1 600 références alimentaires (hors fruits et légumes) et environ 100 références non alimentaires. Chaque référence est choisie pour répondre à un besoin précis. Contrairement à un supermarché traditionnel, Aldi se concentre sur les produits essentiels. Néanmoins, pour certaines catégories très populaires en France, comme le camembert, Aldi peut offrir jusqu'à trois variantes. L'enseigne entend préserver un modèle de hard discount pur où les magasins sont fortement standardisés et soumis à une tarification unique¹⁸. Les offres des magasins parisiens sont les mêmes que sur le reste territoire. « Ce n'est pas Aldi qui s'adapte à Paris, mais bien Paris qui adopte le concept d'Aldi ! »¹⁹.

1.2 La diversité des familles de la grande distribution

En France, les entreprises de la grande distribution alimentaire ont des identités et des structures commerciales propres, qui se traduisent dans leurs modes de gouvernance et dans leur organisation. Elles trouvent leurs racines dans l'histoire et dans leurs régions d'émergence. Les structures de gouvernance vont déterminer les types d'organisations des réseaux et influencer le système de valeur et la nature du contrôle financier. Ainsi, les groupes de distribution d'origine rurale comportent une plus forte dimension de coopération entre indépendants (Leclerc, Intermarché, Coopérative U). Auchan trouve ses racines d'une centralisation familiale dans le passé industriel du Nord. De fortes cultures d'entreprise persistent malgré un important brassage des actifs et les restructurations successives des périmètres des groupes du fait d'une concentration croissance.

On peut ainsi distinguer trois grands modèles :

- **Les groupes intégrés**, détenus et contrôlés par des actionnaires privés et boursiers. C'est le cas notamment des groupes *Carrefour* et *Casino*.
- **Les succursalistes**, groupement d'indépendants, fonctionnant sur le principe d'associés coopérateurs. Les associés possèdent et exploitent une ou plusieurs implantations commerciales, et adhèrent auprès d'une même centrale d'achats et d'une même marque ou enseigne. Ce modèle vaut par exemple pour *E. Leclerc*, *Intermarché* et *Coopérative U*.
- **Les groupes familiaux** détenu par une même famille. Le Groupe Auchan, Aldi, le groupe Louis Delhaize (Match cédé à Carrefour) et Lidl sont des groupes familiaux.

À ces trois identités s'ajoute désormais **un système de franchise de distribution**. Concrètement, une enseigne accorde à un entrepreneur le droit d'exploiter son nom ou sa marque, permettant ainsi à ce dernier de créer et de gérer son entreprise sous cette enseigne. La franchise de distribution se concentre principalement sur les points de vente physiques. Elle permet à un franchisé de vendre des produits de grande consommation tout en profitant de la renommée de l'enseigne. Dans le secteur de la grande distribution alimentaire, les franchisés bénéficient d'une centrale d'achat, leur donnant accès aux produits de l'enseigne et s'engagent à s'y approvisionner aux conditions dictées par l'enseigne.

Au-delà des liens juridiques ou économiques diversifiés, les acteurs de la grande distribution alimentaire ont en commun une **étroite coordination verticale** assurant le partage et la montée en puissance de certaines opérations²⁰ :

- Fonctions de référencement et d'achat en gros ;
- Fonctions logistiques d'approvisionnement et de stockage ;
- Fonctions de production de biens (MDD - marques de distributeur) et/ou partage de services supports (marketing) ;
- Services bancaires et financiers ;
- Services comptables ;

¹⁷ Leclerc, M. (2021, 28 janvier). Après un engouement exceptionnel, c'est l'heure de la consolidation pour le drive. LSA

¹⁸ Cadoux, M. (2023, 08 février). Dans les coulisses de l'offre d'Aldi. LSA.

¹⁹ Bocard, D. (2022, 02 mai). Aldi à la conquête de Paris. LSA.

²⁰ Article « Grande distribution » Wikipédia, en ligne.

- Système d'information et informatique ;
- Services après-vente.

Encadré 2 : Franprix, une stratégie de développement des points de vente fondée sur la franchise

Franprix s'est engagé dans une stratégie de développement en adoptant le modèle de la franchise. En 2022, 150 nouveaux magasins ont été ouverts en franchise, suivis de 200 en 2023, à un rythme d'ouverture d'un magasin franchisé chaque 2 jours. L'objectif à long terme de Franprix est de doubler son réseau de magasins d'ici 2026 exclusivement grâce à la franchise. Cette expansion ne se limite pas aux régions où la présence de Franprix est modeste, mais inclut également un renforcement du maillage dans les régions à forte concentration, en particulier en région parisienne, où selon le directeur de la franchise Franprix, 70% des nouvelles ouvertures seront concentrées. Cette stratégie de développement est bien adaptée à Franprix, qui a toujours travaillé avec des indépendants en tant que grossiste, rendant la transition vers la franchise relativement fluide. L'avantage de cette approche est sa capacité à permettre une expansion rapide sans mobiliser les fonds propres du groupe²¹.

1.3 L'Île-de-France et la grande distribution alimentaire

1.3.1 L'offre commerciale de la grande distribution alimentaire régionale

Les bases Trade Dimensions de Nielsen et Commerce LSA recensent en 2023, 2085 magasins alimentaires en Île-de-France dont 398 (20%) à Paris pour 11% des surfaces commerciale offertes. Les formats de points de vente se distribuent de la manière suivante :

- **241 hypermarchés** (8% à Paris soit 20 établissements), 32% dans les départements de la petite couronne (77 établissements) et 60% dans la grande couronne (144 établissements).
- **1110 supermarchés** (26% à Paris soit 285 établissements), 35% dans la petite couronne (389 établissements) et 39% dans la grande couronne (436 établissements).
- **352 supermarchés à dominante de marques propres** dont 37 à Paris (10 %), 119 en petite couronne (34 %), et 196 en grande couronne (56 %).
- **382 points de vente en ligne et drives** (15% à Paris soit 56 établissements, 24% dans la petite couronne (92 établissements) et 61% dans la deuxième couronne (234 établissements).

Tableau 1. Typologie des points de vente de la grande distribution alimentaire en Ile-de-France (données 2023 Nielsen/LSA)

			Hypermarchés	Supermarchés	Supermarchés à dominante de marques propres	Drives	Total
Paris	Nombre		20	285	37	56	398
	Surface		72094	243123	27995	1820	345032
	Surface Moyenne		4000	850	750	-	2000
Petite Couronne	92	Nombre	25	164	34	33	256
		Surface	121021	169626	32179	1840	324666
		Surface Moyenne	5000	1050	950	-	2500
	93	Nombre	30	99	48	28	205
		Surface	207779	102591	49659	11982	372011
		Surface Moyenne	7000	1050	1050	-	3050
	94	Nombre	22	126	37	31	216
		Surface	164698	124891	40033	5810	335432
		Surface Moyenne	7500	1000	1100	-	3200
Grande Couronne	77	Nombre	53	107	58	79	297
		Surface	325762	134347	58811	37881	556801
		Surface Moyenne	6500	1500	1050	-	3050
	78	Nombre	31	127	41	47	246

²¹ F.B. (14 mars 2023). Spécial franchise : Franprix veut doubler son parc d'ici à 2026. LSA

		Surface	227132	162166	39367	15488	444153
		Surface Moyenne	7500	1500	1000	-	3500
		Nombre	35	106	53	64	258
	91	Surface	238878	122797	48580	25113	435368
		Surface Moyenne	7000	1500	950	-	3200
		Nombre	25	96	44	44	209
	95	Surface	189207	106782	46056	37105	379150
		Surface Moyenne	8000	1500	1050	-	3500
		Nombre	241	1110	352	382	2085
	Total	Surface	1546571	1166323	342,680	137039	3192613
Surface Moyenne		6500	1050	1000	-	-	
Nombre		241	1110	352	382	2085	

A l'échelle nationale, on dénombrait en 2023, 2300 hypermarchés, 5875 supermarchés et 3435 supermarchés à dominante marques propres, près de 6 200 drives et environ 20 000 magasins de proximité, soit un total de plus de 30 000 points de vente, avec une sous-représentation francilienne eu égard à sa population (18%), hormis pour les supermarchés (cf. Tableau 2).

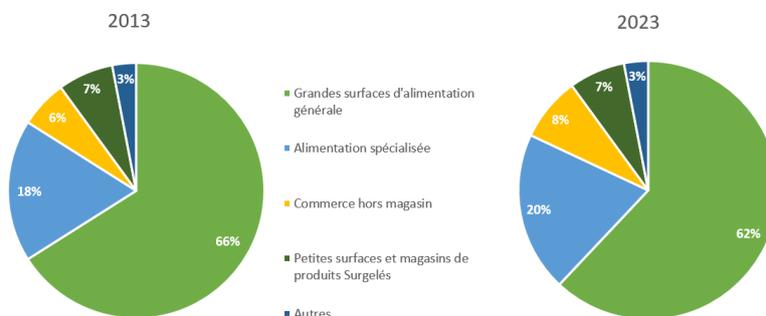
Tableau 2. Part de l'Ile-de-France dans le nombre de points de vente de la grande distribution alimentaire nationale (données 2023 Nielsen et LSA).

	France métropolitaine	Ile-de-France	Part de l'Ile-de-France
Hypermarchés	2300	241	10,5 %
Supermarchés	5875	1110	19 %
Supermarchés à dominante de marques propres	3435	352	10%
Magasins de proximité	20000	1891	9.5%
Drives	6200	382	6.2 %
Total	30775	3976	13%

1.3.2 Le poids de la grande distribution alimentaire et sa déclinaison francilienne

A l'échelle nationale, la grande distribution alimentaire reste largement majoritaire dans l'approvisionnement des ménages. Elle représente 62% du commerce de détail des produits alimentaires (Fig. 1) et enregistre un léger tassement face à la pratique de la restauration rapide.

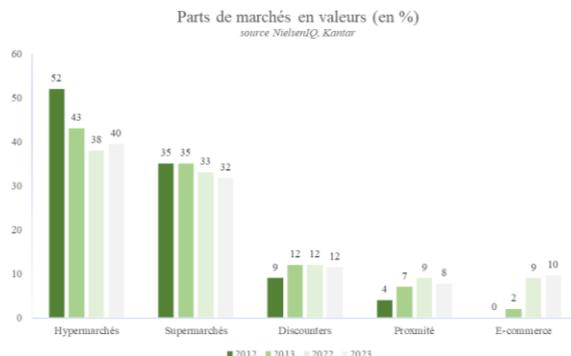
Figure 1. Parts de marché du commerce de détail selon la forme de vente en 2021 : produits alimentaires (données Insee 2013 et 2023²²)



²² insee.fr/fr/statistiques/2015133#graphique-figure1_radio1

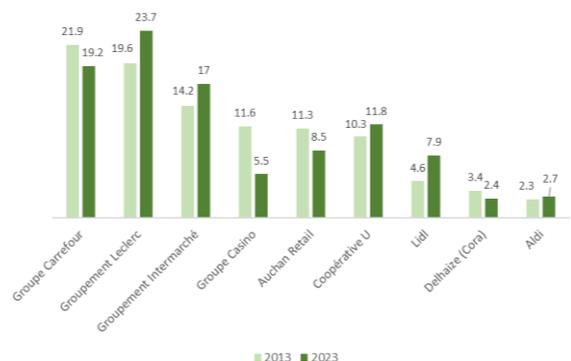
Les grandes surfaces alimentaires (GSA) ont généré en France plus de 180 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021 avec 40% pour les hypermarchés en recul de 10 points depuis 2012 face à la montée en puissance des drives, tendance partagée par l'Ile-de-France²³.

Figure 2. Les parts de marchés des circuits en valeurs (en %) pour 2012, 2013 et 2022, 2023 (source : NielsenIQ, Kantar25)



Le marché national de GSA est oligopolistique, dominé par huit groupes : les enseignes intégrées (Carrefour, Casino et Auchan), d'importants groupements d'indépendants (E. Leclerc, Les Mousquetaires/Intermarché et Coopérative U) et deux enseignes à dominante marque propre (Aldi et Lidl). Des données comparables, en dynamique de parts de marché francilien, n'étaient malheureusement pas accessibles pour la seule Ile-de-France. La seule indication que nous ayons trouvée est celle du leader régional, Carrefour pour l'Ile-de-France.

Figure 3. Evolution des parts de marché nationales des grands distributeurs alimentaires 2013 – 2023 (Données LSA 2013-2023)



²³ Salagnac C., Y. Lucas-de-Lestanville (2018), « Grande distribution alimentaire : le pari du renouveau », Fiche repère, DRIEAT, novembre 2018, 4 p.

²⁴ Louis, P. (2022, juillet 7). Parts de marché : Avec le retour de l'inflation, le modèle de l'hypermarché fait de la résistance. BFMTV Economie Conso.

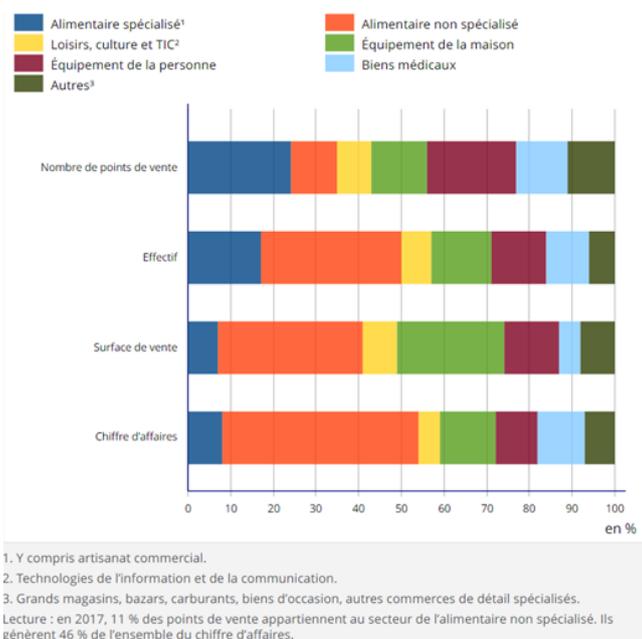
²⁵ Parigi, J. (2024, janvier 17). Parts de marché : E. Leclerc, Intermarché, U, Carrefour, Auchan, Lidl, Casino ... Les gagnants et les perdants de 2023. LSA

Figure 4. L'enseigne où sont réalisées la majorité des courses alimentaires par région (Bonial/OpinionWay, août 2021)



En Ile-de-France, le commerce alimentaire, un secteur dynamique, comptait 22 142 unités, soit 14% des points de vente en 2023. La CCI Ile-de-France souligne qu'entre 2021 et 2023, c'est le commerce alimentaire qui a le plus fortement progressé (+ 5 %)²⁶, aussi bien pour l'offre généraliste que spécialisée²⁷. Les fortes croissances concernent les supérettes classiques (+ 28 %) ou discount (+ 9 %), les supermarchés discount (+ 4 %) et les hypermarchés discount, qui sont passés de 1 à 6 dans la région sur la période.

Figure 5. Le poids relatif de l'offre alimentaire dans le commerce de détail francilien (source CCI Ile-de-France)



Avec 2085 points de vente recensés hors supérettes (9,4%), les grandes surfaces d'enseigne représentent une faible part du nombre de sites, sans rapport avec leur poids économique. En l'absence de données régionales, les statistiques nationales soulignent la forte concentration de l'activité commerciale puisque 1 % des points de vente génèrent le tiers du chiffre d'affaires du commerce de détail en magasin, occupent un cinquième de la surface commerciale totale et emploie le quart des personnes du secteur. Pour 74 %, il s'agit de supermarchés ou d'hypermarchés.

²⁶ Bénédicte Gualbert CCI (2024), « Un paysage commercial francilien contrasté, entre résilience et fragilité », *Enjeux Ile-de-France* n°249, p.6.

²⁷ Les commerces alimentaires spécialisés, les pâtisseries ont augmenté de 24 %, les commerces de détail de thé et de café de 19 %, les fromageries-crémeries de 17 %.

De même pour l'évolution récente de l'activité du secteur GSA, on ne peut qu'inférer les dynamiques régionales des tendances nationales²⁸ faute de données disponibles. L'inflation qui touche les produits alimentaires gonflent mécaniquement les chiffres d'affaires tout en tassant les volumes avec une contraction de la demande qui affecte plus les hyper- et supermarchés.

Figure 6. Dynamiques récentes de la grande distribution alimentaire (Senand, 2024)



N.b. SMDP (Supermarché à Dominante Marques Propres), SM (Supermarché), HM (Hypermarché)

Si l'on raisonne maintenant en termes de volume, il ne nous est pas non plus possible d'isoler les acteurs de la GSA. Mais l'on peut raisonnablement penser qu'en Ile-de-France, elle représente la moitié des volumes traités au titre de la catégorie « Alimentation, Boissons » de l'enquête du transport routier de marchandises du SDES. En effet, **l'achat alimentaire est pour les 2/3 le fait des GSA** qu'il faut rapporter aux volumes traités par la restauration hors domicile²⁹. En 2022, la catégorie « Alimentation, Boissons » représentait globalement 6,4% des tonnages manutentionnés en Ile-de-France, avec pour les tonnages d'échange sortants 8,7% (3,109 Mt), entrants 9,7% (4,043 Mt) et 4,5% (5,122 Mt) pour les flux internes (données SDES).

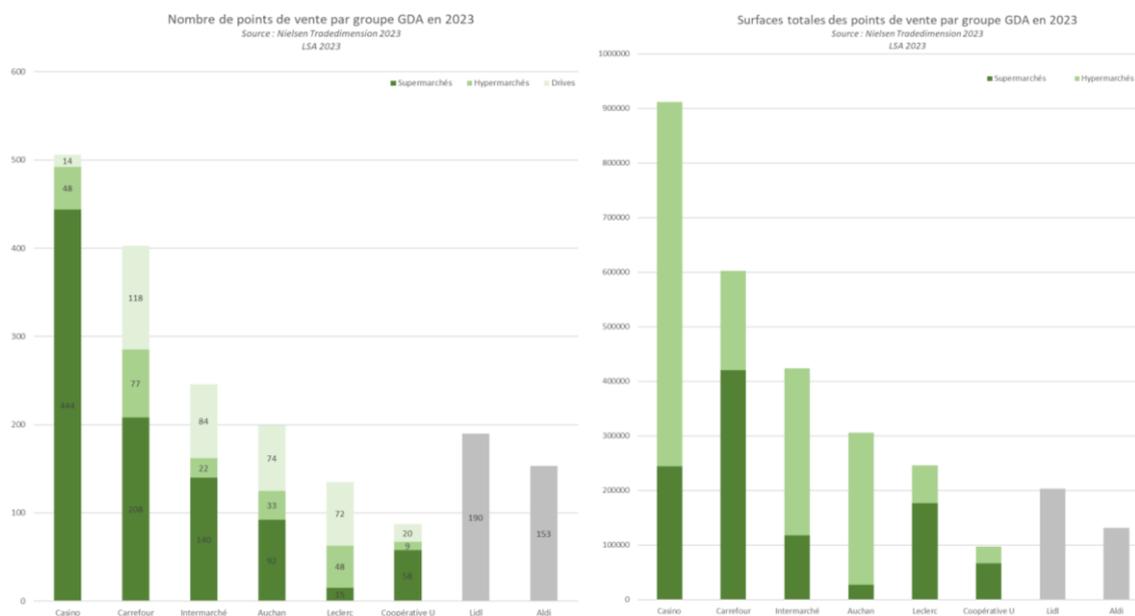
1.3.3 L'Ile-de-France occupe un poids inégal selon les enseignes

L'Ile-de-France, la région la plus peuplée et la plus riche de France, occupe évidemment une place centrale dans le paysage commercial national et attire les grandes enseignes de la distribution. Casino, Carrefour et Auchan se distinguent par une forte présence régionale. Leclerc, Coopérative U et Intermarché adoptent une moindre concentration sur l'Ile-de-France. Les discounters comme Aldi et Lidl progressent, mais leur présence reste limitée comparée aux enseignes traditionnelles.

²⁸ Senand I.(2024), *Conjoncture : le commerce et son environnement*, Fédération du Commerce et de la Distribution, mars 2024, 79 p.

²⁹ La Restauration Hors Domicile comprend la restauration collective (écoles, hôpitaux, crèches, restaurants administratifs, etc.) et la restauration commerciale (restaurants, hôtels, cafés, vente à emporter, traiteurs, etc.) dont une partie de l'approvisionnement passe par le circuit commercial des grossistes.

Figure 7. Nombre et surfaces de points de vente en Ile –de-France selon les groupes GSA (Données Nielsen 2023)



Les graphiques de la Fig. 7 révèlent que Casino et Carrefour se positionnent comme leaders du marché en termes de nombre et de superficie relative de leurs points de vente. Casino se distingue principalement par son offre de supermarchés, Carrefour affiche une répartition équilibrée du format de ses points de vente avec une concentration significative dans les drives. Intermarché et Auchan jouissent également d'une présence notable. Coopérative U et surtout E. Leclerc se démarquent par la prédominance de leur offre commerciale en hypermarché.

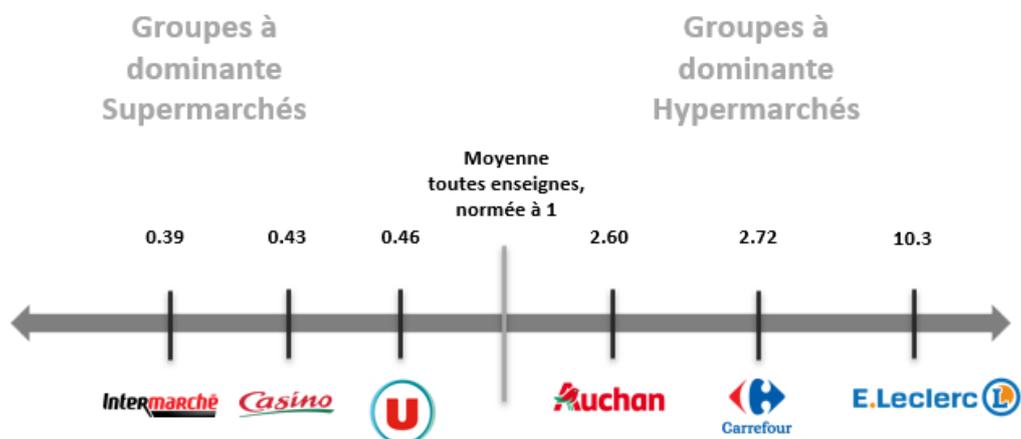
Tableau 3. Le poids de la couverture commerciale de la région Ile-de-France des groupes par rapport à la couverture commerciale des groupes en France (données Nielsen et groupes).

	Hypermarchés	Supermarchés	Drives
Carrefour	31%	19%	11%
Casino	62%	23%	8%
Auchan	24%	34%	48%
Leclerc	8%	9%	10%
System U	13%	8%	4%
Intermarché	20%	10%	5%
Aldi	-	12%	-
Lidl	-	12%	-

La proportion des formats de magasins varie fortement entre les enseignes (Fig.8). Elle donne un premier indicateur des enjeux de distribution. En effet, un ratio élevé indique une préférence pour les livraisons en périphérie, par chargement complet et le recours à des semi-remorques prenant en charge une offre de produits diversifiés. À l'inverse, un ratio faible reflète une tendance vers des livraisons de tournées, plus urbaines et plus fréquentes réalisés par des porteurs de plus petite taille, éventuellement dans le cadre de tournées. Cet indicateur donne un premier éclairage sur la logistique des plateformes d'approvisionnement associées. Une prédominance d'hypermarchés nécessite des capacités logistiques adaptées à un traitement de volumes importants et massifiés, associé à une large diversité de produits (plus grand nombre de références). En revanche, une majorité de supermarchés exige une gestion plus agile et réactive des stocks, avec des commandes plus éclatées et donc des préparations plus complexes. Comme le montre le schéma ci-dessous, les groupes Leclerc, Carrefour et Auchan sont principalement présents sur le format de l'hypermarché, cela s'explique dans la mesure où ces trois groupes et groupements se sont développés en même temps que l'apparition des grandes surfaces en

France après la seconde guerre mondiale. A contrario Intermarché, Casino et la coopérative U favorisent les formats de supermarchés.

Figure 8. Indicateur de structure régionale du réseau commercial des enseignes GSA (IPR, Données Nielsen 2023)



1.3.4 L'autre centralité francilienne : la localisation des sièges sociaux

La centralité francilienne s'inscrit également dans l'établissement des sièges sociaux des enseignes qui plébiscitent le sud de la région, par ailleurs zone de très forte concentration des équipements logistiques de l'activité. Deux grands distributeurs font exception, qui ont gardé un fort ancrage provincial liée à leur histoire, Auchan dans le Nord et Casino à Saint-Etienne, une réalité qui est susceptible d'évoluer avec la restructuration actuelle du groupe Casino.

Tableau 4. Le siège social des groupes de la grande distribution alimentaire

Enseigne	Siège social
E. Leclerc	Ivry-sur-Seine (94)
Carrefour	Massy (91)
Intermarché	Bondoufle (91)
Casino	Saint-Etienne (42)
Auchan	Croix (59)
Système U	Rungis (94)
Aldi Marché France	Ablis (78)
Lidl France	Rungis (94)

1.4 Les spécificités logistiques de l'Île-de-France pour la grande distribution

Si la région capitale se singularise par la taille de son marché, elle se distingue aussi par sa structure territoriale marquée par une très forte densité d'offre en cœur dense d'agglomération avec des contraintes très marquées d'accessibilité du fait de l'éloignement des bases logistiques et des contraintes de circulation. Pour le centre de la métropole, ce n'est pas la nature des livraisons qui change (on rencontre des situations similaires dans les métropoles régionales) mais l'échelle. Ces caractéristiques n'ont cessé de s'accroître avec les politiques de limitation de circulation automobile, le développement des voies réservées aux TCSP et dans l'attente de l'application des règles de la ZFE-m en 2025. Des alternatives ont été mises en œuvre, ainsi le schéma fluvial de Franprix. Lancé en 2012, il assure l'approvisionnement de 250 magasins de l'ouest parisien (aujourd'hui 300) grâce à une navette fluviale qui achemine de nuit des caisses mobiles de 17 palettes entre les ports de Bonneuil (94) et La Bourdonnais (Paris 7^{ème}), au pied de la tour Eiffel. Les livraisons sont prises en charge par des camions roulant au GNC ou B100 qui réalisent 2 à 3 tournées pour 250 t de produits secs. Pour éviter les embouteillages, les livraisons de nuit sont une option qui se heurte aux capacités d'accueil des

marchandises (manque de place et de disponibilité du personnel du magasin). L'option de sas pour les livraisons en horaires décalés mise en place par Lidl n'est guère compatible avec l'insertion urbaine des points de vente. De plus, les nuisances sonores qu'occasionnent les livraisons demeurent un frein puissant à son usage. Les dérogations offertes en ce sens durant les JOP de l'été 2024 ont valeur de test.

Par ailleurs, la ville de Paris est historiquement marquée par la localisation d'hypermarchés à ses portes. Ceci s'explique par une politique de restriction volontaire afin de préserver les commerces de bouche indépendants et l'offre des marchés. Cette caractéristique est compensée par une forte densité de supermarchés dont le nombre n'a cessé de croître, assurant une offre commerciale de proximité très riche aux ménages parisiens qui ne sont par ailleurs plus motorisés qu'à 40%.

2. Les grands groupes et leur structuration logistique

Aujourd'hui 6 groupes s'imposent dans le paysage de la grande distribution francilienne (Auchan, Carrefour, Casino, Coopérative U, Intermarché, Leclerc) et 2 réseaux à dominante marque propre (Aldi et Lidl). Cette liste n'est pas exhaustive, car il existe d'autres acteurs disposant d'une offre spécifique, comme les surgelés (Picard) ou les produits frais (Grand Frais) qui ne sont pas considérés ici ?

2.1 Groupe Casino (Franprix, Monoprix, Naturalia)

2.1.1 Un rapide portait de la nébuleuse Casino en Ile-de-France et un focus sur son implantation

Casino est l'une des plus anciennes entreprises françaises, fondée par Geoffroy Guichard en 1898 à Saint-Étienne, où les premiers entrepôts et usines ont été ouverts. Ce n'est qu'en 1970 que les deux premiers supermarchés de la région parisienne se sont inaugurés, à Saint-Denis et Bagneux. Pour assurer son expansion, Casino a adopté une stratégie d'acquisitions, particulièrement après sa fusion en 1992 avec le groupe Rallye. En 1997, le groupe acquiert des parts dans Monoprix, Leader Price, Franprix et Spar, assurant ainsi une présence nationale et renforçant son implantation en région parisienne avec 383 Franprix. L'année suivante, Casino reprend l'enseigne de proximité Vival et en 2000, acquiert l'acteur de commerce en ligne Cdiscount.

Cette stratégie d'expansion aussi bien à l'internationale qu'en France, menée à crédit par Jean-Charles Naouri, actionnaire historique et PDG depuis 2005, va cependant conduire à la chute du groupe. Le poids de la dette entraîne l'entreprise dans une spirale descendante et conduit à reporter les investissements pour faire face à ses engagements financiers. Les prix élevés par rapport à des concurrents comme Carrefour ou Leclerc s'expliquent par des frais de fonctionnement accrus qu'imposent une localisation de centre-ville, avec de petites surfaces et une taille d'enseigne qui ne permet guère de peser dans les négociations avec les fournisseurs. Il devient un magasin d'appoint pour ménages aisés de centre-ville. Le groupe stéphanois se lie à Intermarché 2014, avant de rejoindre Auchan-Métro en 2018. Incapable d'investir dans la modernisation de ses magasins, Casino est rapidement passé de 11 % de part de marché national en 2018 à moins de 6 % en 2023. Le groupe est ainsi particulièrement vulnérable à la guerre des prix engagés par E. Leclerc. Une première procédure de sauvegarde a été lancée en 2019, menant à la vente de l'enseigne hard discount Leader Price à Aldi. La période Covid, l'inflation de 2022/23 et le retournement de la demande de produits bio pour lesquels le groupe est leader (Enseigne Naturalia) conduisent à une crise financière sur fond de manipulation de cours d'action avérée dès 2015 conduisant à la reprise du titre par un groupement mené par le magnat tchèque Křetínský. Ce dernier épisode coïncide avec la cession à Auchan et Intermarché de nombreux supermarchés et hypermarchés en France pour se recentrer sur Monoprix et les enseignes de proximité.

Malgré ces restructurations successives, le groupe Casino dispose encore d'un important portefeuille d'enseignes axé sur le commerce de centre-ville. Il mise aujourd'hui sur ses formats premium tels que Monoprix, Monop', et Naturalia, ainsi que sur ses magasins de proximité bien connus comme Franprix, Vival, Spar, Le Petit Casino, et Sherpa. **Casino demeure le premier réseau de proximité en France et en Ile-de-France.**

2.1.2 La structure logistique régionale du Groupe Casino

La diversité des enseignes du groupe nécessite une organisation complexe de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique. Entre 2010 et 2013, Casino possédait le réseau de plateformes logistiques le plus puissant de la région francilienne avec une surface d'entreposage totale de 415 000 m² et une surface moyenne de 35 000 m² par entrepôt. Il est notable que le Groupe n'a jamais intégré les aspects logistiques de ses différentes enseignes telles que Franprix, Monoprix et Casino. Chacune

d'entre elles dispose de sa propre logistique qu'il faut donc considérer individuellement pour comprendre la structure logistique globale du groupe.

La structure logistique régionale de Franprix

L'enseigne Franprix, compte environ 900 magasins Franprix (pour l'essentiel en Ile-de-France, mais aussi dans les grandes villes du couloir rhodanien et de l'arc méditerranéen, implantation historique de Casino). En Ile-de-France, l'approvisionnement en produits secs et liquides s'organise depuis deux entrepôts situés dans le Val-de-Marne (Chenevières) et le Val-d'Oise (Saint-Gratien). La prestation est assurée par un service interne Distribution Franprix (DFP) qui sous-traite les opérations de transport. Chaque jour, 350 de ces magasins reçoivent des livraisons, ce qui représente 250 tournées effectuées par 120 chauffeurs.

La structure logistique régionale de Monoprix : Samada

La Société Auxiliaire de Manutention Accélérée de Denrées Alimentaires (SAMADA), une filiale à 100% de Monoprix (elle-même filiale de Casino), est le prestataire logistique exclusif du Monoprix depuis 1955. Elle approvisionne les réseaux Monoprix (Monoprix, Monoprix Maison, monop', monop'daily, Monoprix.fr, monop'beauty et monop'station) et Naturalia. Samada s'appuie sur 13 sites logistiques en France pour un total de 200 000 m². Il gère 130 millions de commandes par an pour 300 magasins de l'enseigne Monoprix, dont 60 % en Île-de-France.

La structure logistique régionale "Casino" : Easydis

En plus de Franprix et Monoprix, le groupe Casino possède les enseignes Casino Supermarchés, Casino #HyperFrais (anciennement "Géant Casino"). En 2022, le changement de désignation marque une réorientation des points de vente sur l'alimentaire frais : marché, frais industriel et les surgelés, avec une réduction des surfaces et un retrait partiel du non-alimentaire), Vival, Le Petit Casino, Spar et Sherpa. Ces enseignes fonctionnent de manière logistique indépendamment et sont approvisionnées par Easydis.

Easydis, filiale logistique du groupe Casino, gère actuellement une vingtaine de sites en France mais plutôt concentrés dans le Sud-est. La société Easydis est spécialisée dans l'entreposage des marchandises, la préparation des commandes et la livraison des magasins pour la plupart des enseignes du groupe en France. Cependant, elle n'est pas implantée en Île-de-France, l'approvisionnement des hypermarchés et supermarchés Casino dans cette région clé se fait à partir de plateformes logistiques très éloignées, la distance minimale enregistrée est depuis 150 km.

2.2 Groupe Carrefour

2.2.1 Un rapide portait du groupe Carrefour et un focus sur son implantation francilienne

Le groupe Carrefour, fondé en 1959 à Annecy, est aujourd'hui le leader européen de la grande distribution et le deuxième groupe mondial derrière l'américain Wal-Mart avec un chiffre d'affaires de 94,1 milliards d'euros en 2023. L'enseigne est reconnue comme le pionnier des hypermarchés en France avec l'ouverture le premier site du genre en 1963 à Sainte-Geneviève-des-Bois (91) et l'Ile-de-France est demeurée un de ses bastions régionaux en métropole.

Carrefour a grossi de manière spectaculaire, surpassant les autres groupes de la grande distribution, grâce à des acquisitions stratégiques dont on peut retenir ici les principales étapes :

- 1991 : Acquisition des 76 hypermarchés Euromarché, une chaîne française fondée en 1968 et très présente en Ile-de-France.
- 1998 : Prise de contrôle de la chaîne de supermarchés Comptoirs Modernes, comprenant environ 700 magasins sous les enseignes Stoc, Comod, et Marché Plus.

- 1999 : Carrefour lance une offre publique d'échange des actions de la société Promodès, fondée en 1961. La fusion avec Promodès a fait de Carrefour le deuxième distributeur mondial, avec 240 000 salariés et plus de 9 000 magasins.
- 2014 : Carrefour acquiert les magasins Dia en France et intègre 128 magasins Coop Alsace. Toutefois, en 2018, en raison d'un manque de rentabilité, Carrefour ferme 243 magasins de proximité, dont seulement 29 ont été revendus.
- 2023 : Carrefour acquiert Match et Cora (60 hypermarchés et 115 supermarchés) du groupe Louis Delhaize, renforçant sa présence dans le nord-est de la France.
- 2024 : Carrefour remplace Intermarché pour l'achat de 26 magasins auprès de Casino, renforçant ainsi sa position sur le marché.

2.2.2 La structure logistique régionale de Carrefour

Poids lourd du secteur, Carrefour est connu pour l'importante externalisation de sa logistique. Au cours de la décennie passée, le groupe a entrepris une restructuration majeure de son organisation avec le projet Caravelle (2014-2018) qui visait à rationaliser la fusion avec Promodès et l'intégration des magasins français du groupe Dia. L'opération a conduit à une réorganisation profonde du schéma logistique, incluant la modernisation des entrepôts et la réduction des niveaux de stocks. Les détails de cette restructuration logistique seront abordés ultérieurement.

Aujourd'hui, le réseau national de Carrefour repose sur une soixantaine de plateformes (près de 2 millions de m²) confiées à des prestataires qui gèrent toutes les opérations logistiques et de transport (prise en charge annuelle de **2 milliards de colis**). Bien qu'il n'existe pas de découpage clair pour toute la France, l'Île-de-France bénéficie d'une logistique indépendante avec le maillage le plus dense, représentant environ un quart de ce réseau national.

Les plateformes franciliennes du groupe sont organisées par secteur d'activité. Les entrepôts de produits alimentaires et d'hygiène sont spécialisés par sous-catégories : produits frais, épicerie, fruits et légumes, DPH (droguerie, parfumerie, hygiène), boissons sans alcool, vins et spiritueux. Ces entrepôts régionaux répondent d'abord aux besoins franciliens mais peuvent également desservir les régions avoisinantes.

2.3 Groupement E. Leclerc

2.3.1 Un rapide portait du groupement E. Leclerc et un focus sur son implantation francilienne

E. Leclerc est une coopérative de commerçants indépendants et une enseigne de grande distribution. Fondée par Édouard Leclerc avec l'ouverture d'un premier magasin à Landerneau en 1948, l'enseigne regroupe aujourd'hui 734 magasins, dont 588 hypermarchés, avec une surface de vente totale dépassant 3,23 millions de m². En région parisienne, E. Leclerc ouvre son premier point de vente en 1959 à Issy-les-Moulineaux et l'Île-de-France devient rapidement la seconde région d'implantation du groupe. Contrairement aux autres acteurs, son développement relève d'une croissance interne. Très diversifié, le réseau E. Leclerc dispose d'enseignes variées qui opèrent dans les stations-services, le bricolage, le jardinage ou encore les agences de voyages. L'enseigne a ouvert en 2007 son premier Drive et dispose désormais plus de 700 points de retrait baptisés E. Leclerc Drive, dont 10.3% en Île-de-France.

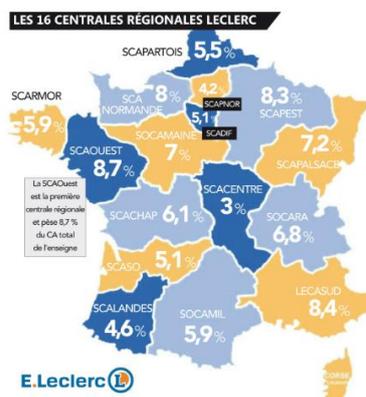
2.3.2 La structure logistique régionale de E. Leclerc

A l'échelle nationale, la structuration d'E.Leclerc repose sur 16 structures-supports dotées d'une grande autonomie, offrant aux adhérents et salariés des magasins divers services dans les domaines suivants :

- Achats et approvisionnement
- Marketing, communication et publicité
- Financier et administratif
- Logistique
- Moyens technologiques (informatique, réseaux, etc.)

Ces 16 coopératives régionales jouent un rôle-clé dans la logistique des magasins et l'application territoriale de la stratégie commerciale. L'Île-de-France est partagée entre deux entités : le pôle SCAPNOR au nord et le pôle SCADIF au sud avec des aires d'influence respectives qui dépassent les limites administratives. Ces deux ensembles, bien qu'étant les plus petites en termes de surfaces, une fois combinées, surpassent les 14 autres centrales régionales en termes de volume et de chiffre d'affaires. Une partie de l'extrême est francilien relève du pôle SCAPEST, bien que cela soit moins évident sur la carte ci-dessous. La cohérence logistique du groupe se construit à cette échelle infrarégionale, autour de plateformes particulièrement puissantes, fondée là encore sur le principe de la proximité géographique d'approvisionnement.

Figure 9. Le chiffre d'affaires Leclerc par centrales régionales (Source : La conso mise en carte, Editions Dauvers, 2021).



2.4 Auchan Retail

2.4.1 Un rapide portait du groupe Auchan en Ile-de-France et un focus sur son implantation francilienne

À la suite du succès de Marcel Fournier (Carrefour) et d'Edouard Leclerc, une grande famille textile du Nord, les Mulliez, lancent en 1961 leur premier supermarché à Roubaix. Initialement implanté dans la région lilloise, le groupe connaît un développement longtemps plus mesuré vers le reste de la France. Ce n'est que dans les années 1977 qu'il commence son expansion hors du Nord-Pas-de-Calais. Auchan s'implante donc tardivement en Île-de-France. Comme Casino et Carrefour, sa croissance procède par acquisition. En 1996, le groupe renforce son implantation nationale avec l'achat du groupe Docks de France, qui contrôlait les enseignes Mammoth (hypermarchés), Suma (supermarchés) et Atac (supérettes). Cette acquisition permet au groupe Auchan, déjà fortement présent dans les hypermarchés, de diversifier les formats de ses points de vente.

Pour compenser son moindre maillage du territoire, Auchan initie dès 2000 un nouveau modèle avec le lancement du premier Auchan Drive. Son développement s'appuie également sur la grande distribution spécialisée, constituant la fameuse « Galaxie Auchan », et sur l'internationalisation après 2000, notamment en Europe de l'Est. La situation géostratégique impose aujourd'hui un mouvement de reflux avec des répercussions directes sur la rentabilité du groupe. 2019 voit la fermeture de 21 points de vente dont 7 en Ile-de-France (3 supermarchés et 4 drives). En 2024, Auchan Retail France comptait 722 magasins : 136 hypermarchés Auchan (12,5 milliards d'euros en 2020), 274 Auchan Supermarché

(3,2 milliards d'euros), 36 supermarchés de proximité MyAuchan (65 millions d'euros) et 276 points de click & collect (Source Auchan).

2.4.1 La structure logistique régionale d'Auchan

Auchan présente théoriquement deux directions d'approvisionnement pour ses plateformes de distribution : l'approvisionnement alimentaire et non alimentaire.

L'approvisionnement alimentaire qui concerne les produits de grande consommation est décentralisé et se répartit entre cinq directions régionales : région Est, région Île-de-France, région Nord, région Ouest et région Sud. Ainsi, le territoire français est subdivisé en cinq sous-régions logistiques alimentaires. En revanche, l'approvisionnement non alimentaire est centralisé avec une coordination globale. La distribution nationale de ces produits est gérée par des centres de distribution, principalement situés à Paris, pour les produits à forte valeur. Ces centres alimentent ensuite les centres de distribution régionaux. Dans ce système, la région francilienne joue un rôle-clé, étant à la fois indépendante pour l'approvisionnement alimentaire, du fait de la densité de l'offre et un maillon central pour l'approvisionnement non-alimentaire vers le reste de la France, grâce à sa position centrale dans le réseau autoroutier.

2.5 Intermarché

2.5.1 Un rapide portait du groupement Intermarché avec un focus sur son implantation francilienne

Intermarché est une enseigne française de grande distribution du groupement Les Mousquetaires. Issu de la scission entre Édouard Leclerc et 92 adhérents, il devient « Intermarché » en 1972. Les Mousquetaires gèrent sept enseignes : Intermarché, Netto, Bricomarché, Brico Cash, Bricorama, Rody, et Rapid Pare-Brise. Dans le cadre de cette étude, seules les deux premières seront prises en considération, Intermarché et Netto, qui se concentrent sur l'offre alimentaire, là où les autres sont orientés équipement de la maison et mobilier, et comme tels assimilables à une offre de grande distribution spécialisée.

Dans la grande distribution alimentaire, Intermarché se distingue par son modèle de « Producteurs & Commerçants ». En effet l'enseigne s'appuie sur le pôle agroalimentaire pour intégrer en amont les outils industriels. Avec sa filiale Agromousquetaires, le Groupement dispose de 56 unités de production proposant des gammes de produits vendus sous marques propres. Par ailleurs, elle exploite également un bateau de pêche. Sa politique d'approvisionnement affiche un fort principe de subsidiarité comme il est précisé sur son site, l'enseigne assurant la priorité aux partenariats locaux puis régionaux et nationaux.

2.5.2 La structure logistique régionale d'Intermarché

Le groupe des Mousquetaires a construit son organisation logistique d'Intermarché autour de deux grandes filiales spécialisées :

- ITM LAI (Logistique Alimentaire Intermarché) pour les produits alimentaires, dotée de 36 bases logistiques alimentaires pour les enseignes Intermarché et Netto. Son siège social est à Bondoufle (Essonne).
- ITM LEMI (Logistique Equipement de la Maison International) pour les autres produits. Son organisation repose sur quatre bases logistiques nationales, localisées à Garancières-en-Beauce (Eure-et-Loir) pour deux d'entre elles, à Anais (Charente) et à Albon (Drôme).

L'autonomie revendiquée par le groupement s'exprime aussi par l'intégration du service de transport qui est réalisé en interne par sa filiale Etablissement International de Transport (EIT) articulé à huit Etablissements Régionaux de Transport (ERT). L'offre repose sur 1600 semi-remorques floquées aux couleurs du groupe. La France d'Intermarché est divisée en 8 régions de poids comparables en superficie et en nombre des points de vente. L'Île-de France est intégrée dans une région qui couvre la

Haute-Normandie, le nord de la Région Centre et de la Bourgogne. La région-capitale accueille ses plus grandes bases logistiques alimentaires du groupe avec un pôle secondaire dans l'Eure.

La décennie 2010 a été marquée par une forte rationalisation qui a conduit à réduire le nombre des plateformes. Un plan de transformation s'est échelonné entre 2012 et 2018. Chaque fois, ce sont des centaines de salariés qui sont concernés, pour partie par des suppressions de postes et pour partie par des mutations. Les structures franciliennes semblent avoir été épargnées par ces restructurations^{30 31}.

2.6 Coopérative U

2.6.1 Un rapide portait de la Coopérative U

L'enseigne Super U voit le jour en 1975, marquant la transition de l'épicerie traditionnelle au supermarché, avec des magasins implantés dans les petites villes. En 1989, les Hyper U apparaissent, offrant des supermarchés de plus grande taille (2000 m²) et en 2008, U Express est lancé, proposant des magasins de proximité.

Actuellement le groupement coopératif rassemble divers formats de magasins : Hyper U, Super U, U Express (anciennement Marché U) et Utile, réseau de magasins de proximité présent aussi bien en milieu urbain que dans les communes rurales. Très marqué par ses origines à l'Ouest de la France, le groupement reste très discret en Ile-de-France.

2.6.2 L'organisation logistique régionale Coopérative U

La logistique de la coopérative U, sous la bannière U Log, déploie un réseau de plateformes composé de 27 sites répartis dans toute la France. Parmi eux, 14 plateformes sont dédiées aux produits ambiants ; les 13 autres traitent les produits frais et surgelés (dont 4 sont confiés à des prestataires externes). La coopérative U dispose ainsi d'une surface de stockage totale de 1,13 millions de m² avec des sites organisés autour de deux filières (cf. Fig. 10) :

- La première (en rouge sur la carte), est dédiée aux produits ambiants, couvrant une large gamme incluant l'épicerie, les liquides, la droguerie, la parfumerie, l'hygiène, les produits non alimentaires (articles de bazar permanents, promotionnels et saisonniers), ainsi que les rotations lentes alimentaires et non alimentaires, le textile et le bazar à services (petits et gros électroménagers, TV, hi-fi, multimédia).
- La seconde filière (en vert sur la carte), est consacrée aux produits frais et surgelés, englobant les produits frais en libre-service, les fruits et légumes, la boucherie, les produits de la mer et les surgelés.

³⁰ Source : <https://www.voxlog.fr/reportage/102/a-erbree-le-groupement-les-mousquetaires-s-appuie-sur-une-base-logistique-automatisee-xxl>

³¹ Merlaud, B. (2015, mai 13). Les Mousquetaires suppriment encore plus de 400 emplois dans la logistique. Linéaires.

Figure 10. La distribution nationale des bases logistiques de la Coopérative U. (Source u-logistique.com)



2.3.1.1. Réorganisation Logistique de la Coopérative U : Unification et Modernisation

En 2017, la Coopérative U centralise son organisation à Nantes pour les fonctions supports. Les domaines nécessitant une proximité opérationnelle (développement, expansion, animation des magasins suivent un découpage en quatre régions³².

Figure 11. L'organisation territoriale de groupement Coopérative U. (Source u-logistique.com)



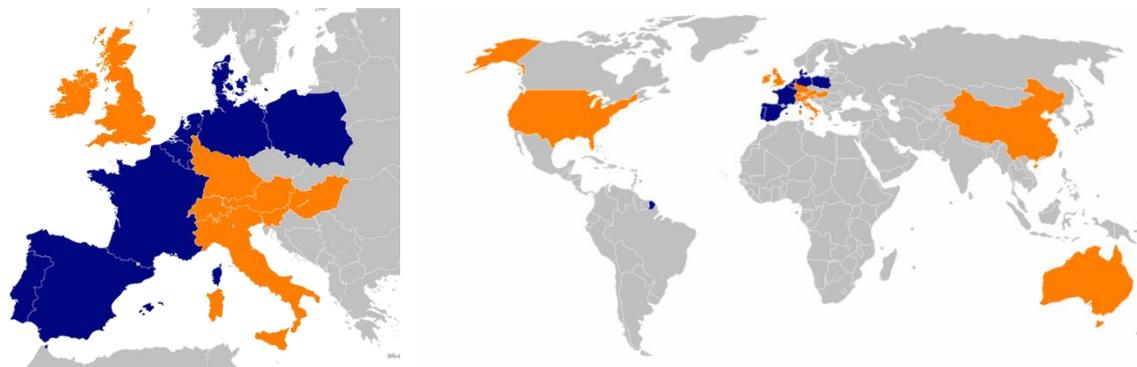
2.7 Aldi

2.7.1 Un rapide portait de Aldi avec un focus sur sa présence en Ile-de-France

Aldi (abréviation d'ALbrecht-DIskont) est une chaîne de supermarchés hard-discount d'origine allemande. Elle est présente dans 18 pays avec plus de 12 000 magasins et un chiffre d'affaires de 100 milliards d'euros en 2022. Le groupe Aldi est structuré en deux entités distinctes : Aldi-Nord et Aldi-Sud, chacune dirigée par un frère Albrecht. Avec l'expansion internationale, les entités se sont réparties les régions du monde. Aldi-Nord couvre la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la France, le Luxembourg, les Pays-Bas et la Pologne. Aldi-Sud, prend en charge l'Autriche, la Suisse ainsi que les pays anglo-saxons tels que l'Australie, les États-Unis, l'Irlande et le Royaume-Uni.

³² Leclerc, M. (2017, juillet 13). Système U dit adieu à l'organisation par régions. LSA

Figure 12. Les implantations d'Aldi en Europe et dans le monde. Nb. Orange : Aldi-Sud, Bleu : Aldi-Nord (Source Wikipédia)



2.7.2 L'organisation logistique régionale d'Aldi France

Aldi France, présent dans le pays depuis 1988, s'est développé d'abord dans le nord et l'est. Les 1300 magasins sont conçus sur un modèle unique qui propose aujourd'hui 1 800 références. Son organisation se compose de 13 sociétés régionales, dont deux couvrent l'Île-de-France avec un siège associé à une plate-forme : Ablis (91) et Dammartin (77). À ces 13 plateformes, il faut en ajouter 3 autres, issues de l'ancien réseau de distribution de Leader Price et intégrées au réseau de distribution d'Aldi France : Ennery (95), Dammartin-en-Goële (77) et Gretz-Armainvilliers (77). Les achats sont centralisés dans les locaux du siège social de l'enseigne à Villepinte en Ile-de-France.

Figure 13. Les bases logistiques d'Aldi en France (Source : Aldi, 2024)



2.8 Lidl

2.8.1 Un rapide portait de Lidl avec un focus sur sa présence en Ile-de-France

Lidl est une entreprise allemande de grande distribution fondée par Joseph Schwarz en 1930 à Heilbronn, dans le sud-ouest de l'Allemagne. À partir des années 1980, Lidl entame une phase d'expansion européenne, notamment en France où il ouvre son premier magasin en 1988. Le véritable tournant survient au début des années 2000 avec l'essor du hard-discount en France, attirant une clientèle séduite par des prix compétitifs pour des produits de marque de distributeurs. En 2002, le nombre de supermarchés Lidl en France a franchi la barre des 1000 et l'enseigne gère aujourd'hui plus de 1 600 magasins, dont 12% sont en Ile-de-France.

Après avoir consolidé sa position sur le marché français de l'alimentation, les enseignes de hard discount, dont Lidl, ont revu leur modèle. Tout en conservant les principes fondamentaux tels que la livraison de produits en palettes complètes, Lidl a élargi son assortiment en intégrant des produits en plus petites quantités. Dès 2006, Lidl a introduit des marques nationales en complément de ses propres marques de distributeurs. Il diversifie son offre, modifie le format de ses points de vente pour annoncer en 2012 la transition du modèle de hard-discount vers celui de **supermarché de proximité**.

L'offre de Lidl s'organisait initialement selon le principe : « un besoin, un produit » qu'il cherche à satisfaire avec une offre réduite à 3000 références. A partir de 2015, le groupe a engagé une révolution commerciale et logistique qui correspond à une montée en gamme de son offre en magasin dont la taille a également crû (de 600/800 m² à 1200/1400 m² voire 1400/1700 m²). Aujourd'hui, le développement de Lidl s'appuie sur la recherche de sites en centre-ville, à l'instar de son implantation traditionnelle en Allemagne, se positionnant dans le cadre d'une offre de commerce de proximité. Il vise aussi des implantations dans les centres commerciaux, mais les places étant tenues par les « locomotives françaises », cette option est plus difficile à atteindre, à l'instar de Val d'Europe à Marne-la-Vallée (77), où il a fallu affronter l'opposition déterminée d'Auchan.

2.8.2 Organisation logistique régionale de Lidl

La région Île-de-France constitue une région logistique indépendante parmi les 25 françaises. Elle inclut le département de l'Oise et représente 20 % de l'ensemble des installations logistiques nationales. Les cinq bases franciliennes sont les suivantes : Le Coudray-Montceaux (91), Saint-Germain-lès-Arpajon (91) (avec deux entrepôts), Meaux (77) (avec également deux entrepôts), Chanteloup-les-Vignes (78) et Barbery (60). Actuellement, l'enseigne ne propose pas de service drive, à l'exception de quelques articles non-alimentaires qui sont confiés à des services de messagerie.

Figure 14. Les bases logistiques Lidl en France (Source : Lidl, 2024)

1. La Chapelle d'Armentières 2. Lillers 3. Cambrai 4. Bourg-Achard 5. Barbery 6. Chanteloup-les-Vignes 7. Crégy-lès-Meaux 8. Saint-Germain lès- Arpajon 9. Noisseville 10. Gondreville 11. Entzheim 12. Ploumagoar 13. Liffré 14. Sautron 15. Sorigny 16. Vars 17. Cadaujac 18. Montceau-les- Mines 19. Saint-Laurent-de-Mure 20. Pontcharra 21. Baziège 22. Béziers 23. Lunel 24. Rousset 25. Les Arcs. A : Rungis Centre de services opérationnels. B : Strasbourg Centre de services administratifs³³



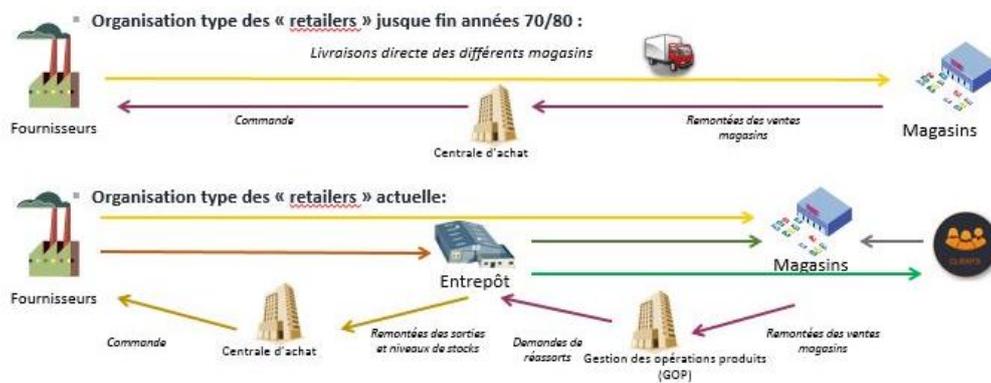
³³ Chenevoy, C. (2015, novembre 3). Au cœur de l'entrepôt nouvelle génération de Lidl. LSA Conso.

3. L'organisation de la distribution physique francilienne dans la grande distribution alimentaire

Le fonctionnement des points de vente repose sur un réassort régulier et performant des magasins pour assurer la disponibilité, la diversité et la fraîcheur des produits. Pour ce faire, le système de distribution s'appuie sur des réseaux d'approvisionnement dont les plateformes distributeurs sont devenues le centre névralgique à partir des années 1980. Pôles de réception, elles sont en mesure de traiter les envois massifs des fournisseurs et d'organiser en aval les flux de distribution vers les magasins. Les flux partant directement des industriels ou fournisseurs pour être livrés aux magasins constituent désormais une exception. Ainsi, les eaux minérales, bières et soda, surtout pendant les périodes estivales qui sont des périodes de forte demande, quand les volumes justifient un trajet direct pour les hypermarchés, ou au contraire les approvisionnements très locaux et en tous petits volumes. Les magasins, délivrés des contraintes de stockage et de la gestion des réceptions extérieures, peuvent libérer des espaces d'entreposage pour la vente et réceptionner les volumes adéquats qui correspondent à un réassort quotidien ou tous les deux jours pour une commande effectuée la veille.

La centralisation de la gestion des stocks vers des bases logistiques à couverture régionale ou nationale permet de réduire les volumes immobilisés, et avec eux les pertes financières et matérielles associées (Morcello. (1999). La quête des enseignes de réduire constamment le volume des stocks à l'échelle du réseau conduit à passer d'un stock dormant plus important à un stock réduit et de plus en plus dynamique. La polarisation physique des flux correspond par ailleurs à la centralisation commerciale avec la montée en puissance des centrales d'achat (Fig. 15), pour lesquelles l'importance du volume est un élément décisif dans la négociation commerciale avec les fournisseurs.

Figure 15. Evolution des schémas logistiques de la grande distribution (source logistique-pour-tous.fr)

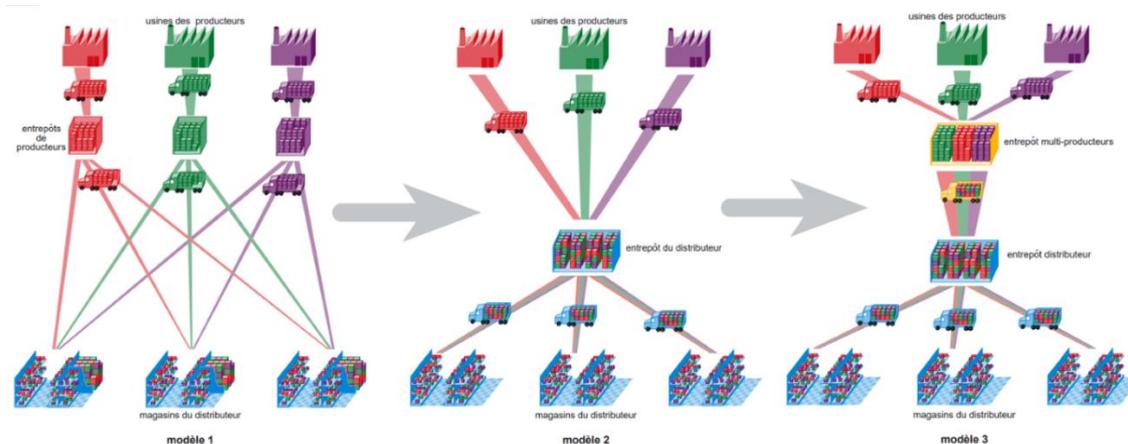


Avant les années 1970, les livraisons directes des fournisseurs aux points de vente étaient dominantes. À cette époque, les enseignes ne disposaient souvent pas de logistique centralisée, et les magasins étaient approvisionnés directement par les fournisseurs ou les industriels. Cependant, cette méthode représente aujourd'hui une part minime des flux d'approvisionnement et est en déclin, les flux passant de plus en plus par des bases logistiques centralisées. Cette évolution s'explique par la diversification croissante des références, avec des envois moins fréquents et des chargements souvent sous-optimaux pour les camions. Ce changement a pour effet de réduire les coûts d'immobilisation des marchandises et de simplifier la gestion logistique, malgré une complexité accrue due à l'augmentation spectaculaire du nombre de références. En effet, le nombre de références pour les hypermarchés est passé de 3000 à 30000 au cours des dernières décennies, avec une segmentation de plus en plus fine des produits. Cette évolution conduit à une intégration accrue et ce faisant affirme le progressif transfert du pouvoir des magasins au réseau, et du commercial au gestionnaire des flux.

Symétriquement, dans les années 2000, du côté des industriels cette fois, les entrepôts collecteurs ou multi-producteurs ont été introduits. Ils permettent en amont le regroupement des produits provenant de

différentes usines, souvent gérés par un prestataire commun sur le modèle de la gestion partagée des approvisionnements (GPA).

Figure 16. Les changements opérés dans les schémas logistiques de la grande distribution (source : Conception Sétra 2008)



Cette évolution a été principalement pilotée par l'industrie agro-alimentaire, à la demande des distributeurs eux-mêmes. Ces derniers cherchaient à réduire les envois de produits, ce qui permet de diminuer les stocks et les immobilisations financières associées. En conséquence, cette organisation a renforcé la fonction d'éclatement dans les plateformes régionales de distribution. De plus, elle a contribué à équilibrer les relations de négociation entre les acteurs en amont (fournisseurs) et en aval (distributeurs), comme le démontrent les recherches de Poirel et Paché (2017)³⁴.

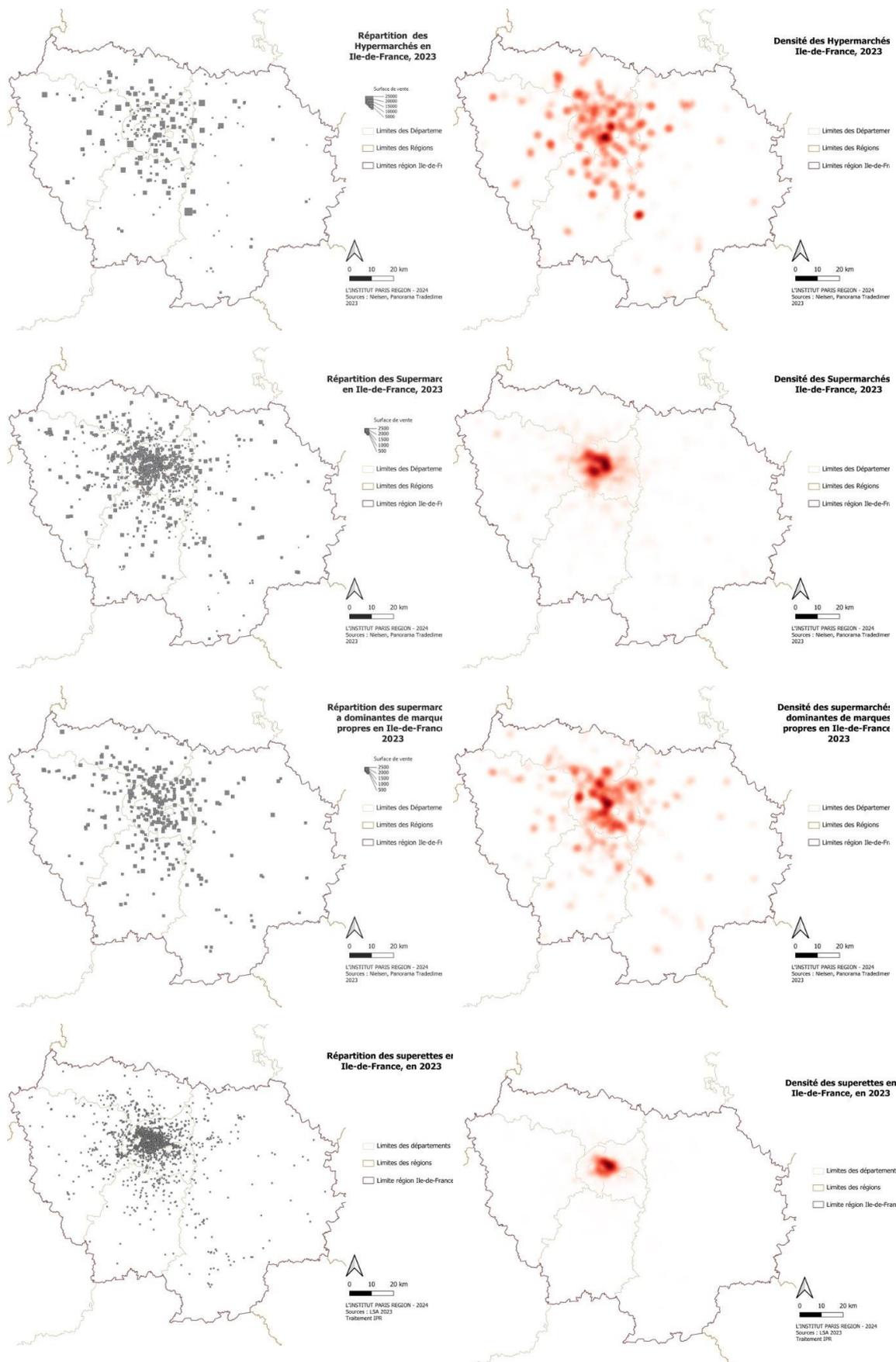
Le système logistique n'a cessé d'évoluer pour s'adapter aux évolutions d'un maillage commercial très dynamique et d'un environnement concurrentiel particulièrement marqué. Les plateformes distributeurs sont en effet amenées à répondre à l'accélération des rotations de références proposées et qui sont de plus en plus nombreuses. Le taux de disponibilité des produits avoisine les 95% (NielsenIQ, 2024).

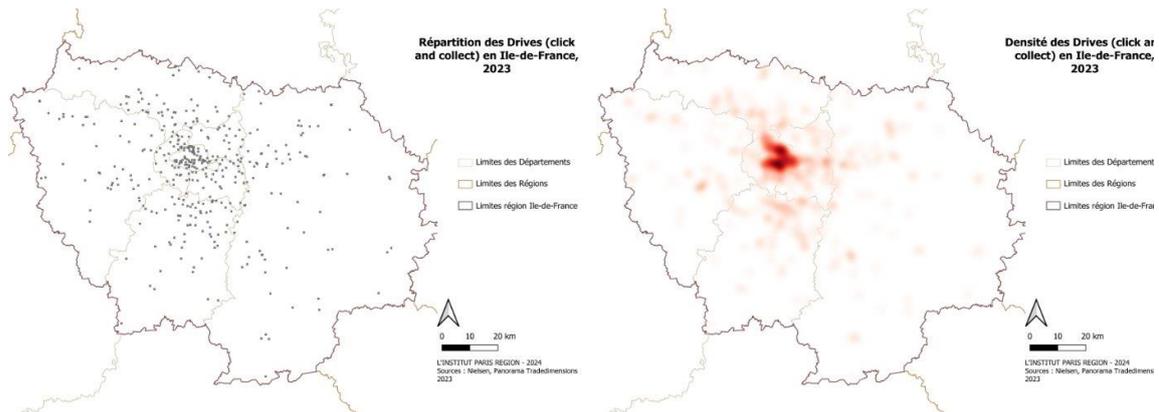
3.1 La distribution spatiale des commerces de la grande distribution alimentaire francilienne en 2023

Les grandes surfaces alimentaires se distinguent par une diversité de formats, chacun présentant des caractéristiques spécifiques. Ils se différencient par leur superficie, le nombre de références offerts et le volume voire la fréquence des livraisons. La localisation des points de vente est un autre facteur de distinction (Fig. 17). Les hypermarchés assurent un maillage plus régulier du territoire francilien, avec une légère concentration en petite couronne. Ils sont moins présents dans le centre de Paris, contrairement aux supermarchés, fortement implantés dans Paris intra-muros et très présents en petite couronne. Les supermarchés à dominante de marques propres (SDMP), généralement assimilés aux supermarchés classiques, montrent toutefois une dispersion nettement plus comparable à celle des hypermarchés, soulignant par-là la concurrence que les SDMP entre ces deux types de formats. De même, le réseau des supérettes se superpose assez bien à celui des supermarchés classiques, avec une forte concentration dans Paris. Les drives, quant à eux, présentent une forte concentration parisienne, avec deux pôles principaux visibles au nord et au sud de la capitale. Ces zones de concentration sont clairement identifiables sur les cartes de chaleur.

³⁴ Carole Poirel, Gilles Paché. Resistance strategies in distribution channels: a view from the French book trade. *Society and Business Review*, 2017, 12 (2), pp.152 - 174. (10.1108/SBR-11-2016-0062). (hal-01832406)

Figure 17. Distribution spatiale des points de ventes franciliens selon leur format (IPR, Données Nielsen, 2023)





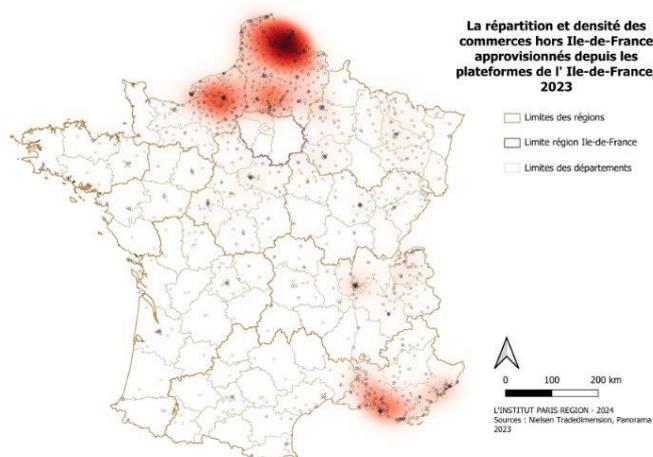
Cette diversité de formats qui suppose un éventail élargi de volumes et de de types de produits, complexifie la logistique. L'option retenue par Aldi et Lidl, fondée sur une typologie uniforme de magasins et d'offre réduite de produits, simplifie l'organisation et permet d'en réduire les coûts. En revanche, Carrefour, après sa fusion avec Promodès, a non seulement dû intégrer les magasins Champion mais aussi récupéré les plateformes logistiques telles que Logidis et les Comptoirs Modernes, adaptées au format des supermarchés, alors qu'il lui fallait aussi livrer des hypermarchés. Aussi, jusqu'au projet Caravelle, le groupe a-t-il dû jongler avec un parc hétérogène et éclaté de plateformes.

3.2 La distribution spatiale des bases logistiques de la grande distribution alimentaire francilienne en 2023

Les plateformes de distribution dédiées à la grande distribution alimentaire en Île-de-France comptent actuellement 54 sites, couvrant une surface totale d'un peu moins de 2 millions de m² de surface (1,97 M de m²), soit 14% de la surface logistique totale en Île-de-France (données IPR 2023, avec une surface moyenne de 37 000 m² par site). Ces plateformes desservent divers formats de magasins, y compris les hypermarchés, supermarchés, points de retrait "click and drive", et supérettes, essentiellement en Île-de-France, mais aussi dans d'autres régions.

Les bases logistiques de la grande distribution alimentaire en Île-de-France ne se limitent pas à approvisionner les commerces de la région francilienne. Elles jouent également un rôle crucial dans la desserte des commerces situés au-delà des limites administratives de la région, de même que les points de vente franciliens peuvent être alimentés par des bases logistiques de la France entière. La carte de la Fig. 18 présente ainsi tous les commerces de la grande distribution alimentaire situés hors de l'Île-de-France et approvisionnés depuis un centre francilien. Pour des questions de lisibilité, les commerces franciliens n'ont pas été reportés sur la carte.

Figure 18. Les magasins français alimentés depuis les bases logistiques franciliennes (IPR, Données Nielsen, 2023)

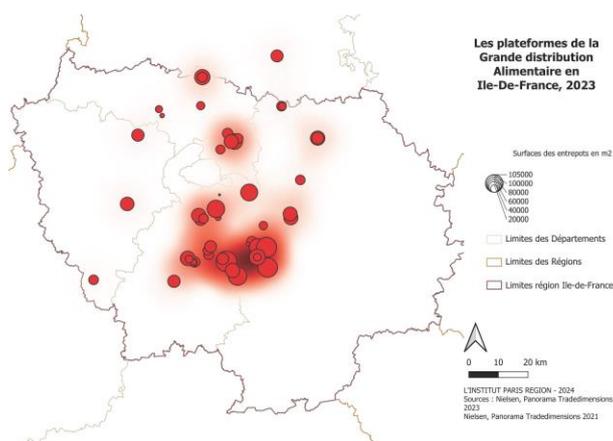


La carte révèle une forte densité de commerces au nord de la France, ce qui s'explique par la proximité géographique des plateformes franciliennes. Cependant, on note aussi une densité notable en

Provence. En réalité, cette particularité s'explique par la présence d'une plateforme nationale du groupe Intermarché en Île-de-France qui approvisionne en produits secs les points de vente méridionaux du groupe. Par ailleurs, il faut bien se souvenir que la valeur des arcs représentés correspond à au moins une livraison annuelle, ce qui ne laisse donc en rien présumer de l'intensité effective des relations. Pour obtenir une image plus fidèle des flux, il serait idéal de pondérer la représentation de la densité en fonction des volumes de produits ou de la fréquence des livraisons, ce qui n'était pas réalisable à partir des données dont nous disposons.

Chaque groupe de distribution gère son propre réseau logistique de manière indépendante. Cela ne nous empêche pas toutefois de chercher à comprendre si pris globalement, ne se dessine pas une logique territoriale partagée (Fig.19). C'est donc à cette lecture commune que s'attachent les paragraphes qui suivent, avant de proposer une analyse par groupes.

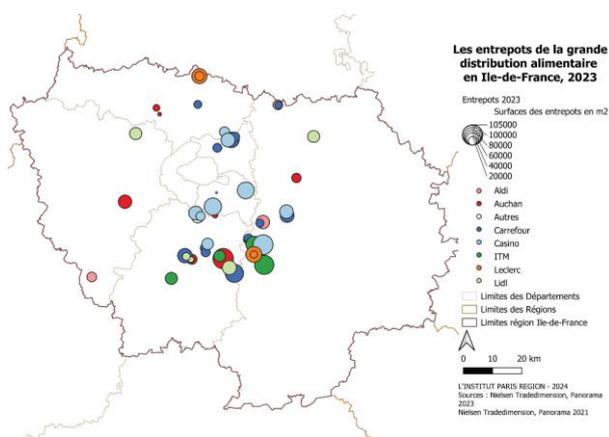
Figure 19. Les plateformes de la Grande Distribution alimentaire en Île-de-France en 2023 (IPR, Données Nielsen, 2023)



46 des 54 plateformes de distribution alimentaire en Île-de-France, pour 1,67 M de m² (83 % de la surface des plateformes logistique de la grande distribution alimentaire) sont localisées en grande couronne : Val-d'Oise (7.5%), Yvelines (7%), Essonne (35%) et Seine-et-Marne (34%). Aucune plateforme de grande distribution alimentaire n'est bien sûr présente dans Paris *intra-muros*. La carte souligne des effets de grappes et surtout les fortes concentrations au sud et au sud-est de l'agglomération parisienne.

Si l'on s'intéresse maintenant aux différentes enseignes renseignées par un jeu de couleurs (Fig. 20), l'effet de cluster par groupe s'atténue naturellement puisque l'effet de couverture est recherché. On note que Casino et Carrefour disposent des bases les plus centrales, ce qui peut s'expliquer à la fois par le plus grand nombre de points de vente centraux, surtout des supermarchés en zone dense, et par une implantation plus ancienne que leurs concurrents.

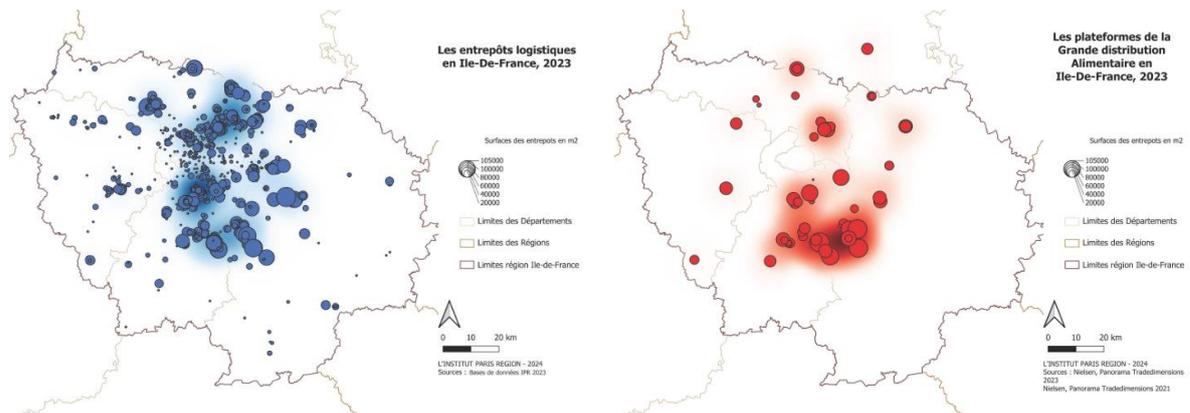
Figure 20. La localisation des plateformes de la grande distribution alimentaire en Île-de-France selon les groupes (IPR, Données Nielsen, 2023).



3.2.1 Comparaison de la géographie des bases GSA avec l'ensemble de l'immobilier logistique francilien en 2023

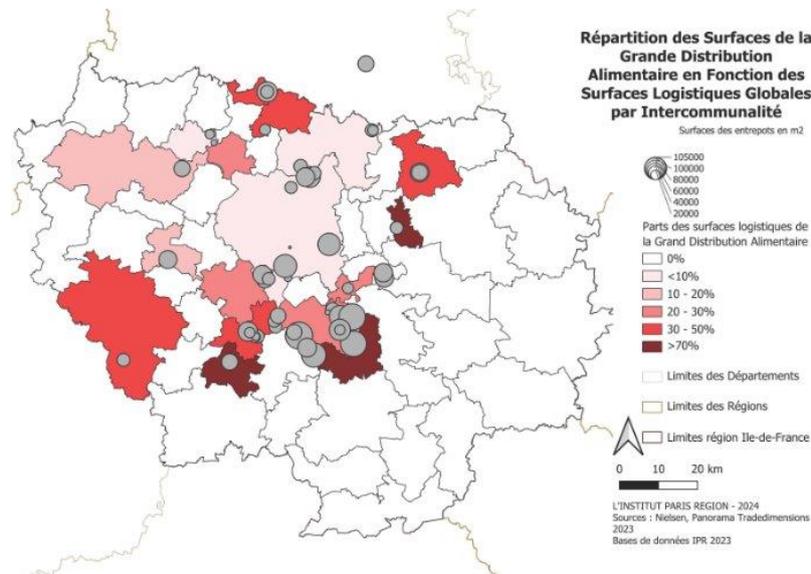
Afin de comparer les spécificités de la distribution spatiale des bases de la grande distribution alimentaire, nous l'avons rapportée à la géographie régionale de l'ensemble des établissements logistiques, tous secteurs confondus. Cela permettait aussi de déterminer le poids relatif de la grande distribution alimentaire dans les territoires dominés par cette fonction.

Figure 21. (21Aet 21B) La distribution spatiale de l'ensemble des entrepôts logistiques franciliens comparée à l'implantation des bases de la GSA (Données IPR et Nielsen, 2023).



La carte suivante (Fig.22) illustre le poids relatif des superficies des bases logistiques dédiées à la grande distribution alimentaire par rapport à l'ensemble de l'immobilier logistique francilien, puis avec des fonctions proches tels les grossistes alimentaires ou la grande distribution spécialisée. La figure 22 met en lumière la spécialisation relative de la grande distribution alimentaire dans certaines zones, notamment au sud et à l'est de la région, correspondant aux zones de son implantation préférentielle.

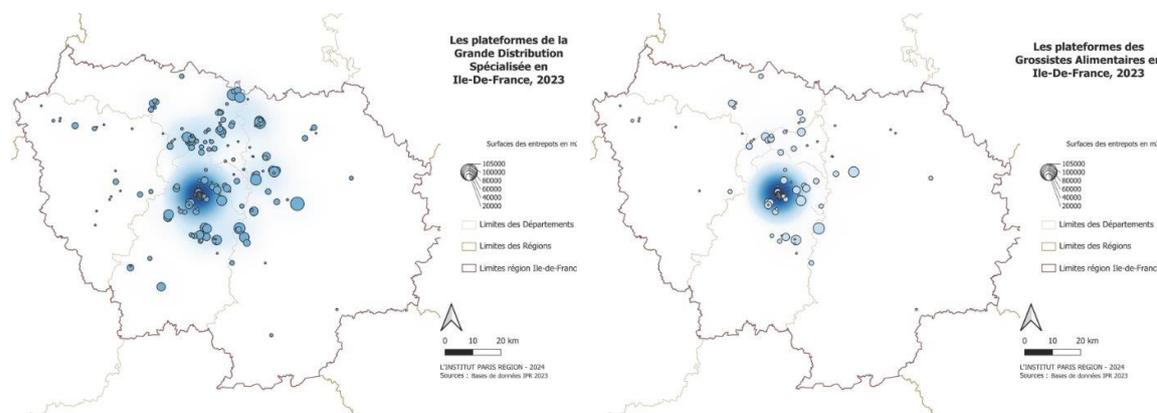
Figure 22. Poids relatif des bases logistiques de la grande distribution alimentaire rapporté à l'ensemble de l'immobilier d'entrepôts francilien en 2023. (Données IPR et Nielsen, 2023)



Les cartes des figures 23A et 23B illustrent le fait que les bases logistiques de la grande distribution alimentaire (GDA) occupent une position intermédiaire entre la forte concentration des grossistes alimentaires autour de Rungis et la plus grande dispersion des plateformes de la grande distribution spécialisée, notamment à l'est. Par ailleurs, on peut rappeler qu'en dehors de sa distribution spatiale, la GDA se distingue des grossistes alimentaires et de la grande distribution spécialisée par la taille moyenne nettement plus élevée de ses installations, ainsi que par une géographie qui, bien que

conservant une concentration méridionale préférentielle, se déplace de l'orbite de l'A86 à celle de l'A104. Localement, la GDA représente désormais l'essentiel des actifs logistiques en présence.

Figure 23. (23A et 23B) La distribution spatiale de l'ensemble des entrepôts de la grande distribution spécialisée et celle des grossistes alimentaires (Données IPR)

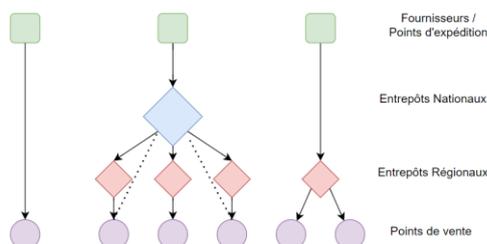


3.2.2 Les caractéristiques des réseaux logistiques GSA

L'organisation des livraisons s'organise à partir de familles logistiques, selon le type (alimentaire/non alimentaire), les délais et la durée de conservation (de quelques jours à plusieurs mois), la température de stockage (ambiant, frais, surgelé), la taille ou le type de conditionnement et enfin la catégorie des points de vente à approvisionner, des références et des volumes à acheminer selon le format du magasin (hypermarché, supermarché, magasin de proximité, drive). Ces caractéristiques déterminent la structuration de circuits, à la fois pour l'entreposage et le transport. L'analyse va permettre de mettre en lumière des modèles logistiques différents, qui seront explorés dans les sections suivantes. Longtemps s'est imposé le modèle "MONOFORMAT" : monoformat de livraison (un type de magasin), monoproduit et mono-température (les deux allant souvent de pair), une option qui multipliait les tournées et rendait plus difficile le remplissage des véhicules. Il correspondait en revanche à des entrepôts plus petits et spécialisés. Un autre modèle tend aujourd'hui à se diffuser, celui du "MULTIFORMAT", qui regroupe toutes les fonctions sur une même plateforme, qui de ce fait concentre les fonctions sur des sites plus vastes et mobilise des véhicules de transport multi-température.

En théorie, la gestion de la distribution physique repose sur trois circuits principaux qui, dans les faits, peuvent être amenés à se combiner (Fig. 24) : la livraison directe (solution rare), le passage par une plateforme nationale suivie du transit via une base régionale, ou directement par une plateforme régionale. Entre ces trois circuits principaux, il existe également des chevauchements et des dérivations possibles.

Figure 24. Schéma du système logistique d'approvisionnement de la grande distribution généraliste (IPR 2024)

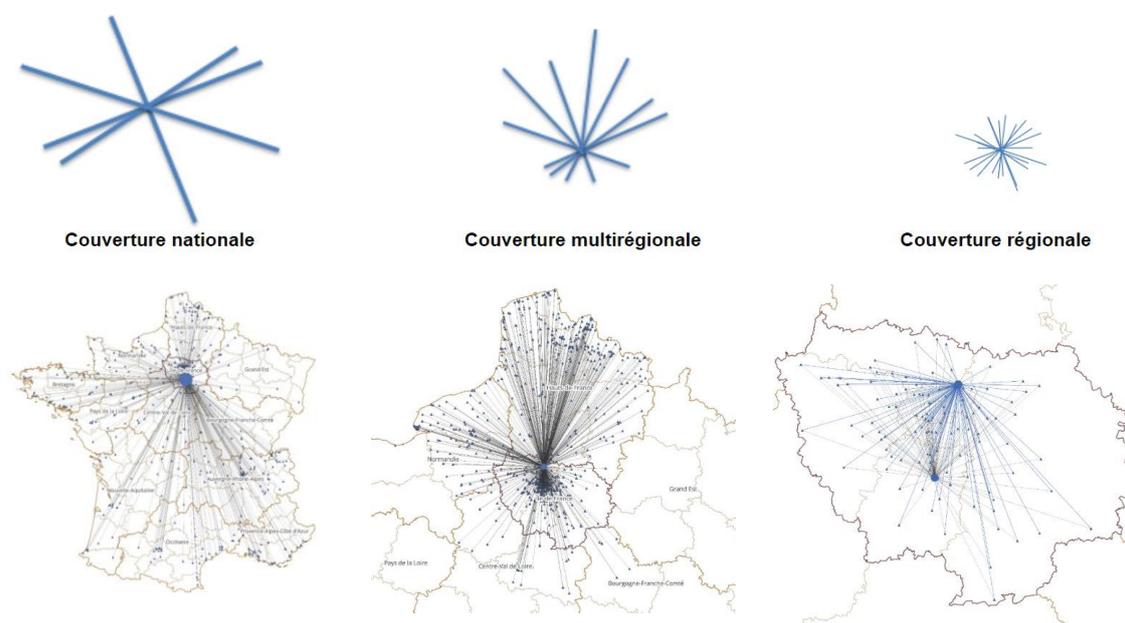


Il faut ici distinguer la fonction de **plateforme de transport**, simple quai d'éclatement/groupage, sans traitement ou recombinaison des envois en dessous de la palette (on peut parler de simple *cross-dock*), ou d'éclatement/recombinaison des lots. Dans ces configurations, la marchandise ne fait que transiter en quelques heures au plus. En revanche, on parlera d'**entrepôt pour les cas** où la marchandise est stockée, c'est-à-dire conservée sur site plus de 24h. Dans les deux cas des flux massifs et homogènes à l'entrée et des envois hétérogènes sous forme de groupage en sortie. Au demeurant, les différentes

fonctions coexistent dans un même bâtiment. Aussi, avons-nous retenu pour les désigner une appellation neutre, car couvrant la polyvalence des fonctions logistiques telles les termes génériques retenus dans le cadre de cette étude, en parlant de « **plateforme** » ou de « **base logistique** » pour les désigner. Les produits à date de péremption courte, comme les fruits et les légumes (avec des variations selon les catégories considérées) ont une propension à recourir à la fonction plateforme de transport, là où les produits secs, de petites tailles seront plus facilement stockés. On comprend bien que dans l'optimisation des transports, le volume unitaire joue également dans cette répartition. De manière absolue, l'idéal serait le zéro stock avec un produit livré par le fournisseur et adressé directement à vente en magasin. Il y a là un intérêt logistique et commercial, car le produit réglé au fournisseur sous quinzaine est potentiellement déjà vendu le lendemain. Mais ce mode d'approvisionnement a l'inconvénient de mobiliser les moyens de transport de manière peu optimale et de multiplier les livraisons avec la nécessité de pointer les arrivages des fournisseurs.

Dans cette typologie et liée à la vitesse de rotation des produits qui y transitent, on trouve la portée des plateformes, qui définissent des aires d'influences plus ou moins étendues pour lesquelles on observe trois niveaux récurrents (Fig. 25).

Figure 25. Plateformes et modèles de couverture hiérarchisée du territoire (IPR, Données Nielsen, 2023)



Le passage par des plateformes nationales est utilisé pour les produits non alimentaires, qui peuvent ensuite approvisionner les entrepôts régionaux ou même les magasins directement. En revanche, pour les produits alimentaires, ce sont généralement des plateformes de distribution régionales qui assurent la livraison aux points de vente, l'enjeu étant à la fois la rapidité du transit et la nécessité d'atteindre, par effet de groupage, les meilleurs volumes de livraison. Les plateformes à vocation nationale répondent à des besoins logistiques dépassant le territoire local sur lequel ils s'implantent, alors que les bases régionales assurent une couverture plus restreinte, totale ou partielle d'une région logistique en fonction de la densité de la consommation locale.

3.3 La conception d'un réseau logistique

3.3.1 La détermination du nombre de plateformes

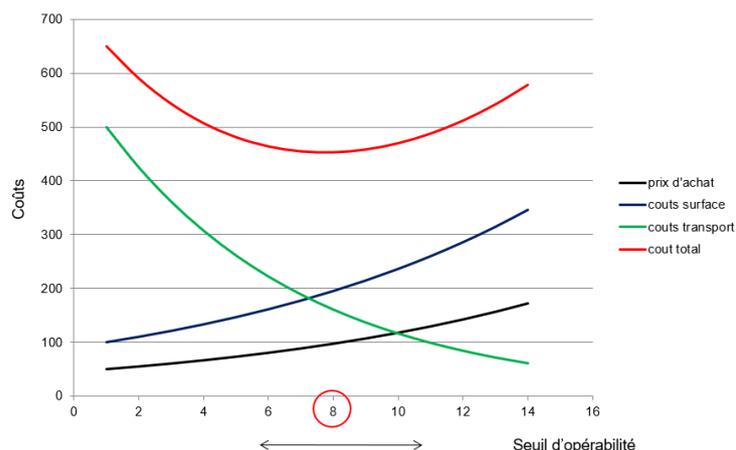
L'existence d'économies d'échelle pour les fonctions assignées aux plateformes conduisent, en théorie, à pouvoir établir un optimum de taille ou du moins une taille minimale requise. Dans un travail déjà ancien et se basant sur le cas de Système U, Estelle Morcello, 1999³⁵ estimait que le seuil de rentabilité était atteint pour des sites dont le traitement annuel dépassait les 200 000 tonnes, et entre 17 et 20 000

³⁵ Morcello. (1999). Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution. Paris: Ed. Liaisons.

tonnes pour les produits surgelés. Ces données quantitatives définissent un élément important pour déterminer le nombre optimal d'entrepôts à retenir pour desservir un nombre donné de points de vente, un volume et, partant, leur localisation pour en optimiser la desserte.

L'optimisation des coûts dans la logistique repose sur deux variables contraintes : le coût de transport et le coût de manutention (passage à quai et d'entreposage comprenant l'immobilisation de la marchandise et l'amortissement de l'entrepôt). Alors que les coûts de manutention augmentent avec le nombre d'entrepôts, inversement, les coûts de transport diminuent, car davantage d'entrepôts permettent de rapprocher la distribution des magasins. Ainsi, l'optimum se situe-t-il au point d'équilibre où le coût total est minimisé (par ex. 8 sites sur la figure 26).

Figure 26. Exemple de résolution graphique du nombre optimum d'entrepôts (Source : Net Log Conseil).



Ainsi la définition de l'optimum détermine si la logistique sera structurée autour d'un système centralisé (avec peu ou une seule plateforme), ou si elle sera conçue selon un système décentralisé comprenant plusieurs pôles, pour répondre à une densité élevée de points de vente.

3.3.2 Le choix de localisation d'une base logistique

Le choix de localisation d'une base logistique relève de la combinaison de divers facteurs avec des pondérations variables, avec une certaine flexibilité de localisation du côté des distributeurs :

- **Un calcul d'optimisation interne** : l'approche barycentrique fonctionnelle dépend de la localisation des magasins. Le choix de localisation de la base vise à minimiser les trajets de livraison pour un ensemble de magasins. Dans cette recherche, les transports amont interviennent moins, car ils sont le plus souvent assurés par le fournisseur pour un coût forfaitaire (Morcello, 1999)³⁶.
- **La convergence des facteurs externes de localisation pour différentes enseignes du fait des conditions externes similaires** : l'optimisation répond aux mêmes contraintes de distribution de la population régionale, qui oriente aussi l'implantation des magasins – plus localement une implantation guidée par l'accès au système de transport, essentiellement routier pour assurer la meilleure accessibilité, typiquement croisement d'une rocade et d'une radiale dans le schéma des voies d'Ile-de-France (et généralement à proximité des nœuds routiers et autoroutiers). La combinaison de ces éléments mène spontanément à des effets d'agglomération.
- **La dépendance du choix de localisation de l'offre foncière/immobilière logistique : la géographie des entrepôts accessibles est dictée par le marché de l'immobilier logistique à un moment donné, en fonction du prix du foncier et plus simplement de sa disponibilité (Rimbault 2015)³⁷.**
- Dans un choix de localisation intervient enfin l'importance de **la main d'œuvre** (soit de la présence des bassins d'emploi ouvriers, ou de la proximité géographique en cas de

³⁶ Morcello. (1999). Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution. Paris: Ed. Liaisons.

³⁷ Rimbault, N. (2015). Grande distribution : entre performance logistique et contrainte foncière. In L. Dablanc & A. Frémont (Eds.), La métropole logistique (pp. 161-179). Armand Colin.

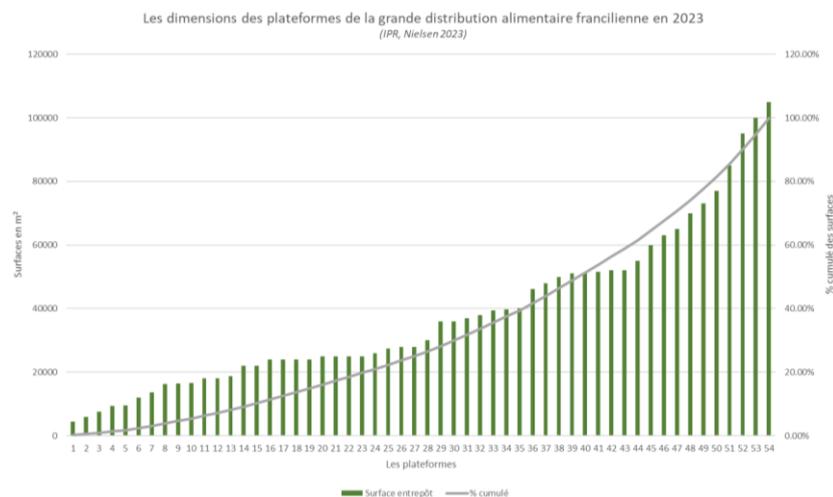
relocalisation) pour assurer le recrutement des salariés ou la possibilité du maintien des équipes actives sur l'ancien site).

3.3.3 Le dimensionnement des plateformes

Corréliée au nombre de bases, la taille unitaire de chacune d'elle va dépendre du nombre de références à gérer et de leur taux de rotation, ainsi qu'au nombre de points de ventes à desservir. Lors des choix d'implantation, des réserves foncières sont généralement assurées pour permettre d'éventuelles agrandissements ultérieurs et ainsi être en mesure de faire face à l'évolution de la demande sans envisager de délocalisation.

La détermination des surfaces n'est toutefois pas aléatoire. Elle est souvent marquée par l'optimum de marché recherché par les promoteurs immobiliers, soit la taille moyenne attendue par le marché (ou l'utilisateur moyen) et de ce fait plus susceptible de trouver plus facilement preneur. La cause peut en être recherchée dans les techniques constructives (et les coûts associés) ou dans l'évolution des besoins unitaires des usagers. Ces tailles moyennes ont évolué dans le temps à la hausse, marquant les entrepôts types d'un effet de bond entre *générations immobilières* comme l'illustre la figure 27 suivant la distribution des surfaces unitaires pour les surfaces unitaires des bases de GDA en Ile-de-France.

Figure 27. Les dimensions des plateformes de la grande distribution alimentaire francilienne en 2023 (IPR, Nielsen 2023)



Encadré 3 : Taille des entrepôts et diversité des stocks

La taille de la plateforme dépend de l'importance des stocks à gérer et donc du nombre de points de vente qu'il dessert et des fonctions que le site est appelé à assurer. Le volume de marchandises immobilisées est de nature différente et les gestionnaires distinguent couramment le **stock-outil** pour répondre à la demande moyenne, le **stock de sécurité** pour répondre aux variations par rapport à la moyenne, le **stock spéculatif** (opportunité d'une offre tarifaire dégressive liée à l'importance du volume acheté), enfin le **stock déporté** permet de faire appel à un site extérieur, pour répondre à des dépassements de besoin temporaire d'espace supplémentaire (événement : fêtes calendaires, événement commercial). Enfin, une partie du stock que l'on peut qualifier de **stock commercial** est en rayonnage dans les magasins eux-mêmes.

3.3.4 Les types de gestion de l'immobilier logistique

La gestion des entrepôts peut être internalisée (logistique patrimoniale) ou externalisée via un prestataire (logistique partenariale), avec des biens immobiliers détenus en propre ou loués à une société immobilière. Ces modèles diffèrent considérablement selon les enseignes et au-delà de quelques orientations générales, les arbitrages n'ont cessé d'évoluer.

L'externalisation offre de nombreux avantages, notamment la possibilité pour les entreprises de se concentrer sur leur cœur de métier, comme le développement commercial et le marketing, tout en

confiant leur logistique à des spécialistes au lieu de gérer en interne les entrepôts, souvent complexes en termes de personnel, de bâtiment et de réglementation. De plus, l'externalisation offre l'accès à l'expertise et à l'innovation du prestataire, garantissant une Supply Chain performante. Les coûts sont réduits grâce à la mutualisation des achats et des activités logistiques, transformant ainsi les investissements en charges variables.

La tendance dans les années 2000 se penchait vers l'externalisation, une pratique adoptée par Carrefour, qui autrefois propriétaire de ses entrepôts, a vendu son immobilier et collabore désormais avec des prestataires pour gérer ses entrepôts. Auchan suit également cette approche. En revanche, la majorité des autres grandes enseignes ont préféré maintenir une gestion internalisée de leurs entrepôts. Casino, avec ses enseignes Casino, Monoprix et Franprix, possède des filiales dédiées pour chacune. De même, Leclerc, Intermarché et la coopérative U, ainsi qu'Aldi et Lidl, gèrent leurs entrepôts en interne.

Il est fréquent que la gestion d'actifs spécifiques comme les entrepôts frigorifiques dédiés aux produits surgelés soit confiée à des prestataires, en raison d'une technicité particulière et des coûts élevés associés aux installations à température négative.

Tableau 5. Type de gestion des entrepôts dans la GSA (IPR 2024)

Enseignes	Type de gestion des entrepôts
Carrefour	Externalisée
Auchan	Externalisée et Internalisée, dépend du site
Casino	Confiée à Easydis filiale de Casino à l'exception des plateformes de produits surgelés qui sont externalisée
Monoprix	Confiée à SAMADA filiale de casino a l'exception des plateformes surgelés qui sont externalisée
Franprix	Internalisée
Leclerc	Internalisée a l'exception des plateformes surgelés qui sont externalisée parfois
Intermarché	Internalisée
Coopérative U	Internalisée
Aldi	Internalisée, à l'exception des plateformes surgelés qui sont externalisée parfois
Lidl	Internalisée, à l'exception des plateformes surgelés qui sont externalisée parfois

3.3.5 Les opérations sur plateforme

Le passage par un entrepôt conduit à effectuer diverses opérations de manutention qui tendent à être mécanisées. A l'entrée, les opérations de réception : déchargement, vérification de la conformité de la quantité et de l'état des produits, puis prise en charge des produits en entrepôt pour un stockage par lot complet ou à la suite d'opération de dé-palettisation. Pour les marchandises en simple transit, l'opération peut consister en un transfert des unités réceptionnées, complètes ou éclatée, vers la zone de chargement. Pour la préparation de commande à partir des stocks, on retrouve les opérations de collecte/picking, de préparation via palettisation, colisage en attente du chargement pour la tournée de distribution.

Vu l'importance des flux générés par les entrepôts, des rendez-vous horaires sont établis avec le transporteur à la réception. Quelques minutes de retard peuvent équivaloir à 95€ de pénalités logistiques directement prélevées sur la facture. Certaines situations d'abus ont néanmoins conduit la DGCCRF à mieux encadrer les pratiques dans le cadre de la loi Egalim 2 (Source LSA).

Le coût de passage par la base logistique correspond donc à l'ensemble des charges liés à la gestion des flux et au stockage des biens. Il est variable selon la valeur de la marchandise et la durée des cycles de rotation et donc à la nature du produit et au niveau d'activité du site.

L'optimisation de l'organisation logistique a fortement réduit ses coûts. Au tournant des années 2000, ils ont été évalués pour le secteur de la distribution alimentaire dans une fourchette allant de 8 à 9% de

la valeur pour les produits frais et de 4% pour les produits secs (Morcello, 1999)³⁸. En 2020, ce montant a été estimé en moyenne à 3,5% du coût (Filser et al. 2020)³⁹.

Tableau 6. Décomposition des coûts logistiques dans la grande distribution alimentaire (source : Net Log Conseil)

Immeubles	15 %
<i>Autres fixes et Management</i>	9 %
<i>Manutention (Operations au sein des entrepôts)</i>	38 %
<i>Transport aval</i>	32 %
<i>Démarque (Perte de marchandises)</i>	1 %
<i>Coût IT et charges de siège</i>	2 %
<i>Autres redevances</i>	5 %

3.4 Analyse des profils fonctionnels des plateformes

À partir des bases de données à notre disposition, une analyse détaillée des plateformes et des points de vente qui leur sont rattachés a été réalisée pour chacune des plateformes des groupes de la grande distribution alimentaire. Cette analyse a permis d'identifier plusieurs profils fonctionnels types et communs entre les enseignes, ainsi que d'analyser leurs caractéristiques. Cependant quelques profils uniques par enseigne seront présentés également.

Profil 1 : Plateformes à rayonnement national/multirégional

La stratégie traditionnelle de séparation produits **alimentaires/non alimentaires**, **froid/sec**, **température ambiante/positive/négative** reste en vigueur pour la majorité des groupes de grande distribution. Elle répond à plusieurs impératifs : les taux de rotation des stocks diffèrent significativement entre types de produits. Cette approche détermine alors non seulement la logistique globale, mais également la localisation et l'implantation des plateformes ainsi que leurs aires de chalandise. En règle générale, un rayonnement national est plus adapté pour les produits non alimentaires, tandis qu'un rayonnement régional convient mieux pour les produits alimentaires.

En France, la localisation optimale d'un entrepôt national se situe approximativement entre l'Ile-de-France et Orléans, à proximité de carrefours autoroutiers. Certains groupes de la grande distribution alimentaire choisissent de placer leurs entrepôts nationaux dans le sud de la région francilienne. C'est le cas de Carrefour, Auchan, et Leclerc mais surtout Intermarché et Samada (filiale de Casino approvisionnant Monoprix), où la fonction de couverture nationale se combine à l'optimisation de la couverture francilienne.

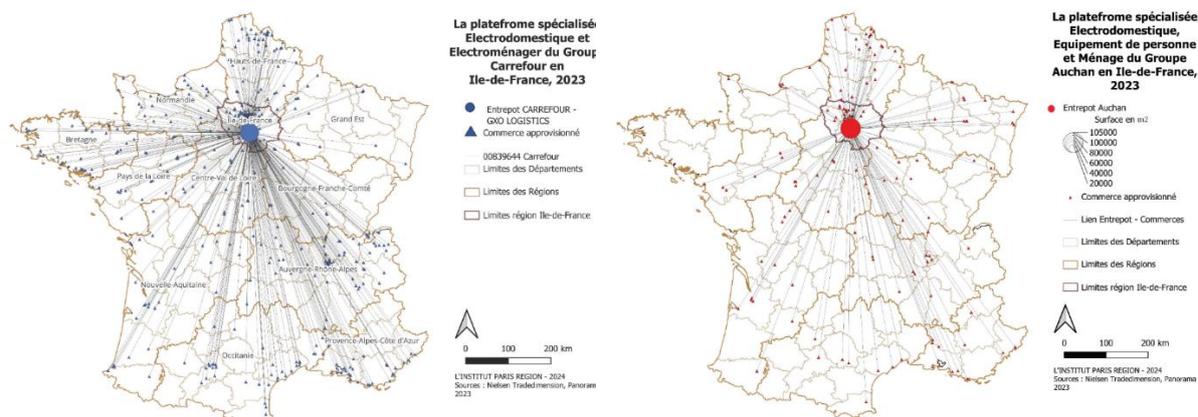
Groupe Carrefour

La plateforme Carrefour située au Coudray-Montceaux dans le département de l'Essonne est un entrepôt de 85,000 m², opérationnel depuis 2013. La relocalisation d'une telle infrastructure vers son barycentre théorique, minimisant la distance à vol d'oiseau vers tous les points de vente nationaux (la région Centre-Val de Loire) n'est pas une tâche simple à cause d'abord de l'ampleur de l'investissement qu'impliquerait une relocalisation. Par ailleurs, l'accessibilité effective par la mesure des temps de transport montrent que la position actuelle en Ile-de-France assure une meilleure desserte routière.

³⁸ Morcello. (1999). Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution. Paris : Ed. Liaisons.

³⁹ Filser M, Garets (des) V., Paché G. (2020). La distribution. Organisation et stratégie, Ed. EMS, Caen, 398 p.

Figure 28. (28A et 28B) Les espaces couverts par les plateformes spécialisées de Carrefour Site Le Coudray Montceau (91) et d'Auchan Site Villabé (91) (IPR, Données Nielsen, 2023)



Auchan Retail

Un autre exemple est celui de la plateforme Auchan-DHL (Fig. 27B), située à Villabé (91) depuis 2002, présentant une superficie de 105 000 m², la plus vaste d'Ile-de-France. Cette installation XXL est spécialisée dans les produits électroménagers, l'équipement de la personne et les articles ménagers. Elle assure l'approvisionnement de plus de 136 hypermarchés Auchan à travers la France, bénéficiant de sa proximité immédiate de l'A6 et d'un accès facile à l'ensemble du réseau autoroutier national.

Groupement E. Leclerc

Leclerc dispose également de plateformes spécialisées à vocation inter-régionale, stratégiquement positionnées en bordure de la région francilienne, facilitant sa desserte mais sans être victime de sa saturation.

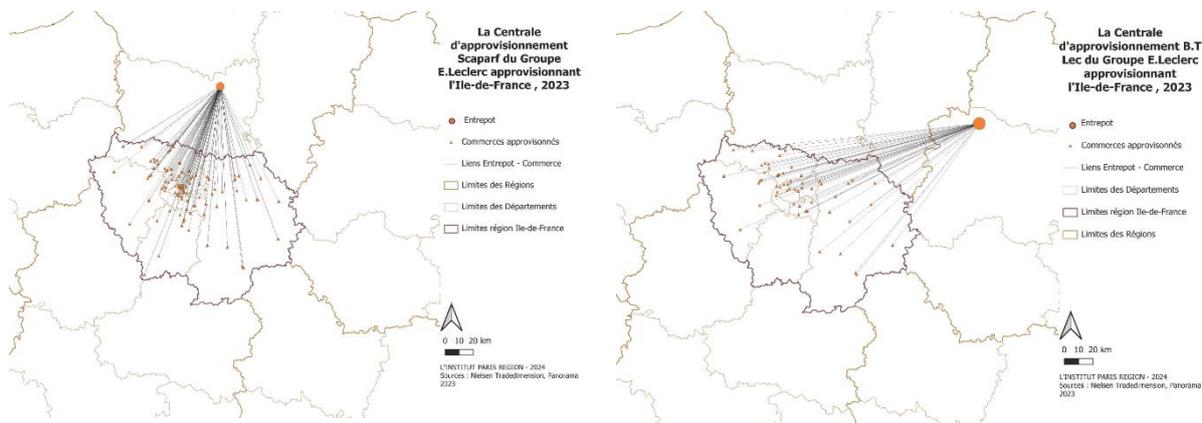
Scaparf

Entrée en fonction en août 2003, la SCAPARF à Ressons sur Matz est responsable de la massification et de la distribution des produits d'hygiène et de beauté pour une partie des magasins de l'enseigne E. Leclerc couvrant 9 régions. Située dans l'Oise, elle livre actuellement plus de 640 points de livraison, dont 129 en Île-de-France. L'entrepôt, d'une superficie de 25 000 m², dispose également d'une réserve supplémentaire de 40 000 m². (Fig. 29A)

Bazar Technique Leclerc

B.T. LEC est la centrale d'achat et d'approvisionnement des magasins du groupe E. Leclerc pour tous les produits électroménagers, couvrant une gamme variée allant des téléphones aux réfrigérateurs, en passant par les sèche-cheveux et les téléviseurs. Implantée à Witry-lès-Reims (51), la société dessert tous les magasins E. Leclerc situés à l'est d'une ligne Dieppe/Nice, soit environ 240 points de vente, dont 54 en région francilienne (Fig. 29B). Une seconde plateforme B.T. LEC, situées à Saint-Etienne-de-Montluc (44) prend en charge le reste de la France. L'automatisation de cet entrepôt permet de gérer efficacement les variations de contenu des palettes en fonction des besoins spécifiques de chaque magasin destinataire. C'est aussi un atout pour adapter l'étiquetage au cas par cas, en tenant compte de la nature des articles, de leur quantité et de leur taille. Cette flexibilité garantit que chaque magasin reçoit les produits électroménagers de manière précise et efficace.

Figure 29. (29A et 29B) Les couvertures inter-régionales de la Scaparf et BT Leclerc (IPR, Données Nielsen, 2023)



Particularités d'Intermarché et Casino (SAMADA)

Intermarché et Casino à travers SAMADA, sont deux groupes qui accordent une importance particulière à la centralité francilienne. Le groupe Intermarché possède trois immenses plateformes à vocation nationale dans le sud de l'Île-de-France, tandis que SAMADA dispose de deux bases à vocation nationale. Ce qui distingue ces deux enseignes et souligne l'importance de la centralité francilienne dans leur stratégie, c'est que leurs plateformes allient la gestion des produits non alimentaires et alimentaires, national et régional ce qui est rare.

SAMADA

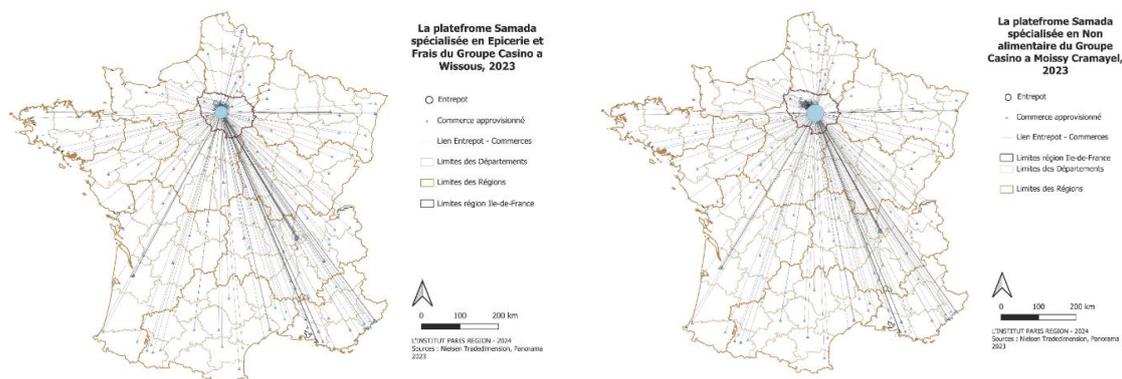
SAMADA (monoprix.fr et naturalia.fr ainsi que six enseignes spécialisées dans le commerce de centre-ville : Monoprix, Monoprix Maison, Naturalia, monop', monop'daily, monop'beauty et monop'station) dispose en Île-de-France de deux plateformes combinant vocations nationale et régionale :

Le premier, situé à Wissous (91), a été ouvert en 2018 en remplacement de l'ancien entrepôt de Thiais (94). Avec une superficie de 51 500 m², il est spécialisé dans les produits alimentaires, y compris l'épicerie et les produits frais. Cette plateforme multiformats et multi-températures traite à la fois les l'épicerie toute France et les produits frais pour les livraisons franciliennes (supermarchés, hypermarchés et drives).

Situé à Moissy-Cramayel (77), la seconde plateforme a été inaugurée par le groupe Monoprix en collaboration avec Prologis en octobre 2021 afin de remplacer une série de plateformes hétérogènes et obsolètes : celles de Marly-le-Roi (78), Thiais (94), Gennevilliers (92), Combs-la-Ville (77). La nouvelle plateforme de 100 000 m² traite 45 millions de colis par an. Multiformat et multicanal, elle permet au groupe Monoprix de traiter des produits non alimentaires à destination de ses magasins nationaux et à la livraison des commandes passées sur monoprix.fr et le click & collect. A l'image de la plateforme SAMADA à Wissous (91), la plateforme de Moissy a une double vocation, nationale et régionale, à destination aussi bien des hypermarchés que des supermarchés. Grâce à cet outil logistique de nouvelle génération, le groupe est concrétise son ambition de croissance omnicanale⁴⁰.

⁴⁰ Leclerc, M. (2021, octobre 15). Monoprix dispose d'un nouvel entrepôt robotisé de 100 000 m² pour le non alimentaire. LSA

Figure 30. (30A et 30B) Aires respectifs de rayonnement national de la base logistique Casino de Wissous (91) et de Moissy-Cramayel (77) (IPR, Données Nielsen, 2023)



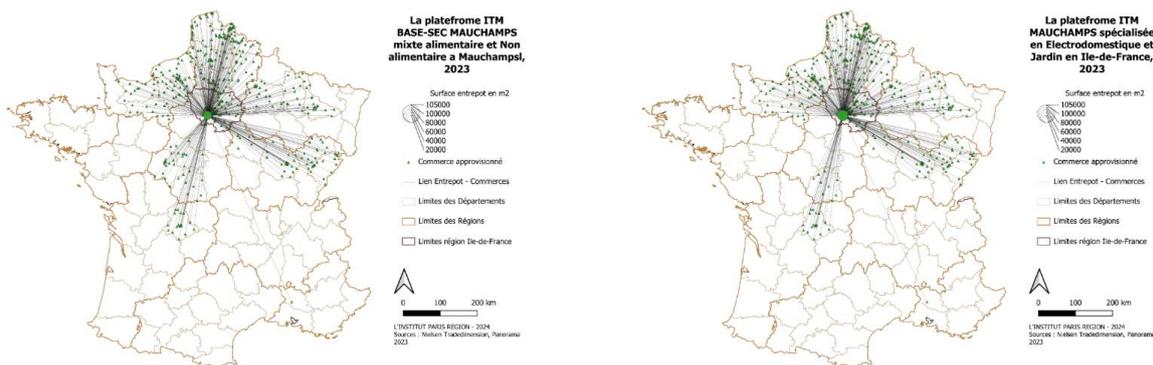
Intermarché

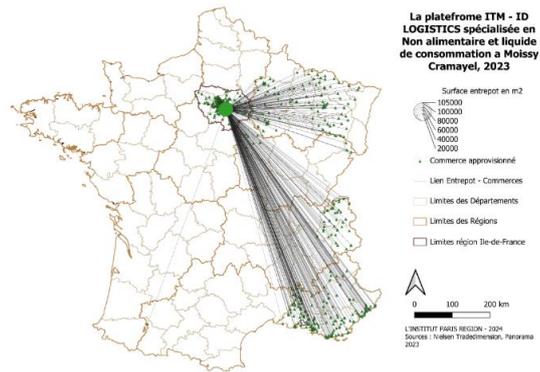
Les plateformes franciliennes du groupement Intermarché occupent également des fonctions de distribution simultanées à deux échelles territoriales, puisque la couverture proprement régionale est complétée par une offre inter-régionale avec une prédominance vers le nord qui n'est toutefois pas exclusive. Certaines grappes de points de vente y sont également rattachées.

La figure 31A illustre la base historique de Mauchamps, qui a été agrandie pour devenir une plateforme logistique mixte. Cet entrepôt est dédié à la livraison de produits diversifiés tels que les boissons sans alcool, les produits de droguerie, parfumerie et hygiène (DPH), l'électroménager, l'épicerie, les jouets, les produits ménagers, les surgelés et les vins. Il dessert les enseignes Intermarché en Île-de-France et au-delà.

La figure 31B présente l'aire de rayonnement la nouvelle plateforme de la base de Mauchamps de 40 000m², spécialisée dans l'électroménager et le jardinage. Cette installation approvisionne les enseignes Intermarché dans le nord, l'est de la France et l'est de l'Île-de-France, démontrant ainsi la capacité d'Intermarché à adapter ses infrastructures pour répondre aux besoins spécifiques des différentes régions. La figure 30C illustre l'aire de rayonnement national de l'entrepôt Intermarché à Moissy-Cramayel de 70 000m², spécialisé dans les spiritueux et le vin, les boissons sans alcool, l'équipement de la personne, les produits ménagers.

Figure 31. (31A, 31B et 31C) Les fonctions multiscales des plateformes franciliennes des bases Intermarché de Mauchamps et Moissy-Cramayel (Données Nielsen, 2023).





Actuellement, l'Île-de-France compte sept plateformes nationales, représentant 13 % des plateformes de la région et couvrant 26 % de la surface logistique de la grande distribution francilienne. En outre, trois autres plateformes nationales se trouvent à proximité de la région francilienne. Mais à partir des données statistiques accessibles, il n'est pas possible de calculer exactement le poids de l'Île-de-France dans le nombre de plateformes à vocation nationale, mais tout laisse à penser qu'il est élevé.

Profil 2 : Plateformes à température négative (produits surgelés)

Le stockage de produits surgelés (-18°C) est un enjeu crucial dans le secteur logistique, d'autant que la pandémie a accéléré la croissance de ce secteur, avec une augmentation post-covid de 10 %. Dans cette offre, la diversité est devenue un élément de différenciation puissant qui rebat à la hausse les besoins de l'entreposage.

Les installations de stockage réfrigéré sont complexes et nécessitent des entrepôts spécialisés. Les solutions adaptées au maintien strict de la chaîne du froid doivent tenir compte de l'efficacité économique de systèmes énergivores tout en répondant à des obligations de durabilité. Le traitement particulier de la dalle, l'isolation stricte des murs rendent chaque mètre cube d'espace d'autant plus coûteux. La conception des entrepôts et des chambres de réfrigération ou de congélation doit être adaptée aux besoins spécifiques des clients, avec des températures distinctes pour la réfrigération (température proche du point de congélation, généralement entre 2 et 8 °C, pour stocker les produits frais à court terme, cf. infra) et la congélation (avec une température moyenne de -18 °C pour une durée de conservation longue), ce qui représente une part significative de la consommation énergétique des entrepôts frigorifiques et des coûts.

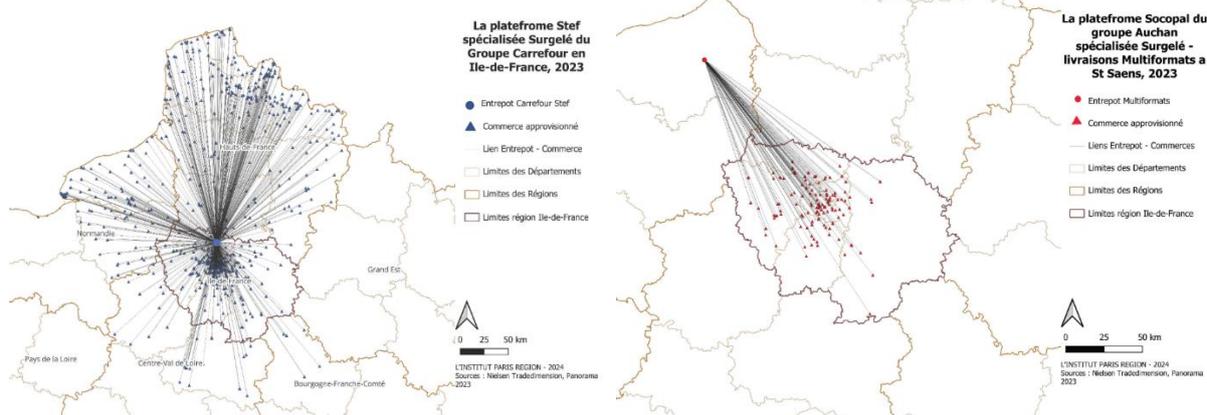
L'immobilier logistique à température négative est ainsi environ quatre fois plus cher que celui à température ambiante. A cela il faut ajouter les spécificités du matériel roulant et d'une flotte contrôlée par quelques grands groupes au savoir-faire reconnu. En raison de ces diverses données, la majorité des enseignes de grande distribution en France confie la gestion des plateformes surgelées à des prestataires spécialisés.

Actuellement, les données techniques conduisent à situer la taille optimale pour cet actif dans une fourchette allant de 10 000 à 20 000 m², soit la moitié de la moyenne générale des plateformes de la grande distribution généraliste. En fonction des volumes qui y sont traités, on arrive à un découpage national du territoire en 4 à 5 ensembles logistiques expliquant qu'elles aient de fait une vocation multirégionale plutôt que nationale. C'est le cas de Carrefour, Auchan et des enseignes Casino du groupe Casino. Toutefois, lors de nos entretiens, il a été précisé qu'un nouveau modèle tendait à s'imposer. Certaines enseignes, telles Lidl, ont engagé l'internalisation de cette offre. La construction de nouvelles bases plus grandes mais découpées en plusieurs cellules dont celles spécialisées en surgelés enregistrent une surface moyenne comprise entre 5 000 et 10 000 m².

Groupe Carrefour

Sur le même modèle, l'approvisionnement en produits surgelés des magasins Carrefour repose sur cinq plateformes de distribution multirégionale avec la taille critique d'environ 20,000 m². La plateforme de Montsoul (95) confiée à STEF dessert à la fois l'Île-de-France et les Hauts-de-France (Fig.32A).

Figure 32. (32A et 32B) Les aires de chalandise respectives des bases logistiques de froid négatif de Carrefour a Montsoult (95) et d'Auchan Saint-Saëns (76) (IPR, données Nielsen, 2023)



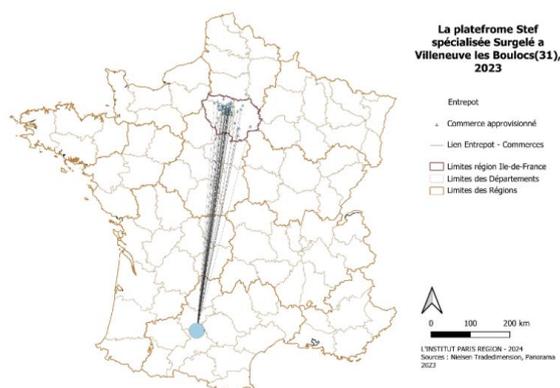
Auchan Retail

De même, l'approvisionnement en surgelés pour l'Île-de-France des enseignes Auchan est assuré par une plateforme du prestataire SOCOPAL situé à Saint-Saëns (76), en Basse-Normandie. Cet entrepôt spécialisé, offre une superficie de seulement 8 000 m², soit une capacité de stockage de 10 000 palettes. Elle dessert aussi bien les hypermarchés que les supermarchés Auchan en Île-de-France et dans les régions voisines (données manquantes) (Fig. 32B).

Groupe Casino

L'approvisionnement en produits surgelés des réseaux Casino, Casino Drive, Géant Casino et Hyper Casino en Île-de-France provient de la plateforme du prestataire Stef Logistique, située à 18 km au nord de Toulouse, à Villeneuve-lès-Bouloc (31). Cette plateforme effectue donc en moyenne des livraisons de plus de 550 km (distance à vol d'oiseau, en réalité sans doute plus) dépassant ainsi largement le seuil optimal maximal estimé à 200 km.

Figure 33. Approvisionnement en produits surgelés des magasins Casino depuis la Haute Garonne (IPR, Données Nielsen 2023)



Profil 3 : Plateformes à température positive (Produits frais)

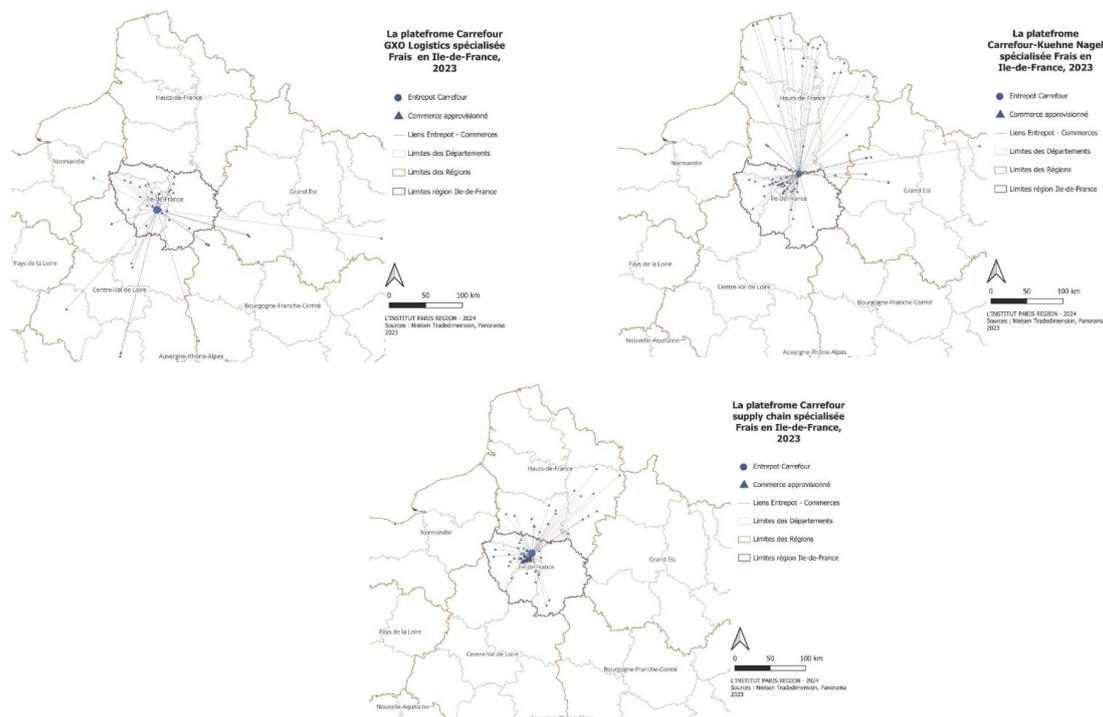
L'approvisionnement en produits frais, tels que les fruits et légumes, la boucherie et la poissonnerie, présente une complexité technique moindre que pour les surgelés, tout en nécessitant la température dirigée (ou température de congélation). Les produits qui y transitent sont caractérisés par une faible durée de conservation et exigent de ce fait des livraisons plus fréquentes vers les points de vente, rendant la proximité des plateformes logistiques spécialisées particulièrement cruciale. Les données issues de la base Nielsen montrent que, pour toutes les enseignes de grande distribution, l'approvisionnement en produits frais se fait à partir de plateformes proches, avec des distances moyennes comprises entre 50 et 80 km pour des surface moyenne variant entre 10 000 et 20 000 m². Cet approvisionnement se fait depuis des plateformes dédiées dans la majorité des groupes, à l'exception des plateformes Samada qui combinent le frais et le sec sous un même toit.

Groupe Carrefour

L'approvisionnement frais pour la région francilienne est externalisé avec une surface de l'ordre de 20 000 m², soit la moitié de la moyenne des entrepôts GSA. En Île-de-France, le rayon de livraison est de 50 km mais peut atteindre 200 km pour les livraisons dans les régions adjacentes. Les cartes de la figure 34 présente trois des cinq entrepôts spécialisés en produits frais du groupe Carrefour dont les rôles spécifiques n'ont pu être clairement identifiés en Île-de-France, alors que le partage territorial est plus clair au-delà :

La plateforme Carrefour Fig. 34A, gérée par GXO Logistics, dédiée aux produits frais est située dans la ville de Fleury-Mérogis (94), couvre une superficie de 22 000 m². Elle assure l'approvisionnement des points de vente du sud de l'Île-de-France, avec une distance moyenne de 70 km par envoi et une portée maximale de livraison de 310 km au profit de points de vente isolés de la région Centre.

Figure 34. (34A, 34B, 34C) Les aires de chalandise des trois plateformes régionales Carrefour pour les produits frais à Fleury-Mérogis (94), Dammartin-en-Goële (77), La Courneuve (93). (IPR, Données Nielsen 2023)



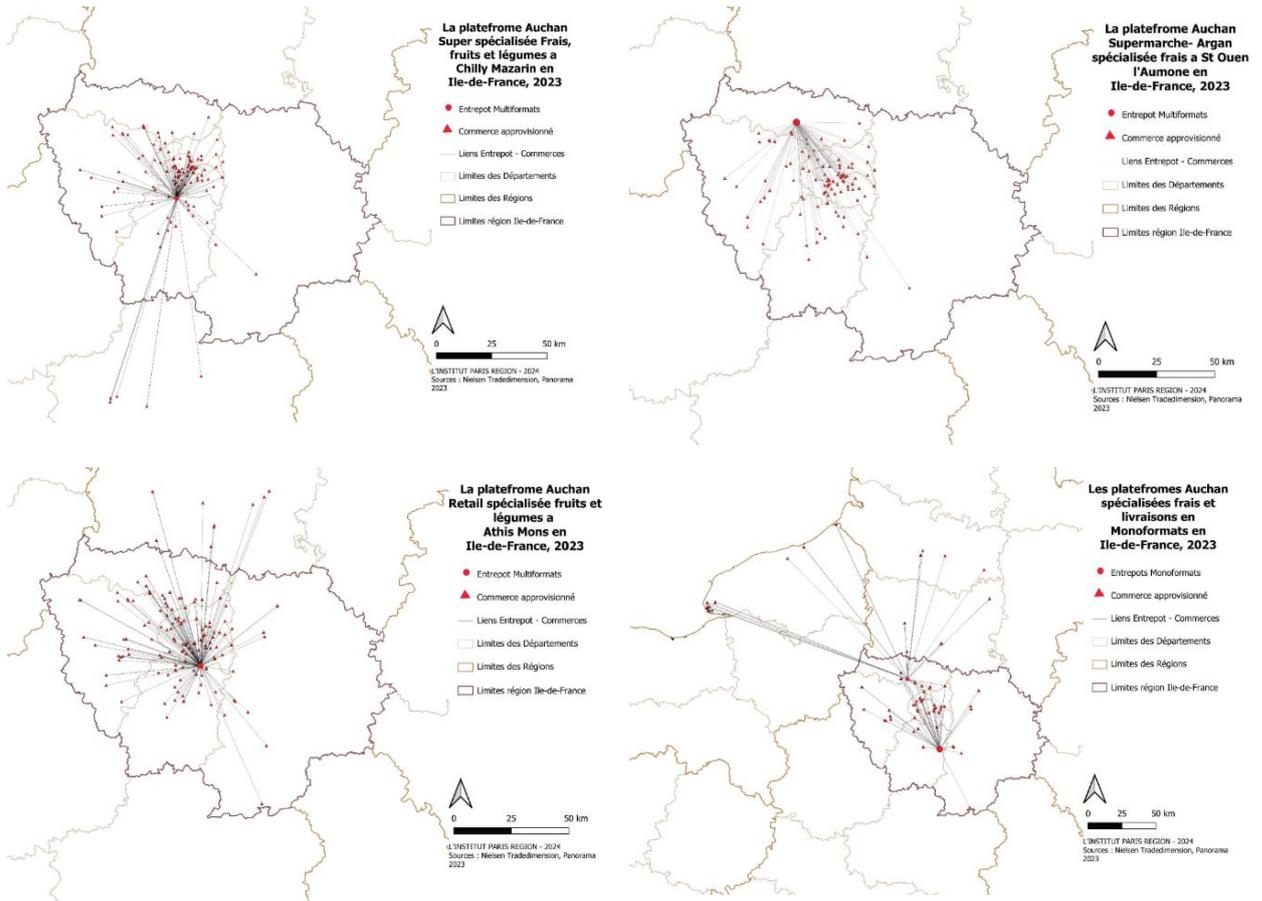
La base frais Carrefour gérée par Kuehne Nagel (Fig.34B) à Dammartin-en-Goële (77), au croisement de la RN2 et de la Francilienne, offre une emprise de 16 600 m². Elle prend en charge une partie du nord de l'Île-de-France ainsi que la livraison de magasins des Hauts-de-France avec une distance maximale de 250 km et une distance moyenne de 80 km.

Dans une configuration voisine (Fig. 34C), la plateforme Carrefour Supply Chain frais de La Courneuve (93) de 22 000 m² assure d'abord la couverture du centre-nord francilien que viennent compléter des magasins de l'Oise et de l'Aisne. La distance moyenne est de 35 km et la distance maximale de 170 km.

Auchan Retail

Une caractéristique notable du réseau logistique du groupe Auchan est la concentration en Île-de-France de plateformes spécialisées dans les produits frais, notamment les fruits et légumes. Sur les 10 bases régionales Auchan, 5 sont dédiées aux produits frais. Confiées à des prestataires, elles ont une surface moyenne de 10 000 m², soit deux fois moins que les entrepôts Carrefour. Leur rayon de livraison est également plus restreint, avec une distance moyenne de 50 km et un rayonnement essentiellement centré sur l'Île-de-France.

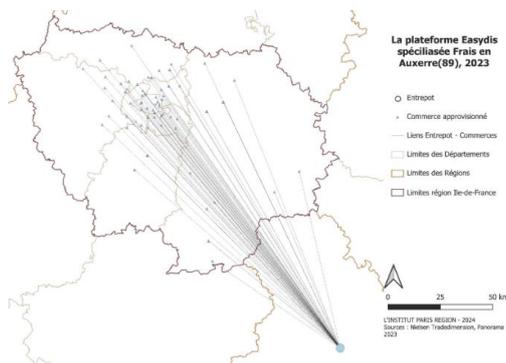
Figure 35. (35A, 35B, 35C, 35D) Les aires de chalandise des trois plateformes régionales Carrefour pour les produits frais à Chilly-Mazarin (91), Saint-Ouen l'Aumône (95), Athis-Mons (91), et Le Coudray Montceaux (91). (IPR, Données Nielsen 2023)



Groupe Casino

Les enseignes du groupe Casino, hors Monoprix et Franprix, sont approvisionnées en produits frais à partir de la plateforme Easydis d'Auxerre (89). Cette installation d'une surface de 28 000 m², se situe à une distance moyenne de 145 km des points de vente franciliens (Fig.36), ce qui constitue une exception notable.

Figure 36. Magasins franciliens desservis par la plateforme frais Easydis d'Auxerre (89) (IPR, Données Nielsen 2023)



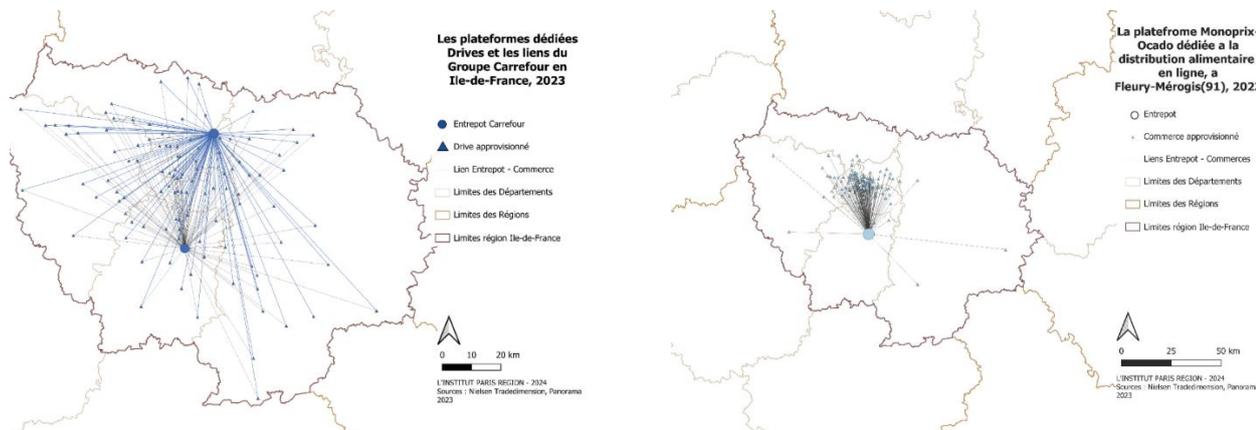
Profil 4 : Plateformes dédiées drives

Dans la grande distribution alimentaire, le développement du e-commerce s'est notamment traduit par un rapide développement de l'offre drive après de 2005. Cette dernière a bousculé les schémas logistiques avec les délais courts de préparation, des commandes individualisées, retirées par des automobilistes ou plus récemment par des piétons dans sa déclinaison de centre-ville. Les drives s'implantent selon des logiques variées, à proximité immédiate des points de vente (**drives accolés**) ou en tant qu'entités autonomes (**drive solo ou déportés**), formant un nouveau format à intégrer dans aux différents réseaux logistiques. C'est ce qu'illustrent deux offres de ce type en Ile-de-France. Les modes de fonctionnement des plateformes classiques étaient peu adaptés à ce service, pour une préparation ultra-réactive, des volumes faibles et une diversité réduite de produits. La préparation sur site (picking en magasin, ou dans des entrepôts déportés avec un rayonnages dédiés et une offre réduite de références) a le plus souvent été remplacé par une préparation en amont depuis les bases et une livraison de la commande déjà réalisée, sur le site du retrait. Aussi certains distributeurs ont adopté un système dédié à cette offre, même si elle reste encore très minoritaire à ce jour : Carrefour et Monoprix.

Groupe Carrefour

Pour Carrefour, les bases logistiques dédiées aux drives représentent une innovation reposant sur un niveau d'automatisation nettement supérieur à celui des plateformes du reste du réseau. Le choix se justifie par des références qui demeurent moins nombreuses, facilitant l'organisation. En outre, et c'est là un point primordial, avant même la rapidité d'exécution où la réduction des coûts, l'automatisation permet de réduire les risques d'erreur, enjeu particulièrement critique pour une offre où la satisfaction du client est déterminante. Le groupe dispose ainsi de deux plateformes dédiées aux drives : l'une au nord à Aulnay sous-Bois (93), et l'autre au sud au Plessis-Pâté (91), dont les aires de chalandise se recouvrent en zone largement.

Figure 37. (37A et 37B) 36A Plateformes Carrefour Aulnay-sous-Bois (93) et Le Plessis-Pâté (91) 36B Plateforme Monoprix-Ocado à Fleury Mérogis(91) (IPR, Données Nielsen 2023)



Enseigne Monoprix (Groupe Casino)

En novembre 2017, le groupe Casino et Ocado Group, leader mondial de la distribution alimentaire en ligne, ont annoncé la signature d'un accord pour développer en France la plateforme "Ocado Smart Platform" (OSP). En mai 2020, le e-commerce alimentaire Monoprix est lancé grâce à l'entrepôt situé à Fleury-Mérogis (91), où l'utilisation de la plateforme logistique Ocado Smart optimise l'ensemble de la chaîne de livraison, de la commande à la livraison⁴¹. Cette plateforme de 36 000 m², spécialisée principalement dans les produits alimentaires (y compris épicerie, produits frais, boissons, vins et spiritueux, et DPH), prépare les commandes des clients d'Île-de-France en quelques minutes seulement.

Profil 5 : Plateformes à vocation sous-régionale

Jusqu'à présent, la structuration du territoire francilien en régions logistiques spécifiques n'a pas été abordée de manière systématique. La région Île-de-France, en raison de son importance économique et démographique, joue un rôle crucial dans les stratégies des enseignes de la grande distribution,

⁴¹ Monoprix. *Nos activités*. Consulté le 10 juin 2024, à l'adresse [https://entreprise.monoprix.fr/entreprise/nos-activites/]

justifiant qu'elle soit considérée comme une région logistique autonome. Cependant, l'analyse de la répartition des plateformes logistiques révèle une implantation inégale sur le territoire francilien.

Contrairement à nos attentes initiales de déséquilibre est-ouest, nous avons observé une structuration logistique marquée entre le nord et le sud de la région pour l'organisation des circuits de la GDA. Cette polarisation semble être le résultat d'une stratégie d'approvisionnement basée sur une structure géographique spécifique et un découpage secondaire du territoire francilien.

D'après les divers entretiens menés avec des spécialistes et experts de la logistique en Île-de-France, il apparaît que l'organisation logistique idéale correspondrait à une polarisation autour de quatre pôles : nord-est, nord-ouest, sud-est, et sud-ouest. Cependant, la mise en œuvre de ce système est compliquée par la disponibilité limitée du foncier.

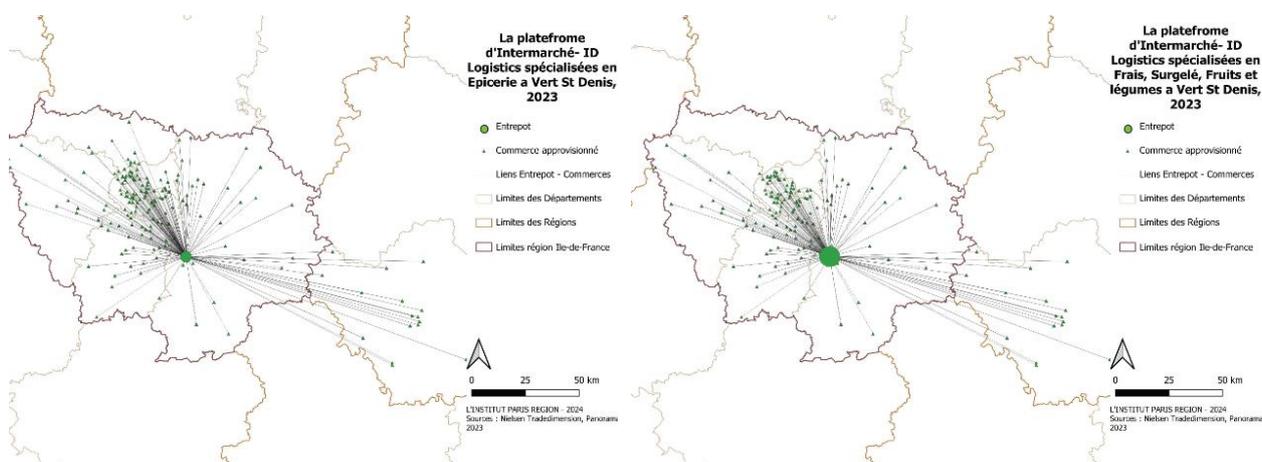
Intermarché

Pour sa couverture francilienne, Intermarché structure son organisation logistique autour de trois pôles, disposant chacun de deux bases spécialisées : la première pour les produits secs et la seconde pour les produits frais, avec une organisation territoriale en deux sous-régions, sud-est / nord-ouest pour les produits alimentaires (Bases LAI).

Au sud-est de Île-de-France, à Vert-Saint-Denis (77)

- Produits secs : La plateforme de Vert-Saint-Denis, spécialisée dans les boissons sans alcool, l'épicerie, les spiritueux et le vin, assure l'approvisionnement de toute la région Île-de-France. (Voire figure 38A)
- Produits frais : Une autre plateforme située également à Vert-Saint-Denis est dédiée aux produits frais, y compris les fruits, légumes et surgelés, pour l'ensemble de la région. (Voire figure 38B)

Figure 38. (38A et 38B) 38A Plateforme de Vert-Saint-Denis spécialisée en sec, 38B plateforme Vert-Saint-Denis spécialisée en Frais (IPR, Données Nielsen 2023)



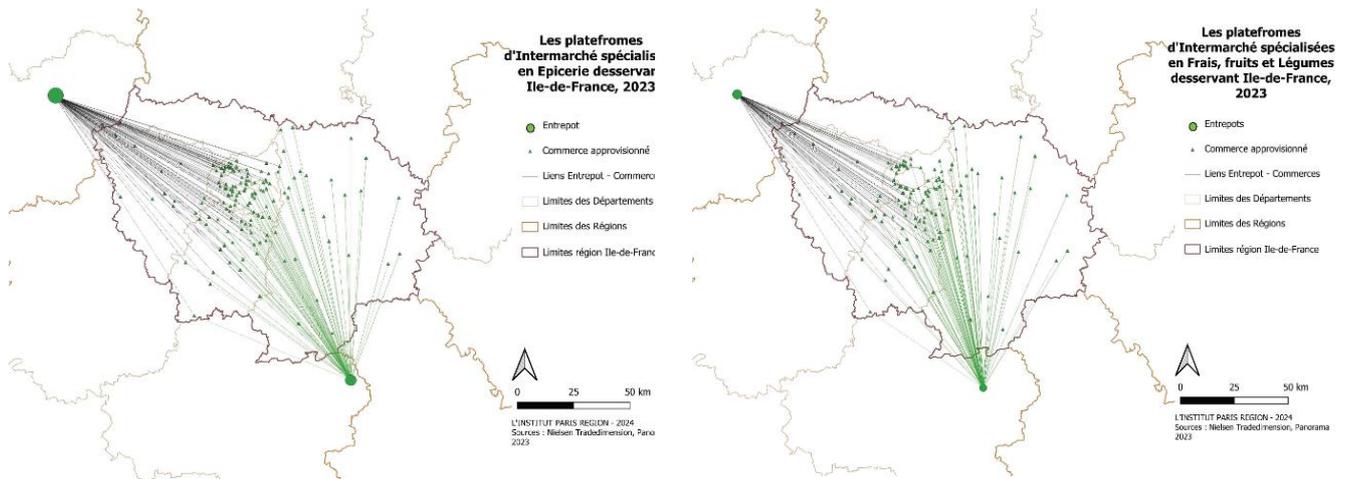
Au nord-ouest à Heudebouville et Louviers (28)

- Produits secs : La plateforme de Heudebouville fournit des produits secs, notamment les boissons sans alcool, l'épicerie et le vin. (Voire figure 39A)
- Produits frais : La base de Louviers, également à l'ouest, est responsable de l'approvisionnement en produits frais. (Voire figure 39B)

Au sud-est à Saint-Hilaire et Amilly (45)

- Produits secs : La plateforme de Saint-Hilaire assure la distribution des produits secs. (Voire figure 39A)
- Produits frais : La base d'Amilly prend en charge les produits frais. (Voire figure 39B)

Figure 39. (39A et 39B) 39A plateformes Heudebouville (28) et Saint-Hilaire (45) spécialisées en secs, 39B plateformes de Louviers (45) et d'Amilly (28) spécialisées en frais. (IPR, Données Nielsen 2023)



Ce système logistique permet à Intermarché de garantir une couverture complète et efficace de l'Île-de-France, en optimisant les flux logistiques à partir de ces trois pôles stratégiques, couvrant les besoins variés des points de vente, avec des distances moyennes comprises entre 50 et 80 km.

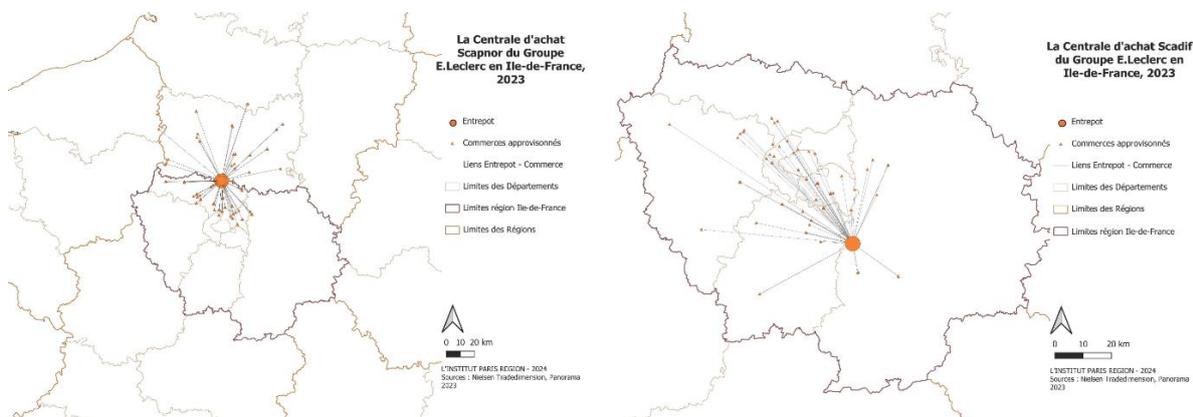
Leclerc

Le groupement E. Leclerc compte 16 coopératives régionales dont 2 en Île-de-France (SCAPNOR, SCADIF).

La société coopérative d'approvisionnement Paris/Nord est une centrale d'achat et d'approvisionnement des magasins E. Leclerc pour les produits alimentaires et non-alimentaires. Fondée en 1969, elle dessert 27 magasins, 26 drives et 4 express dans la région Paris/Île-de-France Nord. En 2017, la plateforme **SCAPNOR** a été automatisée pour réduire les temps de réapprovisionnement des magasins et adopter une approche logistique multiformats⁴². La portée moyenne de livraison moyenne est de 35 km, avec une distance maximale de 60 km.

Baptisée SCAPSUD puis SCADIF en 1991, la centrale d'achat est alors basée à Bondoufle, avant d'être déplacée dans l'agglomération de Sénart, à Savigny-le-Temple (77) en 1984. La société est chargée de négocier avec les fournisseurs nationaux et locaux. Elle a aussi la charge de la distribution multiformats à partir de deux plateformes, l'une, de 24 000 m², pour les produits frais, ultra-frais et surgelés à -25°C, et l'autre, de 42 400 m² pour le stockage des produits secs. Chacune intègre une cellule de 6 000 m² (150 m x 40 m) pour le traitement automatisé de la préparation des palettes. L'envoi parcourt en moyenne 35 km pour une distance maximale de 77 km.

Figure 40. (40A et 40B) Zones de chalandise des bases logistique E.Leclerc de Bruyères-s/Oise (95) et de Savigny-le-Temple (77) (IPR, Données Nielsen 2023)

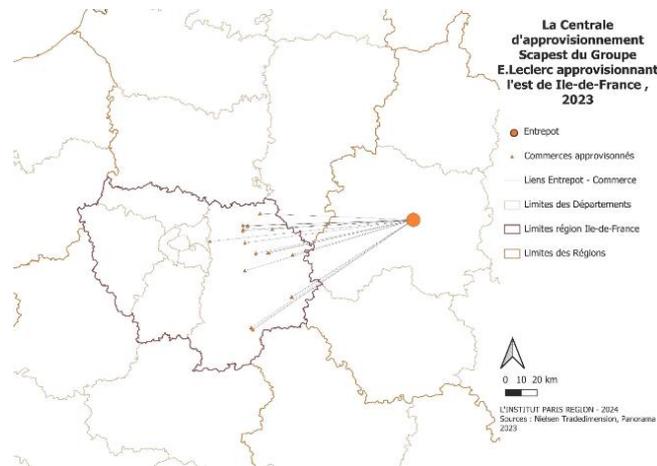


Au-delà de cette partition en deux sous-régions logistiques, SCAPNOR et SCADIF, intervient une troisième zone à l'extrême est du département de la Seine-et-Marne assurée par SCAPEST qui couvre

⁴² Chenevoy, C. (2017), « Chez E. Leclerc, la Scapnor automatise aussi son entrepôt », in *LSA, édition du 19/10*.

essentiellement une zone qui s'étend sur la Champagne-Ardenne, la Lorraine, la Picardie et jusque dans l'Yonne, avec des distances de livraison de 110 km, inférieures au seuil de rentabilité estimé à 200 km.

Figure 41. Site Scapest composé de plusieurs bases spécialisées (IPR, Données Nielsen 2023)



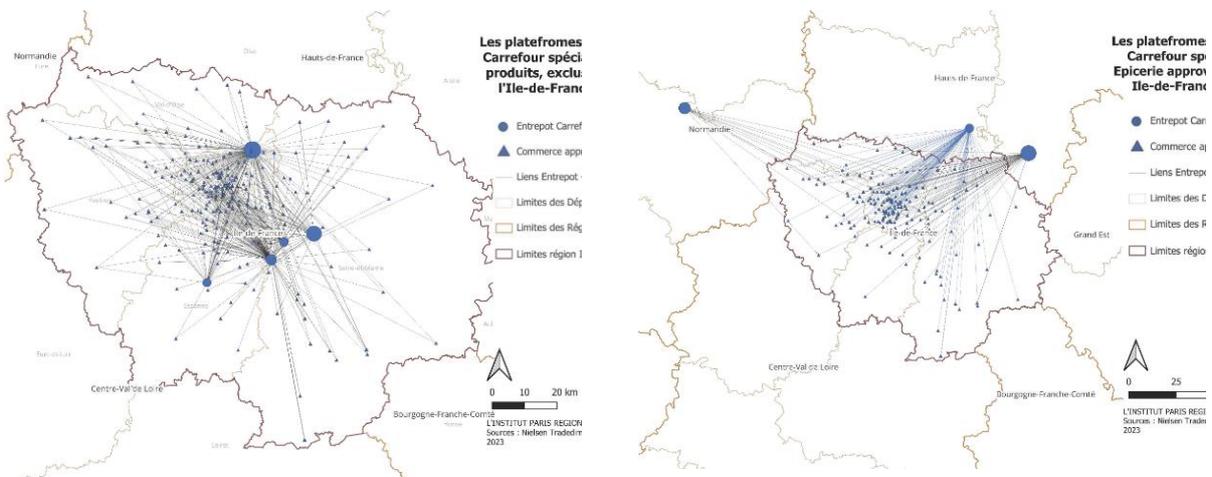
Carrefour

Pour le groupe Carrefour, l'Île-de-France constitue une région logistique puissante et donc indépendante dotée d'un réseau dense de plateformes.

La carte (Fig 42.B) représente cette situation contrastée. Un entrepôt situé dans l'Oise, spécialisé en produits frais et épicerie, approvisionne tous les formats de magasins franciliens et couvre de ce fait la majorité du territoire. Les deux autres entrepôts, situés dans l'Eure et l'Aisne, approvisionnent uniquement les hypermarchés et leurs drives de proximité.

Il est important de souligner que Carrefour dispose d'entrepôts franciliens dédiés exclusivement à la demande de la région (voir figure 42.A). Cependant, en raison des besoins logistiques croissants de la région francilienne, l'expansion du réseau est inévitable. La politique de proximité de Carrefour est ici déterminante. Cela inclut des entrepôts en Île-de-France desservant des régions limitrophes et des entrepôts situés hors de l'Île-de-France qui prennent en charge une partie des besoins de la région francilienne.

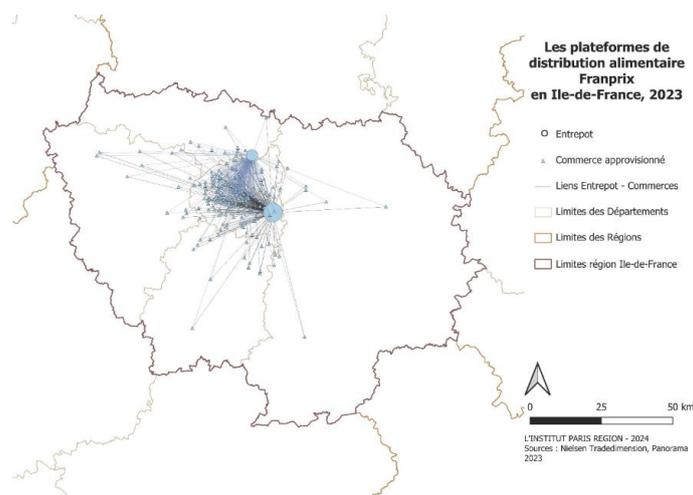
Figure 42. (42.A et 42.B) Zones de chalandise des bases logistiques alimentaires Carrefour hors Ile-de-France 42A et en Ile-de-France 42B (IPR, Données Nielsen 2023)



Profil 6 : Plateformes des enseignes de proximité dont Franprix

L'enseigne Franprix, détenue à 100% par le groupe Casino, concentre ses points de vente principalement à Paris et dans la petite couronne, avec des magasins de proximité de moins de 500 m². L'approvisionnement de ces supermarchés se fait à partir de plateformes proches pour optimiser les tournées de livraison des quelques 800 magasins Franprix. Deux plateformes en propriété sont situées aux portes de Paris, à Vitry (94) sur 60 000 m² et à Gonesse (95) sur 28 000 m². Elles livrent chaque jour 350 magasins ; pour la première, les produits secs comme l'épicerie, le vin, les boissons sans alcool et les produits d'hygiène et de beauté ; pour la seconde les produits frais avec une gestion confiée à sa filiale Sedifrais.

Figure 43. Zones de chalandise des plateformes logistiques Franprix à Vitry (94) et Gonesse (95) de l'enseigne Franprix (IPR, Données Nielsen 2023)



Le dispositif logistique de Franprix est un indéniable atout par sa proximité avec les points de vente avec une distance moyenne de livraison comprise entre 20 et 25 km. Il répond aussi à la politique de densification des points de vente par le développement très dynamique de la franchise, notamment dans la zone urbaine dense, où 70% des nouvelles ouvertures sont concentrées. En 2022, l'enseigne a ouvert 150 nouveaux magasins, puis 200 en 2023, l'objectif étant un doublement en 2026⁴³.

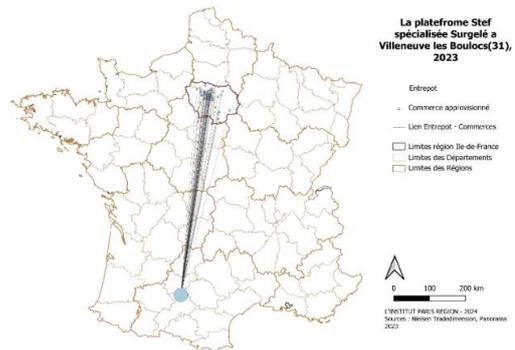
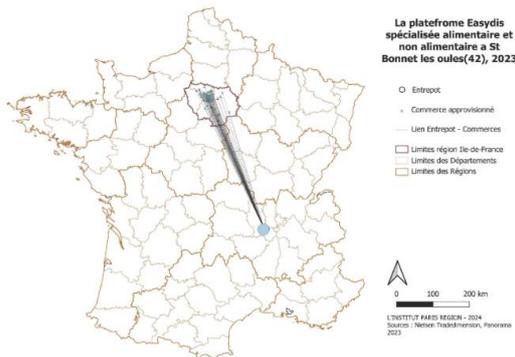
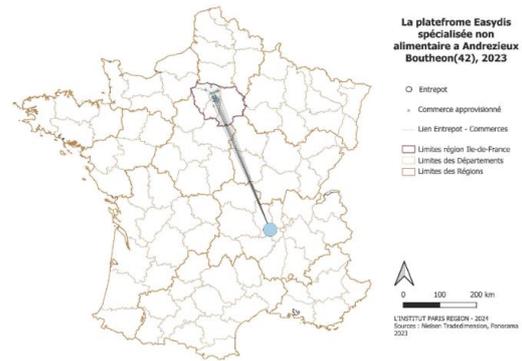
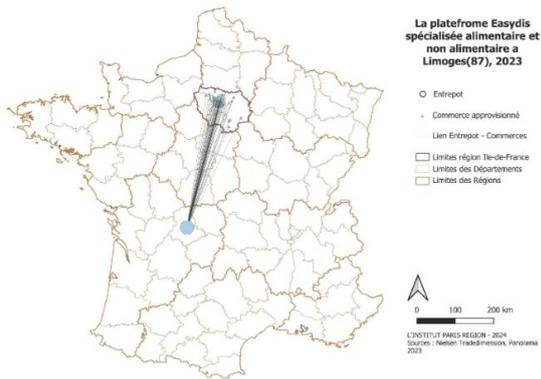
Profil 7 : Plateformes Easydis et l'organisation logistique des enseignes Casino

Outre Franprix et Monoprix, le groupe Casino contrôle les enseignes Casino Supermarchés, Casino #HyperFrais (anciennement "Géant Casino"), Vival, Le Petit Casino, Spar et Sherpa avec des circuits logistiques dédiés à chacun mais pilotés par un opérateur unique, sa filiale Easydis. Cette dernière gère actuellement une vingtaine de sites en France, mais aucun en Île-de-France, ni dans les départements adjacents. L'approvisionnement Casino dans une région-clé se fait paradoxalement à partir de sites logistiques éloignés imposant des distances de livraisons élevées dépassant les 200 km.

A titre d'illustration, l'approvisionnement des enseignes franciliennes Casino en produits frais est assuré par la plateforme Easydis de 28 000 m² à Auxerre (89), une des plus proches de la capitale avec une distance moyenne de livraison de 145 km. La plateforme Easydis de Limoges (87) prend en charge les livraisons des produits non-alimentaires pour une distance moyenne de livraison de 340 km ! Les produits alimentaires secs sont acheminés depuis la plateforme Easydis de La Planoise à Besançon (25), avec une distance moyenne de livraison de 320 km. L'électroménager provient de la plateforme Easydis d'Andrézieux-Bouthéon (42), avec une distance moyenne de livraison de 400 km. Enfin, les produits surgelés proviennent d'un entrepôt Stef de 72 000 m² à Villeneuve-lès-Bouloc (31) imposant une moyenne de plus de 550 km pour la livraison. Toutes ces distances en réalité sont même plus importantes étant des distances calculées à vol d'oiseau.

Figure 44. (44A, 44B, 44C et 44D) Les bases logistiques de Casino pour l'approvisionnement de ses points de vente en Ile-de-France. (IPR, Données Nielsen 2023)

⁴³ F.B. (2023, 14 mars). Spécial franchise : Franprix veut doubler son parc d'ici à 2026. LSA

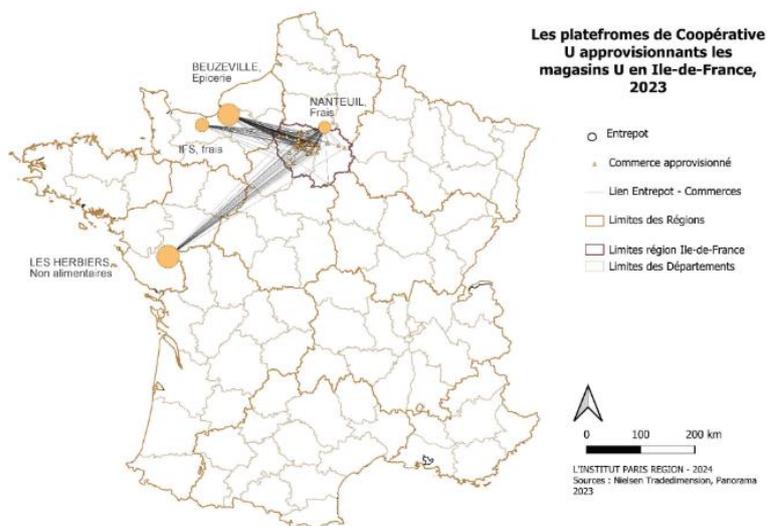


La situation logistique d'Easydis peut être attribuée à l'héritage d'une enseigne d'abord implantée dans le sud-est. Le manque d'investissement et l'absence de réorganisation au sein du groupe est plus surprenante, engendrant des surcoûts notables. Elle jette ainsi une lumière crue sur les difficultés financières du distributeur et le choix récent de ses nouveaux actionnaires de se défaire de nombreux actifs. La filiale logistique Easydis, qui fonctionne déjà à capacité réduite, doit aujourd'hui retrouver des repreneurs pour ses plateformes logistiques sous peine de fermeture, comme cela a été le cas pour les sites de Besançon et Limoges.

Profil 8 : Plateformes non franciliennes et stratégies d'approvisionnements efficaces : Coopérative U

Peu implanté dans la région, les plateformes U Log sont rares en Île-de-France, entraînant également une logistique spécifique dans l'approvisionnement des magasins régionaux. Pour le frais, la plateforme de Nanteuil-sur-Marne (77) est utilisée pour desservir le bassin francilien, assurant une distance moyenne de 50 km avec les magasins. En complément intervient la plateforme normande d'IFS (14) à 200 km. Pour les produits alimentaires secs et les produits de droguerie, parfumerie et hygiène (DPH), la plateforme de Beuzeville (76) prend le relais. Celle-ci est située à moins de 150 km des magasins U. En revanche, les produits non alimentaires parcourent une distance plus importante, en moyenne 340 km, depuis la plateforme nationale des Herbiers.

Figure 45. Les plateformes U Log en charge de l’approvisionnement des magasins franciliens (IPR, Données Nielsen 2023)



Profil 9 : Plateformes multiformats et/ou multiproduits

Traditionnellement, les opérateurs logistiques tendaient à distinguer les familles logistiques des produits, séparant généralement les circuits des produits non alimentaires et secs, des produits sous température dirigée (avec une séparation entre les températures positive et négative), maintenant une distinction entre le frais à température positive et les surgelés.

Cependant, depuis le milieu des années 2010, les enseignes ont entrepris une restructuration logistique en vue d’optimiser les transports, devenu un poste de coût majeur et dont la réduction revêt aussi une réponse au défi environnemental. Elles ont de ce fait adopté de nouveaux schémas directeurs visant à mutualiser les livraisons avec des solutions multiformats et plus rarement en multiproduits (de fait aussi multi-températures). Des enseignes comme Carrefour, Auchan et Intermarché ont ainsi refondu leurs réseaux en mixant les bases selon la taille des points de vente à approvisionner, comme plus timidement Casino et Auchan, donc suivant un modèle multiformat, mais non multiproduits. Au contraire, E.Leclerc en avait adopté le principe, de même que les réseaux à dominante MDD qui sont engagés dans une logistique multiproduit et par construction de bases monoformat puisqu’ils ne gèrent que des supermarchés, de surcroît de tailles similaires sinon identiques.

Tableau 7. Répartition des acteurs GSA selon le type de mutualisation des formats et produits

	Monoformat	Multiformats
Monoproduit	Modèle traditionnel Carrefour (pour partie en Idf)	Modèle émergent Auchan et Intermarché
Multiproduits/Multitempératures	SDMP (Aldi et Lidl)	Groupe en province E. Leclerc (avec une dominante HM)

Tableau 8. Nombre de plateformes franciliennes multiformats et multiproduits par groupe en 2023 (IPR, données Nielsen 2023)

Groupe	Nombre de plateformes multiformats en Ile-de-France en 2023	Nombre de plateformes multiproduits en Ile-de-France en 2023
Groupe Carrefour	6 sur 14	3 sur 14
Auchan Retail	4 sur 10	0
Intermarché	6 sur 6	0
Groupement E. Leclerc	4 sur 4	4 sur 4
Groupe Casino	8 sur 9	3 sur 9
Aldi	-	3 sur 3
Lidl	-	6 sur 7

Auchan

En juin 2021, le groupe Auchan a officialisé son engagement dans la démarche FRET21, se fixant comme objectif de réduire de 6 % les émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2022. Pour atteindre cet objectif, le groupe a entrepris une transformation complète de ses politiques de transport au profit d'option favorable au multiformat et à un rattachement à l'entrepôt le plus proche⁴⁴. Dès 2014, la création de la plateforme de Beychac-et-Caillau (33), spécialisée dans le frais et les fruits et légumes, avait engagé cette mutation qui fait aujourd'hui école. Cette plateforme a été le premier entrepôt commun aux activités hypermarchés et supermarchés du groupe Auchan en France ⁴⁵. Cependant le multiproduit n'est pas considéré.

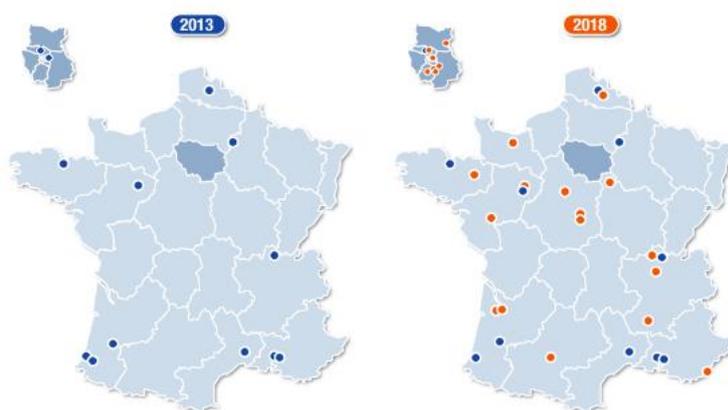
Intermarché

C'est en 2012 que le Groupement Les Mousquetaires a amorcé une réflexion sur la refonte totale de son organisation logistique au sein de sa branche alimentaire (ITM LAI). Le réseau d'entrepôts par ailleurs obsolètes, car construits entre 1969 et 1985, conduisait à séparer les flux frais et secs à partir de plusieurs sites. Le Groupement lance alors un vaste plan d'investissement de 1,7 milliard d'euros pour créer sa "logistique de demain" avec la mise en place d'un réseau de bases mixtes, capable d'accueillir toutes les gammes de produits (sec, frais, surgelés), conduisant à regrouper les activités de plusieurs anciens sites régionaux sur un seul⁴⁶. Les bases franciliennes et celles desservant la région adoptent alors un système de polyvalence pour l'approvisionnement des formats de points de vente, mais sans atteindre l'objectif de combiner les produits secs et frais.

Carrefour

Le groupe Carrefour a entrepris de même une restructuration profonde de son organisation logistique avec le projet Caravelle (2014-2018) qui visait à rendre opérationnelle la fusion avec Promodès de 1999 et l'intégration des magasins français du groupe Dia (ce dernier apportant 10 % de volumes, supplémentaires, principalement en Île-de-France et dans le Sud-Est, avec 700 magasins et 8 entrepôts). Le nouveau cadre impose la réduction du nombre de grandes plateformes logistiques qui passe de 67 à 55 pour une surface immobilière équivalente. Les fonctions ont néanmoins évolué puisque les nouveaux sites sont multiformats et multiproduits. Ils sont 34 sur 55 à être passés aux multiformats en 2018, contre 13 en 2013⁴⁷, le phénomène touche aussi l'Île-de-France mais essentiellement en multiformats, tout en maintenant un profil monoproduit.

Figure 46. Évolution du nombre des implantations d'entrepôts en multiformat entre 2013 et 2018, (source LSA avril 2017)



⁴⁴ Communiqué de presse, Auchan Retail France, Croix, 21 juin 2021

⁴⁵ Maillet, F (2014) "Auchan et Simply Market inaugurent leur premier entrepôt commun de produits frais" LSA, 26 Juin

⁴⁶ Villeroy, E. (10 mars 2022). À Erbrée, le Groupement Les Mousquetaires s'appuie sur une base logistique automatisée XXL. Voxlog

⁴⁷ Chenevoy, C. (2017, avril 26). *Caravelle veut donner des ailes à Carrefour France*. LSA

Encadré 4 : L'option monoformat/monoproduit des entrepôts Carrefour en Île-de-France, un effet de la taille.

La réorganisation vers le multiformat et surtout le multiproduit des plateformes Carrefour est moins appliquée en région francilienne. Les entrepôts Carrefour en Île-de-France possèdent une caractéristique qui les distingue des autres entrepôts Carrefour en France : leur spécialisation en monoformat/monoproduit. La gestion des volumes est un élément-clé pour des enseignes telles que Carrefour surtout dans une région aussi dense que l'Île-de-France. Les volumes importants nécessaires pour répondre aux besoins franciliens permettent en effet de spécialiser les bases logistiques selon les formats : hypermarchés, supermarchés ou magasins de proximité. Chaque type de flux ayant des caractéristiques différentes en termes de taille, de conditionnement et de contraintes de répartition en magasin, il est en effet pertinent de les séparer lorsque les volumes permettent de le faire.

On peut rappeler ici que dans les hypermarchés, les unités de mise en rayon sont généralement des palettes, tandis que les supermarchés et les magasins de proximité utilisent des rolls, de moindre capacité, donc deux logiques, deux circuits, des opérations distincts, mais que l'on gagne à gérer dans la proximité mais séparément à partir d'un stock unique. Dès que les volumes croissent significativement, la mutualisation des stocks ne se justifie plus et les inconvénients de l'intensité des flux routiers, avec des véhicules souvent de tailles différentes peuvent devenir un handicap.

Aussi, la spécialisation des entrepôts en monoformat permet de réduire leur superficie et facilite leur intégration dans le territoire. Cette spécialisation est justifiée dans une bonne partie de l'Île-de-France, mais n'est pas appliquée partout en dehors de l'Île-de-France. En régions, avec des volumes moindres, les bases multiformats restent plus intéressantes.

Il existe encore des entrepôts Carrefour multiformats en Île-de-France. Cela peut s'expliquer par des volumes insuffisants pour justifier une spécialisation complète par format ou par le fait qu'il s'agit d'entrepôts à vocation nationale. C'est une question d'équilibre entre les besoins des magasins et l'optimisation de la logistique.

Profil 10 : Plateformes des groupes à dominante de marques propres et leurs particularités logistiques

Au cours des deux dernières décennies, le modèle des hard discounters allemands s'est imposé dans le paysage commercial francilien. Il se caractérise par une offre de marque propre élevée (de l'ordre de 80% de l'assortiment). D'abord limité aux franges les plus populaires de la région, leur montée en gamme et la modernisation des magasins ont indéniablement renforcé leur attrait, tout en maintenant des prix attractifs. Ces réseaux exploitent pleinement la simplification logistique avec une stratégie de massification, basée sur une gamme simplifiée de produits et un modèle uniforme de magasins aux offres commerciales identiques. Cette normalisation a permis d'atteindre des positions de premier plan en Allemagne, et aujourd'hui, à l'échelle continentale tout en s'engageant dans une discrète mondée en gamme. Sur le marché français, y compris en Île-de-France, les deux groupes présentent des caractéristiques logistiques similaires en termes de gestion de stocks et d'exploitation de supermarchés. L'annonce de Lidl en 2012 d'engager la transition de son modèle de hard-discount vers celui de « supermarché de proximité » est suivi par Aldi avec quelques années de décalage.

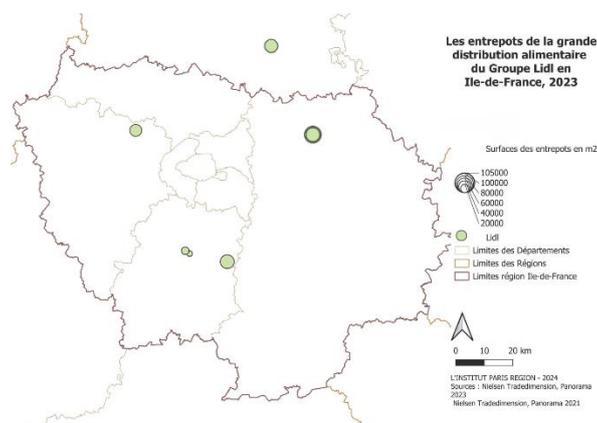
Lidl

Lidl France est propriétaire et exploitant de la quasi-totalité de ses infrastructures logistiques et immobilières pour pouvoir réaliser des bâtiments standards et hautement performants, et très exactement calibrés à ses besoins.

Le système logistique de Lidl repose sur deux types de plateformes :

- Les plateformes dites de "direction régionale", au nombre de 25 (dont 5 en Île-de-France) qui approvisionnent en moyenne 80 magasins chacune.
- Les plateformes dites de stockage ou de tri (entre 5 à 10 sites) qui viennent compléter le réseau précédent pour le stockage des produits non alimentaires invendus, 3 sites nationaux dont un à Vaux-le-Pénil près de Melun (77) ou encore pour le tri des fruits et légumes, comme à Etampes (91).

Figure 47. La localisation des bases logistiques Lidl en Ile-de-France (Barbery (60), Chanteloup-les-Vignes (78), Crégy-lès-Meaux (77), Saint-Germain lès- Arpajon (91)). (IPR, données Nielsen 2023)



Actuellement Lidl possède 7 plateformes desservant la région francilienne. L'ensemble des plateformes régionales de Lidl, et c'est là une de ses spécificités, assure simultanément des services multiproduits et multi-températures. Leur implantation assure un bon équilibre géographique aux quatre coins de la région.

Le site isarien de Barbery (38 000 m²) est établi le long de la D1324, sur le même axe Senlis-Crépy-en-Valois qu'Amazon. Il assure la livraison de 93 magasins dans l'Oise et les départements du nord de l'Île-de-France. Cette plateforme, construite en 2003, a permis de délocaliser les activités de l'ancienne plateforme de Saint-Witz (95), à 20 kilomètres au sud de Paris, devenue trop petite et techniquement obsolète.

À Meaux, deux sites se complètent : à Crégy-lès-Meaux, l'ancien entrepôt de 37 000 m², autrefois mixte et désormais dédié aux produits non-alimentaires, livre 122 magasins, à Meaux, une nouvelle plateforme de 40 000 m² a été construite en 2022 à proximité immédiate du musée de la Grande Guerre, qui domine la ville. Une implantation idéale aurait été dans le secteur de Marne-la-Vallée, mais les opportunités foncières ne se sont pas présentées au moment voulu. Par ailleurs, les facilités accordées par la commune d'agglomération du Pays de Meaux, souhaitant pérenniser l'activité, ont influencé la décision d'opter pour une implantation proche de l'ancien site. Cette nouvelle plateforme approvisionne la Seine-et-Marne, le Val-de-Marne, la Seine-Saint-Denis, et quelques magasins dans l'Aisne.

À l'ouest de la région francilienne, la plateforme de Chanteloup-les-Vignes (40 000 m²), initialement implantée en zone franche pour répondre à un besoin de volume, dessert les points de vente Hauts-de-Seine, le Val d'Oise et les Yvelines.

Ouverte au début des années 2000, la base Lidl du Coudray-Monceaux (91) a été construite pour renforcer l'ancien site d'Arpajon avec ses 52 000 m². Elle livre 71 magasins, principalement dans Paris *intra-muros* et l'Essonne, ainsi que quelques magasins dans le Val-de-Marne et les Hauts-de-Seine grâce à son accès à l'A6.

Le cas de Lidl montre comment les ajustements ont été réalisés de manière continue au cours des 20 dernières années, avec une approche très flexible pour répondre à une croissance du réseau commercial, en accord avec les opportunités un marché foncier francilien, largement guidé par la politique de l'offre. Les développements successifs de ces nouvelles bases logistiques conduisent à un redécoupage régulier des sous-ensembles selon le principe des barycentres et la minimisation des distances à parcourir. Ce basculement peut aussi intervenir pour quelques points de vente pour soulager une plateforme qui risque la saturation.

Encadré 5 : La future base XXL de Lidl à Ablis

A partir de mars 2025, l'ouverture du site d'Ablis conduira ainsi à redessiner les plans de transport avec une répartition ajustée dans la livraison des points de vente. Il s'agit là de la plus vaste plateforme Lidl en Europe, actuellement en construction. Avec ses 90 000 m², elle vient en renfort des installations déjà présentes sur le territoire francilien, qui ont atteint leurs limites de capacité et permettra de rapatrier certains stocks externalisés faute de place dont le surgelé.

Les différentes parties unitaires de la plateforme multiproduit/multitempérature ou « cellules », seront chacune dédiées à des types spécifiques de produits. D'un côté, on trouvera les produits frais, tandis que de l'autre côté sera dédié aux produits secs. Plus précisément, deux cellules seront consacrées au surgelé, mesurant respectivement 3843 et 4119 m², une cellule consacrée à la viande et à la volaille (2595 m²), une autre pour les produits frais comme les yaourts (4863 m²), une pour les fruits et légumes (5673 m²), deux cellules pour les produits secs tels que le chocolat, les pâtes, les gâteaux, ainsi que les produits d'hygiène et de soin (respectivement 5968 m² et 5970 m²). Enfin, une cellule sera réservée au "non Food" avec des produits non alimentaires, comme le bricolage ou l'électroménager, une offre importante chez Lidl.

À noter également que la plateforme comprendra 67 700 m² d'espaces verts aménagés conformément à la politique de développement durable de l'enseigne. De plus, elle sera équipée d'une centrale de production électrique photovoltaïque, comprenant 12 400 m² de panneaux solaires, soit 6 507 panneaux photovoltaïques, générant une puissance crête de 2500 KWc. Cette installation permettra de couvrir 20% des besoins électriques du site sur une année.⁵²

La nouvelle Direction Régionale sera responsable de l'approvisionnement de 55 magasins, principalement répartis dans le sud-ouest de la région francilienne, depuis Orléans jusqu'à Chatenay-Malabry en passant par Chartres.

Les particularités de la logistique de livraison chez Lidl

Pour les enseignes à dominante de marques propres dont Lidl, le système de livraison est organisé par camions complets directement depuis la base. Les livraisons sont effectuées avec des chargements pleins et à un jour fixe. Cette méthode peut entraîner des risques de rupture d'approvisionnement ou de surstock ponctuel dans le magasin, mais elle permet en revanche de réduire les coûts de transport. Comme les bases sont multiproduits de même que les produits à transporter, les camions de livraison, compartimentés et équipés de cloisons isothermes, permettent de transporter l'ensemble des gammes de produits sous température contrôlée ou ambiante. Les commandes hebdomadaires passées le matin (J) sont livrées la nuit même ou le matin du jour suivant (J+1) dans les points de vente équipés de sas de livraison. Deux fois par semaine, ces livraisons sont complétées par des produits promotionnels.

Chez LIDL, le taux de remplissage annoncé des véhicules atteint 95 % à l'enlèvement, et plus de la moitié des flux est assurée en sous-traitance par des transporteurs locaux pour chaque base. Au retour, les transporteurs récupèrent les palettes vides de chaque magasin, les emballages usagés (cartons, plastiques, papiers et bois qui sont à 80 % valorisés ou recyclés⁴⁸) et les éventuels invendus (réexpédiés vers les centres nationaux de stockage, évoqué dans la section 3.6.10.1)

Les véhicules de livraison sont de tailles diverses (de la semi-remorque au porteur entre 20 et 40 tonnes). Ils sont exploités par des équipes de 3 chauffeurs qui se relaient. Cela permet d'effectuer avec un même véhicule des transports 20 h d'affilée avec des livraisons livraison de nuit pour les magasins centraux qui sont de plus en plus équipés de sas et d'une livraison en journée pour les magasins plus éloignés et plus accessibles des zones moins denses.

Contrairement à Aldi qui réalise en propre les transports, Lidl a opté sur la sous-traitance, mais avec des contrats de longue durée (permise par la régularité et la prévisibilité des flux). Cette option offre une garantie à la fois pour le chargeur et pour le transporteur. Les capacités des transports routiers sont déterminées par les conditions d'accès aux espaces de livraison, qui peuvent se situer en sous-sol dans les zones commerciales ou privilégier des tailles de véhicules adaptées aux rues des centres-villes. Comme pour les autres acteurs du secteur, le transport amont est assuré par industriel et intégré dans

⁴⁸ Les emballages en carton, plastique et papier sont compactés directement sur les points de vente ou sur les plateformes par des presses automatiques, puis expédiés vers deux centres de tri automatisés situés à Marolles-sur-Seine (Seine-et-Marne) et à Rives (Isère), gérés par FM Logistic et GT Logistics.

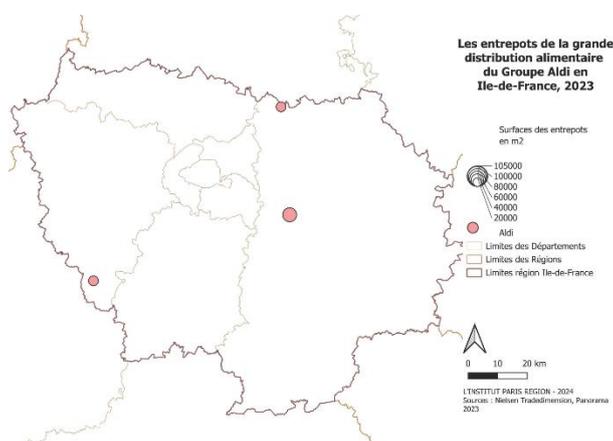
le prix d'achat. Exceptionnellement, si le retour à vide d'une tournée le justifie, le distributeur peut prendre en charge le transport depuis le site du fournisseur (système dit de « Selbstanholung » - càd retrait en propre).

L'introduction de la ZFE ne devrait pas avoir d'incidence majeure sur les circuits de distribution LIDL. La plupart des véhicules de transport sont déjà classés Crit'air 1 et 2 (avec le développement d'énergie alternative et des engagements de long terme auprès des transporteurs) et toute rupture de charge en cours de trajet est à éviter. Aucun entrepôt n'est embranché. Le recours au rail se fait exceptionnellement par le transport combiné et surtout pour les approvisionnements *overseas* sur les groupages du grand import, notamment pour les produits textiles, mais cela relève le plus souvent de commande à l'échelle du réseau dans son extension européen. Par ailleurs, il faut savoir que Lidl dispose aussi de capacités industrielles propres (conserverie) dont elle assure la distribution.

Aldi

Les plateformes de Aldi possèdent les mêmes caractéristiques que Lidl étant multiproduit et multi-températures. Aldi est également propriétaire de ses plateformes et réalise aussi les transports en propre. Actuellement Aldi compte 3 plateformes franciliennes, en position périphérique. L'organisation des livraisons repose sur une offre très similaire au modèle Lidl présenté précédemment. Les livraisons en magasin sont quotidiennes par camions complets.

Figure 48. Les plateformes d'Ablis (78), Dammartin (77) et Arminvilliers (77) (IPR, données Nielsen 2021)



Les spécificités des gammes de produits chez Aldi

Dans ses magasins, Aldi propose une sélection permanente de 1 600 références alimentaires (hors fruits et légumes) et environ 100 références non-alimentaires à quoi s'ajoutent des offres promotionnelles. Chaque référence est choisie pour répondre à un besoin précis. Par exemple, pour le pain de mie, Aldi propose une seule référence de pain de mie sans croûte. Ce produit est fabriqué selon un cahier des charges spécifique et produit par plusieurs industriels depuis des années. Cette méthode rigoureuse s'applique à l'ensemble des gammes de produits, garantissant ainsi la qualité requise et l'efficacité⁴⁹. Néanmoins, pour certaines catégories très populaires en France, comme le camembert par exemple, Aldi peut offrir jusqu'à trois variantes : une pour le meilleur rapport qualité-prix, une de marque nationale et une version premium. Ainsi, et contrairement à un supermarché traditionnel qui propose environ 16 000 références, Aldi se concentre sur les produits essentiels à rotation rapide.

50 % des fruits et légumes ont une origine française, part qui peut monter à 100 % en saison. En ce qui concerne la boucherie, 100 % de la viande de bœuf et de porc provient de France. Jusqu'en janvier 2022, c'était également le cas pour la volaille, mais en raison de l'épidémie de grippe aviaire, qui a conduit à l'abattage de près de 19 millions de volailles l'année dernière, les achats ont dû être élargis à l'Union européenne²⁹.

4. Les dynamiques territoriales de la grande distribution alimentaire francilienne entre 2013 et 2023

Jusqu'à présent, nous avons examiné en détail l'état actuel de la grande distribution généraliste, avec une attention particulière sur l'Île-de-France. Nous avons cherché à comprendre le fonctionnement des plateformes logistiques et des enseignes qui les pilotent, tout en étudiant les spécificités de cette région logistique particulière. Cependant, se contenter d'une analyse statique s'avère très limitatif, surtout si l'on prend en considération les changements survenus au cours des dix dernières années.

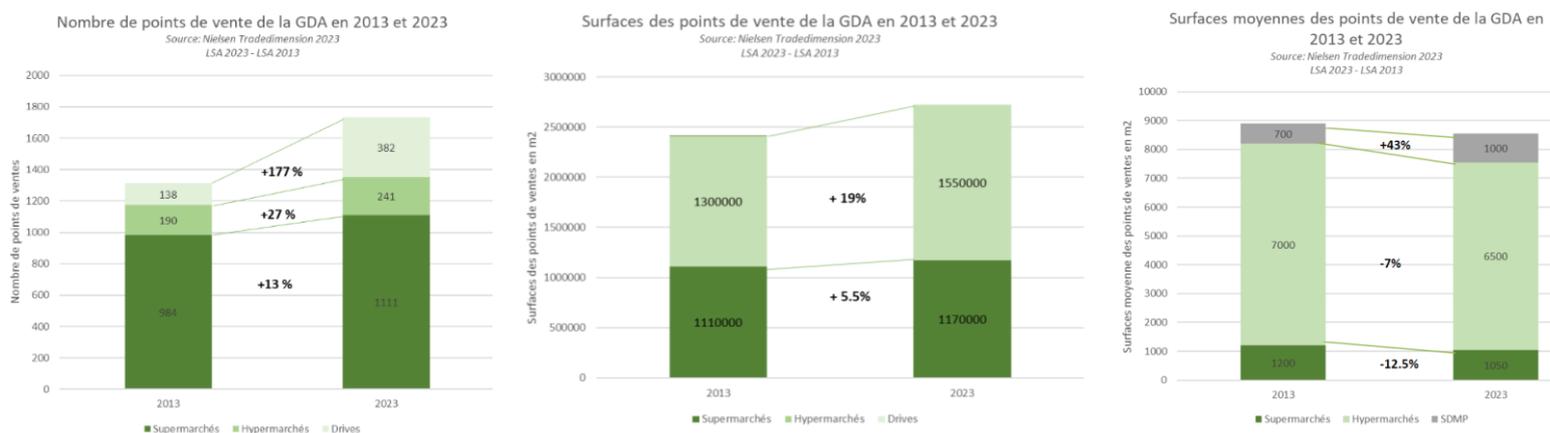
Aussi, pour approfondir notre compréhension des mutations organisationnelles et des restructurations entrepreneuriales du secteur, il nous a semblé crucial de réaliser une étude dynamique de l'évolution spatiale et temporelle des plateformes de la grande distribution alimentaire ainsi que les commerces rattachés. Pour ce faire, nous avons collecté des données similaires sur les plateformes et les commerces de 2013 et que nous avons comparés à celles de 2023. Cet intervalle de dix ans est suffisamment long pour observer les grandes tendances du secteur, notamment en raison des importantes transformations liées à l'évolution de l'offre, telles que l'émergence du e-commerce, des drives et l'affirmation des acteurs du discount, ainsi que les turbulences causées par la période Covid.

4.1 Evolution de la distribution spatiale des commerces GSA générale entre 2013 et 2023

Le développement des bases logistiques est une conséquence de l'intensification du commerce avec la multiplication des points de vente que cette première section cherche à cadrer.

En 2013, le marché francilien comptait environ 1 300 points de vente hors supérettes. Ce chiffre a atteint 1 800 en 2023 hors supérettes, soit une augmentation de 36 %. Cette croissance significative du commerce en Île-de-France a été un des principaux moteurs de la restructuration du réseau de bases logistiques.

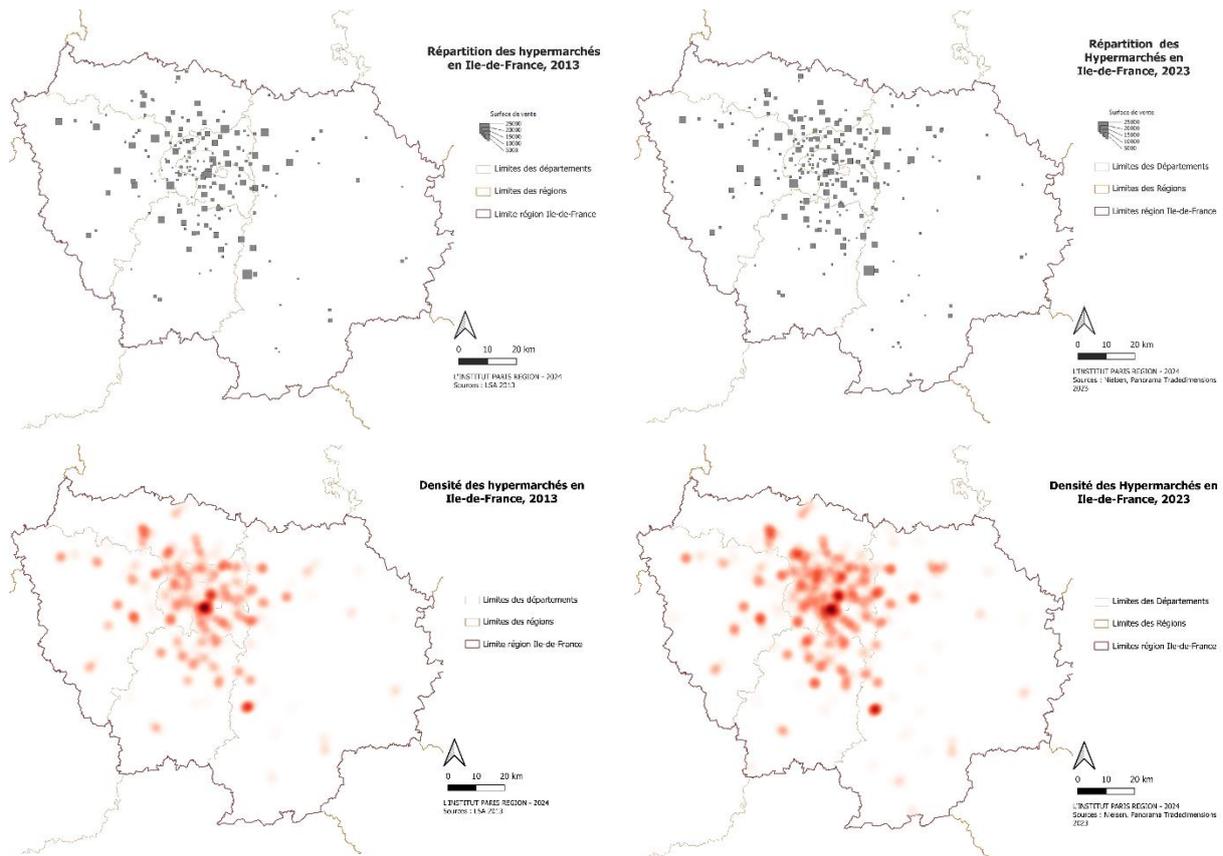
Figure 49. L'évolution des commerces GSA en région francilienne entre 2013 et 2023 en nombre, surface totale et surface moyenne par format de vente (IPR, données LSA 2013-2023, Nielsen 2023)



4.4.1 Les hypermarchés

Malgré les défis auxquels fait face depuis quelques temps le format hypermarché, leur nombre a augmenté de 27 % en Île-de-France entre 2013 et 2023 et enregistre même une hausse de 19 % en termes de surfaces commerciales. Entre les deux dates, le maillage des hypermarchés s'est particulièrement renforcé en petite couronne.

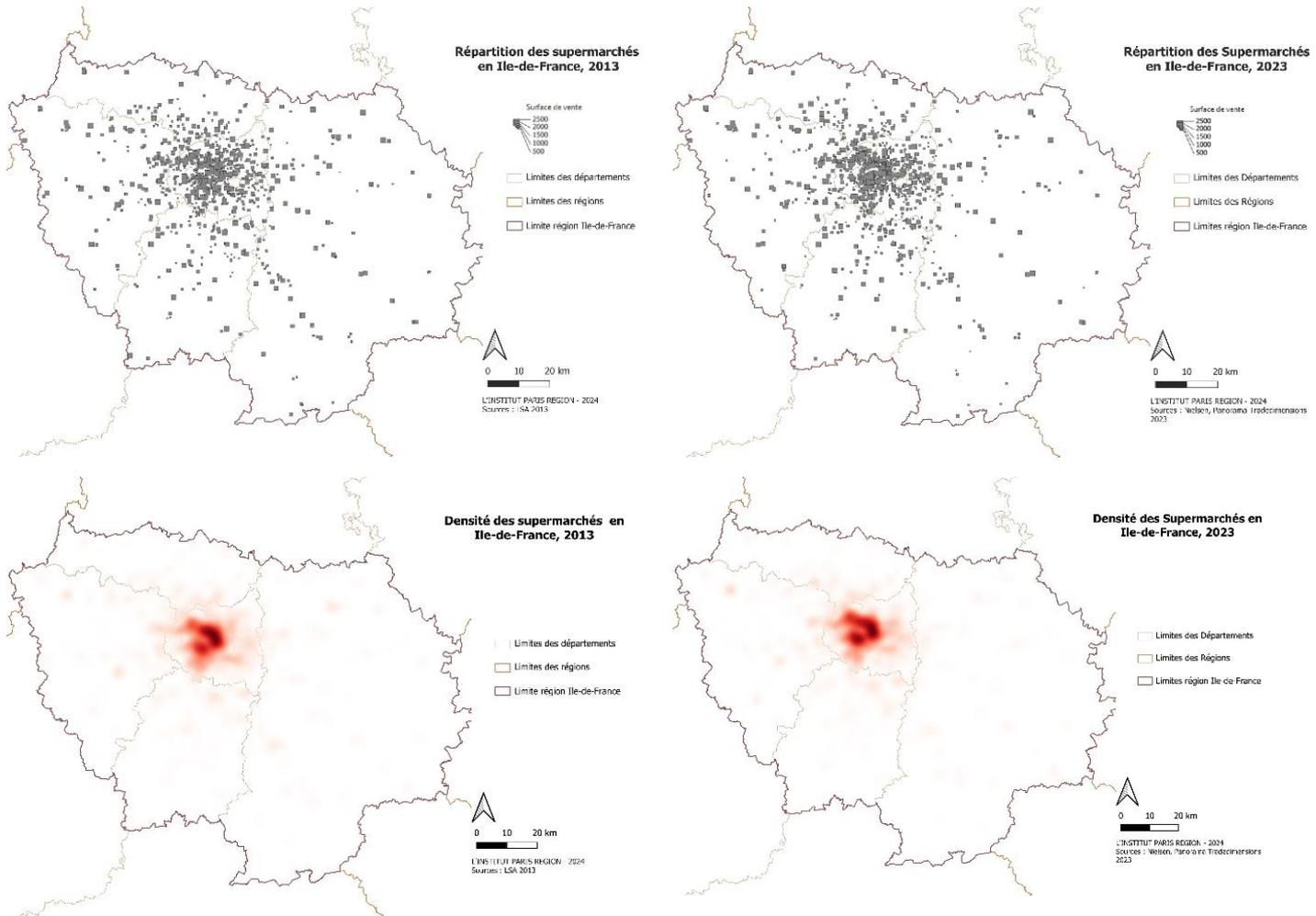
Figure 50. Evolution de la répartition spatiale des hypermarchés en régions francilienne entre 2013 et 2023 en volume et en carte de chaleur (IPR, LSA 2013, Nielsen 2023)



4.4.2 Les supermarchés

Les supermarchés ont vu leur nombre augmenter de 13 % entre 2013 et 2023. Déjà très dense, le réseau des supermarchés en région parisienne s'est encore renforcé. Cette expansion a conduit à une augmentation de 5,5 % de la surface totale de vente en dix ans, une hausse modeste mais qu'il faut rapporter à la tendance à la réduction de la taille moyenne de ce format commercial (-12.5%) Cette densification du réseau passe presque inaperçue sur les cartes présentées ci-dessus, étant donné la distribution déjà serrée des points de vente dans la zone centrale en 2013.

Figure 51. Evolution de la répartition spatiale des supermarchés en région francilienne entre 2013 et 2023 en volume et en carte de chaleur (IPR, LSA 2013, Nielsen 2023)

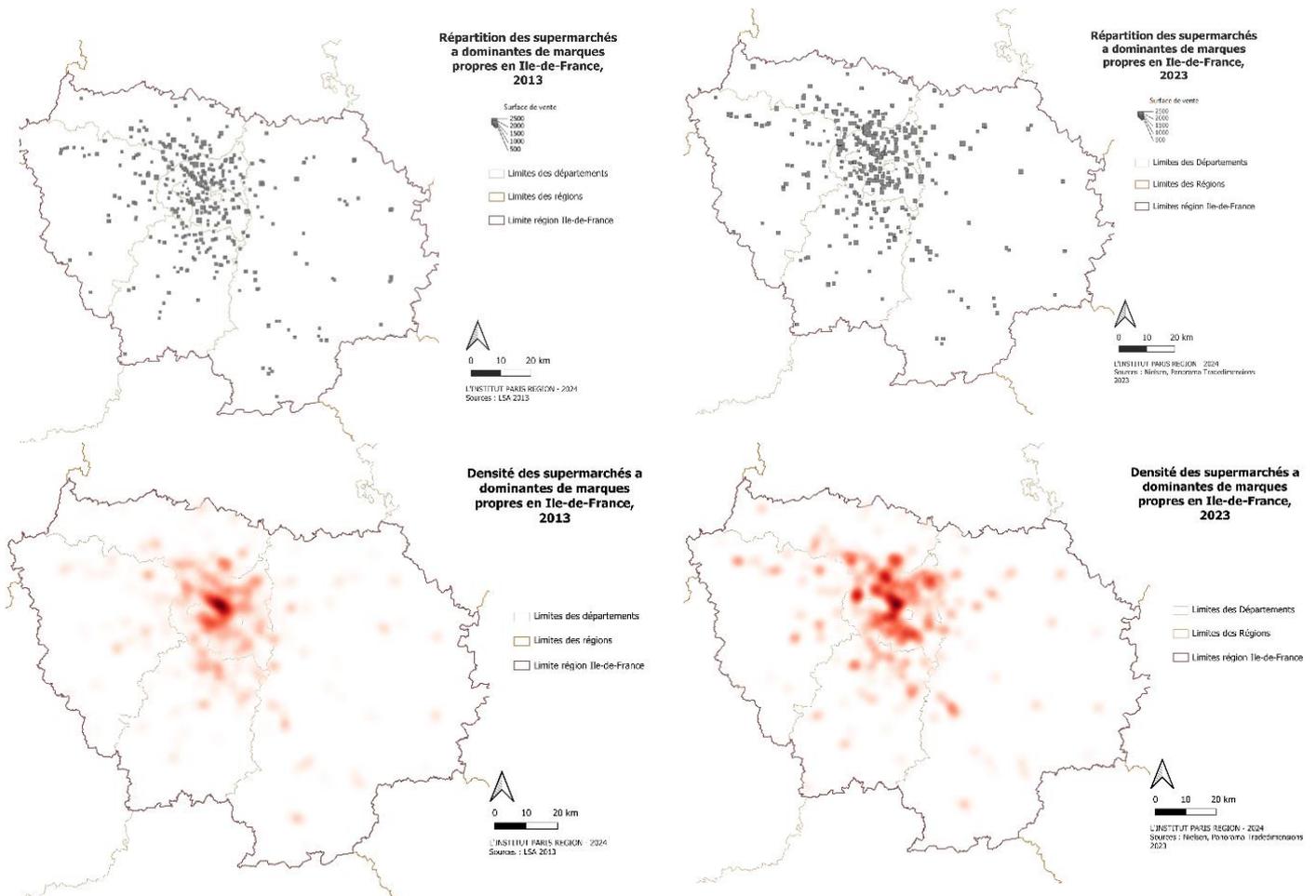


4.4.3 Les supermarchés à dominante de marques propres

Les supermarchés à dominante de marques propres, surtout Lidl et Aldi, ont connu une croissance significative depuis 2013. Leur nombre a augmenté de 54 %, passant de 225 à 345 et la superficie totale offerte a progressé de 113 %, traduisant l'augmentation de la taille moyenne unitaire des supermarchés passée de 700 m² en 2013 à 1 000 m² en 2023. Cette stratégie permet à ces groupes d'intégrer davantage de références dans leurs magasins et les inscrit dans une tendance inverse de l'évolution global de ce format commercial.

Cette intensification du commerce des supermarchés à dominante de marques propres (SDMP) est très visible sur les cartes de répartition, pointant une densité accrue et une augmentation de la surface de ces commerces. Le réseau s'est fortement densifié dans le centre de Paris, ainsi que dans la petite couronne, et s'est étendu jusque dans la grande couronne. Un maillage plus fin du territoire rapproche le format des SDMP de celui des hypermarchés et des supermarchés de proximité, concurrençant ainsi ces deux modèles.

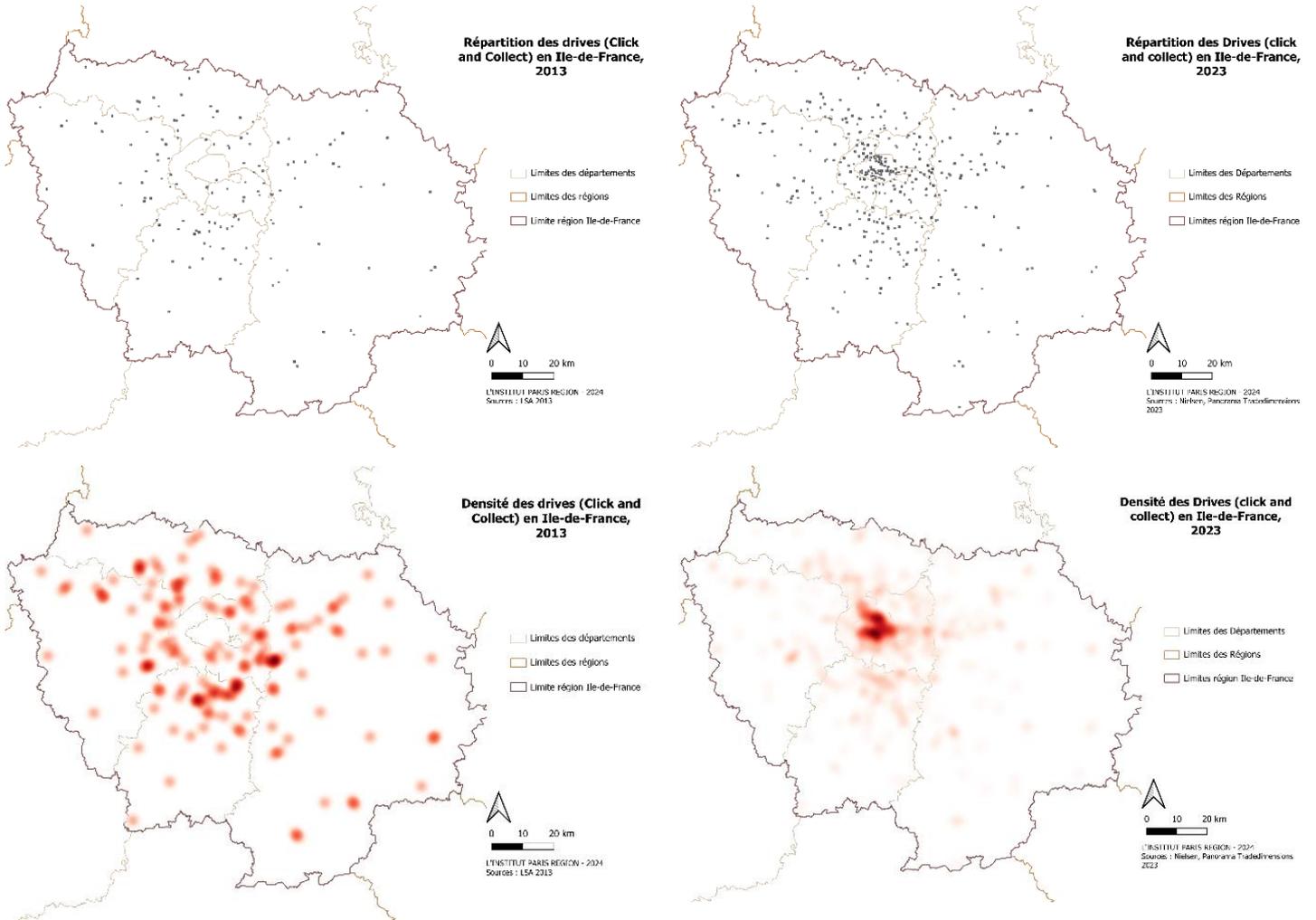
Figure 52. Evolution de la répartition spatiale des SDMP en régions francilienne entre 2013 et 2023 en volume et en carte de chaleur (IPR, LSA 2013, LSA 2023)



4.4.4 Les drives

Les drives ont connu une croissance spectaculaire, avec une augmentation de 177 % depuis 2013. Les cartes ci-dessous soulignent que l'intensification est plus particulièrement marquée à Paris et dans la petite couronne.

Figure 53. Evolution de la répartition spatiale des drives en région francilienne entre 2013 et 2023 en volume et en carte de chaleur (IPR, LSA 2013, Nielsen 2023)



4.2 Analyse des Observations de la distribution spatiale des plateformes GSA générale entre 2013 et 2023

Figure 54. Implantation des plateformes de la grande distribution alimentaire en Ile-de-France en 2013(54A) et 2023(54B) (en volume et en cartes de chaleur). (IPR, données Nielsen 2013 et 2023)

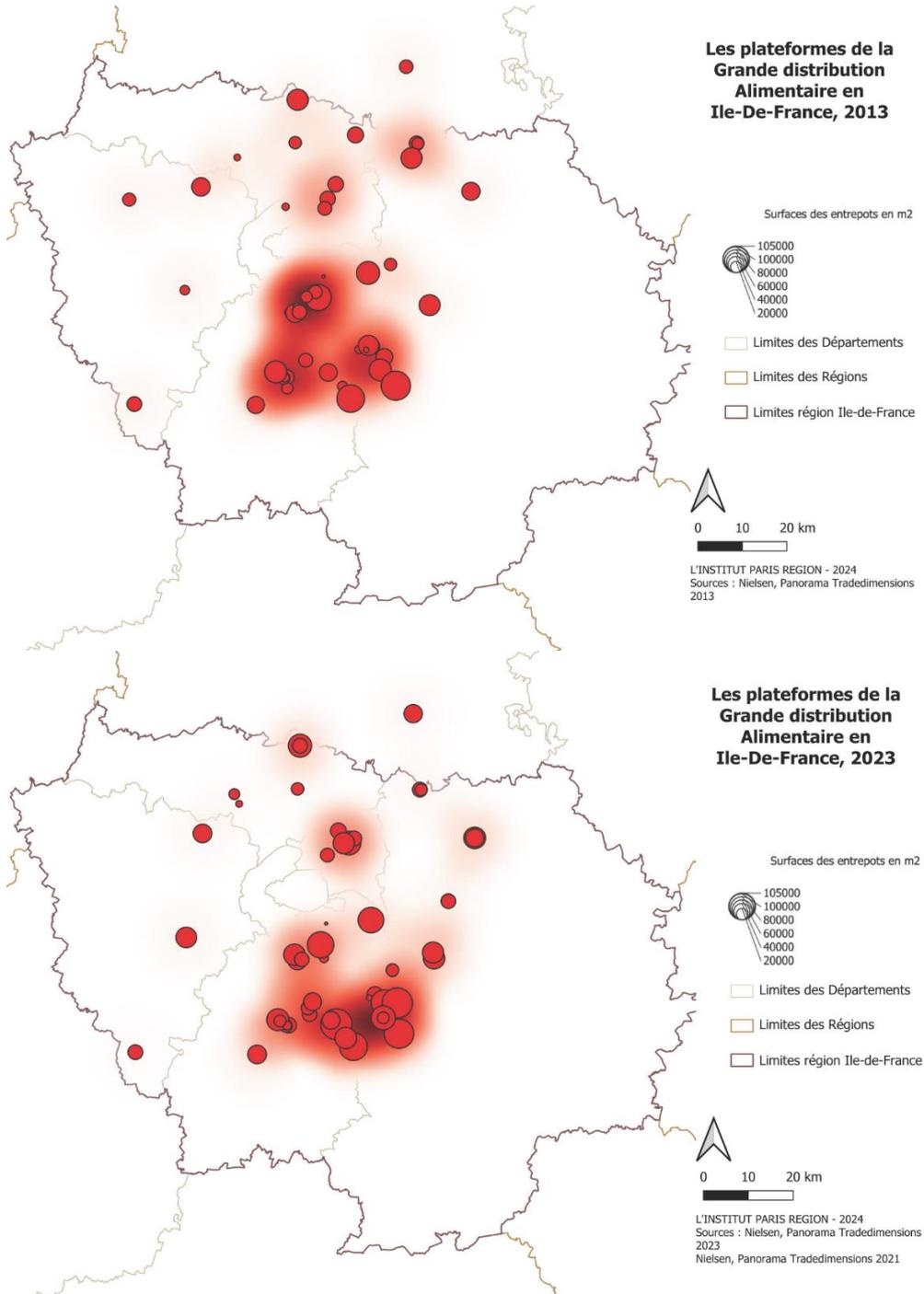


Figure 55. Densité et concentration des plateformes GSA, 55A en 2013 et 55B en 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023)

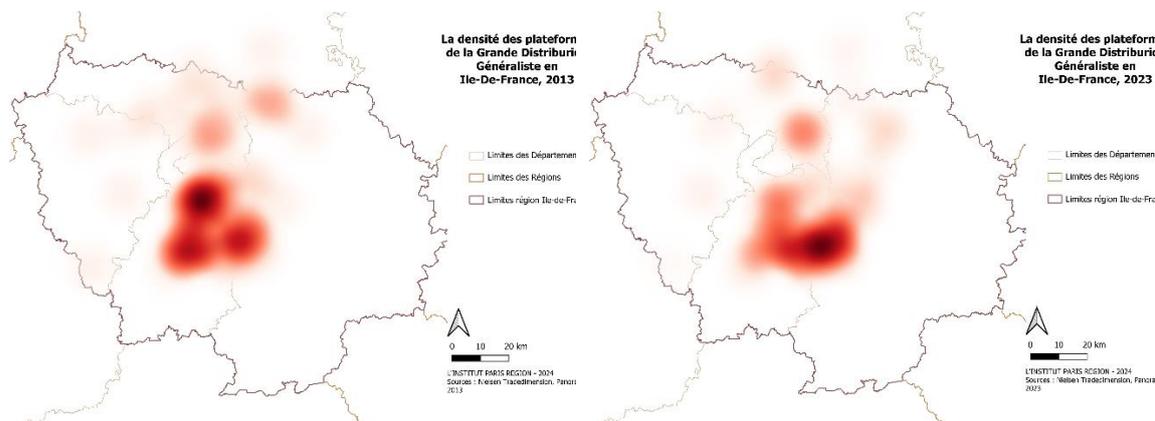
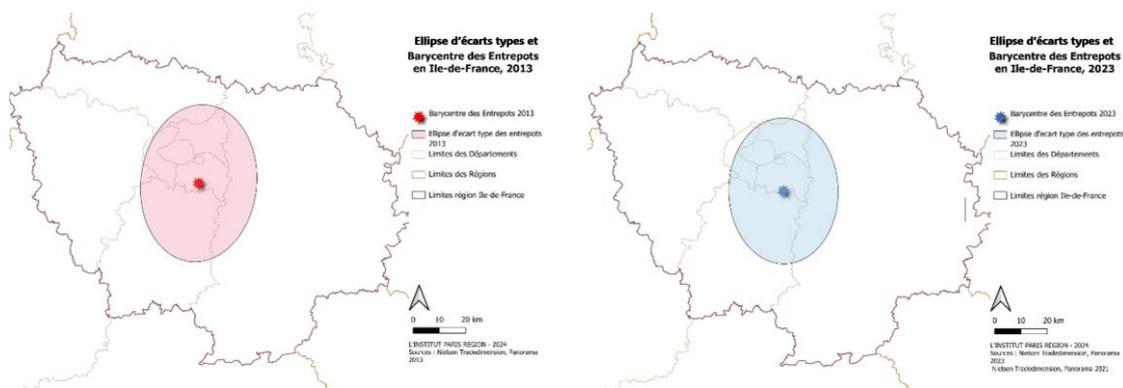


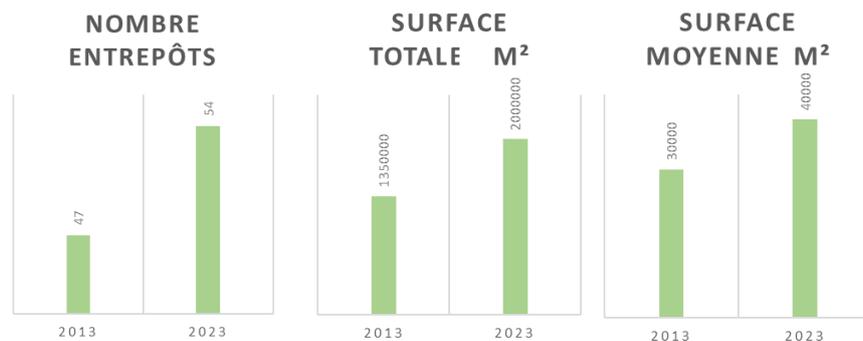
Figure 56. Ellipse d'écart types et barycentre des plateformes GSA, 56A en 2013 et 56B en 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023)



La comparaison des profils des bases logistiques de la grande distribution alimentaire entre 2013 et 2023 met en évidence des évolutions significatives dans le volume et la répartition spatiale de l'immobilier logistique. Le nombre de sites est passé de 48 à 54 (+15%), tandis que la taille moyenne unitaire des sites a augmenté encore plus rapidement, passant de 29 000 m² à 37 000 m² (+27,5%). Les unités XXL (plus de 50 000 m²) ont doublé. La surface totale dédiée à la logistique de la grande distribution alimentaire a augmenté de 47 %, passant de 1,3 millions de m² en 2013 à 1,97 millions de m² en 2023.

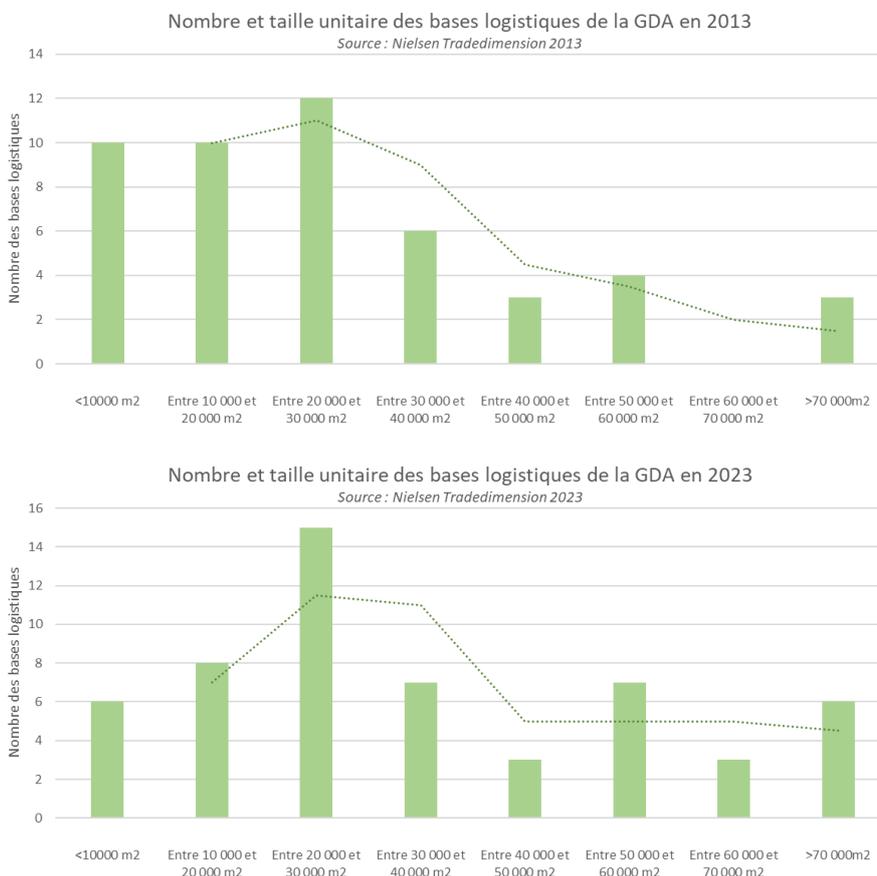
La concentration des plateformes logistiques dans le sud et le sud-est de la région, déjà notable en 2013, s'est encore renforcée en 2023, prolongeant les dynamiques à l'oeuvre. Entre ces deux dates, le barycentre des plateformes logistiques, pondéré par la surface, s'est également déplacé vers le sud-est, confirmant cette évolution territoriale structurante.

Figure 57. Comparaison de l'évolution des caractéristiques des bases logistiques franciliennes en 2013 et 2023. (IPR, données Nielsen 2013 - 2023)



Un regard plus détaillé a été porté sur la distribution des superficies des plateformes entre les deux périodes étudiées qu'illustrent les graphiques ci-dessus. L'augmentation de la superficie moyenne, le nombre de plateformes XXL aux surfaces supérieures à 50 000 m² généralement multiproduits et multiformats, a doublé. Parallèlement, le nombre de petits sites spécialisés, généralement inférieurs à 10 000 m², a diminué de près de 50%.

Figure 58. 58A et 58B. Comparaison de la distribution des plateformes de la grande distribution selon leur taille, en 2013 et en 2023. (IPR, données Nielsen 2013 - 2023)

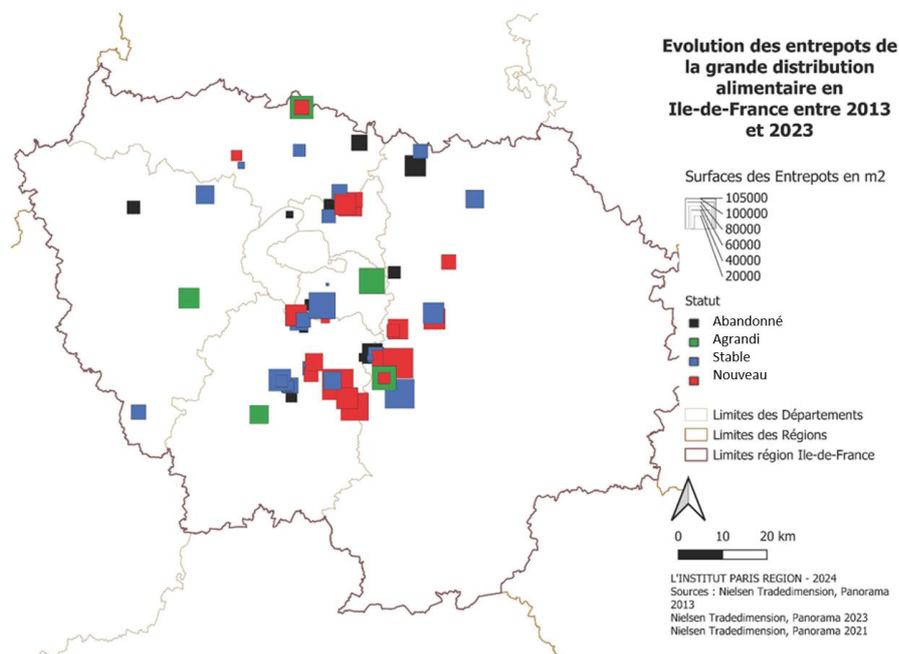


Comment expliquer alors l'augmentation sensible de la surface des plateformes ? La réponse la plus intuitive serait le besoin de stocker davantage. Cependant, après divers entretiens, cette explication semblait peu cohérente avec le souci de réduction des stocks immobilisés et l'efficacité accrue du système, liée à la recherche d'une rotation plus rapide des produits. L'augmentation repose sur d'autres facteurs : la croissance du nombre de références et l'augmentation du nombre de points de vente qui supposent, dans les deux cas, des capacités logistiques accrues. L'orientation vers des tournées à formats multiples et des produits variés nécessite des espaces de manœuvre et de préparation supplémentaires. Une surface plus grande permet également d'internaliser des activités qui étaient auparavant externalisées, dans un souci global d'optimisation des opérations et de saturation des moyens de transport.

De manière globale, depuis 2013, les parcs d'entrepôts ont connu des changements significatifs. Certains groupes ont vu leurs besoins d'entreposage croître, les poussant à acquérir de nouveaux sites (souvent plus éloignés) ou à agrandir leurs bases historiques. D'autres ont dû abandonner certains entrepôts pour répondre à un besoin de renouveau face à l'obsolescence technique des bases ou de la perte d'attractivité et d'accessibilité de certaines localisations. Enfin, de nombreuses plateformes sont restées actives au cours de cette période, modifiant éventuellement leur orientation fonctionnelle au sein du dispositif global.

Une carte de synthèse présente des carrés proportionnels à la surface des entrepôts, avec des couleurs rapportant le statut actuel et passé des plateformes logistiques, selon qu'elles se soient maintenues, qu'elles aient fait l'objet d'agrandissement agrandie, qu'elles aient été abandonnées et bien sûr qu'il s'agisse d'une construction nouvelle.

Figure 59. Evolution du parc immobilier logistique des plateformes de la grande distribution alimentaire 2013 - 2023. (IPR, données Nielsen 2013-2023)



On note une concentration notable de **nouveaux entrepôts** (24 plateformes), souvent de grande taille, dans les zones sud-est de l'Ile-de-France. Certains entrepôts ont été agrandis *in situ* (5 plateformes dont l'évolution avait été anticipée), ce qui indique une adaptation locale à une demande croissante. Un nombre significatif d'entrepôts n'a en revanche **pas changé de taille** (26 plateformes), sans pour autant que l'on puisse présumer du maintien de leur fonction. Comme cela a été précisé plus haut, certaines plateformes anciennes ont été réaffectées à des fonctions plus spécialisées ou ont simplement réduit leurs aires d'influences respectives. Les **sites abandonnés** (16 plateformes) sont dispersés à travers la région, phénomène dû à l'obsolescence des installations ou à une relocalisation stratégique. Le destin de ces unités mériterait d'être détaillée.

Les observations actuelles sont générales et n'illustrent pas les spécificités de l'évolution de chaque enseigne en charge de son propre réseau dont il faut rendre compte individuellement.

Tableau 9. Comparaison des réseaux de bases logistique entre groupes GSA en 2013 et 2023.

Plateformes logistiques	2013			2023			Evolution 2013 – 2023 (en %)		
	Nombre	Surfaces	Surf. Moyenne	Nombre	Surfaces	Surf. Moyenne	Nombre	Surface totale	Surface moyenne
Auchan	9	125000	14000	10	277700	27770	+ 11.1 %	+ 122.2	+ 98.4
Carrefour	10	322900	32290	14	451290	32235	+ 40.0	+ 39.8	- 0.2
Casino	13	411031	32000	8	440500	55000	- 38.5	+ 7.2	+ 71.9
ITM	3	165000	55000	6	295742	50000	+ 100.0	+ 79.2	-9.1
Leclerc	2	106000	53000	4	166275	42000	+ 100.0	+ 56.9	-20.8
Aldi	2	50000	25000	4	146200	37000	+ 100.0	+ 192.4	+ 48.0
Lidl	5	123720	25000	7	244307	35000	+ 40.0	+ 97.5	+ 40.0

4.3 Les moteurs du dynamisme de la grande distribution alimentaire

4.3.1 La puissance des grands cycles historiques récents

La grande distribution est marquée par une série de cycles qui traversent le marché et marquent profondément les stratégies des acteurs. Le secteur a été appelé à repenser à plusieurs reprises son organisation avec une progressive concentration des acteurs aujourd'hui structurés autour de sept enseignes et dont le nombre est encore susceptible de décroître. Outre le cadre national qui sera envisagé plus, l'analyse envisage plus particulièrement son prisme francilien.

Après la conquête des effets de taille et de diversification d'une offre alors portée vers le non alimentaire, on assiste au tournant des **années 2000** à un retour de la proximité (dans le format des magasins) et dans l'offre commerciale elle-même (produits régionaux). Cette dynamique passe par la reconquête des superettes et supermarchés de centre-ville. Ce mouvement est concomitant avec la requalification des centres anciens et du développement d'une offre de transport collectif en site propre dans les grandes villes françaises. Associée à une hausse rapide du coût de l'immobilier, la gentrification est particulièrement puissante à Paris où se multiplient les supérettes de quartier détenus ou affiliés aux grands acteurs, alors qu'ils étaient surtout l'appanage d'indépendants. Le principe de systématisation et d'intégration des formats de magasins avec un éventail préétabli de références est progressivement affirmé. Selon les formats, les circuits de distribution et les entrepôts associés peuvent reposer sur des schémas distincts ou être mutualisés. La promotion de produits locaux suppose une chaîne logistique différente pour approvisionner les magasins à partir d'acteurs atomisés et des règles allégées par rapport aux fournisseurs nationaux.

Au milieu des années 2000, les progrès de l'informatique permettent la centralisation des données sur des serveurs devenus plus performants et plus abordables. Les équipes en magasin ont plus fréquemment recours à des terminaux mobiles pour établir les inventaires. Tout d'abord en mode déconnecté, puis en ligne à partir des années 2010. Aujourd'hui, tout se fait en direct sur smartphones ou tablettes. « Avec l'accès aux données en temps réel, la connaissance des stocks devient plus fine et plus fiable, permettant d'accélérer les cycles de commandes pour des produits toujours plus disponibles, plus frais, plus variés⁴⁹ ». Par ailleurs, la diffusion de l'accès en ligne va aussi profondément bouleverser l'acte d'achat par le développement du commerce en ligne.

Dans les espaces périphériques, le e-commerce favorise l'introduction des drives et relance une concurrence directe entre enseignes et conduit à une réorganisation rapide des zones de chalandise. Considérées comme des entrepôts, les bases de distribution des achats en ligne (*accolés* et plus encore *solo*) qui remplacent avantageusement les livraisons à domicile trop coûteuses, ne sont pas soumises à autorisation restrictives qui frappent les surfaces commerciales. Phénomène d'abord périurbain, le retrait des commandes en ligne permet désormais aux acteurs historiquement moins bien implantés en cœur de ville, d'assurer une offre compétitive sans avoir besoin d'en porter le coût foncier. Ainsi E. Leclerc (E. Leclerc Relais) a ouvert des dépôts relais à Paris d'où il était largement absent, offrant des produits en moyenne 20 % moins chers que certains de ses concurrents directs, car n'ayant pas supporter les mêmes charges de fonctionnement⁵⁰.

Le début des **années 2020** est placé sous le signe d'une crise profonde du modèle de la grande distribution. Elle accélère le déclin relatif des hypermarchés dans son offre non-alimentaire et bouscule plus généralement le modèle des centres commerciaux. La pandémie booste les achats alimentaires et non alimentaires en ligne. Elle se traduit par le net recul du volume et de la rentabilité des ventes non-alimentaires. Ce segment a en effet connu une baisse de 40% de ses transactions au cours des 15 dernières années (LSA, mars 2024). Ne pesant en moyenne que 15% du chiffre d'affaires des hypermarchés, l'offre non-alimentaire ne parvient à dégager que des marges très réduites et menace la pertinence du modèle. En revanche, les supermarchés fonctionnent mieux, concentrant leur offre l'alimentaire avec un éventail de produits similaires à celle des hypermarchés.

De nouveaux acteurs apparaissent en centre-ville avec le « quick commerce »⁵¹ dont le modèle s'essouffle rapidement, tel qu'Amazon fresh (qui passe un accord avec Casino pour les livraisons à

49 Bertolet Raphaël (2021), « 20 ans qui ont changé le commerce », LSA, 9 juin 2021.

50 Puget Y., entretien avec Michel-Édouard Leclerc : "Le format n'est qu'une condition. Ce n'est pas un objectif", LSA, 9 décembre 2021.

51 Le quick commerce désigne les activités commerciales et logistiques basées sur la promesse d'une livraison effectuée dans un délai très court, généralement compris entre 10 et 15 minutes, par l'intermédiaire d'une application mobile.

domicile). Avec l'inflation liée à la forte hausse des prix de l'énergie et aux pénuries consécutives à la crise ukrainienne, la tendance des produits bio et des circuits courts, un temps plébiscité, s'affaissent au profit des premiers prix, malmenant tous les acteurs du secteur et poussant les plus fragiles à d'importantes restructurations comme l'illustre l'évolution du groupe Casino. Des tendances émergentes se font jour autour du développement durable. Elles correspondent aux attentes supposées des consommateurs, telles que l'attention accrue à la circularité de l'économie de la distribution avec la relance des consignes et le développement d'une offre de produits en vrac⁵² avec des traitements susceptibles de prolonger la durée de conservation et de minimiser les pertes-produits, la réutilisation des contenants⁵³, ou l'offre, encore limitée de produits de seconde main⁵⁴. Les acteurs de la grande distribution se sont engagés dans une réflexion nouvelle pour réduire les gaspillages alimentaires et assurer le triage des déchets, gérer de manière plus écologique leurs chaînes d'approvisionnement et « permettre aux consommateurs de faire des choix durables, sans culpabilité⁵⁵ ». Ce nouvel horizon conduit à réorganiser l'approvisionnement et à structurer une logistique inverse jusqu'alors peu ou pas existante.

4.3.2 Les dynamiques d'expansion et stratégies d'acquisition et cession

Les géants du secteur de la distribution généraliste ont connu une croissance spectaculaire durant les années 1960 et 1970, leur permettant de s'imposer sur l'ensemble du territoire national. Cependant, après cette période de forte expansion, le marché a atteint une certaine saturation, rendant la poursuite de la croissance plus difficile et le potentiel de développement plus limité. Malgré cela, les enseignes continuent de rechercher activement de nouvelles opportunités de croissance, un temps portées par l'internationalisation.

En France, les mouvements d'acquisition dans le secteur sont principalement motivés par la volonté des groupes de distribution d'accroître leur taille et d'optimiser leurs coûts fixes en augmentant leurs volumes de vente. Cette stratégie est devenue essentielle car, bien que les dépenses alimentaires des ménages en termes absolus restent importantes, leur part relative dans le budget des ménages a diminué au fil des années. Cette évolution a entraîné une stabilité des volumes de vente, rendant la croissance organique plus difficile à atteindre. Dans ce contexte, les enseignes de grande distribution doivent adopter des stratégies d'alliance et de fusion pour augmenter leurs volumes de vente et répartir leurs coûts fixes sur une base plus large. En augmentant leur taille, ces groupes peuvent bénéficier d'économies d'échelle, améliorer leur pouvoir de négociation avec les fournisseurs et optimiser leurs chaînes logistiques.

Ainsi, la recherche continue de nouvelles opportunités de croissance et de consolidation permet aux géants de la distribution de maintenir leur compétitivité et de s'adapter aux changements du marché. Ces stratégies d'acquisition et d'alliance sont devenues des éléments-clés pour les enseignes cherchant à naviguer dans un environnement économique en constante évolution.

Groupe Casino

Au premier semestre 2023, le groupe Casino a enregistré une baisse significative de l'activité dans ses grands supermarchés et des hypermarchés, avec une diminution de 15 % des ventes en comparable. En revanche, les enseignes de proximité, notamment Monoprix et Franprix à Paris, ont vu leur activité croître, avec des ventes en progression constante.

Pour tenter d'inverser cette tendance négative, le groupe Casino a annoncé la cession des supermarchés Casino et magasins Casino #HyperFrais. Le 24 janvier 2024, le groupe a conclu des

52 La loi Climat et résilience d'août 2021 impose de consacrer d'ici à 2030 20 % de la surface de vente au vrac dans les magasins de plus de 400 m².

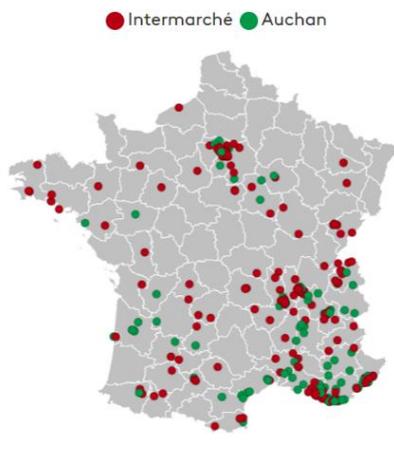
53 Le 22 novembre 2023, la Commission européenne a présenté au Parlement européen un projet de règlement pour les emballages et les déchets d'emballages (PPWR) avec pour objectif : atteindre la neutralité en matière de packaging d'ici à 2050 (LSA, janvier 2024).

54 Katz Samy, « Marché de la seconde main : les distributeurs doivent opérer une rupture commerciale », LSA, 18 mars 2024. Le plus souvent l'offre est réservée à un espace dédié sur le principe du « corner » ou du « shop-in-the-shop ». Plus que les marges et la gestion d'articles difficiles à évaluer, ce qui intéresse les enseignes c'est le trafic additionnel généré, même si parfois, le budget additionnel réalisé incite le vendeur à de nouveaux achats. « Auchan avait bien testé dans quelques hypermarchés des espaces « Troc » dans la décennie précédente, avec des articles laissés en dépôt-vente, mais l'expérience n'était pas allée très loin. Les distributeurs ont mis en place plusieurs modèles, allant de l'intégration complète jusqu'à la concession pure et simple. », ainsi E. Leclerc a mis en place un réseau Occasion, alors que Carrefour a passé un accord avec Cash Converters ou Easy Cash chez Casino ou encore E. Leclerc Occasion.

55 Parigi Jérôme, « Faire rimer distribution alimentaire et économie circulaire », LSA, 18 mars 2024, 18 mars 2024

accords avec Carrefour, Auchan Retail France et le Groupement Les Mousquetaires pour céder une bonne partie de ce parc de magasins au deuxième trimestre 2024⁵⁶ à l'échelle nationale.

Figure 60. La géographie des supermarchés et hypermarchés Casino repris par Auchan et Intermarché (source LSA, juillet 2024)



- 96 magasins (+ 2 drives) Casino passent sous le pavillon Auchan (dont 8 supermarchés en Ile-de-France)
- 190 magasins Casino deviennent Intermarché (dont 35 en Ile-de-France)
- 26 magasins Casino achetés par Intermarché sont revendus à Carrefour⁵⁷ (dont 3 en Ile-de-France)
- 25 magasins Casino sans repreneur à ce jour⁵⁸ (dont 2 en Ile-de-France)

Les Défis Financiers du Groupe Casino

Le groupe Casino est accablé par une dette massive. Avec plus de 50 000 employés en France et 200 000 dans le monde, le géant de la distribution a une dette de près de six milliards et demi d'euros, que la valeur de ses actifs ne suffit plus à couvrir. La brutale remontée des taux condamnait le groupe.

Cette situation est le résultat de plusieurs erreurs stratégiques pointés par les analystes :

Une expansion non rentable : Casino a toujours cherché à croître en rachetant ses concurrents, une stratégie de croissance externe financée par la dette, avec l'espoir que les profits futurs permettraient de rembourser ces emprunts. À la fin des années 1990, Casino a acquis de nombreuses enseignes comme Monoprix, Franprix, Vival, Spar, Naturalia, Cdiscount et Leader Price. À l'international, il s'est développé au Brésil, en Uruguay, en Argentine, en Thaïlande et au Vietnam, sans que ces développements aient pu être encore rentables.

Un mauvais positionnement tarifaire : fort de son positionnement de centre-ville et de ce fait habitué à pratiquer des prix plus élevés, Casino a sous-estimé l'argument-prix dans la relation entre une enseigne et ses clients. Les prix plus élevés de Casino ont dissuadé une partie de la clientèle pour les grands achats, rendant les magasins moins rentables, ce qui a conduit à de nouvelles augmentations de prix dans une spirale sans fin.

Le manque d'investissement : le lourd endettement du groupe et la recherche de marges ont détourné le groupe des besoins d'investissement dans la modernisation de ses points de vente, qui deviennent aussi moins attractifs de ce fait. Par conséquent, Casino ne peut plus compter que sur une clientèle captive, principalement des personnes vivant à proximité des magasins, ce qui n'est pas suffisant pour assurer la rentabilité.

⁵⁶ Matharel, L. de. (2023, 27 juillet). Le groupe Casino creuse lourdement ses pertes au S1 et annonce une forte baisse de sa rentabilité. LSA

⁵⁷ La Rédaction. (2024, 23 mai). Transferts d'enseignes : Intermarché, Auchan et Carrefour remplacent Casino. LSA.

⁵⁸ Picard, M. (2024, 10 juin). Casino : les questions qui fâchent à la veille de l'assemblée générale. LSA

Les cessions d'actifs : depuis 2014, la réduction de la dette est devenue une priorité absolue pour Casino, entraînant une série de cessions d'actifs. En 2016, le groupe a vendu ses activités en Thaïlande et une partie de celles du Brésil. En 2019, il cède les murs de 26 hypermarchés et de 67 Monoprix. La vente de la majorité des magasins Leader Price en 2020 à Aldi pour 717 M€ intervient également dans ce contexte. Actuellement, Casino vient de se séparer d'une centaine de points de vente de plus grande taille en France au profit d'Intermarché, Carrefour et Auchan.

Aldi

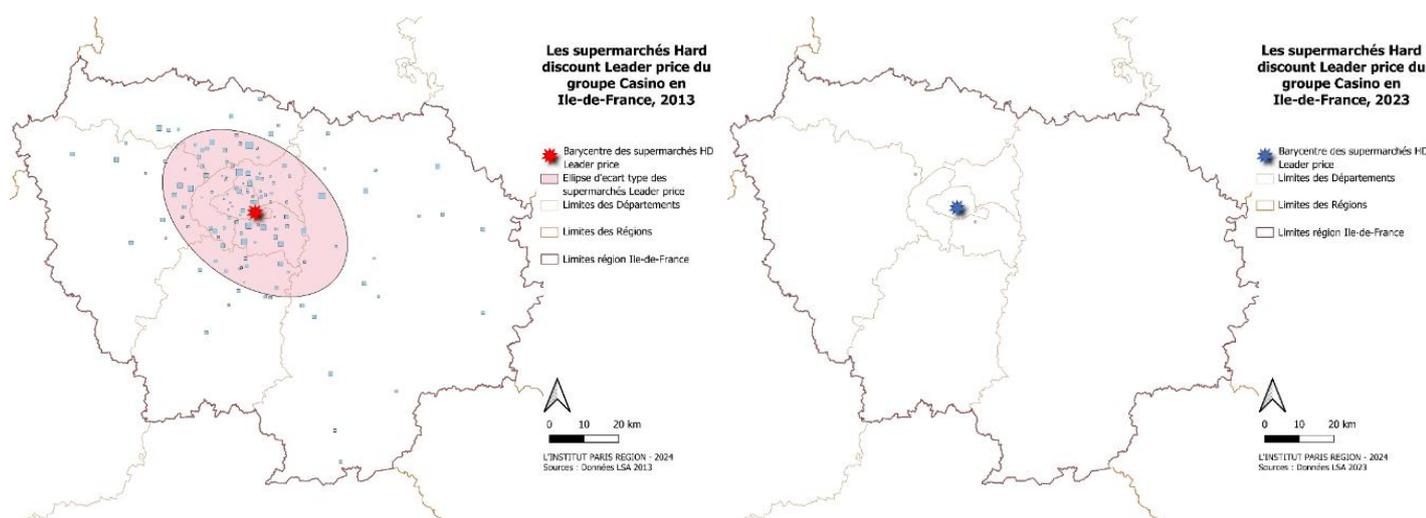
Le puissant groupe de distribution Aldi est présent en France depuis 1988. Après 33 ans de silence, en 2021, Aldi communique sur sa stratégie : rester fidèle au modèle de hard discount, contrairement à son principal rival, Lidl., affirmer des formats de proximité et aux cœurs des quartiers.

La stratégie d'Aldi s'appuie sur une croissance externe, avec l'acquisition de 550 magasins Leader Price dont 140 sont situés en Ile-de-France. Cette opération visait à rattraper la concurrence et à atteindre 1900 magasins, offrant ainsi aux Français un accès à un magasin Aldi à moins de 15 minutes de chez eux. En 2019, Aldi a initié des discussions avec le groupe Casino, débouchant sur le rachat de 547 magasins Leader Price et de ses trois entrepôts. L'opération est validée fin novembre 2020. Ces 550 magasins ont été intégrés à l'offre Aldi à un rythme de 15 nouveaux magasins par semaine. Parallèlement, en 2021, le groupe a ouvert environ 80 magasins : une trentaine de créations et de nombreux transferts/agrandissements. C'est donc à une puissante politique de maillage et un souci de rapprochement commercial des ménages français, suivi d'une intégration que s'est consacré le groupe.

L'acquisition des trois entrepôts Leader Price était indispensable pour absorber les flux supplémentaires. Auparavant, Aldi disposait de 13 entrepôts pour 900 magasins. Ces sites de grande capacité ont toutefois nécessité des investissements, avec la création de cellules froides. En effet, comme nous l'avons vu plus haut et contrairement à Leader Price, Aldi assure la livraison quotidienne de tous les produits, y compris les produits frais.

Les cartes ci-dessous présentent le réseau Leader Price en 2013, alors géré par Casino, puis son intégration dans le réseau Aldi. Très dense en Île-de-France, cette offre a permis au groupe allemand de renforcer sa présence régionale avec 140 nouveaux magasins. Actuellement, Casino possède encore 88 magasins Leader Price, principalement situés en Normandie et dans les Hauts-de-France, alors que l'enseigne est désormais presque inexistante en Île-de-France.

Figure 61. La couverture Leader Price en Ile-de-France en 2013(61A) et en 2023(61B), après la cession de l'essentiel des points de vente à Aldi. (IPR, Données LSA2013 et Nielsen 2023)



Groupe Carrefour

En juillet 2023, le groupe Carrefour a fait une acquisition remarquable en rachetant les enseignes Cora et Match en France au Belge Delhaize. Cette opération inclut les murs des magasins et la foncière immobilière pour 60 hypermarchés Cora et 115 supermarchés Match (dont 7 hypermarchés Cora et 1

supermarchés match en Ile-de-France). Il s'agit pour le groupe de retrouver sa place de leader sur le marché national à travers un acquisition d'ampleur, la plus importante pour Carrefour en France depuis plus de vingt ans lors de la prise de contrôle de Promodès. Cependant, il est important de noter que, pour le moment, les plateformes de Cora restent indépendantes dans leur organisation logistique et conservent un réseau de distribution distinct. L'enseigne Match, marque de Cora, continue de bénéficier de la confiance des consommateurs dans l'est de la France et justifiant ainsi de son maintien.

Plus globalement, cette acquisition soulève plusieurs questions. En se renforçant sur le format de l'hypermarché, Carrefour mise sur un segment aujourd'hui moins dynamique. De plus, l'intégration des deux groupes pose des défis en termes de culture d'entreprise ; chez Cora, les directeurs de magasins bénéficient d'une grande autonomie, contrairement au modèle très intégré de Carrefour. Cette différence culturelle pourrait à terme compliquer l'harmonisation des opérations logistiques. Un autre enjeu majeur concerne l'aspect humain de cette fusion avec un risque de réduction des effectifs, notamment avec la fusion des fonctions support⁵⁹.

4.4 Approche théorique de détermination du nombre des plateformes en fonctions des commerces

Outre l'approche descriptive, la collecte des données Nielsen permet de développer des ratios révélateurs. Des simulations peuvent ainsi fournir des indications sur le nombre de plateformes logistiques nécessaires en fonction de l'offre commerciale permettant de comparer des valeurs moyennes attendues et la performance de chaque groupe. Dans cette perspective, plusieurs entrées ont ainsi retenu notre attention.

La première porte sur l'hypothèse de la proportionalité de la surface des bases logistiques et de la surface commerciale. Ainsi, **en 2013, chaque base approvisionnait en moyenne 32 points de vente, contre 40 dix ans plus tard (+30%)**. La surface logistique de plateforme nécessaire pour approvisionner 1 m² de surface de vente s'exprime très simplement par la proposition suivante :

$$\text{Ratio} = \frac{\text{Surface logistique totale}}{\text{Surface de commerce totale}}$$

En 2013, ce ratio était de **0,53**. Il fallait donc 0,53 m² de surface logistique pour approvisionner 1 m² de surface de vente. **En 2023, ce ratio est passé à 0,66**. Cette augmentation de presque 25 % de la surface logistique est significative et en cohérence avec le nombre accru de magasins à livrer (+35%), même s'ils sont de taille plus modeste, passant de 1674 m² en 2013 à 1405 m² en 2023. En revanche, la taille moyenne des bases croissait de 31% (de 28475 m² à 37330 m² entre les deux dates).

Tableau 10. Calcul théorique du besoin logistique en m² en fonctions des données de l'étude en 2013 et 2023 (IPR, LSA et Nielsen 2013-2023)

	Nombre de bases	Surface logistique totale (m ²)	Nombre de commerce	Surface de commerce totale m ²	Surface logistique pour 1 m ² de vente	Nbre de points de vente/ base
2013	48	1366790	1535	2570000	0.53	31,9
2023	54	2015814	2177	3060000	0.66	40,3

Il est essentiel de souligner qu'il s'agit ici de ratios moyens et que la réalité peut être très différente selon les groupes. Par ailleurs, ils sont calculés dans le seul cadre de l'Île-de-France, en considérant toutes les plateformes et commerces franciliens, alors même que certaines de ces unités ont une vocation nationale et alimentent des magasins en dehors de la région francilienne, dont les surfaces commerciales ne sont pas prises en compte dans ce calcul. De même, il existe des plateformes situées hors de l'Île-de-France qui approvisionnent les commerces franciliens. L'élargissement potentiel des aires de chalandises hors Ile-de-France peut donc modifier les valeurs d'entrée. Malgré ces limites, le ratio de 0.66 m² de surface logistique pour approvisionner 1m² de commerce permet de s'approcher d'une certaine réalité et sera utilisé comme point de comparaison dans l'analyse des plateformes et leur évolution pour chaque groupe, afin d'avoir, à titre indicatif, une idée de l'état du réseau des plateformes logistiques.

⁵⁹ Parigi, J. (2023, 12 juillet). *Carrefour rachète Cora et Match : l'annonce et l'analyse*. LSA

4.5 Analyse des observations de la distribution spatiale des commerces GSA par groupe entre 2013 et 2023

4.5.1 Les hypermarchés

Tableau 11. Evolution des hypermarchés par groupe entre 2013 et 2023 (IPR, données LSA2013 et Nielsen 2023)

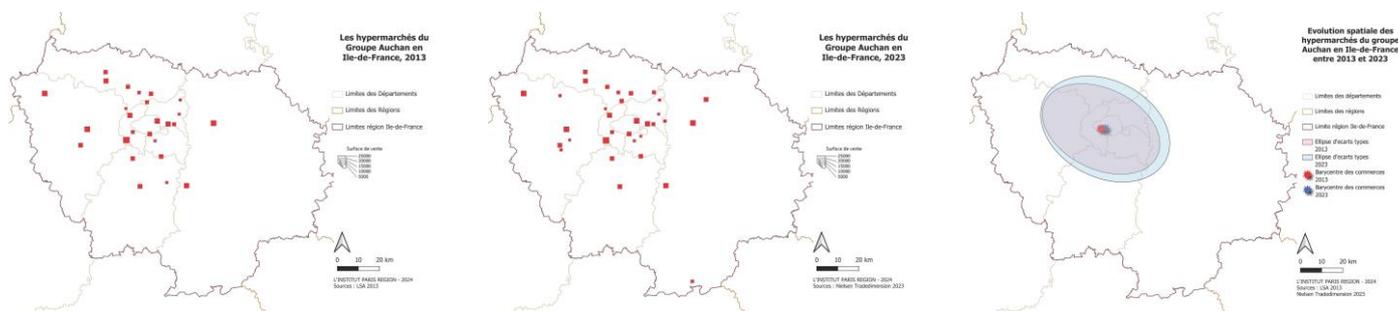
Hypermarchés	2013			2023			Evolution en %		
	Groupe	Nombre	Surfaces	Surf. Moyenne	Nombre	Surfaces	Surf. Moyenne	Nombre	Surface totale
Auchan	26	262165	10000	33	305440	9300	26.9	16.5	-7.0
Carrefour	58	565000	10000	77	667225	8700	32.8	18.1	-13.0
Casino	39	141000	4000	48	182043	3800	23.1	29.1	-5.0
ITM	16	49500	3100	22	69529	3200	37.5	40.5	3.2
Leclerc	44	260000	6000	48	279189	5850	9.1	7.4	-2.5
Cooperative U	7	25000	3500	9	30905	3500	28.6	23.6	0.0

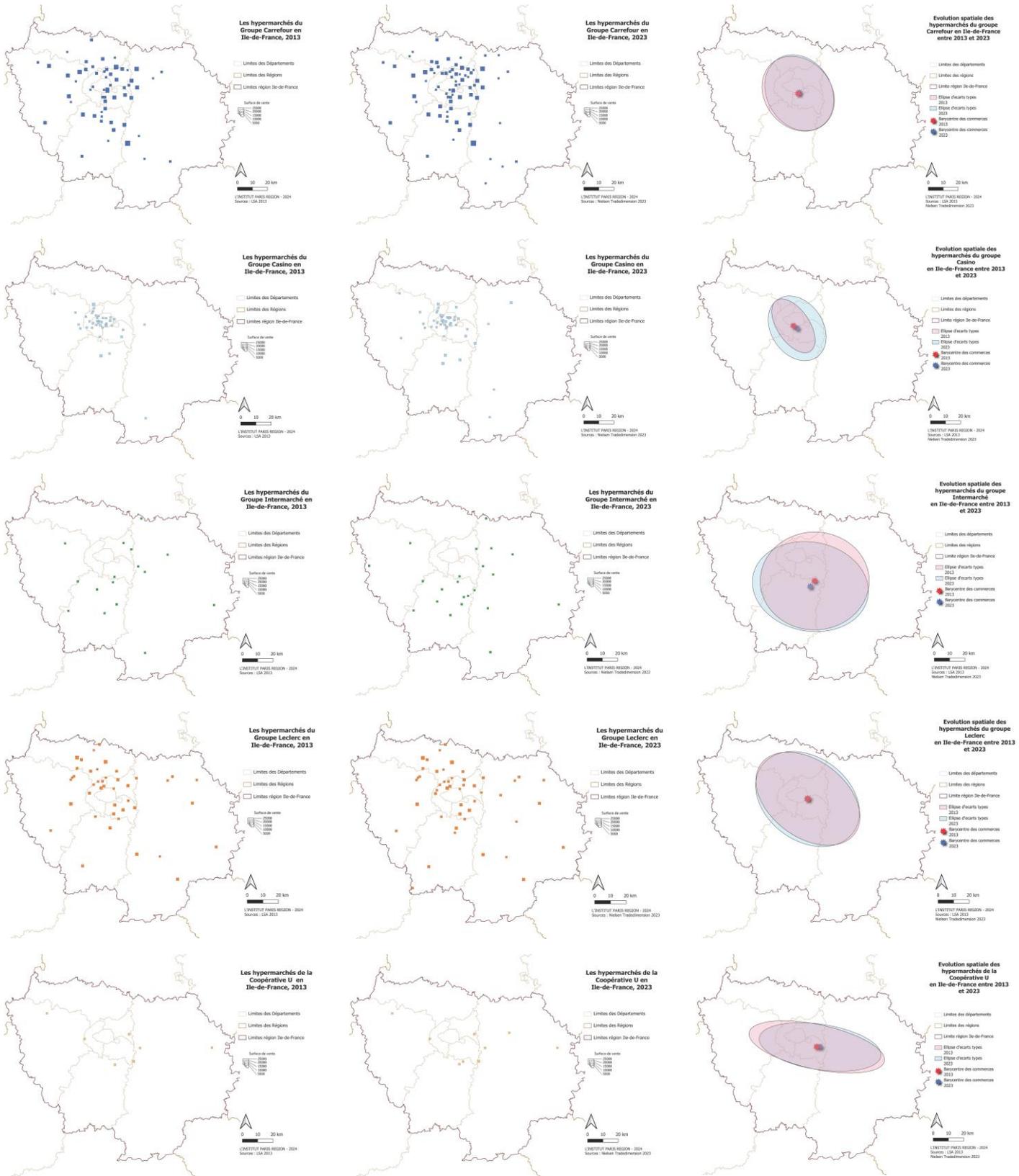
Depuis 2013, les hypermarchés ont enregistré une évolution positive en nombre, cela vaut pour tous les groupes, malgré l'affirmation de la crise de ce modèle qui semble intervenir plus tardivement dans cette période. Toutefois, la surface moyenne des hypermarchés a diminué pour la majorité des groupes, une tendance attribuée à la crise du revenu et à la réduction de l'offre non-alimentaire dans les hypermarchés. Cette stratégie de réduction des surfaces a particulièrement touché des groupes comme Carrefour, Auchan et Casino, qui ont dû ajuster leurs offres pour s'adapter aux nouvelles conditions du marché. Par contraste, certaines enseignes, comme Intermarché, ont montré une résilience face à la crise du non-alimentaire. Attention toutefois, le groupe des Mousquetaires, leader dans la distribution spécialisée du non-alimentaire dispose par cette offre de magasins dédiés qui n'ont pas été retenus dans l'étude.

En observant les cartes qui retracent l'évolution des hypermarchés par enseigne entre 2013 et 2023, on note une certaine stabilité dans leur distribution. Cette stabilité est également visible dans l'évolution des ellipses d'écart-type des hypermarchés, qui n'ont pas significativement changé entre les deux périodes, indiquant une stabilité de localisation des commerces sans tendance de concentration ou de dispersion significative en région francilienne.

Seuls les hypermarchés Casino ont enregistré une tendance à la dispersion, visible par une ellipse plus étendue en 2023. En 2013, ils étaient plus concentrés autour du cœur de la région parisienne, avec une ellipse plus restreinte, indiquant une stratégie d'élargissement de la couverture géographique et à atteindre une clientèle plus diversifiée, stratégie abandonnée depuis avec la vente des hypers comme nous l'avons vu précédemment.

Figure 62. Evolution des distributions spatiales des hypermarchés entre 2013 et 2023 par groupe (chaque ligne correspond à un groupe) (IPR, données LSA2013 et Nielsen 2023)





4.5.2 Les supermarchés et supermarchés à dominante de marques propres

Tableau 12. Evolution des supermarchés par groupe entre 2013 et 2023 (IPR, données LSA2013 et Nielsen 2023)

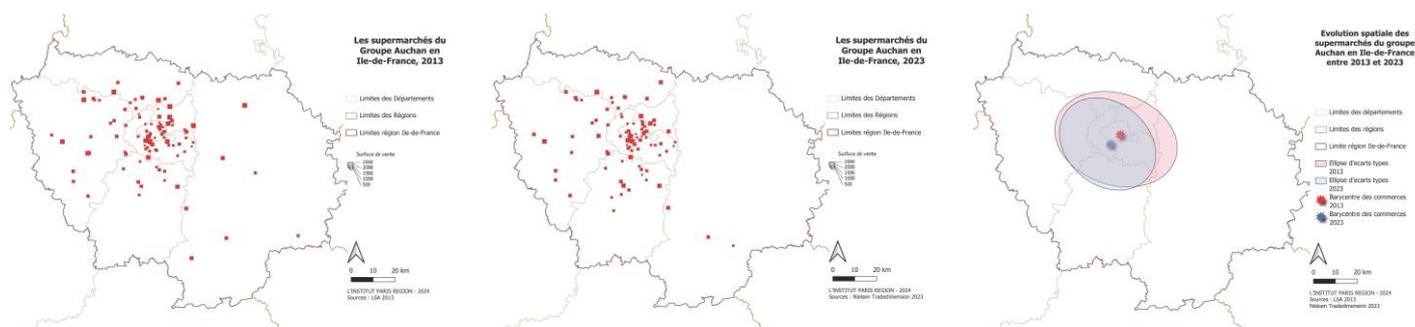
Supermarchés	2013			2023			Evolution en %			
	Groupe	Nombre	Surfaces	Surf. Moyenne	Nombre	Surfaces	Surf. Moyenne	Nombre	Surface totale	Surface moyenne
Auchan		100	149077	1500	92	118008	1300	-8.0	-20.8	-14.0
Carrefour		125	165000	1500	208	244640	1200	66.4	48.3	-21.6
Casino		600	563000	1000	444	420413	950	-26.0	-25.3	-5.3
ITM		108	160000	1500	134	175718	1300	24.1	9.8	-12.6
Leclerc		5	8576	1800	15	26990	1800	200.0	214.7	0.0
Cooperative U		46	61000	1500	58	66695	1200	26.1	9.3	-20.0
Aldi		58	40000	700	153	135000	900	163.8	237.5	28.6
Lidl		165	120000	700	190	205000	1100	15.2	70.8	57.1

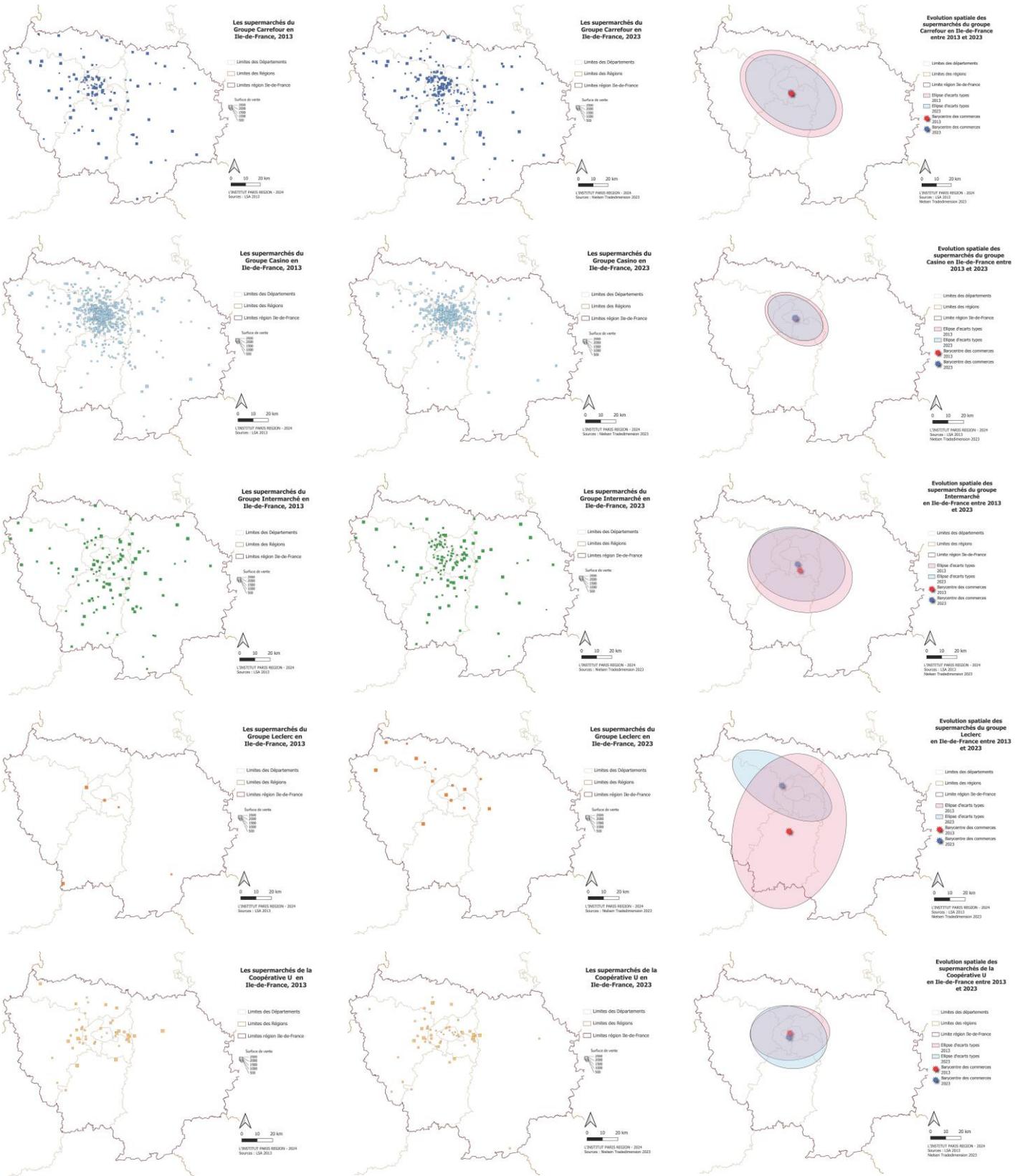
Depuis 2013, le format des supermarchés a connu une évolution significative, surpassant celle des hypermarchés. La majorité des enseignes ont choisi d'étendre leur réseau tout en réajustant la taille de leurs magasins. Auchan et Casino, en raison de difficultés financières spécifiques à chaque groupe, ont dû réduire le nombre et la taille de leurs magasins, se recentrant ainsi sur les points de vente les plus rentables.

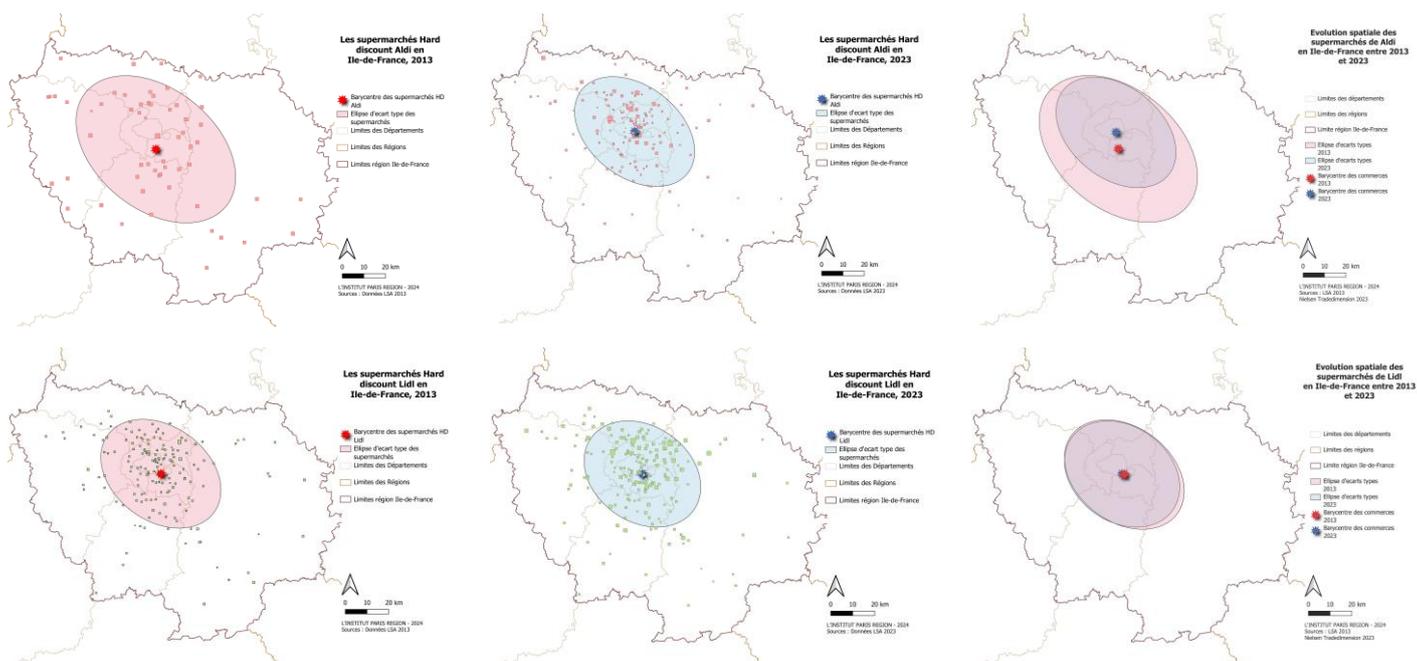
Une tendance commune observée parmi les groupes de la grande distribution est la réduction moyenne des surfaces de vente des supermarchés. Cette stratégie, à l'exception notable d'Aldi et Lidl, s'explique par la concentration de ces formats de vente au coeur de la région parisienne, où le foncier est rare et plus coûteux que dans les régions moins denses, l'objectif étant de se rapprocher le plus que possible des clients en milieu urbain dense. Les deux groupes allemands se distinguent par une forte croissance grâce à leur format unique de supermarchés à dominante de marques propres. Ils travaillent activement à pénétrer la région francilienne dense et augmentent leurs surfaces de vente pour intégrer de nouvelles références avec une plus grande surface unitaire de leurs commerces. La croissance d'Aldi est particulièrement remarquable, notamment en raison de l'acquisition de Leader Price, déjà fortement implanté dans la région parisienne.

L'intensification du maillage des supermarchés par les groupes est bien visible sur les cartes de 2013 et 2023. Elles montrent un phénomène de centralisation et de concentration des enseignes autour et à l'intérieur de la zone dense qu'est la région parisienne. La réduction des surfaces des ellipses d'écart type des supermarchés entre 2013 et 2023 souligne ce phénomène de concentration en zones denses. L'évolution de ce format de vente illustre une adaptation dynamique aux réalités économiques et démographiques de la région parisienne.

Figure 63. Evolution des distributions spatiales des supermarchés entre 2013 et 2023 par groupe (chaque ligne correspond à un groupe) (IPR, données LSA2013 et Nielsen 2023)







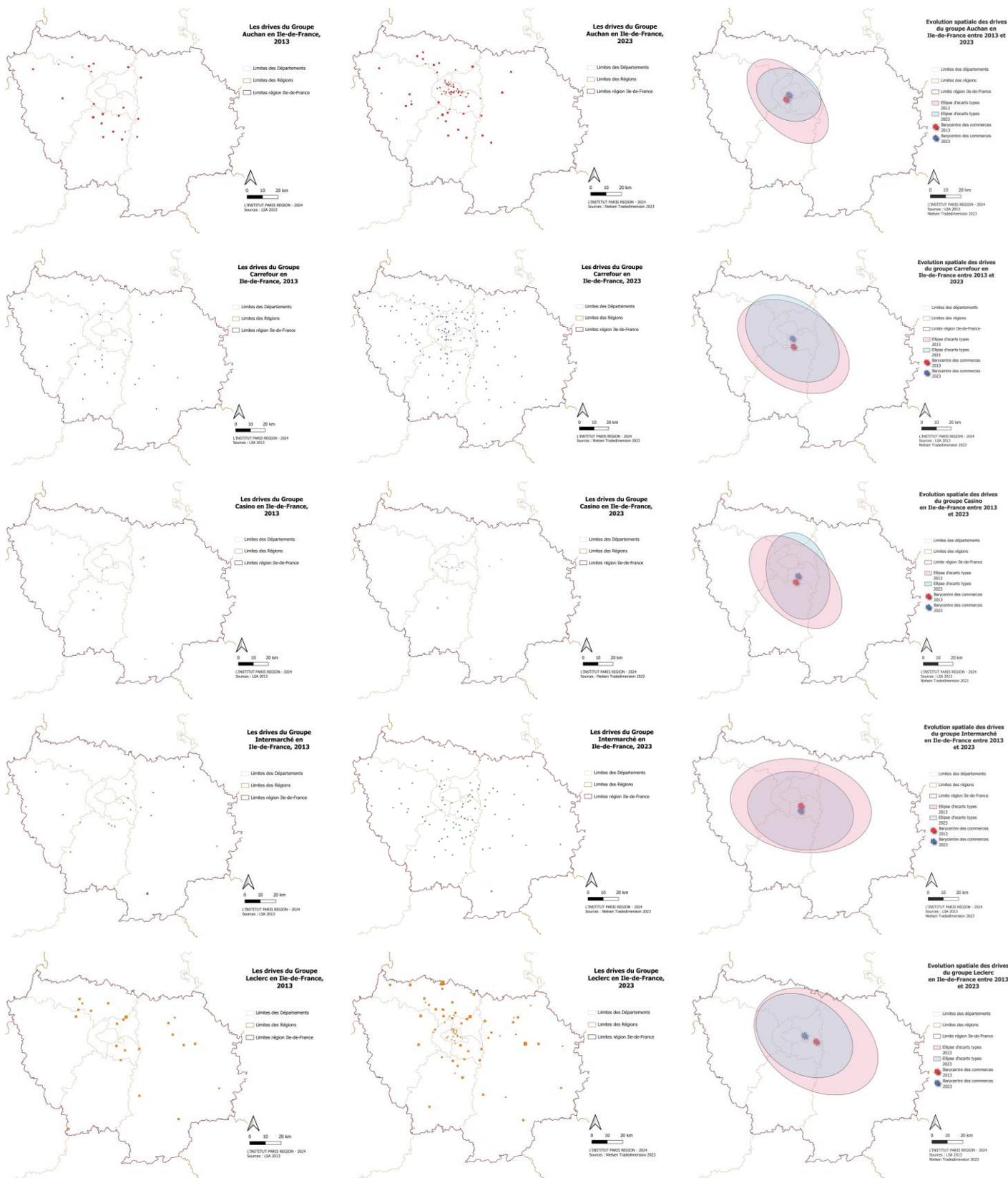
4.5.3 Les drives

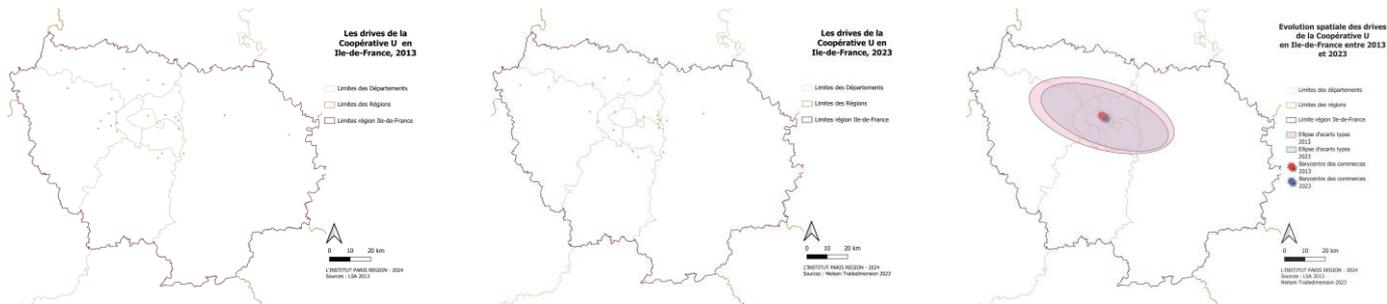
Drives	2013	2023	Evolution en %
Groupe	Nombre		Nombre
Auchan	21	75	257.1
Carrefour	34	118	247.1
Casino	17	15	-11.8
ITM	22	84	281.8
Leclerc	22	72	227.3
Cooperative U	23	58	152.2

L'évolution remarquable des formats de drives depuis 2013 (hors Casino qui offre un profil dominant de centre-ville et donc peu orienté vers cette offre) reflète une adaptation stratégique des enseignes de la grande distribution aux nouvelles habitudes de consommation des Franciliens. Les clients privilégient désormais la commodité et la rapidité des achats en ligne, combinés avec le retrait en magasin. En réponse, les groupes de distribution ont considérablement élargi leur réseau de drives en région francilienne, avec une intensification plus prononcée d'ans la zone dense de la région parisienne. Les drives piétons apparaissent comme encore secondaires dans cette dynamique, même si ce format connaît un développement certain.

Cette évolution suit une tendance similaire à celle observée pour les supermarchés. Les enseignes se sont concentrées autour de Paris, comme en témoigne la réduction des surfaces des ellipses d'écart type entre 2013 et 2023. Cela indique une tendance à la densification de cette offre dans la région parisienne, soulignant l'importance croissante de la proximité et de l'accessibilité pour les consommateurs urbains.

Figure 64. Evolution des distributions spatiales des supermarchés entre 2013 et 2023 par groupe (chaque ligne correspond à un groupe) (IPR, données LSA2013 et Nielsen 2023)





4.6 Analyse des observations de la distribution spatiale des plateformes GSA par groupe entre 2013 et 2023

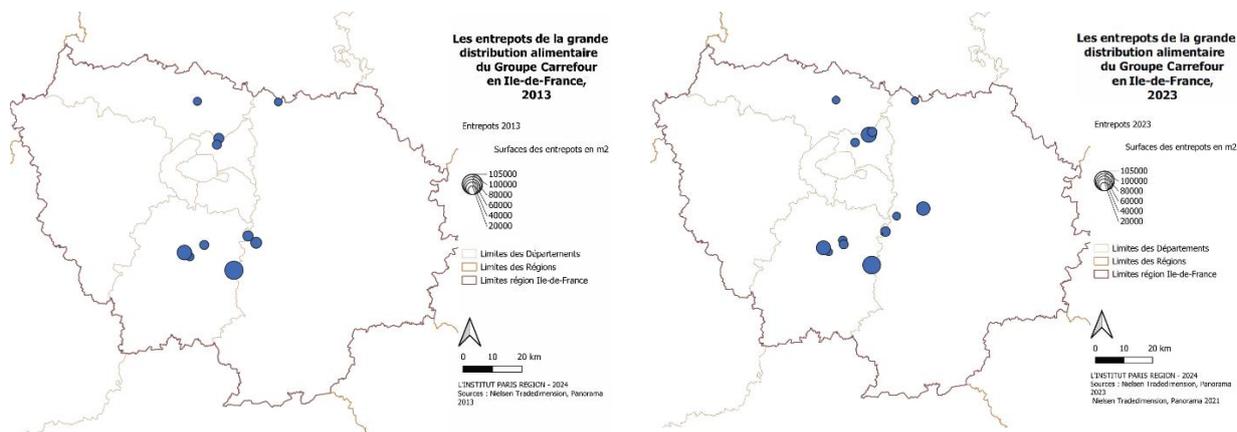
Dans cette section, ainsi que dans la section suivante, la coopérative U n'est pas prise en compte dans l'analyse de la distribution spatiale des plateformes franciliennes, car elle ne possède pas de plateformes en Île-de-France, comme indiqué dans la section 3.6.8.

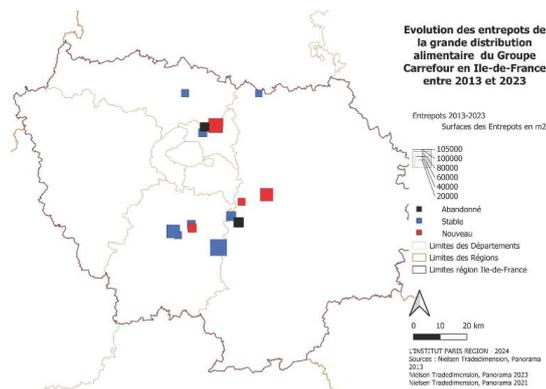
4.6.1 Approches par groupes GSA

Groupe Carrefour

Comme le montrent les deux cartes ci-dessous, les entrepôts du groupe Carrefour en Île-de-France depuis 2013 se concentrent principalement autour de deux pôles, un au nord et un second au sud qui offre des surfaces d'entrepôt plus importantes.

Figure 65. Evolution de la répartition spatiale des plateformes du groupe Carrefour en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023)





Depuis 2013, Carrefour a connu une augmentation de 40 % du nombre d'entrepôts en Île-de-France, passant de 10 entrepôts en 2013 à 14 en 2023. La surface totale avec une moyenne stable, autour de 32,000 m² par site, inférieure à la moyenne des entrepôts Carrefour en France (40,000 m²). Aujourd'hui, le réseau national de Carrefour repose sur une soixantaine d'entrepôts dont l'Île-de-France représente environ un quart.

Tableau 13. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA de Carrefour entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

	2013			2023		
	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²
Hypermarché	58	565000	10000	77	667225	8665.25974
Supermarché	125	165000	1500	208	244640	1176.153846
Drive	34	-	-	118	-	-
Base logistique	10	322900	32000	14	451290	32000

Tableau 14. Calcul théorique du besoin logistique du groupe Carrefour en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

Surface logistique pour 1 m ² de vente 2013	Surface logistique pour 1 m ² de vente 2023	Surface logistique totale théorique 2023	Nombre de base logistique théorique 2023
0.44	0.495	600703	19

La surface logistique nécessaire pour alimenter 1 m² de commerce dans la région francilienne pour Carrefour est restée stable, à un niveau bien inférieur à celui des autres réseaux. Avec un ratio de 0,66, Carrefour aurait théoriquement besoin de 19 plateformes logistiques régionales pour soutenir la surface totale de ses commerces en 2023, alors qu'elle n'en compte que 14. Plusieurs facteurs peuvent intervenir, comme l'efficacité des opérations logistiques grâce aux volumes ou, dans une autre interprétation, le recours à des plateformes proches mais dans d'autres régions.

Auchan Retail

Le groupe Auchan dispose de plateformes dans toute l'Île-de-France, avec une concentration de surfaces qui s'est renforcée dans le sud et le sud-ouest de la région. Le groupe comptait 10 entrepôts en 2013, un chiffre stable jusqu'en 2023. Il masque en revanche un effet de croissance et de concentration. La surface totale est passée de 177 000 m² en 2013 à 279 200 m² en 2023 (+58%) avec une taille unitaire moyenne qui a fait un bond de 18000 m² en 2013 à 28000 m² en 2023 au profit de quelques très grandes unités.

Figure 66. Evolution de la répartition spatiale des plateformes de Auchan Retail en Île-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023)

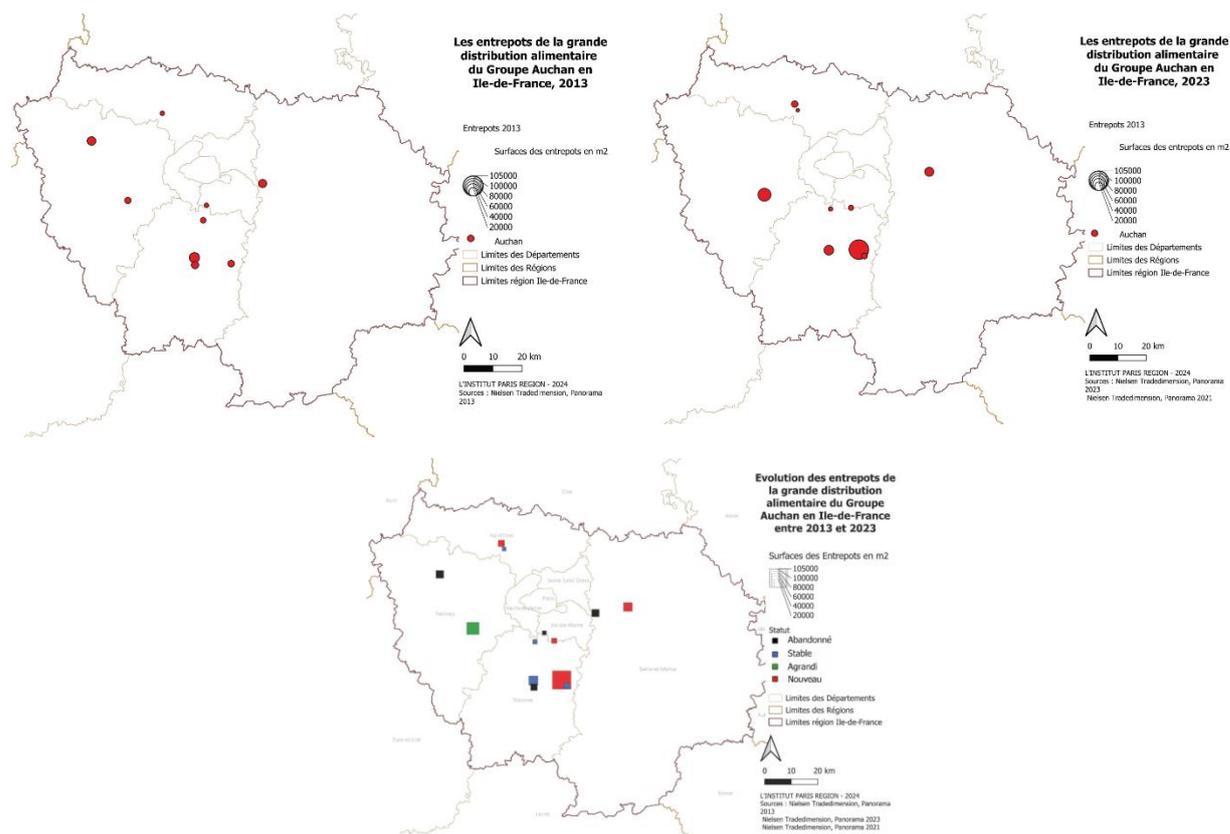


Tableau 15. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA d'Auchan Retail entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

	2013			2023		
	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²
Hypermarché	26	262165	10000	33	305440	9300
Supermarché	100	149077	1500	92	118008	1300
Drive	21			75		
Base logistique	10	177000	14000	10	279200	28000

Tableau 16. Calcul théorique du besoin logistique d'Auchan Retail en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

Surface logistique pour 1 m ² de vente 2013	Surface logistique pour 1 m ² de vente 2023	Surface logistique totale théorique 2023	Nombre de base logistique théorique 2023
0.43	0.66	278952	10

La surface logistique nécessaire pour alimenter 1 m² de commerce dans la région francilienne pour Auchan a augmenté de manière significative, atteignant une hausse de 53,5%, concomitante à l'augmentation de la surface moyenne des plateformes logistiques. Une hausse qui s'explique par la fonction nationale qu'occupent ces bases dans le réseau logistique national du groupe. Ce cas correspond au calcul théorique présenté précédemment de 0.66 m² de surface logistique pour approvisionner 1 m² de surface de commerce, soit 10 sites, ce qui correspond effectivement à la réalité.

Intermarché

L'implantation des bases logistiques du groupement Intermarché met en lumière une préférence marquée et durable pour le sud de la région et à proximité de la Francilienne. Son offre a quasiment doublé durant la période 2013 – 2023. Actuellement, l'Ile-de-France compte 3 bases alimentaires

(Mauchamps, Lisses et Vert-Saint-Denis), totalisant 6 entrepôts, représentant 17 % du nombre de sites à l'échelle française pour une surface de stockage de 295 742 mètres carrés, soit un quart de la capacité totale de stockage des entrepôts alimentaires Intermarché.

Figure 67. Evolution de la répartition spatiale des plateformes d'Intermarché en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023)

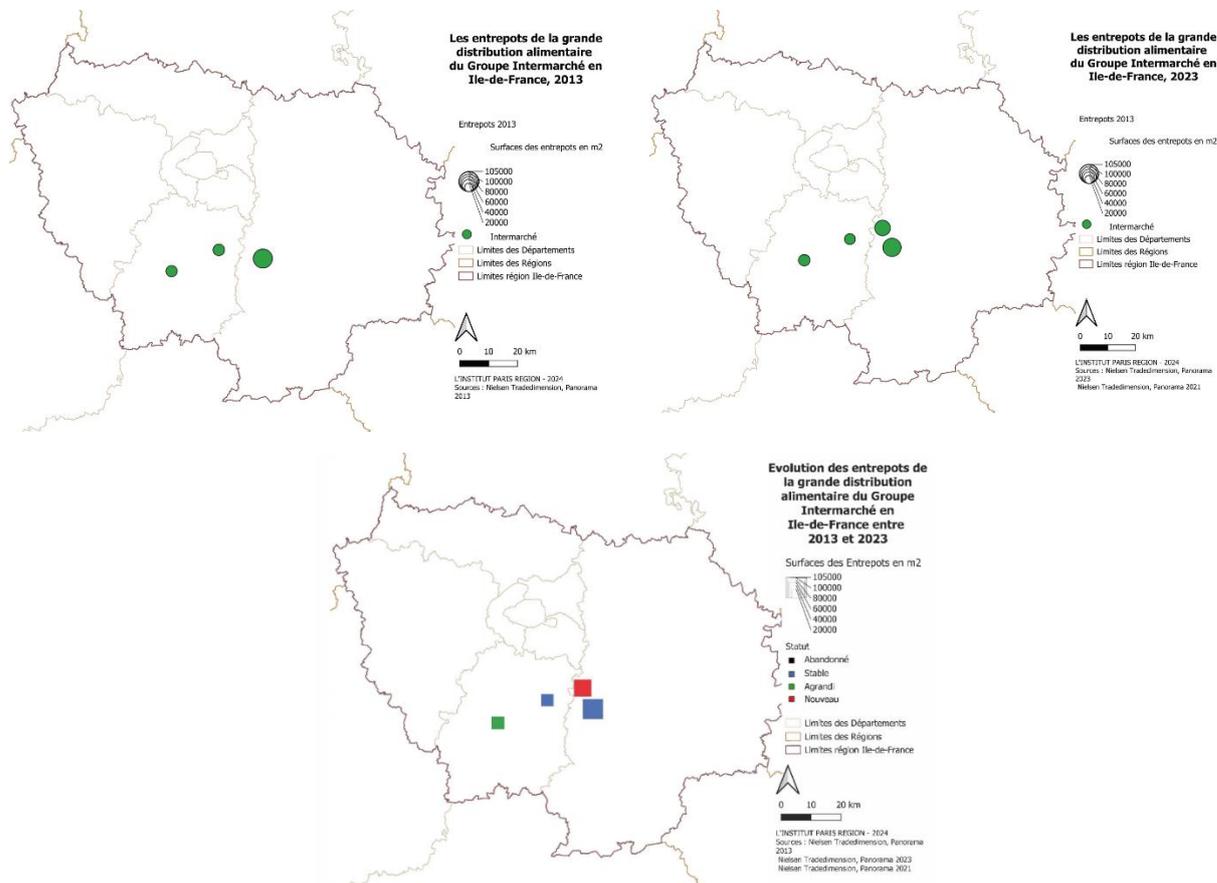


Tableau 17. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA d'Intermarché entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

	2013			2023		
	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²
Hypermarché	16	49500	3100	22	69529	3160.409091
Supermarché	108	160000	1500	134	175718	1311.328358
Drive	22			84		
Base logistique	3	165000	55000	6	295742	50000

Tableau 18. Calcul théorique du besoin logistique d'Intermarché en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

Surface logistique pour 1 m ² de vente 2013	Surface logistique pour 1 m ² de vente 2023	Surface logistique totale théorique 2023	Nombre de base logistique théorique 2023
0.79	1.2	161560	3

La surface logistique nécessaire pour alimenter 1 m² de commerce dans la région francilienne pour Intermarché a augmenté de manière significative, atteignant une hausse de 52%. Cette augmentation est bien supérieure au ratio moyen de 0,66 (0,79 puis 1,2). Pour Intermarché, il serait théoriquement

nécessaire de disposer de 3 plateformes pour soutenir les besoins de ses commerces en 2023, là où le groupement en possède 6. Cette différence s'explique par le rôle national qu'Intermarché fait jouer à ses plateformes dans l'approvisionnement de son réseau de magasin hors Ile-de-France.

Groupement E. Leclerc

Sur les 16 pôles logistiques nationaux de Leclerc, 2 couvrent l'Île-de-France : SCAPNOR et le pôle SCADIF, dotés chacun d'une base logistique de référence. Une répartition des rôles qui reste inchangée entre 2013 et 2023, avec un agrandissement in situ des capacités de traitement (+50%) avec l'agrandissement des plateformes existantes et la construction de plateformes adjacentes sur les mêmes sites. La carte 67B ne rend pas visuellement compte de ce développement parce que les cercles proportionnels se superposent. La carte de synthèse 68C souligne en revanche bien cette évolution.

Figure 68. Evolution de la répartition spatiale des plateformes de Leclerc en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023)

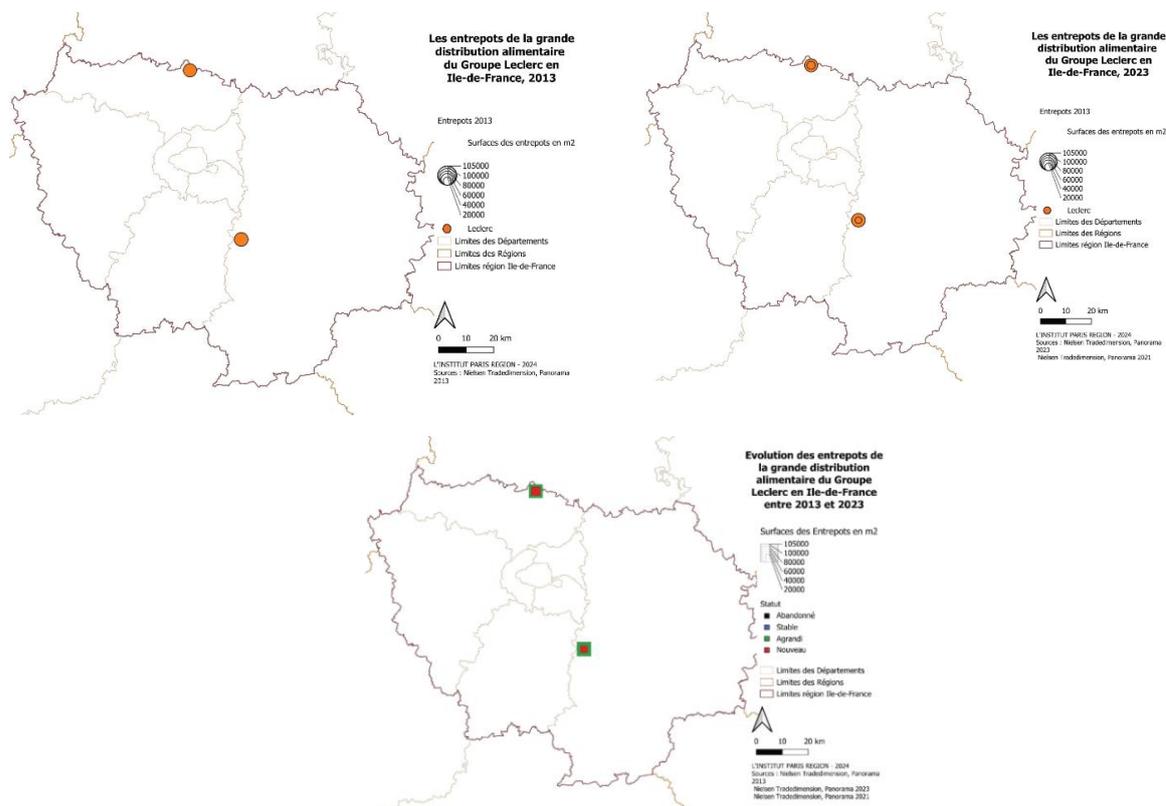


Tableau 19. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA de Leclerc entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

	2013			2023		
	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²
Hypermarché	44	260000	6000	48	279189	5816.4375
Supermarché	5	8576	1800	15	26990	1799.333333
Drive	22			72		
Base logistique	2	106000	53000	4	166275	42000

Tableau 20. Calcul théorique du besoin logistique de Leclerc en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

Surface logistique pour 1 m ² de vente 2013	Surface logistique pour 1 m ² de vente 2023	Surface logistique totale théorique 2023	Nombre de base logistique théorique 2023
0.39	0.54	201699	5

La surface logistique nécessaire pour approvisionner 1 m² de commerce dans la région francilienne pour Leclerc depuis 2013, reste inférieure à la moyenne malgré une augmentation de 38.5 % entre 2013 et 2023, une différence qui peut s'expliquer par les investissements massifs d'automatisation des plateformes. Les 4 plateformes existantes se rapprochent des 5 que propose le calcul.

Groupe Casino

Un riche portefeuille d'enseignes impose à Casino une organisation complexe de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique. Durant les années 2010-2013, Casino possédait le réseau de plateformes logistiques le plus vaste de la région, doté d'une capacité d'entreposage totale de 415 000 m² avec une surface moyenne qui passe de 32 000 m² à 55 000 m² par entrepôt. Leur nombre est passé de 13 à 8 (en concordance avec les 7 théoriques), alors que la surface totale de vente perd 100 000 m² sur la même période, une tendance qui est encore accentuée avec les cessions récentes des plus importants points de vente à la concurrence et son recentrage sur l'offre commerciale de proximité.

Figure 69. Evolution de la répartition spatiale des plateformes du groupe Casino en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023)

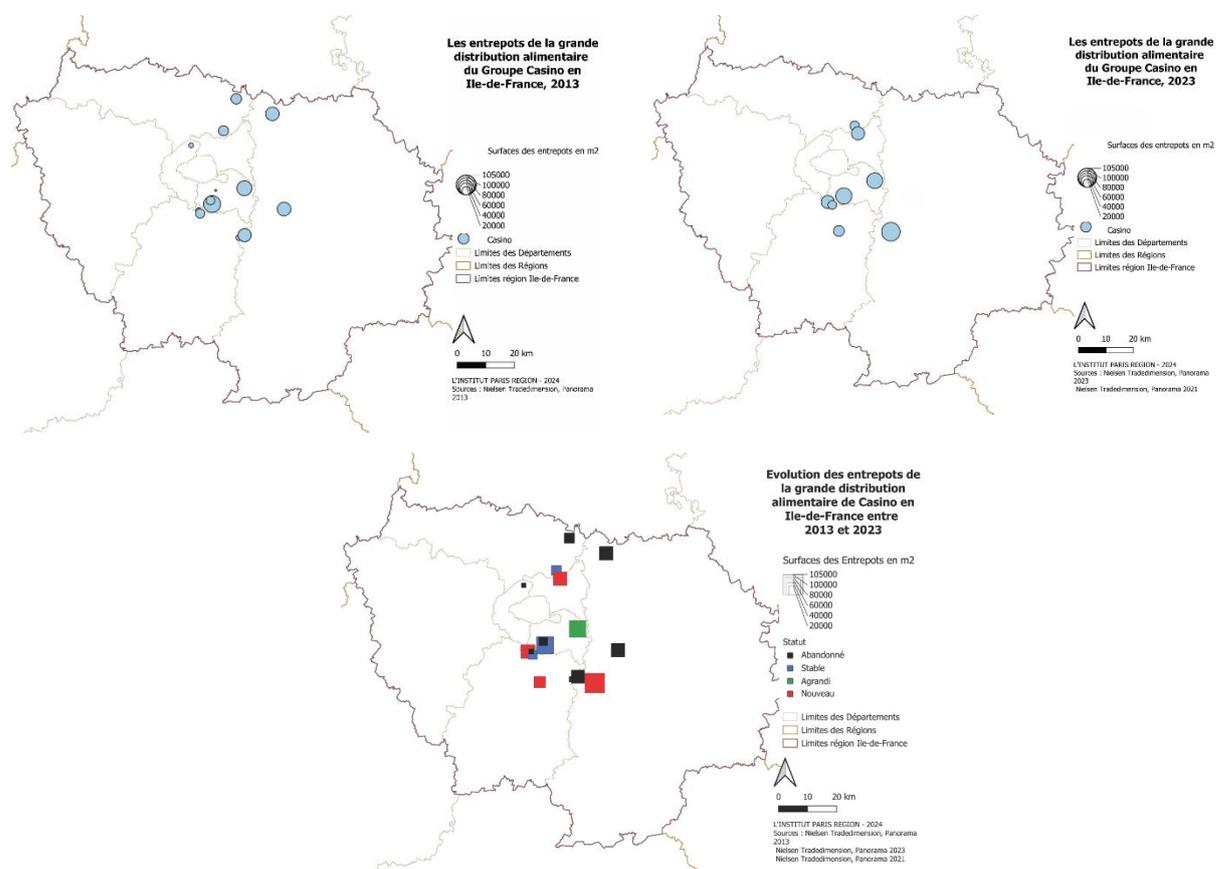


Tableau 21. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA du groupe Casino entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

	2013			2023		
	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²
Hypermarché	39	141000	4000	48	182043	3792.5625
Supermarché	600	563000	1000	444	420413	946.8761261
Drive	17	-	-	15	-	-
Base logistique	13	411031	32000	8	440500	55000

Tableau 22. Calcul théorique du besoin logistique du groupe Casino en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

Surface logistique pour 1 m ² de vente 2013	Surface logistique pour 1 m ² de vente 2023	Surface logistique totale théorique 2023	Nombre de base logistique théorique 2023
0.58	0.73	396876	7

Lidl

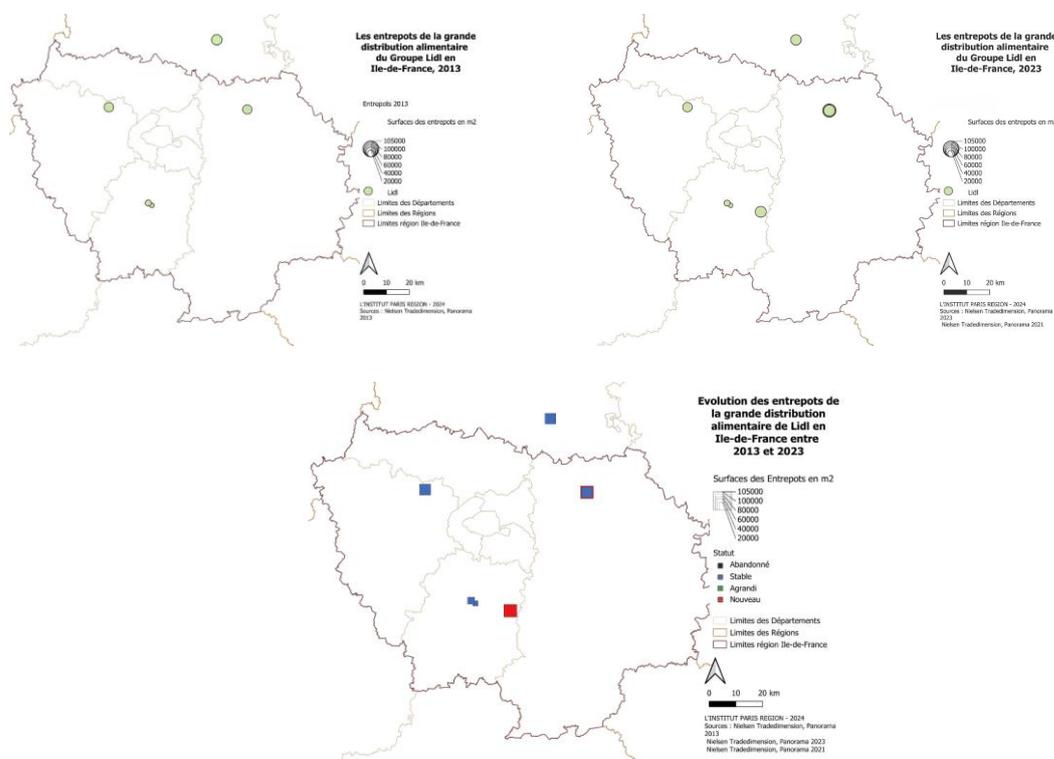
Depuis 2013, le territoire logistique francilien a connu une évolution significative, marquée par une augmentation de 97.5 % de la surface de stockage en Île-de-France.

L'expansion des plateformes Lidl, qui sont rénovées, agrandies ou parfois déplacées vers de nouvelles bases, résulte de la croissance du marché. Les nouvelles ouvertures de magasins entraînent une augmentation des volumes et du nombre de références, nécessitant une logistique plus développée. Ainsi, Lidl cherche constamment à élargir et à développer ses plateformes logistiques pour soutenir l'ouverture de nouveaux magasins sans ralentir leur expansion.

Ce potentiel de croissance en Île-de-France, mais aussi au niveau national, a fait de la France un marché de grande importance dans la stratégie de Lidl. Bien que l'Allemagne demeure le pivot majeur pour le groupe, au cours de la dernière décennie, c'est la France qui s'est affirmée en tant que moteur principal de son expansion et de ses performances sur le marché européen⁶⁰.

Le parc d'entrepôts de l'enseigne a connu une croissance soutenue et continue de s'accroître. La taille moyenne des entrepôts, actuellement de 43 000 m² à l'échelle nationale et de 35 000 m² en Île-de-France, est appelée à augmenter davantage avec les projets en cours. En effet, les futurs entrepôts sont souvent conçus avec une surface de stockage avoisinant les 85 000 m², témoignant de l'ambition de Lidl de renforcer son infrastructure logistique pour accompagner son développement et ses ambitions sur le marché français.

Figure 70. Evolution de la répartition spatiale des plateformes de Lidl en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023)



⁶⁰ Picard, M. (18 octobre 2023). Michel Biero (Lidl France) : "Notre modèle reste bon, il ne faut pas le changer". LSA Conso.

Tableau 23. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA de Lidl entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

	2013			2023		
	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²
Supermarché	165	120000	700	190	205000	1100
Base logistique	5	123720	25000	7	244307	35000

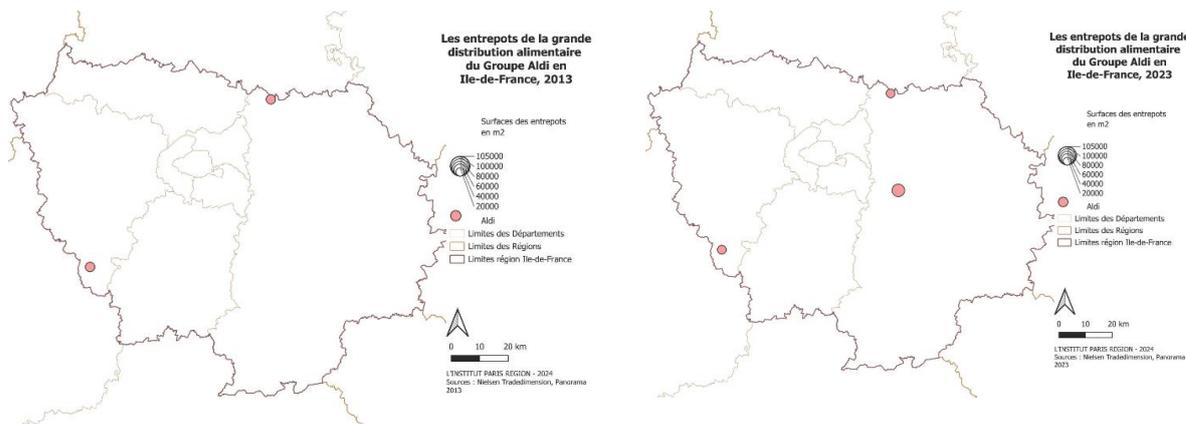
Tableau 24. Calcul théorique du besoin logistique de Lidl en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

Surface logistique pour 1 m ² de vente 2013	Surface logistique pour 1 m ² de vente 2023	Surface logistique totale théorique 2023	Nombre de base logistique théorique 2023
1.0	1.19	135046	4

Avec respectivement des ratios de 1,19 et 1,08, les enseignes Lidl et Aldi nécessitent une surface logistique supérieure à la moyenne globale qui est de 0,66 m² pour 1 m² de surface de vente. Cette situation découle de plusieurs facteurs. Tout d'abord, leurs entrepôts sont multiproduits et multi températures, ce qui nécessite des espaces plus vastes avec des formats de magasins à desservir qui nécessitent plus d'espace de consolidation. De plus, les deux groupes en phase de croissance semblent avoir surdimensionné leurs infrastructures en vue de prochaines expansions commerciales (en nombre et en surfaces unitaires). En effet, ces enseignes travaillent activement à augmenter la surface moyenne de leurs magasins, une tendance confirmée par les experts lors des entretiens et clairement visible dans les tableaux présentés pour chaque enseigne. Ainsi, cette nécessité accrue de surface logistique anticipe-t-elle les besoins futurs.

Aldi

Figure 71. Evolution de la répartition spatiale des plateformes d'Aldi en Ile-de-France entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen 2013-2023)



Aldi France, présent depuis 1988, a commencé son développement tardif dans les régions où ses concurrents étaient peu présents et pour le cas francilien, dans la périphérie de la région.

En 2013 il ne comptait que 2 bases en Ile-de-France : Ablis (au sud-ouest) et Dammartin (au nord-est). À la suite de l'acquisition de Leader Price en 2019, au réseau d'Aldi viennent s'ajouter 3 autres plateformes provenant héritées de Leader Price, Parmi celles-ci, une est localisée à Gretz-Armainvilliers, au sud-est de la petite couronne.

Tableau 25. Evolution du réseau des plateformes et commerces GSA d'Aldi entre 2013 et 2023 (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

	2013			2023		
	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²	Nombre	Surface totale m ²	Surface moyenne m ²
Supermarché	58	40000	700	153	135000	900
Base logistique	2	50000	25000	3	146200	37000

Tableau 26. Calcul théorique du besoin logistique d'Aldi en fonction des données de commerces (IPR, données Nielsen et LSA 2013-2023)

Surface logistique pour 1 m ² de vente 2013	Surface logistique pour 1 m ² de vente 2023	Surface logistique totale théorique 2023	Nombre de base logistique théorique 2023
1.25	1.08	88933	2

Cette divergence entre le besoin logistique réel et théorique s'explique par la stratégie de croissance adoptée par Aldi, qui inclut les éléments suivants :

Olivier Even, responsable immobilier d'Aldi pour la France, souligne que la France est un pays "prioritaire" pour Aldi, où des investissements considérables sont réalisés, atteignant entre 400 et 500 millions d'euros en 2023, selon l'enseigne. Pourtant, le simple rachat de Leader Price ne garantit pas une prise de parts de marché. Aldi acquiert des magasins, pas des clients.

Dans un premier temps, pour encourager ses clients à effectuer des achats plus fréquents, Aldi intensifie sa communication. La société privilégie largement les grands médias traditionnels, qui représentent son principal poste de dépenses publicitaire. Elle se tourne également vers les réseaux sociaux, où elle intensifie sa présence, ainsi que vers les catalogues papier, à l'encontre de la stratégie de ses concurrents, qui cherchent à réduire leur utilisation du papier, dont le coût a doublé l'année dernière⁶¹.

Dans un second temps, le groupe vise à renforcer sa présence sur le territoire, en particulier dans des zones où sa présence est limitée, telles que l'Île-de-France, le Sud-Ouest et le Sud-Est. Le développement de l'offre passe aussi par l'agrandissement de 200 m² du format moyen des magasins, qui passe de 800 à 1000 m². Cette expansion s'accompagne d'une modernisation et d'une orientation vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement. Parallèlement, une attention particulière est portée à la logistique, avec la planification d'agrandissements pour la majorité des seize sites logistiques en France dont 3 sont en région francilienne⁶².

4.6.2 Analyse géométrique des évolutions spatiales des plateformes GSA

L'approche précédente peut être complétée par une représentation et le calcul des ellipses d'écart-type et des barycentres pondérés en fonction de la surface des plateformes de la grande distribution généraliste pour la région Île-de-France, permettant la comparaison des années 2013 et 2023. La mesure a été effectuée pour l'ensemble des acteurs ainsi que pour chaque enseigne séparément.

Les deux indicateurs proposés sont généralement utilisés pour mesurer la tendance d'un ensemble de localisations pondérées, dans ce cas les plateformes. L'ellipse est désignée sous le nom "d'ellipse d'écart-type", car la méthode permet de calculer l'écart-type des coordonnées x et y à partir du centre moyen pour définir les axes de l'ellipse. L'ellipse permet ainsi de visualiser si, par rapport au barycentre, la distribution des entités présente une distribution spécifique à un moment donné. La comparaison chronologique permet en outre de comparer et d'analyser les tendances entre 2013 à 2023.

L'utilisation de l'ellipse d'écart-type et du barycentre pondéré apporte donc une compréhension plus fine de la répartition spatiale des plateformes, en mettant en évidence les éventuelles dynamiques

⁶¹ Delvallée, J. (2023, 15 mai). Anne-Marie Gaultier (Aldi) : « Nous n'allons pas baisser la diffusion de nos prospectus ». LSA

⁶² Picard, M. (2023, 31 mai). Comment Aldi France compte rattraper Lidl, son éternel concurrent. LSA

d'expansion ou de concentration. Elle permet de mieux appréhender les transformations géographiques des réseaux de distribution et d'évaluer les impacts des stratégies d'implantation des différentes enseignes de la grande distribution en Île-de-France. Ainsi, une variation négative entre les deux dates indique un effet de concentration des localisations par rapport au barycentre (Tab.27).

Tableau 27. Analyse quantitative des indices de concentration des bases logistiques entre 2013 et 2023 par les ellipses d'écart-type.

	Surface Ellipse des écarts types des entrepôts 2013 (Km²)	Surface Ellipse des écarts types des entrepôts 2023 (Km²)	Delta SD 2013-2023
Ensemble des GSA franciliennes	2150.098	1832.195	-317.903
Aldi	-	7666.214	-
Auchan	2217.911	2208.242	-9.66903
Leclerc	-	-	-
Carrefour	1649.497	1504.189	-145.307
ITM	488.4101	387.9608	-100.449
Casino	1069.84	925.878	-143.962
Lidl	6058.873	5096.745	-962.128
Coopérative U	-	-	-

La tendance générale indique un regroupement accru des plateformes pour la plupart des groupes, à l'exception d'Aldi qui s'est implanté tardivement dans les territoires où ses concurrents ne sont pas présents, notamment aux périphéries de la région francilienne. La réduction notable de la dispersion pour des groupes comme Lidl reflète des stratégies visant à centraliser les opérations logistiques afin de mieux desservir leurs marchés clés en Île-de-France, en cohérence parfaite avec l'annonce de Lidl en 2012 de son positionnement comme une enseigne de proximité au lieu du modèle de discounter, ce qui explique l'intérêt de placer ses plateformes au plus près de ses points de vente.

Tableau 28. Analyse quantitative des indices de distribution des bases logistiques entre 2013 et 2023.

	Distance Moyenne Entrepôts – Barycentre 2013 (km)	Distance Moyenne Entrepôts – Barycentre 2023 (km)	Delta distance Moyenne 2013-2023
Ensemble des GSA franciliennes	22.403	23.254	0.851
Aldi	43.377	35.1	-8.277
Auchan	21.849	23.264	1.415
Leclerc	31.992	31.992	0
Carrefour	23.175	21.411	-1.764
ITM	12.743	13.291	0.548
Casino	17.013	15.368	-1.645
Lidl	32.447	28.717	-3.73
Coopérative U	-	-	-

L'indicateur de distance au barycentre a été calculé pour déterminer si les entrepôts ont tendance à s'éloigner ou à se rapprocher les uns des autres. L'évolution de ces distances entre 2013 et 2023 permet de savoir si les entrepôts se centralisent ou se décentralisent, entraînant ainsi un étalement logistique ou un phénomène inverse. Ce type d'indicateur a été utilisé dans plusieurs articles scientifiques, notamment dans l'étude de Kang (2020)⁶³, qui a constaté une augmentation de la distance moyenne indiquant une décentralisation significative des entrepôts par rapport à leur barycentre dans 64 grandes métropoles américaines. Cependant, notre étude se limitera à calculer cet indicateur pour la période de 2013 à 2023 en Île-de-France uniquement et à analyser la tendance globale de la décentralisation locale.

⁶³ Kang, S., 2020a. Why do warehouses decentralize more in certain metropolitan areas? Journal of Transport Geography 88, 102330.

Kang, S., 2020b. Relative logistics sprawl: Measuring changes in the relative distribution from warehouses to logistics businesses and the general population. Journal of Transport Geography

De manière générale, la distance moyenne entre les entrepôts et le barycentre a légèrement augmenté à hauteur de 0,851 km, indiquant une légère dispersion qui ne peut pas être considérée comme un étalement logistique. En effet, un test t a montré que cette légère décentralisation n'est pas significative et pourrait être due au hasard. Les résultats de Kang montrent que les entrepôts tendent à se décentraliser dans les grandes métropoles comme Paris, mais ce n'est apparemment plus le cas depuis 2013 selon nos résultats. Cette décentralisation/étalement logistique, autrefois plus prononcée, a diminué au fil des années. À Paris, on observe une décentralisation très légère, voire une stabilité.

Ces résultats concordent avec les conclusions tirées de divers entretiens avec des experts en immobilier logistique en Île-de-France et des responsables logistiques des enseignes. Dans les années 2010, après plus que 50 ans du boom de la grande distribution connue dans les années 1960, les distributeurs ont dû repenser leurs bâtiments devenus obsolètes et inadaptés aux besoins de proximité barycentrique du réseau des points de vente.

Certaines enseignes, comme Carrefour, Casino, Auchan et Intermarché, ont alors déménagé vers des sites plus adéquats en termes de surface et de minimisation de transport de livraison, tandis que d'autres (souvent déjà en situation périphérique), comme Leclerc, ont choisi d'agrandir et de rénover ou de s'agrandir *in situ* sans changer de localisation. Leclerc se focalise sur les hypermarchés, un format de magasin offrant une meilleure flexibilité par rapport aux magasins de proximité. En ce qui concerne les hard discounters, comme Aldi et Lidl, ayant commencé leur développement dans les années 2000 sur une feuille blanche, ils ont adopté une approche différente. Aldi, par exemple, a commencé par des implantations en périphérie avant de se concentrer sur les magasins de proximité, montrant une tendance à la centralisation.

Actuellement, chaque enseigne doit articuler des configurations hétérogènes. Il est difficile de dégager une tendance globale. De plus, le marché en Île-de-France est presque saturé, laissant peu de marge de développement, bien que des opportunités existent dans certains cas. Toutefois, ces résultats, bien qu'un peu flous concernant la centralisation, la décentralisation et la stabilité, sont cohérents avec le marché francilien qui est assez particulier. On peut en revanche distinguer une tendance lourde au profit du sud de la région et caractériser différents profils de groupes.

Une tendance à la concentration et au rapprochement des plateformes se manifeste nettement dans le sud-est de l'Île-de-France. Selon l'analyse menée dans cette étude, plusieurs facteurs ont été identifiés comme les moteurs de cette tendance.

- **L'offre immobilière** : le développement de l'immobilier logistique a été particulièrement soutenu dans le sud de l'Île-de-France (notamment dans le secteur de Sénart, Nord-Essonne). Elle a bénéficié du soutien important des collectivités locales qui ont fait le choix d'un développement territorial propice à la logistique. Aussi, durant cette période, le foncier disponible a été en mesure d'assurer une offre immobilière susceptible de répondre au redéploiement de la grande distribution alimentaire.
- **L'accessibilité** : par rapport à d'autres territoires logistiques, le sud (et plus particulièrement le sud-est) de l'Île-de-France bénéficie d'une meilleure accessibilité, facilitant ainsi les échanges et les flux logistiques des plateformes à vocation nationale pour les produits non-alimentaires ou les produits à rotation lente, que ce soit comme pôle d'envoi (avec une surpondération en surface) ou comme site de réception. En complément, le nord de l'Île-de-France et les départements voisins offrent une implantation complémentaire pour la couverture régionale, avec une puissance moindre.
- **Un effet géographique du desserrement** : la localisation historique de capacités logistiques autour du pôle de Rungis/Sogaris. Sur le modèle des grossistes, a pu guider les développements ultérieurs de localisation sur le versant sud. Cette dynamique est déjà bien engagée en 2013 et se poursuit dans les dix années qui suivent, comme nous l'avons vu précédemment. En effet, tant pour le maintien des liens fonctionnels avec les sites historiques qui ont pu se maintenir autour du M.I.N., que pour des raisons de transfert partiel des salariés vers les nouvelles localisations, une certaine proximité faisant pencher le choix au profit du sud.

Ces logiques sont surtout le fait des très grands acteurs comme Carrefour et Casino (Monoprix et Franprix) qui orientent de ce fait les résultats du secteur. Une approche plus fine permet de distinguer trois modèles d'acteurs pour la projection régionale des bases logistiques.

Le modèle traditionnel. Il s'agit des groupes de la grande distribution anciennement implantés disposant d'un maillage dense de points de vente surtout dans les zones centrales. Ces acteurs

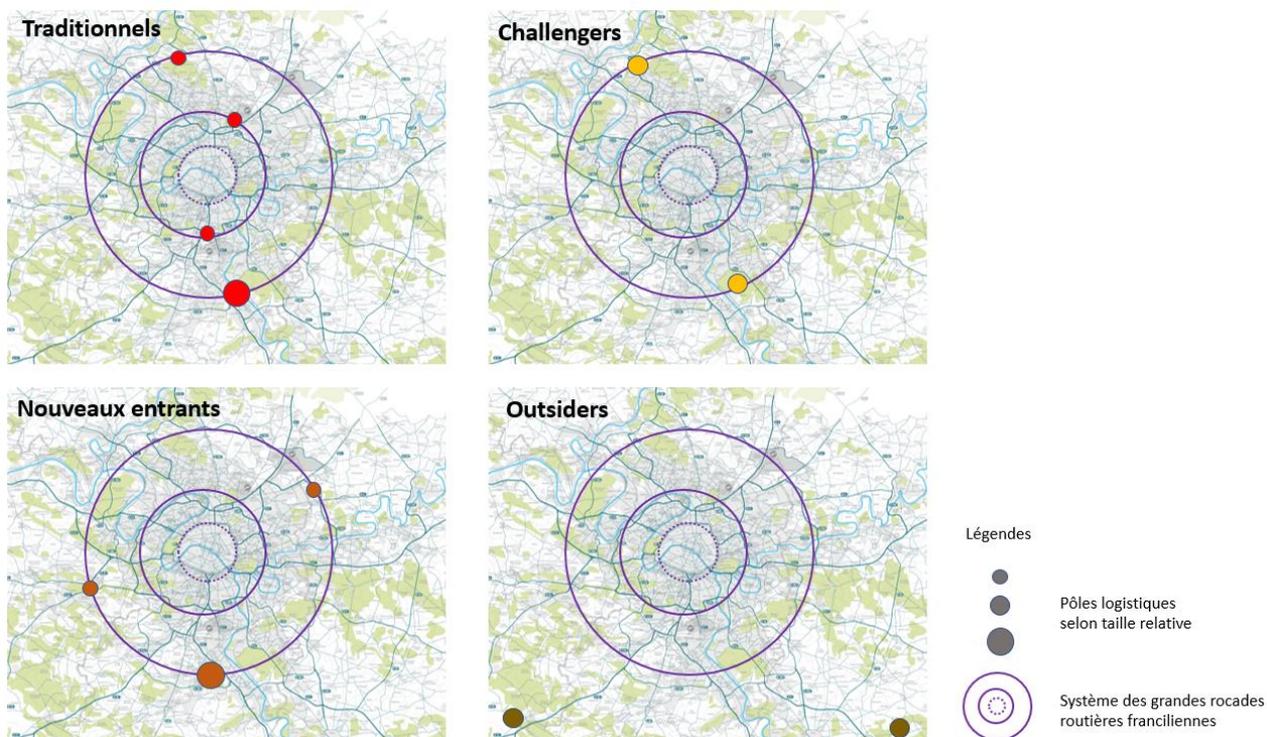
concentrent préférentiellement l'implantation de leurs bases logistiques autour de deux noyaux (nord et sud) qui s'organisent en deux grappes de sites asymétriques puisque le sud est plus puissant que le nord, l'une sur l'A86 et l'autre, plus importante, sur l'A104. Cette double implantation jumelle répond aussi au besoin de livrer les points de vente de l'agglomération dense. On retrouve ici *Carrefour*, *Casino*.

Le modèle des challengers. Les groupes implantés plus tardivement dans la région-capitale ont surtout fait porter leurs efforts sur les hypermarchés et les supermarchés de plus grande taille. Ils n'ont pas besoin à ce titre de relais de bases en première couronne et n'en n'ont pas hérité. Leurs plateformes sont plus grandes et mieux positionnées en périphérie, avec néanmoins, et c'est un point qu'ils partagent avec les groupes précédents, une organisation duale nord/sud mais selon un schéma à la fois plus concentré et plus équilibré entre les deux pôles. Certains d'entre eux peuvent se situer hors des limites régionales, mais dans les départements voisins. Ce sont les systèmes *E.Leclerc*, *Intermarché* et *Auchan*.

Le modèle des nouveaux entrants. On note, en particulier pour les SMDP (Supermarchés à Dominante Marques Propres), tels *Lidl* et *Aldi*, qui sont plus libres dans leur localisation. L'implantation de leurs points de vente a privilégié les marges de l'agglomération parisienne avec des offres de proximité, établissant une concurrence avec les hypermarchés. Aussi leurs bases sont plus éloignées, avec trois pôles et non deux. Si leurs stratégies de développement dans le cœur dense se poursuivait, la question d'implantation en première couronne pourrait se justifier.

Le modèle des outsiders. Deux enseignes ne disposent pas de capacités logistiques en Ile-de-France, ou de manière très faible, *Easydis* et *Coopérative U*, dont nous avons pu constater les importantes distances nécessaires pour l'approvisionnement des points de vente franciliens pour des produits alimentaires frais. Cet éloignement qui se traduit par des surcoûts de transport est indéniablement un handicap pour les distributeurs concernés.

Figure 72. Schématisation des quatre modèles-types de distribution des bases logistiques de la grande distribution alimentaire en Ile-de-France (conception propre)



Conclusion

Les résultats de l'étude permettent de dégager d'intéressants éléments de connaissance sur l'organisation de la logistique des acteurs de la grande distribution alimentaire en Ile-de-France. Elle dresse en premier lieu une description qualitative et quantitative détaillée du secteur, accompagnée d'une riche cartographie.

Son apport principal réside dans le fait qu'elle traite non seulement des nœuds de la grande distribution, des plateformes et des points de vente, mais aussi des liens entre eux, offrant ainsi une compréhension globale du secteur et des stratégies des groupes. Un second acquis est la mise en lumière des systèmes logistiques territorialisés qui débordent les limites régionales, à la fois pour les bases à vocations régionale et multirégionale, mais aussi pour nombre de bases régionales situées dans l'Oise ou l'Eure comme l'illustre le système Intermarché par exemple.

L'étude a permis d'identifier des tendances logistiques partagées des acteurs du secteur comme l'accroissement paradoxal de la taille moyenne des plateformes et un besoin accru de surface logistique par mètre carré de surface de vente. Le ratio de 0,66 est nettement plus important ce que l'on pouvait imaginer a priori et mérite une mention particulière. Bien sûr, cette valeur varie selon les enseignes et intègre des fonctions qui, là encore, débordent le seul espace francilien, à l'image des bases à vocations nationales qui y sont localisées.

Les données confortées par les entretiens révèlent des stratégies opportunistes qui permettent à chaque groupe de développer ses propres marges de manœuvre, en fonction de la date d'implantation en Ile-de-France et du format de la couverture commerciale souhaitée. D'une part, nous avons observé une convergence vers des modèles de distribution plus adaptés aux besoins actuels du marché, tels que l'accent mis sur les formats de supermarchés dans les zones denses plutôt que sur les hypermarchés en périphérie. Cette transition reflète une réponse collective aux changements de comportement des consommateurs et à la demande croissante de proximité et de flexibilité et à une forte orientation vers le commerce en ligne pour les achats non-alimentaires. D'autre part, malgré ces tendances communes, chaque groupe adopte une approche individualisée en fonction de ses forces et de son positionnement stratégique.

Cette dualité entre **convergence** et **opportunisme** souligne la complexité du paysage concurrentiel dans lequel évoluent les acteurs de la grande distribution alimentaire en Île-de-France. Chaque décision stratégique est calibrée pour maximiser les opportunités de croissance tout en naviguant à travers les défis logistiques et les contraintes régionales.

L'étude sur la grande distribution alimentaire en Île-de-France a enfin permis de rendre compte des dynamiques des réseaux logistiques du secteur entre 2013 et 2023.

Le paysage des points de vente a considérablement évolué avec une **densification accrue de l'offre** (+50% de points de vente), privilégiant les supermarchés en zones denses au détriment des hypermarchés périphériques, bien que leur poids absolu ait connu une légère progression venant démentir leur déclin. Les enseignes comme Intermarché et Casino adaptent leurs formats pour répondre à ces nouvelles exigences, favorisant les magasins urbains de petite taille, en allant jusqu'au micro-retail (Casino). Cette mutation induit une **réorganisation des schémas logistiques** avec tout à la fois une **intensification des flux** et une **augmentation significative des tailles de bases logistiques**. Ces derniers sont préférentiellement concentrés dans le **sud de l'Île-de-France** où l'A104 remplace progressivement l'A86. Le poids des acteurs majeurs (Casino, Carrefour et dans un moindre mesure Auchan) pèse largement dans cette évolution. Cette décision combine **opportunisme foncier** au sud de la Seine-et-Marne avec une bonne accessibilité régionale et nationale, et bien que la saturation des infrastructures routières reste une contrainte majeure pour les plans de transport. Les alternatives modales comme Franprix/XPO pour la desserte des magasins du cœur de l'agglomération, les plus marqués par un enclavement fonctionnel, sont encore peu développées. Le calibrage des flottes routières nécessaires sur une courte période en début de matinée, justifient des complémentarités temporelles avec des magasins du grand Bassin parisien dans l'organisation des tournées de livraison. Toutefois, la forte densité de consommation que représente l'agglomération parisienne ne la distingue pas significativement des autres grandes métropoles françaises sur le plan organisationnel, sinon par son extension et par sa centralité géographique à l'échelle nationale.

La grande distribution alimentaire en Île-de-France se trouve étroitement enchâssée dans une **structure organisationnelle nationale et macro régionale**. La logistique associée se divise principalement en **deux pôles**, avec un **sud** dominant et un **nord** couvrant généreusement les territoires adjacents,

notamment la Picardie et la Haute-Normandie. Cette centralité géographique est aujourd'hui contrebalancée par l'Orléanais.

La période de 2013 à 2023 a marqué un **cycle de réorganisation majeur**, avec la modernisation et la reconstruction des bâtiments logistiques pour les acteurs historiques, ainsi que l'ascension des nouveaux entrants axés sur les marques propres. Les plateformes dédiées aux drives jouent un rôle secondaire comparé au modèle émergent des bases **multiproduits et multiformats**, favorisant l'internalisation des opérations sur un seul site. Cela a entraîné une augmentation substantielle des surfaces moyennes des installations, atteignant jusqu'à 60 000 m². Les schémas d'implantation varient considérablement entre les enseignes, distinguant celles avec une portée nationale (produits secs, non-alimentaires) souvent localisées en dehors de l'Île-de-France, de celles à portée régionale (produits frais, rotation rapide), avec des configurations intermédiaires pour les produits surgelés répartis sur 4 à 5 sites de stockage en France.

Chaque enseigne de la grande distribution en Île-de-France se trouve sur une **trajectoire de développement unique**. Des géants établis tels que Carrefour, Auchan et Intermarché sont solidement implantés depuis plusieurs années, sur des formats commerciaux contrastés, tandis que d'autres comme la coopérative U, Aldi et Lidl cherchent encore à renforcer leur présence. Chaque groupe développe ses activités là où il perçoit un potentiel, ce qui crée une diversité significative de stratégies et de positions sur le marché. Initialement, on aurait pu s'attendre à une convergence vers des modèles similaires, mais la réalité montre une variété d'approches et de rythmes de croissance. Les systèmes commerciaux s'inscrivent dans une **coévolution** dont les grandes lignes ont pu être retracées.

Que nous apprend la grande distribution alimentaire sur le découpage territoriale de la région ? L'organisation du secteur s'avère fortement intégrée à une organisation nationale et macro régionale. Comme on pouvait s'y attendre, les contours administratifs de l'Île-de-France n'ont que peu de portée. Le bassin de consommation francilien est très marqué par sa forte densité, mais ses caractéristiques organisationnelles ne le singularisent pas par rapport aux autres métropoles françaises, sinon par son extension géographique. La logistique associée se structure préférentiellement autour de deux pôles, avec un sud plus puissant et qui dessert en partie les régions voisines et occupe souvent des fonctions à rayonnement national et un nord qui couvre volontiers les territoires adjacents, picards et hauts-normands. Sa centralité géographique est aujourd'hui contrebalancée par l'Orléanais. Les bases logistiques étudiées, loin de marquer des limites occupent **une fonction d'articulation des échelles** qu'on retrouve préférentiellement à la jointure d'espaces de densités différentes, plus qu'au centre de territoires homogènes.

En raison de la saturation presque complète du marché en Île-de-France, les **opportunités de croissance sont limitées**, bien qu'elles existent dans des cas spécifiques. Il était donc crucial d'étudier chaque enseigne individuellement pour comprendre ses défis et opportunités spécifiques, plutôt que de tenter de dégager une tendance globale qui pourrait être trompeuse dans ce contexte diversifié et complexe. Dans la concurrence, certains acteurs vont chercher des niches, ainsi Casino avec son modèle de centre-ville désormais délesté des points de vente les plus importants, ceux qui couvrent toute la gamme comme Carrefour, ou les spécialistes de l'hypermarché (E.Leclerc) avec ceux qui ont cherché à se diversifier (Auchan) et ceux qui demeurent sur leur offre (Intermarché). Enfin, il y a les opérateurs qui sont à la recherche de la bonne taille intermédiaire pour un réseau calibré sur un modèle intégré et industriel, marquant le passage du hard discount au SDMP.

Ces tendances correspondent à de grands modèles d'organisation logistique mis en lumière dans la dernière partie, autour de trois profils principaux : **les traditionnels, les challengers, les nouveaux entrants, les outsiders**. Une classification à la fois simplifiée et bien évidemment provisoire.

Bibliographie

- Anonyme (2023). *Spécial franchise : Franprix veut doubler son parc d'ici à 2026*. LSA, 14 mars 2023.
- Anonyme (2024). *Transferts d'enseignes : Intermarché, Auchan et Carrefour remplacent Casino*. LSA, 23 mai 2024.
- Apur. (2011). *La grande distribution alimentaire à Paris : État des lieux, évolutions et stratégies de développement*.
- Apur. (2022). *L'immobilier logistique dans le grand Paris : Portrait et évolution par filière et territoire*.
- Atlas du commerce*. (2022). *Tendances actuelles et dynamiques spatiales, mai 2022*.
- Barriquand, C. (2023). *Visitez la future plateforme logistique de Lidl*. LSA Conso, 27 novembre 2023.
- Bénédictte Gualbert CCI. (2024). *Un paysage commercial francilien contrasté, entre résilience et fragilité*. Enjeux Ile-de-France, n°249, p.6.
- Bertolet, R. (2021). *20 ans qui ont changé le commerce*. LSA, 9 juin 2021.
- Bicard, D. (2022). *Aldi à la conquête de Paris*. LSA, 2 mai
- Cadoux, M. (2023). *Dans les coulisses de l'offre d'Aldi*. LSA, 8 février 2023.
- Carole Poirel, Gilles Paché. (2017). *Resistance strategies in distribution channels: a view from the French book trade*. *Society and Business Review*, 12(2), pp.152 - 174. (10.1108/SBR-11-2016-0062). (hal-01832406)
- Chatriot, A (2006). *L'histoire de la distribution M.-E. C*. hal-02527421f.
- Chenevoy, C. (2015, novembre 3). *Au coeur de l'entrepôt nouvelle génération de Lidl*. LSA Conso.
- Chenevoy, C. (2017). *Caravelle veut donner des ailes à Carrefour France*. LSA, avril 26 2017.
- Chenevoy, C. (2017). *Chez E.Leclerc, la Scapnor automatise aussi son entrepôt*. LSA, 19 octobre 2017.
- Communiqué de presse, Auchan Retail France, La Croix, 21 juin 2021*.
- Delaporte, C., & Tarquis, C. (2022). *Nouvelle cartographie du commerce en Île-de-France. Situation, tendances récentes et perspectives*. *L'Institut Paris Region*, novembre, 32 p.
- Delvallée, J. (2023). *Anne-Marie Gaultier (Aldi) : « Nous n'allons pas baisser la diffusion de nos prospectus »*. LSA, 15 mai 2023.
- Deneux, M. (2021). *La SCADIF (E.Leclerc) va se doter d'un entrepôt de 75 000 m²*. LSA, 1er juin 2021.
- Filser, M., Garets (des) V., & Paché, G. (2020). *La distribution. Organisation et stratégie*. Ed. EMS, Caen, 398 p.
- Galloij, C. (2015). *Innover dans la grande distribution*. *De Boek, Bruxelles*, 372 p.
- Heitz, A., & Dablanc, L. (2015). *Logistics spatial patterns in Paris: the rise of the Paris basin as a logistics megaregion*. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 2477, pp. 76-84.
- Hocquelet, M., Benquet, M., Durand, C., & Laguérodié, S. (2016). *Les crises de la grande distribution*. *Revue Française de Socio-Économie*, 16, 19-35. <https://doi.org/10.3917/rfse.016.0019>
- Ingene, C., Brown, J., & Dant, R. (2019). *Handbook of research on distribution channel*. Edward Elgar, Cheltenham, 589 p.

Kang, S., 2020a. *Why do warehouses decentralize more in certain metropolitan areas?* Journal of Transport Geography 88, 102330.

Kang, S., 2020b. *Relative logistics sprawl: Measuring changes in the relative distribution from warehouses to logistics businesses and the general population.* Journal of Transport Geography.

Leclerc, M. (2017). *Système U dit adieu à l'organisation par régions.* LSA, 13 juillet 2017.

Leclerc, M. (2021). *Après un engouement exceptionnel, c'est l'heure de la consolidation pour le drive.* LSA, 28 janvier 2021.

Leclerc, M. (2021). *Monoprix dispose d'un nouvel entrepôt robotisé de 100 000 m² pour le non alimentaire.* LSA 15 octobre 2021.

LSA. (2013). *Base des commerces LSA [Base de données numérique].* Institut Paris Région.

LSA. (2023). *Base des commerces LSA [Base de données numérique].* Institut Paris Région.

LSA. (2023). *Spécial 60 ans de l'hyper. Un format en pleine mutation, n°2752, juin 2023.*

Louis, P. (2022, juillet 7). *Parts de marché : Avec le retour de l'inflation, le modèle de l'hypermarché fait de la résistance.* BFMTV Economie Conso.

Maillet, F. (2014). *Auchan et Simply Market inaugurent leur premier entrepôt commun de produits frais.* LSA, 26 juin 2014.

Matharel, L. de. (2023). *Le groupe Casino creuse lourdement ses pertes au S1 et annonce une forte baisse de sa rentabilité.* LSA, 27 juillet 2023.

Mevel, O., Morvan, T., & Morvan, N. (2019). *Les drives sont-ils l'avenir de la grande distribution alimentaire ? Une analyse des comportements et des attentes des consommateurs en termes de taux de service marketing et logistique.*

Monoprix. *Nos activités.* Consulté le 10 juin 2024, à l'adresse [<https://entreprise.monoprix.fr/entreprise/nos-activites/>]

Morcello. (1999). *Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution.* Paris : Ed. Liaisons.

Nielsen. (2013). *TradeDimensions Nielsen [Base de données non numérique].* Institut Paris Région.

Nielsen. (2021). *TradeDimensions Nielsen Panorama [Base de données non numérique].* Institut Paris Région.

Nielsen. (2023). *TradeDimensions Nielsen [Base de données numérique].* Institut Paris Région.

Parigi, J. (2023). *Carrefour rachète Cora et Match : l'annonce et l'analyse.* LSA, 12 juillet 2023.

Parigi, J. (2024). *Parts de marché : E. Leclerc, Intermarché, U, Carrefour, Auchan, Lidl, Casino ... Les gagnants et les perdants de 2023.* LSA, 17 janvier 2024.

Parigi, J., & Picard, M. (2024). *Comment et où Intermarché, Auchan et Carrefour ont-ils racheté 288 nouveaux magasins à Casino ?* LSA, 29 janvier 2024.

Pardo, C., & Paché, G. (2015). *Commerce de gros, commerce interentreprises : Les enjeux de l'intermédiation.* Ed. EMS, Caen, 328 p.

Picard, M. (2023). *Michel Biero (Lidl France) : "Notre modèle reste bon, il ne faut pas le changer".* LSA Conso, 18 octobre 2023.

Picard, M. (2024). *Casino : les questions qui fâchent à la veille de l'assemblée générale.* LSA., 10 juin 2024.

Picard, M., & Parigi, J. (2024). *Comment et où Intermarché, Auchan et Carrefour ont-ils racheté 288 nouveaux magasins à Casino ?* LSA, 29 janvier 2024.

Puget, Y. (2021). Entretien avec Michel-Édouard Leclerc : "Le format n'est qu'une condition. Ce n'est pas un objectif". LSA, 9 décembre 2021.

Raimbault, N. (2015). Grande distribution : entre performance logistique et contrainte foncière. In L. Dablanc & A. Frémont (Eds.), La métropole logistique (pp. 161-179). Armand Colin.

Salagnac, C., & Lucas-de-Lesterville, Y. (2018). Grande distribution alimentaire : le pari du renouveau. Fiche repère, DRIEAT, novembre 2018, 4 p.

Sétra. (2008). Synthèse des connaissances : La logistique de la grande distribution.

Senand, I. (2024). Conjoncture : le commerce et son environnement. Fédération du Commerce et de la Distribution, mars 2024, 79 p.

Tarteret, O., & Hanne, H. (2012). Grande distribution et croissance économique en France.

Entretiens

De Barbeyrac, C., Samada Groupe Monoprix. (2024, 21 juin). Entretien personnel.

Gaumat, J. P., Président de l'AFT et Président du GATMARIF. (2024, 3 juin). Entretien personnel.

Hamel, A., Président fondateur de Net Log Conseil – NLC. (2024, 27 mai). Entretien personnel.

Pierre, X., Responsable prévention logistique Lidl France, Responsable transport et environnement Lidl France. (2024, 14 juin). Entretien personne

Terrier, D., Directeur associé à Arthur Loyd Logistique. (2024, 11 juin). Entretien personnel.

LES ÉTUDES

DE L'INSTITUT PARIS REGION



L'INSTITUT PARIS REGION
ASSOCIATION LOI 1901.

15, RUE FALGUIÈRE - 75740 PARIS CEDEX 15 - TÉL. : 01 77 49 77 49