HAL
open science

Le territoire urbain des konbinis et des takkyubins au Japon

Laetitia Dablanc

To cite this version:

Laetitia Dablanc. Le territoire urbain des konbinis et des takkyubins au Japon. Flux - Cahiers scientifiques internationaux Réseaux et territoires, 2009, n78, p68-70. hal-00542305

HAL Id: hal-00542305

https://hal.science/hal-00542305v1

Submitted on 2 Dec 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Laetitia Dablanc (laetitia.dablanc@inrets.fr), diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de Cornell University et docteur de l'Ecole nationale des points et chaussées, est chercheuse à l'Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité (INRETS) au sein de l'équipe Systèmes productifs, logistique, organisation des transports et travail, où elle s'intéresse aux questions de transport de marchandises en ville, d'environnement et d'analyse des politiques publiques.

Résumé

Des réseaux physiques de distribution de marchandises très originaux, soutenus par de puissants systèmes d'information, participent à la structuration des territoires urbains japonais. D'une part, les konbini, sur le modèle des convenience stores américains, c'est-à-dire de petits supermarchés de quartier, sont progressivement devenus un élément indispensable au mode de vie urbain des japonais de par la densité très élevée de leurs réseaux et la grande diversité des biens et services offerts. D'autre part, les takkyubin, un service de transport express de colis spécialisé, notamment, sur les livraisons à domicile, sont des prestations de messagerie à domicile uniques au monde. Ces réseaux ont réussi leur équation économique, ce qui est d'autant plus remarquable que nombre de facteurs techniques ou territoriaux dans les villes japonaises sont plutôt défavorables au développement de systèmes logistiques et de distribution performants, comme la densité et la rareté du foncier ou la complexité du système d'adresses. Ces réussites s'expliquent par des caractéristiques particulières de la rue japonaise, par l'utilisation de systèmes d'information performants, par des conditions structurelles du marché japonais du transport routier de marchandises.

Summary

In Japan, 'konbinis' and 'takkyubins,' supported by powerful information technologies, represent very original elements of the urban way of life and provide decisive additions to the Japanese urban spaces. *Kombinis* are convenience stores open 24 hours and 7 days that provide a standardized (but large) range of goods and services. Takkyubins are parcels transport companies specialised on home deliveries, with a very large range of products that they can deliver. Takkyubins are a key feature of Japanese urban logistics. By the size of their networks, the diversity of their services, the high level of their logistics efficiency, and the extensive use of home deliveries by Japanese families, takkyubins and konbinis are quite unique and so far have not been duplicated elsewhere in the world. Their business models are successful, despite the challenges faced by urban logistics in Japanese cities, such as a very high price of land and density of activities and residences. This can be explained by specific conditions of the street space in Japanese cities, by the use of efficient technologies and information systems and by structural conditions of the trucking industry market in Japan.

Le territoire urbain des konbini et des takkyubin au Japon

Des réseaux physiques de distribution de marchandises très originaux, soutenus par de puissants systèmes d'information, participent à la structuration des territoires urbains japonais.

Les konbini, sur le modèle des convenience stores américains, c'est-à-dire de petits supermarchés de quartier, sont progressivement devenus un élément structurant de la vie urbaine des japonais. On compte au Japon un konbini pour 3 300 habitants, le taux le plus élevé du monde pour ce type de commerce. Ouverts vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept, ils offrent partout en ville une gamme standardisée de très nombreuses marchandises (plus de 3 000 références par magasin, notamment beaucoup de produits alimentaires frais). Des services - postaux, bancaires et financiers- sont également disponibles (les japonais utilisent encore couramment leur konbini pour régler leurs achats faits sur internet). Les konbini servent aussi de relais livraison pour les consommateurs, leur permettant de se faire livrer hors de leur domicile les objets qu'ils ont achetés sur internet, un peu à la manière de nos points relais Kiala ou Chrono Relais en France. Les konbini ont su très tôt profiter de leur performance organisationnelle et technique pour accueillir des activités liées au commerce électronique (Rapp et Islam, 2003).

Le secteur est très structuré et dominé par trois chaînes, issues souvent de groupes américains mais devenues plus puissantes que leurs homologues américains quand elles ne les ont pas rachetés : Seven Eleven (née au Texas mais contrôlée depuis 2005 par des capitaux japonais), Lawson (née dans l'Ohio mais aujourd'hui japonaise) et FamilyMart (née au Japon). Seven Eleven est le plus important de ces réseaux, avec 12 000 magasins (dont 4 000 à Tokyo) et 22 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La logistique de Seven Eleven est particulièrement sophistiquée, les magasins étant livrés très fréquemment (4 à 6 fois par jour), notamment la nuit. Si chaque magasin Seven Eleven est une franchise, la chaîne logistique du réseau est très intégrée. L'entreprise contrôle entièrement la fabrication des produits maison vendus dans ses magasins (sandwichs, rice balls…), elle gère tous les centres de distribution régionaux, et décide jusqu'au design et à l'ergonomie de ses véhicules de livraison (Seven Eleven opère 3 800 véhicules pour desservir le seul Tokyo). Surtout, le groupe a la maîtrise totale de la chaîne d'information et chaque magasin doit partager en temps réel la totalité de ses données. Seven Eleven sous-traite certaines tâches, comme les livraisons à domicile des repas commandés par téléphone ou par internet. Cette nouvelle prestation est assurée par Yamato (voir ci-dessous), qui par ailleurs utilise les magasins de Seven Eleven comme réseau de relais livraison.

Un autre service permet de garantir aux japonais le mode de vie urbain d'aujourd'hui auquel ils sont attachés : les takkyubin, qui sont des prestations de messagerie à domicile uniques au monde. Le takkyubin est un service de transport express de colis spécialisé, notamment, sur les livraisons à domicile, issues du C2C comme du B2C. Trois réseaux se font aujourd'hui concurrence au Japon. Yamato est le leader et celui qui a inventé ce type de service : en 1971, déjà un gros transporteur national, l'entreprise décide de se lancer « contre les idées reçues de l'époque » sur le marché de la livraison des petits colis aux particuliers. Aujourd'hui, Yamato livre 38 % des neuf millions de colis express distribués tous les jours au Japon. Sagawa est son principal concurrent (33 % du marché des colis), et le troisième réseau est Nippon Express, la société de messagerie née de l'opérateur postal historique (10 % du marché). L'efficacité organisationnelle de ces réseaux est remarquable, marquée par l'extrême diversité des produits traités : plis et colis divers, produits frais et congelés, jusqu'aux valises ou aux skis des particuliers. Au delà de la messagerie, ces entreprises assurent, dans de vastes terminaux dont certains sont établis en pleine ville, des activités logistiques très diversifiées : dans le plus grand terminal de Yamato, situé à Yokohama, sont réalisées outre les prestations traditionnelles de groupage/dégroupage des colis, des opérations très variées comme le stockage et le picking semi automatisé de 13 000 références des cosmétiques Shisheido, la réparation des aspirateurs Dyson, l'assemblage de composants d'un fabriquant chinois de photocopieurs...

Par la taille de ces réseaux, par l'extrême diversité de leurs activités, par l'efficacité de leur logistique, les takkyubin représentent un modèle tout à fait original, très peu exporté à l'étranger, qui est issu (et en retour l'a favorisée) de la demande massive de livraison à domicile par les ménages urbains japonais (plus de 50% des japonais adultes ont acheté un bien ou un service sur internet en 2007, le taux le plus élevé du monde et le double de la moyenne de l'OCDE (OCDE, 2008)).

Comment expliquer le succès de ces deux modèles originaux, peu connus à ces échelles à l'étranger, très caractéristiques aujourd'hui de la vie urbaine japonaise ? Ces réussites sont d'autant plus remarquables que

nombre de facteurs techniques ou territoriaux dans les villes japonaises sont plutôt défavorables au développement de systèmes logistiques et de distribution performants, comme par exemple la densité et la rareté du foncier ou la complexité du système des adresses, qui auraient dû rendre le coût de ces services prohibitif.

Ces réseaux physiques de distribution sont, bien sûr, soutenus par des technologies avancées. Comme ailleurs dans le monde, pas de supply chain efficace sans outils d'optimisation et de traçabilité, sans systèmes d'information et de communication très intégrés. Les takkyubin et les konbini sont, sans doute un peu plus que ne le sont les grandes entreprises de ce type en Europe ou aux Etats-Unis, équipés d'outils technologiques performants. Tous les magasins de Seven Eleven, bien que franchisés, sont connectés à un réseau de fibres optiques et garantissent ainsi le partage global des informations, qui permet de signaler en temps réel pour chaque magasin les produits à commander, les produits à retirer lorsqu'ils sont défectueux, et informe à plus long terme sur les évolutions des goûts des consommateurs. Des logiciels d'optimisation des tournées de livraisons sont utilisés par chaque segment de la chaîne de distribution. Ce sont en premier lieu ces systèmes techniques qui rendent possible la distribution plusieurs fois par jour et par nuit des konbini. Comme eux, mais de façon encore plus structurante, les takkyubin sont portés par des systèmes d'information sophistiqués. Les camions et les entrepôts de Yamato sont équipés des meilleures technologies disponibles sur le marché. Surtout, les réseaux de messagerie urbaine japonais se sont développés en parallèle à la croissance rapide du commerce électronique du pays, naturellement portée par la progression du taux d'équipement des ménages en accès internet à haut débit (les japonais restent cependant dans la moyenne de l'OCDE à cet égard) et surtout par l'usage massif et déjà ancien de l'internet mobile : le Japon est le premier marché de l'internet mobile dans le monde et un quart des internautes japonais se connectent exclusivement par leur téléphone mobile.

Ces modèles techniques sont certes des conditions nécessaires, mais suffisent-ils à expliquer la diffusion massive des convenience stores et des messageries à domicile dans les grandes villes japonaises ? Des éléments d'explication moins palpables sont certainement aussi à l'œuvre. Nous ne reviendrons pas ici sur des caractéristiques bien connues de la vie économique japonaise, notamment le haut niveau de qualité du service aux clients dans les secteurs de la distribution et du commerce, ou la capacité à profiter des effets d'échelle (Rapp et Islam, 2006) par l'appartenance à de très grands groupes (Seven Eleven appartient ainsi au conglomérat Seven & I Holdings Co., Ltd). Attachons nous plutôt ici à des aspects moins connus, liés, notamment, à l'environnement urbain. Tokyo se caractérise par une efficacité de l'espace urbain très importante. Celle-ci s'exprime en particulier par l'état de la voirie locale : rues calmes et silencieuses, efficacité et sophistication des opérations de livraison et enlèvement, camions en bon état, bien rangés (multiples compartiments, multi températures), sécurisés (parfois fixés au sol par des sabots pendant les opérations de livraison). Cette efficacité urbaine se signale également par une étonnante mixité des bâtiments, marquée par la présence de nombreux terminaux logistiques dans les quartiers d'habitat et de bureaux. Au sein des bâtiments commerciaux ou de bureau, il n'est pas rare de voir un rez de chaussée dédié aux fonctions logistiques.

C'est peut-être cette situation urbaine d'arrière plan qui permet de comprendre comment des modèles économiques tels que ceux des convenience stores (présents partout, livrés jour et nuit) ou des réseaux complexes de messagerie à domicile réussissent dans les villes japonaises alors qu'ailleurs ils seraient probablement tout simplement trop coûteux.

Outre cette condition générale de l'espace urbain japonais, des conditions structurelles du marché du transport et de la distribution favorisent certainement l'efficacité de la logistique urbaine quotidienne de ce pays, comme le marché relativement structuré (par rapport à ses équivalents européens ou américains) des entreprises de transport routier de marchandises. Celles-ci, contrairement en Europe ou aux Etats-Unis où il n'y a pas de règle minimale, doivent posséder au moins 5 véhicules, ce qui favorise un fonctionnement plus stable du marché en réduisant le nombre des tous petits opérateurs de transport. Ajoutons à cela une certaine flexibilité des règles d'urbanisme dans les villes japonaises: les destructions/reconstructions des bâtiments sont fréquentes, même en pleine ville, les règles de construction et de formes architecturales sont davantage négociées localement, au cas par cas, qu'imposées par un règlement municipal, et au total le délai d'obtention d'un permis de construire un entrepôt logistique en plein Tokyo ne dépasse pas de trois à six mois. Tokyo est ainsi parcourue d'entrepôts… invisibles. Le visiteur étranger met du temps à s'apercevoir que nombre de bâtiments hauts sans fenêtres mais ayant pignon sur rue y compris dans des quartiers à proximité immédiate des zones centrales sont des plates-formes logistiques, théâtres d'un ballet parfaitement réglé de semi-remorques, camions et camionnettes (car si la ville japonaise est organisée autour des réseaux ferroviaires de voyageurs et de leurs gares (Aveline, 2003), en revanche le transport des marchandises y est entièrement assuré par le mode routier).

L'espace public de la ville japonaise n'est certainement pas un paradis urbain, et n'a bien souvent rien à envier à l'univers chaotique des grandes métropoles modernes, mais il parvient mieux qu'ailleurs, semble-t-il, à accommoder une logistique capillaire quasi invisible qui, aidée par des systèmes d'information sophistiqués, assure au quotidien le fonctionnement d'une gamme de services devenus aujourd'hui indispensables au mode de vie des résidents des grandes villes japonaises.

Biliographie

AVELINE N., 2003, *La ville et le rail au Japon, l'expansion des groupes ferroviaires privés à Tôkyô et Ôsaka*, Paris, CNRS éditions, collection Asie orientale.

OCDE, 2008, « The Future of the Internet Economy, a Statistical Profile », OECD Ministerial Meeting on the Future of the Internet Economy, Séoul, Corée, 17-18 juin.

RAPP W. et M. ISLAM, 2003, *Putting E-Commerce to Work: The Japanese Convenience Store Case* Center on Japanese Economy and Business Community, working paper 212.

SUNG T.K., 2006, « E-commerce critical success factors: East vs. West » *Technological Forecasting & Social Change* n°73, pp. 1161-1177.

Notes

1 Ce texte est issu d'une visite effectuée du 19 au 25 janvier 2009 à Tokyo dans le cadre du projet INNOFRET de l'INRETS (janvier 2008 – mars 2009) financé par le MEEDATT.

[2] Les sigles suivants sont devenus conventionnels pour décrire les transactions électroniques : B2B (business to business, ou achat à distance d'une entreprise à son fournisseur), B2C (business to consumer, ou vente à distance aux particuliers), C2C (consumer to consumer, ou transactions marchandes ou gratuites entre particuliers). Le C2B (consumer to business) existe également sous la forme, en croissance, des retours de marchandises après un achat à distance.

[3] Le e-commerce ne fait pas exception, voir par exemple (Sung, 2006) qui montre les différences comparées de perception des facteurs de réussites des commerçants électroniques au Japon, en Corée et aux Etats-Unis.

[4] Ces rues de quartier sont par ailleurs cernées de voies rapides à la circulation dense et peu accueillante pour les piétons, mais relativement fluides : boulevards urbains (où les pistes cyclables sont reléguées sur les trottoirs), autoroutes surélevées, souvent construites au dessus des canaux fluviaux…