HAL
open science

# Comment le secteur logistique espagnol parvient-il à dépasser ses faiblesses structurelles et à consolider ses stratégies de sortie de crise ?

Gaelle Fauchard

## To cite this version:

Gaelle Fauchard. Comment le secteur logistique espagnol parvient-il à dépasser ses faiblesses structurelles et à consolider ses stratégies de sortie de crise ?. Cahiers de civilisation espagnole contemporaine (de 1808 au temps présent), Histoire politique, économique, sociale et culturelle, 2018, 20, 10.4000/ccec.7360 . hal-02144533

**HAL Id: hal-02144533**

**https://hal.science/hal-02144533v1**

Submitted on 30 May 2019

**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.

CC BY NC ND

Gaëlle Fauchard, Maître de conférence en Études hispaniques à l'Université de Nantes et Responsable du Master 2 Logistique internationale & MSC en alternance.

Publication dans la revue à comité de lecture *Cahiers de civilisation espagnole contemporaine* [En ligne], 20 | 2018, mis en ligne le 14 juillet 2018; URL : http://journals.openedition.org/ccec/7360 ; DOI : 10.4000/ccec.7360

# Comment le secteur logistique espagnol parvient-il à dépasser ses faiblesses structurelles et à consolider ses stratégies de sortie de crise ?

*¿Cómo el sector logístico español supera sus debilidades estructurales y consolida sus estrategias de salida de la crisis?*

*How does the Spanish logistics sector overtake its structural weaknesses and strengthen its crisis exit strategy?*

**Mots clefs :** Espagne, secteur de la logistique, crise, stratégies d'entreprises, reprise économique
**Palabras claves:** España, sector de la logística, crisis, estrategias de empresas, recuperación económica.
**Keywords:** Spain, logistics sector, crisis, corporate strategies, economic recovery

**Résumé français**

Il s'agit tout d'abord de décrire la façon dont l'Etat espagnol et les municipalités ont fait évoluer leurs pratiques d'aménagement du territoire afin d'appliquer les directives européennes relatives aux normes environnementales tout en favorisant le dynamisme économique des régions. Une description des mécanismes impactant de plus en plus l'économie espagnole depuis les années 1990, justifie d'apporter un éclairage sur les moyens mis en œuvre par les entreprises espagnoles de transport et de logistique pour faire face à la crise mondiale de 2008, indépendamment des faiblesses structurelles de ce secteur. Enfin, une analyse des principaux leviers de croissance économique permettra alors d'expliquer les facteurs conjoncturels qui dynamisent l'activité de ce secteur depuis 2013. Elle s'avère déterminante pour le pays qui cherche à devenir la plateforme stratégique du sud européen pour les échanges internationaux.

CC BY NC ND

**Résumé espagnol**

Se trata primero de describir cómo el Estado español y los municipios han hecho evolucionar sus políticas de ordenación del territorio para llegar a aplicar las directivas europeas relativas a las normas medioambientales, favoreciendo al mismo tiempo el dinamismo económico de las regiones. Una descripción de los mecanismos, que impactan cada vez más la economía española desde los años 90, justifica de poner de relieve los medios puestos en marcha por las empresas españolas de transporte y de logística para hacer frente a la crisis de 2008, a pesar de las debilidades estructurales experimentadas por este sector. Por fin, un análisis de los principales motores de crecimiento económico actuales permitirá explicar cómo se consolida la recuperación económica de este sector iniciada desde 2013. Ésta desempeña un papel fundamental para el país que busca a convertirse en la plataforma estratégica del sur europeo para los intercambios internacionales.

**Résumé anglais**

This article describes how the Spanish State and municipalities have developed their spatial planning practices and policies to implement European directives regarding environmental aspects on the one hand and promoting economic development of the regions on the other hand. A description of the mechanisms increasingly affecting the Spanish economy since the 1990s, justifies to shed light on corporate know-how implemented by companies specializing in transport and logistics to deal with the global crisis of 2008, despite the structural weaknesses of this sector. Lastly, an analysis of the main levers to lift economy will enable us to explain the main factors that have been boosting the activity of this sector since 2013. This economic dynamism is crucial for the country that tries to become a strategic European platform of the South for international exchanges.

Plan

Histoire et impact des centres de transport routier[1] et centres logistiques
Quels avantages compétitifs offrent ces centres d'activité transport et logistique aux groupes nationaux et internationaux ?
Les mécanismes économiques qui façonnent le secteur du transport et de la logistique

[1] *Centros de transporte por carretera.*

Comment le secteur logistique espagnol dépasse-t-il ses faiblesses structurelles pour sortir de la crise de 2008 ?
Des faiblesses fortement handicapantes
Stratégies développées par les transporteurs nationaux dans ce contexte de crise
Facteurs conjoncturels favorables à l'essor de la logistique en Espagne
Conclusion

## Histoire et impact des centres de transport routier[2] et centres logistiques

Dans les années 1980-1990, trop à l'étroit dans les centres urbains, les entreprises de transport durent s'implanter à la périphérie des villes ; ainsi furent créés les premiers centres de transport routier dans les zones tertiaires. Cette évolution intervint notamment lorsque les grands marchés d'approvisionnement modernes furent construits aux abords des grandes villes : Mercabarna à Barcelone, Mercamadrid à Madrid et Mercazaragoza à Saragosse. Dès 1979, l'administration publique s'intéressa à cette initiative, et légiféra en créant un plan national sur les centres de transport de marchandises. Établis à proximité des grands centres urbains, tels que Madrid et Barcelone, ils furent construits, dans un rayon d'action de 10 à 20 km, où évoluaient la logistique de proximité et la distribution urbaine[3]. Sur ces sites se trouvaient les entreprises de distribution, de logistique, d'entreposage dont l'activité principale reposait sur la *messagerie*[4], la livraison des chaînes de la grande distribution, des magasins locaux et de centre-ville. Leur fonctionnement, toujours en vigueur en 2017, concerne des produits livrés à fort taux de rotation[5] du fait de flux plus tendus. Le facteur temps est un critère très important, les produits doivent être mis en rayon dans les magasins le plus rapidement possible afin d'éviter au commerçant d'être en rupture d'approvisionnement. (Ragàs, 2012 : 71).

La logistique de distribution régionale se situe dans un rayon de 30 à 50 km. Ces installations se développèrent dans les années 2000-2010. Les entreprises de logistique implantées dans ces zones assurent, principalement, une activité de distribution à l'échelle régionale ou dans les provinces limitrophes. Un troisième concept fut également mis en œuvre : les centres logistiques installés dans un rayon de 50 à 70 km des villes, idéaux pour les grands opérateurs logistiques, afin d'y assurer leurs activités nationales ou internationales. Toujours d'actualité, ces centres, plus éloignés des villes, permettent aux prestataires d'avoir accès à des zones plus

[2] *Centros de transporte por carretera*.
[3] La distribution urbaine : il s'agit des livraisons de marchandises dans les magasins des centres villes.
[4] La *messagerie* représente tous les acheminements de marchandises qui nécessitent au moins un arrêt sur une plateforme pour une opération de tri, de groupage ou de dégroupage (Fauchard, 2016 : 433).
[5] Produits restant très peu de temps stockés dans les surfaces de stockage et de vente.

cc BY NC ND

vastes et plus économiques pour stocker leurs marchandises. Ces économies sur les coûts de stockage ont une influence bénéfique sur leurs coûts logistiques globaux et contribuent ainsi à leur efficience économique.

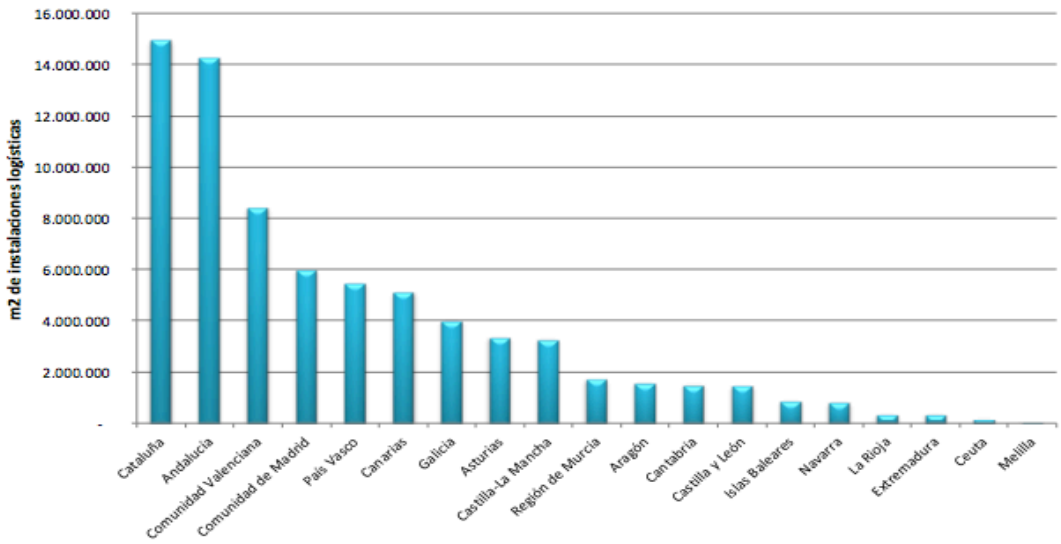
En 2012, dans le cadre du *PITVI* (2012-2020)[6], l'accent fut mis sur l'importance de proposer des sites implantés à une distance satisfaisante des centres de production et de distribution avec des ressources humaines et financières suffisantes. Le *PITVI* insista sur le fait que la superficie du site devait être cohérente avec le développement industriel et tertiaire des territoires à desservir. Pour lutter contre la crise immobilière et permettre à l'Espagne de renforcer l'internationalisation de ses entreprises, les centres logistiques ont évolué afin d'agir comme support dans l'organisation logistique de leurs clients et fournisseurs. En effet, l'efficience et la compétitivité d'une chaîne logistique reposent sur des infrastructures nodales aptes à effectuer des activités créatrices de valeur, telles que la préparation de commandes, la manutention de la marchandise, l'emballage, l'étiquetage, l'assemblage final, la gestion des stocks, la gestion des litiges et du transport international, la réalisation des formalités administratives et douanières, la transmission d'information *etc*.

Un centre d'activités logistiques se définit comme un espace délimité d'activités économiques, où différents opérateurs exercent tous les métiers liés au transport, à la logistique et à la distribution de marchandises, pour des destinations urbaines, nationales ou internationales. Ces enceintes sont souvent fermées et leur accès est contrôlé. Les dimensions minimales sont de 20 hectares bruts. (Ragàs, 2012 : 32).

[6] *PITVI Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda :* Plan d'Infrastructures de Transport et de Logement.

CC BY NC ND

**Illustration n°1 - Superficie logistique par Communauté Autonome ($m^2$) – Année 2014**




Source : *Observatorio del transporte y de la logística*, schéma réalisé à partir du recensement des entrepôts et des plateformes logistiques en 2014 d'Alimarket, d'*ADIF*, de *Puertos de Estado* et de l'*AENA*.

Cette illustration n°1 (voir *supra*) indique, en 2014, que les Communautés Autonomes connaissant les poids démographiques et économiques les plus élevés, sont également celles qui disposent des superficies logistiques les plus étendues : la Catalogne, l'Andalousie et les Communautés Autonomes de Valencia et de Madrid. Selon *l'Observatorio del transporte y de la logística,* début 2014, on recense un total de 73,3 millions de mètres carrés d'installations logistiques en Espagne : 50,9 % correspondent à des installations associées au mode maritime, en totale cohérence avec l'importance des ports dans la chaîne logistique espagnole. Les surfaces d'entreposage liées au transport terrestre routier, quant à elles, atteignent 35,4 %. Celles relatives au transport terrestre ferroviaire s'élèvent à 11 %. Concernant le transport aérien, seulement 2,7 % de ces surfaces servent au stockage de marchandises.

## Quels avantages compétitifs offrent ces centres d'activité transport et logistique aux groupes nationaux et internationaux ?

Il s'agit tout d'abord de partager les coûts liés à leurs services communs et de se prémunir contre les risques de vol, préoccupation majeure des professionnels du transport et de la logistique. Confrontés à des problématiques communes, les groupes internationaux et nationaux collaborent naturellement au sein de ces centres. Ils coordonnent leurs efforts afin de trouver des subventions pour le site. Ils négocient, vis-à-vis de fournisseurs communs, des contrats pour la téléphonie ou la gestion des déchets entre autres. Ils bénéficient de meilleures conditions

CC BY NC ND

commerciales. Ils réalisent des appels d'offre globaux lorsqu'ils installent, par exemple, des panneaux photovoltaïques sur les entrepôts. Ils s'expriment d'une seule voix notamment devant l'administration, donnant ainsi plus de poids à leurs démarches. Par ailleurs, les normes communes, qui servent à régir chaque site, favorisent une bonne entente et la gestion d'éventuels conflits. Cela contribue à créer une unité plus saine, favorable au développement économique de la zone. Leur présence favorise l'émergence de services complémentaires tels que l'installation de stations-service, d'hôtels, de restaurants ou d'ateliers de maintenance. Ces sites jouissent ainsi d'une meilleure image que de simples zones industrielles.

## Les mécanismes économiques qui façonnent le secteur du transport et de la logistique

Comme le souligne Andrés Mira[7], l'importance actuelle de la logistique comme outil de compétitivité dans les entreprises procède d'une série de changements externes à l'entreprise qui affecte la production et la commercialisation. La réduction graduelle du cycle de vie des produits influe sur les modes de gestion des entreprises qui doivent adapter leurs chaînes de production en permanence à la nouveauté. Cela accroît le risque d'obsolescence des produits. Les fonctions logistiques de contrôle d'inventaires et de rotation des stocks ont dû acquérir une importance accrue pour faire face à ce phénomène qui s'intensifie. Parallèlement à ce processus, le nombre de références proposées par les entreprises ne cesse d'augmenter. Cela constitue un avantage compétitif pour générer des achats compulsifs chez les clients toujours attirés par la nouveauté. Cette stratégie nécessite de multiples actions logistiques : la préparation de commandes, l'emballage et le conditionnement des marchandises, une gestion plus complexe des stocks composés de nombreuses références (2006 : 39).

Ignasi Ragàs propose des éléments de réflexion complémentaires. Les processus industriels, qui ont évolué vers le juste-à-temps ou la gestion en flux tendus, ont transformé les coûts logistiques en une variable fondamentale d'ajustement pour réduire les coûts généraux de production. La globalisation a influé sur les pratiques logistiques en leur conférant une dimension mondiale. L'amélioration des moyens de transport, les accords[8] favorisant les échanges mondiaux, la standardisation des unités de chargement au moyen du conteneur et des

[7] Andrés Mira est l'un des premiers auteurs espagnols à avoir rédigé des ouvrages sur le concept d'*Operador Logístico* en Espagne.
[8] Le *GATT (General Agreement on Tariffs and Trade)* et l'Organisation Mondiale du Commerce.

CC BY NC ND

procédés tels que les *incoterms*[9] ont ainsi abouti à une expansion sans précédent du commerce mondial (2012 : 22).

> Les grands opérateurs logistiques ont développé des plateformes technologiques et des processus standardisés pour travailler au sein de cette multitude d'environnements, tout en conservant un niveau d'attention élevé vis-à-vis du client et en offrant des services personnalisés[10] (Ragàs, 2012 : 22).

La transformation de la distribution commerciale a également influé sur les organisations logistiques à mettre en place. Les loyers élevés, à proximité des centres villes, ont réduit au minimum les entrepôts pouvant stocker la marchandise. Cela a supposé la mise en place d'une distribution plus fréquente des produits pour alimenter les points de vente. Les municipalités ont également imposé des normes pour réglementer *la livraison* dite *du dernier kilomètre*, des horaires et des zones de chargements et de déchargements, ce qui contribue à complexifier la logistique de distribution et la contraint à trouver des solutions de plus en plus novatrices. Le commerce électronique, autre mode de distribution commerciale plus récent, a également fortement modifié les pratiques logistiques en transformant « toute localisation en un point potentiel de livraison[11] » (Ragàs, 2012 : 23). Deux voies se sont développées : la vente en ligne de produits aux professionnels (*B2B*) et les produits vendus par Internet aux particuliers *(B2C)*. Les consommateurs commandent rapidement et souhaitent recevoir leurs produits dans des délais très courts au moindre coût. Les *Operadores Logísticos*[12] ont dû s'adapter pour réduire davantage leurs délais d'acheminement des marchandises et trouver des solutions pour livrer le particulier lorsqu'il est disponible ou imaginer la création de points relais dans des magasins ouverts en journée.

Ignasi Ragàs évoque également l'incidence de la régulation croissante du secteur de la logistique. Certes, les activités de transport maritime, aérien, ferroviaire et routier ont fait l'objet de nombreuses régulations. Ces mesures sont souvent contraignantes et imposent aux logisticiens un suivi minutieux de cette évolution juridique afin de mettre en place des organisations logistiques toujours conformes à la loi. Des mesures concernent les pratiques : le temps de conduite, le temps de repos, la capacité professionnelle. D'autres visent l'entretien

---

[9] *Incoterms* : « Expression anglaise signifiant littéralement " termes du commerce international ". Codification des modalités d'une transaction commerciale mise en place par la Chambre de Commerce *Internationale* (CCI). L'expression peut être traduite en français par Conditions internationales de Vente (CIV) » (Belotti, 2015 : 308).

[10] *«Los grandes operadores logísticos han desarrollado plataformas tecnológicas y procesos estandarizados para trabajar en esta multitud de entornos, manteniendo un alto nivel de atención al cliente y ofreciendo servicios personalizados».*

[11] *«cualquier localización en un punto potencial de entrega».*

[12] *Operador logístico* : prestataire logistique.

CC BY NC ND

des équipements. Enfin, des régulations spécifiques influent sur la façon de transporter les marchandises périssables[13], les marchandises dangereuses[14].

## Comment le secteur logistique espagnol dépasse-t-il ses faiblesses structurelles pour sortir de la crise de 2008 ?

### Des faiblesses fortement handicapantes

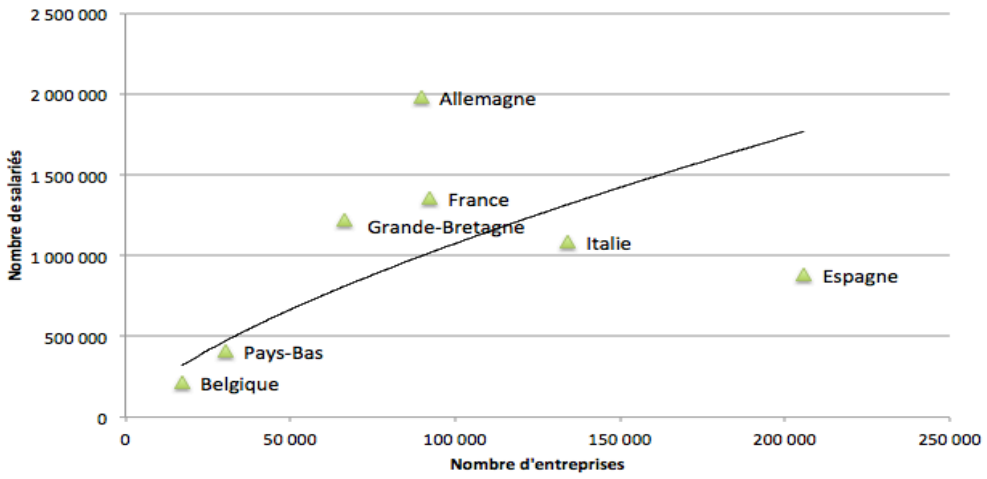
CDans ce contexte à fortes contraintes, contrairement à l'Allemagne, les Pays-Bas ou l'Angleterre, l'Espagne n'a pas su construire un opérateur postal local, capable de dynamiser le secteur logistique et d'accroître son essor à l'échelle internationale. En effet, nous avons pu constater les bénéfices apportés par la Deutsche Post en Allemagne, TPG aux Pays-Bas, ou La Poste en France. Ils sont parvenus à construire de véritables conglomérats internationaux capables de répondre aux attentes liées à la globalisation actuelle. Le groupe espagnol Correos a tenté une aventure en solitaire pour créer un opérateur logistique aux ambitions internationales, avec le groupe Chronoexpress. Il n'a toutefois pas réussi à apporter une réponse satisfaisante aux besoins du marché local.

L'atomicité du secteur du transport n'a pas facilité l'émergence de nombreux groupes nationaux : 75 % des entreprises espagnoles disposent de moins de cinq véhicules. La moyenne se situe à 3,5 véhicules par entreprise (Cánovas, 2011 : 16). Avec ce ratio, l'Espagne occupe l'avant dernière place du classement de l'Union Européenne où la moyenne s'élève à 6 véhicules par entreprise.

[13] Elles sont régulées par l'Accord sur les Transports Internationaux de Marchandises Périssables et sur les véhicules spéciaux utilisés pour ces expéditions (ATP).
[14] *ADR :* acronyme pour décrire l'Accord pour le transport des marchandises Dangereuses par la Route. C'est un Règlement qui concerne l'ensemble des pays de l'Europe Continentale, y compris la fédération de Russie.

CC BY NC ND

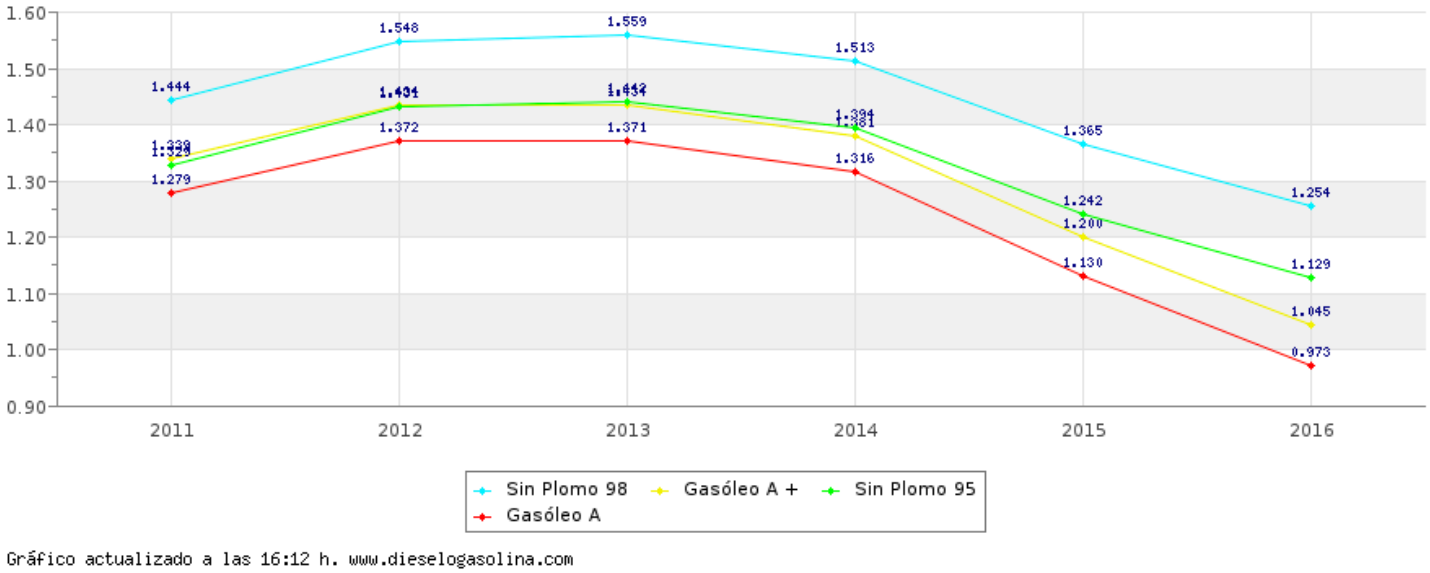
**Illustration n°2 – Nombre de salariés et d'entreprises pour le secteur du transport et de la logistique dans 7 pays européens en 2014**




Source : Élaboration propre à partir de données *Eurostat, Statistical Pocket book 2014, p.24*. Données 2014.

En Espagne, cette multitude de petites entreprises, appelées *autónomos*[15], n'a pas eu les ressources suffisantes pour pouvoir s'adapter aux nouvelles circonstances en termes de distances à effectuer, de zones géographiques à desservir, de volumes à transporter ou de pression tarifaire à subir. Face à la crise, ces *TPE* ont eu pour seule alternative d'entrer dans des logiques de baisse des prix. Les hausses de gasoil, particulièrement élevées entre 2011 et 2014 ont également contribué à réduire encore davantage leurs marges financières.

**Illustration n°3 - Évolution du prix moyen du carburant en Espagne entre 2011 et 2016**




[15] Un *Autónomo* : un transporteur qui possède un ou deux camions.

CC BY NC ND

Les associations de transport, nombreuses en Espagne[16], ont souvent lutté les unes contre les autres, ce qui a nui à la structuration du secteur et à la préservation des intérêts de la profession. Le corporatisme de ce secteur n'a pas été suffisant pour défendre la mise en place d'un modèle d'exploitation plus favorable à ses entreprises, en faisant par exemple respecter la loi de 2010, raccourcissant les délais de paiement de 90 jours à 60 jours. Même la directive européenne de 2013 s'appliquant en Espagne, qui prévoyait des règlements à 30 jours, n'empêche toujours pas l'existence d'accords de branches permettant des règlements à plus de 60 jours. Cela contribue donc à générer des conditions qui manquent de cadre et de sécurité pour les petites entreprises espagnoles de transport qui composent majoritairement le paysage national. Le contexte administratif inhérent au fonctionnement des 17 Communautés Autonomes accentue également les difficultés des transporteurs. La législation, réglementant les conventions collectives d'un secteur d'activité, varie d'une Communauté Autonome à une autre. Les coûts horaires salariaux peuvent aussi fluctuer d'une région à une autre. Ce phénomène, très marqué en Espagne, a des répercussions, bien évidemment néfastes, sur la compétitivité des entreprises. Cette configuration vulnérabilise les transporteurs espagnols en limitant considérablement leur capacité d'investissement et leur rentabilité. Cette fragilité économique les met également en position défavorable à l'heure des négociations des contrats de transport vis-à-vis de *chargeurs*[17] nationaux ou internationaux.

L'absence d'un *hub* aéroportuaire, doté d'infrastructures suffisantes pour opérer au niveau international, comparable à celui de Miami à destination de l'Amérique Latine, celui de Bruxelles pour l'Europe, celui de l'East Midlands pour les USA et celui de Singapour pour l'Asie, a pu nuire à l'attractivité de l'Espagne. Ces aéroports favorisent et dynamisent, en effet, l'activité logistique internationale des pays où ils sont implantés grâce aux échanges de marchandises qu'ils génèrent. L'*AENA* a cependant fait des efforts pour remédier à cette situation notamment en investissant dans de nouveaux terminaux dans l'aéroport de Madrid-Barajas depuis 2006. Elle a investi massivement dans les aéroports Adolfo Suárez Madrid-

[16] Selon l'Observatoire du Transport Espagnol, en 2017, tous modes de transport confondus, elles étaient plus de quarante.

[17] *Chargeur* : personne physique ou morale qui confie une marchandise à acheminer à un transporteur pour compte d'autrui. Il s'agit du propriétaire de la marchandise transportée. (Fauchard, 2016 : 425)

CC BY NC ND

Barajas et Barcelona-El Prat, souvent au détriment des autres aéroports espagnols, afin de tenter de leur donner l'envergure des principaux aéroports européens (Fauchard : 2014 : 117).

**Illustration n°4 - Positionnement des principaux aéroports espagnols dans le classement européen**

*A) selon le volume de marchandises transportées en 2014 (en tonnes)*

| Rank | Country | Airport | Total air transport (in tonnes) |
|---|---|---|---|
| 1 | DE | FRANKFURT/MAIN | 2 131 585 |
| 2 | NL | AMSTERDAM/SCHIPHOL | 1 670 671 |
| 3 | UK | LONDON/HEATHROW | 1 585 885 |
| 4 | FR | PARIS/CHARLES DE GAULLE | 1 475 817 |
| 5 | DE | LEIPZIG/HALLE | 904 110 |
| 6 | DE | KÖLN/BONN | 736 439 |
| 7 | LU | LUXEMBOURG/LUXEMBOURG | 707 150 |
| 8 | BE | LIEGE/LIEGE (CIV) | 581 802 |
| 9 | IT | MILANO/MALPENSA | 469 658 |
| 10 | BE | BRUSSELS | 408 045 |
| 11 | ES | MADRID/BARAJAS | 376 827 |

Source : Eurostat 2015.

L'aéroport Adolfo Suárez de Madrid-Barajas est en 11e position du classement des aéroports européens pour le transport de *fret*. Barcelona-El Prat est en 23e position avec un tonnage de 102 000 tonnes transportées en 2014.

*B) selon le nombre de passagers transportés en 2014 (en millions de passagers)*

| Rk | Aeropuerto | Millones Pasajeros |
|---|---|---|
| 1 | Londres-Heathrow | 73,4 |
| 2 | Paris-Charles de Gaulle | 63,8 |
| 3 | Frankfurt | 59,6 |
| 4 | Ámsterdam | 55,0 |
| 5 | Adolfo Suárez Madrid-Barajas | 41,8 |
| 6 | Múnich | 39,7 |
| 7 | Roma-Fiumicino | 38,6 |
| 8 | Londres-Gatwick | 38,1 |
| 9 | Barcelona-El Prat | 37,6 |
| 10 | París-Orly | 28,9 |

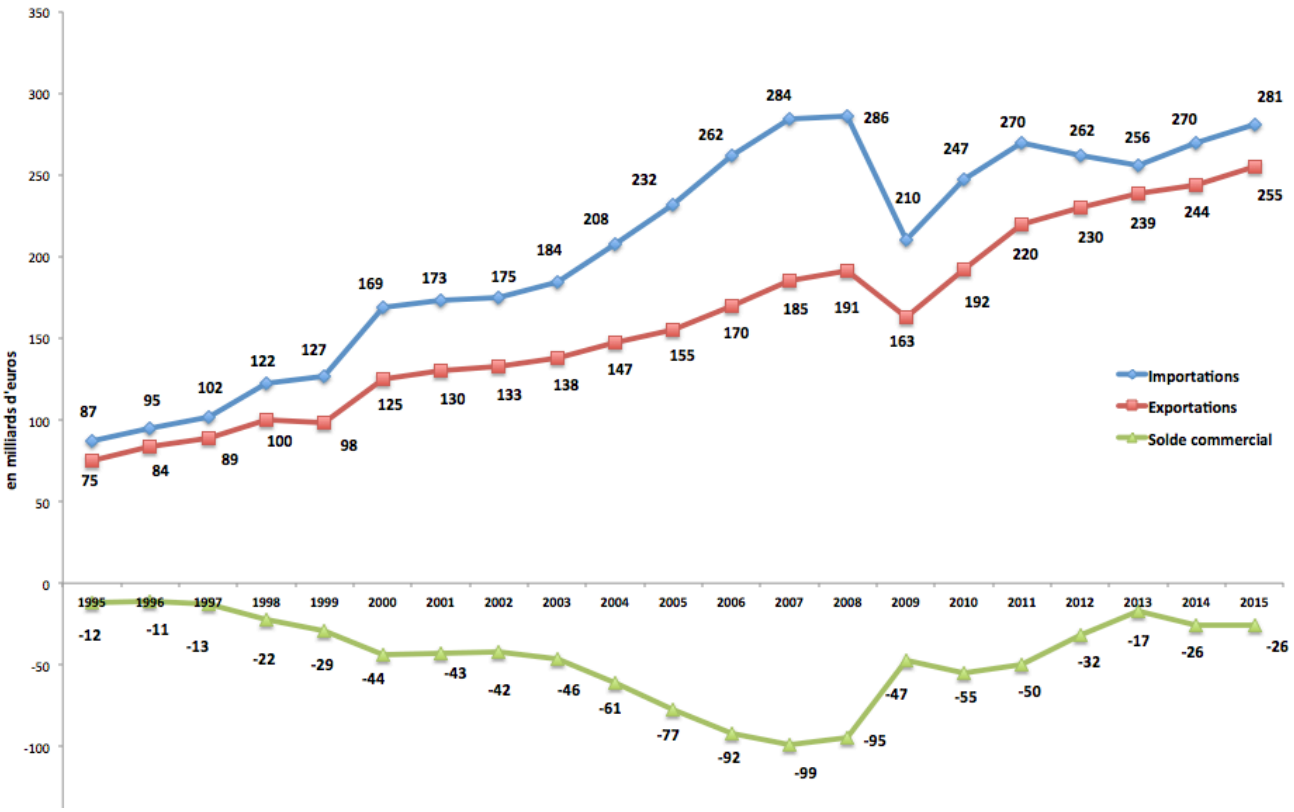
Source : *AENA* données 2014.

cc BY NC ND

L'illustration n°4 (voir *supra*) démontre que les efforts réalisés par l'*AENA* pour favoriser l'expansion des aéroports Adolfo Suárez Madrid-Barajas et Barcelona-El Prat ont effectivement abouti à les positionner parmi les principaux *hubs* aéroportuaires européens concernant le transport de voyageurs. À l'inverse, pour le transport de *fret*, leur poids économique est marginal par rapport aux aéroports du nord de l'Europe.

Une autre limite structurelle est liée au système économique espagnol. En effet, l'Espagne fut et reste un pays éminemment importateur de marchandises.

**Illustration n°5 - Balance commerciale espagnole entre 1995 et 2016 (données exprimées en milliards d'euros)**




Source : Élaboration propre à partir des données d'*Expansión Datosmacro.com* en 2016.

Le marché espagnol se différencie, sur ce point, de l'Allemagne. Les exportations, particulièrement dynamiques de ce pays, ont créé les conditions favorables pour permettre le développement de structures logistiques internationales beaucoup plus denses. Enfin, il faut

cc BY NC ND

noter également le manque de « culture logistique » à l'international dans les pratiques des entreprises espagnoles. Pendant de nombreuses années, la gestion intégrale de flux logistiques internationaux n'a pas fait partie des préoccupations stratégiques de ces entreprises. Depuis la crise de 2008, le secteur industriel espagnol a beaucoup souffert. De 25 % à 30 % des volumes ont ainsi été perdus dans les domaines de la construction, de l'automobile et des biens d'équipement. Dans un contexte de crise, les industriels espagnols ont dû trouver de nouvelles opportunités de croissance.

### Stratégies développées par les transporteurs nationaux dans ce contexte de crise

La conduite de 6 entretiens semi-directifs auprès de directeurs généraux de Groupes de transport espagnol[18] et international[19], de leurs directeurs d'exploitation et de leurs directeurs commerciaux respectifs, nous a permis de comprendre les enjeux du secteur du transport et de la logistique en Espagne et de dégager les stratégies de succès, mises en œuvre au plan local depuis 2008, décrites par ces experts du métier. Notre stratégie de recherche s'est inscrite dans une perspective contextualiste (PETTIGREW et WHIPP, 1991 : 72). Nous avons ainsi pris en compte le contenu du changement économique vécu par le secteur du transport et de la logistique en Espagne à travers la crise de 2008. L'approche contextualiste opère alors comme une démarche permettant de comprendre les organisations dans leurs dimensions humaines et processuelles. La lecture d'ouvrages spécialisés[20] nous a ensuite permis d'illustrer la mise en œuvre de principes de gestion, sources de réussite, sur le terrain.

Des transporteurs espagnols ont donc su opter pour des marchés de niches ou pour une très forte spécialisation. Prenons l'exemple des transporteurs du Levant et de l'Andalousie. La majorité s'est spécialisée dans le transport de fruits et légumes. Il s'agit d'un métier qui nécessite une flotte très importante afin de faire face aux variations de volumes à transporter du fait du caractère saisonnier de la production. Ces entreprises ont une activité particulièrement dense pendant l'été et le printemps, et très ralentie en hiver. Elles doivent pouvoir faire preuve

[18] Bidasoa : transporteur espagnol qui offre une prestation de transport national et international et de logistique sur tout le territoire depuis 1970.

[19] *STEF* : *Supply Chain Team for European Food.* Groupe français qui est le spécialiste européen de la chaîne du froid. À l'échelle européenne, STEF offre des prestations de transport et de logistique pilotées par des systèmes d'informations performants pour tous les segments de la logistique sous température de -25°C à +15°C. Le Groupe investit en Espagne en 1991.

[20] Des exemples d'ouvrages sont cités en bibliographie tels que : CABRERA CÁNOVAS, Alfonso (2011) : *El transporte internacional por carretera*, MIRA, Andrés ((2006) : *Operadores logísticos*, RUIZ RODRÍGUEZ, José Manuel (2006) : *Transporte por carretera*.

cc BY NC ND

de grande flexibilité afin de mobiliser des moyens de transport nombreux en un temps très court. Cette activité est sujette non seulement à des contraintes de saisonnalité, mais également climatiques. Ce sont des entreprises familiales qui se sont regroupées à l'échelle régionale du pays, et qui assurent des livraisons en *lots complets*[21] à destination principalement de l'Europe, des États-Unis, du Mexique, des Philippines, de l'Algérie, de la Chine, de Hong Kong et du Japon. Un savoir-faire de qualité, avec la mise en œuvre de pratiques logistiques efficaces, est à l'origine de cette reconversion réussie. Ces belles réussites rendent ces sociétés de transport très attractives pour des opérateurs logistiques internationaux souhaitant procéder à un rachat ou fusionner avec des entreprises espagnoles.

Par ailleurs, concernant les autres transporteurs espagnols qui n'ont pas opté pour des marchés de niche et qui ont voulu accroître leur seuil de rentabilité, statistiquement, ils ont augmenté le nombre de véhicules au sein de leurs flottes. En possédant des flottes plus récentes, ils ont ainsi pu réduire leurs coûts de consommation de carburant ainsi que les coûts potentiels liés aux pannes sur la route. Des véhicules plus modernes polluent moins et sont naturellement moins coûteux sur les autoroutes, car ils peuvent bénéficier de l'euro-vignette[22] type EURO 4 ou EURO 5.

Ils ont également mis en place, pour les plus performants, des pratiques visant à réduire leurs coûts d'exploitation. C'est ainsi qu'ils ont minimisé leurs trajets à vide, et diminué le temps non consacré au transport. Il était important, en effet, de limiter les kilomètres parcourus par le camion sans chargement. Ceux-ci sont évalués à 15 % en moyenne. L'acquisition des technologies liées à l'information et à la communication a contribué à atteindre ce taux, en optimisant les trajets grâce à un meilleur contrôle et une localisation plus efficace des véhicules. Les entreprises ont davantage veillé à obtenir des contrats non seulement pour l'aller mais également pour le retour du véhicule, à des prix acceptables. Cela leur a permis d'accroître leur compétitivité en ajustant leurs prix. En effet, le risque en *revenant à vide* de l'étranger était de proposer un prix d'expédition au-dessus des prix de marché. Ces anciennes pratiques contribuaient à renchérir les produits exportés. Les *bourses de fret*[23] ont facilité le travail des

[21] *Lot complet* : Lot remplissant tout le véhicule, par son encombrement au plancher, son volume, ou sa masse si la limite maximale de charge est atteinte (Fauchard, 2016 : 432).
[22] L'euro-vignette concerne le droit d'usage des autoroutes en Belgique, au Danemark, en Suède, aux Pays-Bas et au Luxembourg. Elle s'applique aux véhicules de plus de 12 tonnes. Il existe deux niveaux de prix : véhicules de 3 essieux ou 4 et plus. L'Euro-vignette peut être achetée pour 1 journée, 1 semaine, 1 mois, 1 an.
[23] *Bourse de fret* : service où se rencontrent, en temps réel, l'offre et la demande de transport de marchandises. Les transitaires proposent sur une bourse de fret leurs marchandises à transporter, ce qui permet alors aux compagnies de transport de trouver rapidement du fret à acheminer (Fauchard, 2016 : 423)

CC BY NC ND

transporteurs espagnols souhaitant s'orienter vers une activité plus internationale, tout en garantissant des volumes pour l'aller et le retour des véhicules.

Une autre source d'optimisation a été le fruit d'un meilleur ajustement entre les chargeurs et les transporteurs. Ces pratiques ont permis de fixer des horaires de chargement et de déchargement. Les transporteurs ont ainsi pu mieux maîtriser les horaires d'immobilisation de leurs véhicules. Grâce à cette donnée, ils ont pu mieux gérer le temps d'utilisation des véhicules.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, le poste lié au coût du combustible est un élément qui a une incidence notable sur le coût final de la prestation. La part du gazole dans le coût de revient d'une entreprise de transport effectuant du transport routier de marchandises, en longue ou en courte distance, est évaluée en 2015, en moyenne, à 29,2 % en Espagne par le *MOF*[24] et à 22,4 % en France par Le Comité National Routier[25]. Les pratiques se sont aussi améliorées sur ce poste. Les transporteurs espagnols ont installé leurs propres stations de gasoil. Pour les expéditions effectuées à l'international, ils ont développé des outils pour identifier les stations les plus économiques par pays. Les tournées d'expédition ont donc été réalisées en tenant compte de la localisation de ces stations. Ils ont également développé des formations auprès des conducteurs afin de leur inculquer une conduite plus économique[26], ce qui a permis d'économiser jusqu'à 15 % de carburant.

Les ajustements plus réguliers entre chargeurs et transporteurs ont généré des économies d'assurances, évitant ainsi que les deux ne paient pour un même risque. Ces transporteurs ont encore veillé au formalisme des contrats de transport signés avec les chargeurs. Ils ont eu le souci de bien faire apparaître des clauses d'actualisation des prix, suite aux variations du carburant entre autres. Cela s'est traduit par la formalisation du conseil arbitral, auquel ils peuvent avoir recours de façon rapide et gratuite pour la résolution de litiges éventuels.

Ils ont renforcé la formation transmise à leurs conducteurs. Étant formés davantage à la réglementation, les conducteurs deviennent aptes à émettre des *réserves*[27] et permettent ainsi de

[24] MOF : *Ministerio de Fomento*.
[25] CNR : Le Comité National Routier est l'observatoire économique français du marché de transport routier de marchandises. Il collecte, analyse et diffuse les informations économiques utiles aux transporteurs et aux pouvoirs publics : indices de coûts, outils d'indexation, compétitivité en Europe, *etc*.
[26] Nommée l'*écoconduite*.
[27] Lorsqu'une livraison est réceptionnée, il arrive parfois que les marchandises reçues ne soient pas conformes à celles commandées. Il peut, par exemple, manquer des pièces, y avoir un élément cassé ou, tout simplement, que ce ne soit pas ce qui a été commandé. Des réserves sont alors émises formalisant ces problèmes sur le bordereau de livraison (Fauchard, 2016 : 435).

cc BY NC ND

gagner du temps en évitant des *litiges*. Lorsque le chauffeur est mieux formé à l'entretien du véhicule, il devient plus compétent pour décrire une panne qui interviendrait en cours de livraison. Lorsqu'il maîtrise la réglementation, il évite plus naturellement les sanctions ou amendes.

Un autre facteur a résidé dans leur capacité à optimiser les chargements de leurs véhicules en les palettisant. Ils ont, ainsi, non seulement réduit leurs coûts, mais ils ont également accru la sécurité lors des opérations de manutention. Ils ont su favoriser des synergies en s'implantant dans des centres de transport, et ils ont su tendre vers des pratiques intermodales alliant deux ou plusieurs modes de transport. L'usage de l'intermodalité a vocation à fluidifier les flux de marchandises à l'échelle internationale. Cette pratique permet également de transporter de plus gros volumes de marchandises. Enfin, lorsqu'un transporteur parvient à opter pour le train ou le navire, il met en place des solutions de transport moins polluantes et moins énergivores que le camion ou l'avion. Pour pouvoir bénéficier de ces différents atouts, cela suppose que le transporteur sache gérer un plus grand nombre de contraintes telles que le respect d'horaires de départ de trains ou de navires. En effet, les tournées des conducteurs doivent être bien organisées, car les trains ou navires n'attendent pas les retardataires. Le transporteur doit donc optimiser la gestion de ses tournées, pour éviter de régler des pénalités de retard à son client.

Toutes ces pratiques tendent vers une plus grande rationalisation des moyens de transport utilisés. Elles génèrent, aussi, une réduction des coûts d'exploitation pour les transporteurs nationaux. En effet, en 2016, les sociétés qui sont parvenues à bien optimiser leurs moyens réalisent une économie chiffrée entre 12 % et 15 % de leurs coûts d'exploitation[28]. Ces derniers peuvent alors s'appuyer sur des flottes fiables et denses offrant ainsi un réseau national à des prix compétitifs. Ces groupes nationaux, qui ont su développer ces bonnes pratiques, se sont avérés tout à fait attractifs pour les opérateurs logistiques internationaux qui les ont rachetés. À titre d'exemples, citons le Groupe espagnol AZKAR racheté en 2013 par le Groupe allemand Dachser et le Groupe espagnol SDF racheté par le Groupe français STEF[29].

[28] Source : donnée transmise en septembre 2015, par un professionnel de la logistique, Thierry Giraud, Responsable Recherche et Développement et Projets Logistiques au sein du Groupe Fleury Michon. Ce chiffre a également été confirmé par Pablo Ocariz, Directeur Commercial du Groupe Pasquier à Irún, lors des entretiens techniques.
[29] STEF *Supply chain Team for European Food.*

CC BY NC ND

**Facteurs conjoncturels favorables à l'essor de la logistique en Espagne**

Début des années 2010, le marché espagnol de la logistique contractuelle apparaissait toujours très concentré. Les cinq premiers opérateurs, DHL Supply Chain, Logista, FCC Logista, STEF et Norbert Dentressangle[30], détenaient à eux seuls, ces dernières années, 40 % du marché. En 2015, la reprise du secteur de la logistique se confirme. Le phénomène de concentration se poursuit. Le nombre d'entreprises est passé de « 225 en 2008 à 190 en 2011 et à 165 en 2014 avec une activité principalement localisée à Madrid et en Catalogne, comme le démontre une étude de *Logistique Magazine*[31].

Une analyse complémentaire de l'Observatoire sectoriel DBK de la société Informa D&B, parue en avril 2016, illustre le dynamisme économique du secteur de la logistique en Espagne à travers la progression constante du chiffre d'affaires depuis 2013 des opérateurs logistiques établis en Espagne : en 2013 (+2 %), en 2014 (+ 3,5 %), en 2015 (+4 %), en 2016 (+4 %)[32]. Cette évolution, propre à l'Espagne, repose sur quatre principaux leviers. Le premier concerne la poursuite du processus, initié par les industriels espagnols, d'externalisation de leur activité logistique. Le second est lié à l'expansion des échanges extérieurs de l'Espagne avec notamment, depuis 2014, le rôle central de l'industrie alimentaire et des boissons en matière d'exportations. Ces échanges internationaux croissants génèrent des besoins supplémentaires en service de *messagerie*, activité de transport qui connaît une progression de 4 % par an depuis 2014, selon une étude parue dans *Logistique Magazine* en septembre 2017[33]. Le troisième levier, facteur de croissance de l'activité logistique en Espagne, est la tendance, depuis 2015, à la « *relocalisation* » de certaines activités industrielles en Espagne (textile, pharmacie *etc*.), encouragée par la réforme du marché du travail mise en place par le gouvernement conservateur de Mariano Rajoy et la baisse des coûts salariaux. Enfin, la croissance du chiffre d'affaires du commerce électronique réalisé en Espagne depuis 2012 représente le dernier levier à fort

[30] En avril 2015, XPO Logistics, Groupe américain acquiert Norbert Dentressangle.
[31] SOLANO, D. 2015, « Espagne : forte reprise du marché logistique », *Logistique Magazine,* mai 2015, [en ligne], URL : http://www.wk-transport-logistique.fr/actualites/detail/85010/espagne-forte-reprise-du-marche-logistique.html, [consulté le 15/05/2015].
[32] SOLANO, D. 2016, « Espagne : la logistique engagée dans une nouvelle dynamique de croissance » *Logistique Magazine,* avril 2016, [en ligne], URL : http://www.wk-transport-logistique.fr/actualites/detail/92970/actualites-detail-logistiques-magazine/espagne-la-logistique-engagee-dans-une-nouvelle-dynamique-de-croissance.html, [consulté le 06/06/2016].
[33] SOLANO, D. 2017, « Espagne : forte croissance de la messagerie et concentration de l'offre », *Logistique Magazine,* septembre 2017, [en ligne], URL : http://www.actu-transport-logistique.fr/routier/espagne-forte-croissance-de-la-messagerie-et-concentration-de-l-offre-422155.php, [consulté le 3/10/2017].

CC BY NC ND

potentiel pour le secteur logistique. Un rapport diffusé en 2017 par la CNMC[34], révèle qu'elle s'élevait alors à 10,6 % et atteint désormais 25,4 % en 2016.

## En conclusion

Les différents facteurs évoqués précédemment montrent des opportunités pour les acteurs logistiques en Espagne. Après le découpage géostratégique opéré ces dernières années par des prestataires internationaux, les Britanniques, présents dans le domaine du froid, comme Maas Ocean Group et Tibett & Britten, ont disparu. Ils se sont recentrés sur l'Europe du nord, laissant *de facto* des places à saisir.

L'Espagne est un pays périphérique, éloigné du *barycentre*[35] économique de l'Europe. Cependant, dans le cadre de la logistique internationale, elle représente un point d'entrée pour de nombreuses liaisons avec l'Amérique latine, l'Afrique du nord ou l'Extrême Orient par exemple. Le positionnement géographique du pays ainsi que ses infrastructures telles que les couloirs RTE-T (Réseau de transport transeuropéen) méditerranéen et atlantique, ou la liaison ferroviaire reliant Madrid à la Chine, ne vont cesser de renforcer son rôle de centre stratégique de redistribution du commerce extérieur de l'Union Européenne vis-à-vis du reste du monde. L'arrivée du premier train de marchandises direct entre la Chine et l'Espagne, le mardi 9 décembre 2014[36], sur le site logistique de l'*ADIF*[37] à Madrid Abroñigal, conforte cette idée. Ce contexte semble donc propice pour un opérateur logistique international, information qui nous a été confirmée par les directeurs généraux des Groupes français internationaux STEF[38] et Brioches Pasquier qui ont qualifié de « grande réussite l'internationalisation de leurs Groupes en Espagne »[39].

## Bibliographie

[34] CNMC Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (Commission Nationale des marchés et de la Concurrence).

[35] *Barycentre* : notion de physique qui est utilisée en transport et logistique lors de l'étude d'implantation d'une agence ou d'un entrepôt. Elle permet d'identifier la localisation qui minimise les coûts de transports pour l'atteindre. Cette expression s'utilise également pour parler d'un point d'équilibre (Fauchard, 2016 : 423).

[36] Après avoir parcouru 13 000 km, durant 21 jours en traversant 8 pays (la Chine, le Kazakhstan, la Russie, la Biélorussie, la Pologne, l'Allemagne, la France et l'Espagne), ce premier convoi est arrivé à Madrid, puis reparti en direction de la Chine avec des chargements de production agroalimentaire espagnole tels que du jambon, du vin et de l'huile d'olive.

[37] Administrateur Des Infrastructures Ferroviaires espagnoles dépendant du Ministère de *Fomento*.

[38] STEF *Supply chain Team for European Food*.

[39] Informations recueillies lors des entretiens techniques que nous avons menés avec eux dans le but de rédiger des cas d'études sur les facteurs de réussite des processus d'internationalisation de leurs Groupes en Espagne (Fauchard, 2016 : 218-272).

cc BY NC ND

Références d'ouvrages


- Víctor BADENAS, Judith CONTEL, Daniel VENTEO : *Cataluña Logística, Cataluña en la cadena logística global*, Barcelone : Marge Books, 2011.
- Jean BELOTTI : *Transport international de marchandises*, Paris : Vuibert, 2015.
- Domingo CABEZA : *Logística inversa en la gestión de la cadena de suministro*, Barcelone : Marge Books, 2012.
- Alfonso CABRERA CÁNOVAS : *El transporte internacional por carretera*, Barcelone : Marge Books, 2011.
- Josep CASADEJÚS BALDOMERO : *Gestión financiera del comercio,* Barcelone : Marge Books, 2010.
- Pedro COLL : *Gestión aduanera en la Unión Europea. Normativa de la UE para el comercio exterior,* Barcelone : Marge Books, 2013.
- Barnara LYONNET, Marie-Pascale SENKEL : *La logistique*, Paris : Dunod, 2015.
- Andrés MIRA : *Operadores logísticos*, Barcelone : Marge Books, 2006.
- Jaime MIRA, David SOLER GARCIA : *Gestión del transporte de mercancías*, (2ème éd.), Barcelone : Marge Books, 2014.
- Andrew PETTIGREW, Richard WHIPP : *Managing change for competitive success*, Oxford : Blackwell Publishers, 1991.
- Ignasi RAGÁS : *Centros logísticos, planificación, promoción de los centros de actividades logísticas*, Barcelone : Marge Books, 2012.
- José Manuel RUIZ RODRÍGUEZ : *Transporte por carretera*, Barcelone : Marge Books, 2006.
- Rafael SIMANCAS : *Los retos de las infraestructuras del transporte en España,* Madrid : Biblioteca nueva, 2011.
- Daniel VENTEO LELENDREZ : *Cataluña logística. El espacio logístico del Mediterráneo y el Sur de Europa, Barcelone* : Marge Books, 2006.


Thèse


- Gaëlle FAUCHARD, (19-11-2017) : Le secteur du transport et de la logistique en Espagne, Thèse : Etudes hispaniques : Université de Nantes.


Articles


- CEOE (septiembre 2013) : « El sector del transporte y la logística en España », Madrid, Confederación española de organizaciones empresariales, 1-115.
- Gaëlle FAUCHARD (2015) : « Les infrastructures de transport en Espagne : un instrument au service du centralisme madrilène ? », *in* BRÉMOND Joël (coord.), *Productions et identités locales en contexte de mondialisation*, Cluj-Napoca : Université Babes-Bolyai, 113-122.
- MINISTERIO DE FOMENTO, (marzo 2011) : « Estudio técnico del corredor ferroviario mediterráneo », Madrid : Ministerio de Fomento.
- MINISTERIO DE FOMENTO, (noviembre 2013) : « Estrategia logística de España », Madrid : Ministerio de Fomento.


Sites internet

CC BY NC ND


- A. ARTOUS (2010) : « Une logistique encore régionale », *Logistiques Magazine,* décembre 2010, N°255, [en ligne], URL :http://www.wk-transport logistique.fr/Recherche/Resultat/1d3c009e0a54c97bfd1458a4b398842e/0>, [ consulté le 02/03/ 2014].
- Marcos IRIARTE (2015) : «El aeropuerto de El Prat gana ya doce veces más que el de Barajas», *El Mundo,* [en ligne], URL : http://www.elmundo.es/economia/2015/03/27/55156294ca4741624d8b4587.html, [consulté le 2/5/2016].
- MINISTERIO DE FOMENTO : «Los transportes y las infraestructuras Informe anual 2014», *Fomento* [en ligne], https://www.fomento.es/MFOM.CP.Web/handlers/pdfhandler.ashx?idpub=BTW027 [consulté le 15 avril 2016].
- Rédaction FIAB (2014) : «La industria de alimentación y bebidas clave para el relanzamiento de la economía española en 2014», *El blog de FIAB* [en ligne], http://blog.fiab.es/index.php/la-industria-de-alimentacion-y-bebidas-clave-para-el-relanzamiento-de-la-economia-espanola/>, [consulté le 5/02/2015].
- Daniel SOLANO (2012) : « La concentration du secteur logistique devrait se poursuivre dans l'Espagne en récession », *Logistiques Magazine*, 27 avril 2012, [en ligne], http://www.wktransportlogistique.fr/actualites/detail/52938/la-concentration-du-secteur-logistique-devrait-se-poursuivre-dans-l-espagne-en-recession.html#&panel1-1, [consulté le 11 janvier 2014]
- Daniel SOLANO (2015) : « Espagne : forte reprise du marché logistique », *Logistiques Magazine,* mai 2015, [en ligne], URL : http://www.wk-transport-logistique.fr/actualites/detail/85010/espagne-forte-reprise-du-marche-logistique.html, [consulté le 15/05/2015].
- Daniel SOLANO (2016), « Espagne : la logistique engagée dans une nouvelle dynamique de croissance » *Logistique Magazine,* avril 2016, [en ligne], URL : http://www.wk-transport-logistique.fr/actualites/detail/92970/actualites-detail-logistiques-magazine/espagne-la-logistique-engagee-dans-une-nouvelle-dynamique-de-croissance.html, [consulté le 06/06/2016].
- Daniel SOLANO (2017), « Espagne : forte croissance de la messagerie et concentration de l'offre », *Logistique Magazine,* septembre 2017, [en ligne], URL : http://www.actu-transport-logistique.fr/routier/espagne-forte-croissance-de-la-messagerie-et-concentration-de-l-offre-422155.php, [consulté le 3/10/2017].