



**PROGRAMME DE RECHERCHE
ET D'INNOVATION DANS LES
TRANSPORTS TERRESTRES**

GO 4 - Logistique et transports de marchandises

**PERFORMANCE DURABLE
ET
GESTION MUTUALISEE DES APPROVISIONNEMENTS:
LE RÔLE DES INSTITUTIONS**

Rapport Final



**Christelle CAMMAN, Gilles GUIEU
Laurent LIVOLSI, Marlène MONNET**



Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique

Février 2013



REMERCIEMENTS

Ce rapport a été réalisé par Christelle Camman, Marlène Monnet, Gilles Guieu et Laurent Livolsi qui sont enseignants-chercheurs à l'Université d'Aix-Marseille au sein du CRETLOG (Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique).

Les auteurs tiennent à remercier :

- Les membres du GO 4 du PREDIT, et en particulier son Président Olivier Maurel et son secrétaire Michel Julien, qui, au-delà de la sélection initiale du projet, ont permis au travers des rencontres régulièrement organisées de faciliter les échanges et les rencontres gages d'une réflexion améliorée.
- L'ADEME, et en particulier Marc Cottignies, qui, au-delà du financement du projet, a su comprendre que les évolutions « chemin faisant » permettaient de rendre plus pertinents les travaux du présent rapport.
- Les très nombreux interlocuteurs rencontrés au cours de ce projet, qu'ils travaillent chez des industriels, des distributeurs, des prestataires de services logistiques ou des transporteurs, mais aussi dans les cabinets de conseil, les SSII, les associations professionnelles et, bien sûr, les institutions au sens large. Leur disponibilité et les échanges réalisés ont contribué à alimenter et éclairer ce rapport.
- Les membres de Protisvalor, dont le professionnalisme et la disponibilité ont rendu plus efficace et agréable la réalisation de ce projet.

Groupe opérationnel N° 4 du Predit
« Logistique et transports de marchandises »

Performance durable et
Gestion Mutualisée des Approvisionnements :
Le rôle des institutions

Rapport final

SOMMAIRE

Introduction Générale : origines, objectifs et méthodologie du projet	5
Partie I – La Gestion Mutualisée des Approvisionnements : définition, enjeux et contexte de développement	12
1.1 – Une nécessaire clarification des concepts : GMA, mutualisation, pooling...	13
1.1.1 – De la GPA à la GMA	13
1.1.2 – La Gestion Mutualisée des Approvisionnements : diversité des approches	17
1.2 – Les enjeux de la Gestion Mutualisée des Approvisionnements	20
1.2.1 – Les enjeux des démarches de mutualisation pour les distributeurs	21
1.2.2 – Les enjeux stratégiques de la GMA pour les industriels	27
1.2.3 – Positionnement des prestataires logistiques dans les démarches de GMA	37
Synthèse et conclusion de la partie 1	45
La LME et le Développement Durable : quels impacts sur le développement des démarches de mutualisation	
Partie II – Présentation des cas de Mutualisation : approche descriptive	51
2.1 – Les cas à l’initiative des industriels	55
2.1.1 - HECORE (Henkel, Reckitt, Colgate / Kuehne & Nagel)	55
2.1.2 – Bénédicta, Banania, Lustucru / FM Logistics	59
2.1.3 – ChanGeS (Colgate, GlaxoSmithKline, GSK, Sara Lee et Eugène Perma / FM)	65
2.1.4 – Haribo et Campbell et GILDE accompagnés par FM Logistic	69
2.2 – Les cas à l’initiative des distributeurs et impacts sur l’offre des prestataires	72
2.2.1 – Les Centres de Consolidation et de Coopération du groupe Carrefour	72
2.2.2 – Positionnement des prestataires logistiques et autres nouveaux acteurs...	81
2.3 – Les cas portés par les industriels	89
2.3.1 – Senoble / Iris Logistique	89
2.3.2 – AT France et LINCET / GJ Service Froid	93
2.3.3 – MerAlliance et les Délices du Chef / MerAlliance Logistique	96
2.3.4 - GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne »	100

Partie III – Constats et Propositions à l’usage des institutions	105
3.1 – Constats sur la mutualisation logistique	108
3.1.1 – De la lente diffusion d’une innovation à l’émergence d’un nouveau marché	108
3.1.2 – Les enjeux cachés de la mutualisation	112
3.1.3 – La mutualisation, gisement d’opportunités	118
3.2 – Les propositions	126
3.2.1 – Pour une impulsion et une vision stratégique nationale	127
3.2.2 – Appui et soutien aux entreprises innovantes en matière de mutualisation	134
3.2.3 – Utiliser les acteurs de la mutualisation comme vecteur de sa diffusion	140
Synthèse Générale des Constats et Propositions	142
Bibliographie indicative	147
Listes des Tableaux et des Figures	149

Introduction Générale

Origines, Objectifs et Méthodologie du Projet

INTRODUCTION GENERALE

Origines, objectifs et méthodologie du projet

Origines du projet

Depuis la mise en place en 1983 de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement qui soumettra à l'Assemblée Générale des Nations Unies le rapport Brundtland (1987), considéré comme l'acte de naissance du développement durable, les questions environnementales occupent une place grandissante dans les débats sociétaux et, évidemment, dans les réflexions en sciences de gestion qui y contribuent. Le management s'intéresse depuis, aussi bien à l'écoconception des produits qui vise à réduire les impacts environnementaux tout au long du cycle de vie, et rompt ainsi avec les démarches d'obsolescence programmée, qu'au pilotage de *supply chains* plus respectueuses de leur environnement.

Pendant longtemps, l'initiative a été laissée aux entreprises en espérant que les efforts réalisés par celles-ci, dans un souci de prise en compte de ces aspects environnementaux par les consommateurs (marketing vert) mais aussi par leurs salariés (notion d'entreprise citoyenne), seraient suffisants. Malgré les réalisations, les enjeux environnementaux ont progressivement nécessité une formalisation croissante des objectifs à atteindre avec des perspectives plus contraignantes pour les différents acteurs. Les conférences internationales n'ont eu de cesse dès lors d'engager et de contraindre les Etats dans cette recherche de réduction des émissions des gaz à effet de serre en particulier. Les politiques publiques, à l'échelle européenne ou nationale via le Grenelle de l'environnement, s'inscrivent désormais dans cet objectif en favorisant les recherches, en facilitant les expérimentations, mais aussi en brandissant la contrainte d'une fiscalité verte contraignante pour les acteurs économiques surtout en temps de crise mais peut-être également opportune pour certains en termes de déficit public.

La logistique, et l'ensemble des activités qui s'y rattachent au premier rang desquelles le transport sous toutes ces formes, sont évidemment concernés par les objectifs de ces politiques environnementales. Toutes ces activités font partie de celles qui génèrent une consommation énergétique parmi les plus importantes et qui sont à l'origine d'une part conséquente des émissions de gaz à effet de serre. Les perspectives dans ce domaine ne sont d'ailleurs pas bonnes puisque, entre l'accroissement des échanges au niveau mondial (malgré les impacts de la crise économique actuelle) et les modifications organisationnelles qui génèrent davantage de besoins en transport, l'augmentation de cette consommation énergétique et des émissions de gaz à effet de serre liées devrait être sensible. Les objectifs de l'Agenda 21 d'une réduction drastique de ces émissions nécessitent alors des efforts considérables aussi bien sur le plan des technologies utilisées que des organisations déployées.

La logistique est consommatrice de technologies. Non seulement elle assimile très vite les innovations réalisées dans d'autres contextes, mais elle suscite aussi des innovations spécifiques. Dans le transport routier pour commencer, avec les objectifs assignés par le Grenelle de l'environnement, des innovations ont été réalisées dans le domaine de la motorisation des camions (moins consommateurs de carburants), de leur design (depuis les matériaux choisis aux questions d'aérodynamisme en passant par la taille des ensembles routiers), des biocarburants... mais aussi des systèmes d'aide à une conduite plus économe, sans oublier les logiciels d'optimisation de l'activité (*Transport Management System*). Le

transport urbain est d'ailleurs un véritable laboratoire avec des expérimentations concernant les véhicules à gaz ou électriques, l'essor de moyens plus souples (les vélos ou petits porteurs en sont autant d'exemples) ou des projets multi modaux plus écologiques. Les autres modes de transport sont également en quête de ces innovations permettant de réduire, certes la facture énergétique mais aussi l'émission des gaz à effet de serre dans une dynamique positive conciliant économie et écologie. Au-delà du transport, l'immobilier logistique connaît également depuis des années des innovations majeures qui vont dans le sens d'une réduction importante de la consommation énergétique des entrepôts, aussi bien dans la phase de construction que d'utilisation effective, et se concrétisent dans les normes HQE (Haute Qualité Environnementale). Enfin, et sans aucune prétention d'exhaustivité en la matière, les innovations technologiques concernent aussi le pilotage des activités logistiques avec des systèmes d'information qui permettent d'améliorer la qualité des prévisions, la traçabilité des matières et / ou des produits et donc de rendre plus efficaces les chaînes logistiques en termes économiques et environnementaux.

Ces innovations technologiques, sous toutes leurs formes, ont permis de faire des avancées importantes en termes environnementaux (consommation énergétique, émission de gaz à effet de serre...). Cependant, malgré les progrès réalisés, ces innovations ne permettront pas d'atteindre en l'état les objectifs fixés par les politiques publiques. Il convient alors, de façon complémentaire, de s'intéresser aux organisations et d'étudier les innovations possibles en la matière. Loin d'être marginales, les innovations organisationnelles représentent en France 60% des innovations et ont un potentiel majeur dans l'atteinte des objectifs fixés sur le plan environnemental mais aussi en termes de compétitivité économique. A titre d'exemple caractéristique d'innovation organisationnelle, rappelons que le déploiement des organisations en flux tendus (modèle du juste-à-temps) a joué un rôle important dans la compétitivité des entreprises japonaises à partir de 1980 et que le système Toyota n'est pas étranger au leadership du constructeur nippon.

Les modèles de flux tendus ont constitué une innovation majeure pour les organisations logistiques et ils recèlent encore de nombreuses opportunités dans les différents secteurs de l'industrie et de la distribution. Cependant, même la poursuite de leur déploiement passe par d'autres innovations. En particulier, il semble que depuis quelques années les innovations s'inscrivent dans le cadre d'une considération plus collaborative de la logistique. Cette approche collaborative trouve son origine dans la nécessité de piloter un processus logistique qui ne se limite pas aux frontières de l'entreprise mais débute, selon la formule consacrée, « chez le fournisseur du fournisseur pour aller chez le client du client ». Les améliorations en termes de pilotage des flux nécessitent donc une collaboration plus étroite entre les acteurs de ces chaînes logistiques, dans la lignée du *supply chain management*. A titre d'exemples, la mise en place du *cross-docking* ou de la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) implique une collaboration étroite entre un industriel et un distributeur sur le plan des échanges d'informations, de la coordination des opérations et du pilotage de la performance de la démarche initiée. Ces démarches collaboratives ont pour préalable la volonté de travailler ensemble de la part d'entreprises qui avaient tendance à considérer les relations commerciales comme un lieu de tension, et qui sont parfois également en situation de concurrence.

Parmi ces démarches s'inscrivant dans une perspective collaborative de la logistique, la Gestion Mutualisée des Approvisionnements (GMA) est présentée comme l'une des innovations les plus prometteuses en termes de performance économique mais aussi de performance environnementale. Nous avons, dès 2008 (Camman, Livolsi et Roussat), défini

la GMA comme un « mode de gestion des approvisionnements dans lequel plusieurs industriels s'engagent à livrer ensemble, à partir d'un même site logistique (entrepôt ou plateforme), un ou plusieurs distributeurs afin notamment d'optimiser les coûts de stockage (réduction du nombre de lieux de stockage dans la chaîne industriels-distributeurs) et de transport (taux de remplissage des véhicules et nombre de rotations) ». Nous complétons même cette définition en considérant le rôle important que peuvent jouer les prestataires de services logistiques dans une telle démarche : « les flux des industriels sont généralement massifiés sur le site d'un prestataire de services logistiques qui prend en charge l'organisation des tournées de livraison à destination du ou des distributeurs ». Cette évocation des autres acteurs intéressés par la GMA prendra tout son sens dans l'observation des pratiques actuelles de mutualisation et de leur processus de diffusion.

Fondé sur une étude internationale datant de 2008 (en France, au Royaume-Uni, dans les pays scandinaves, en Belgique, au Canada et au Japon), le livre blanc de l'Observatoire de la Supply Chain a mis en évidence que la refonte des schémas logistiques via la mutualisation des flux permet de rationaliser les moyens logistiques pour finalement réduire les émissions de gaz à effet de serre et améliorer la performance environnementale des chaînes logistiques. La GMA est donc une innovation qui permet de concilier les objectifs économiques et environnementaux, et mérite à ce titre toute l'attention.

Ce projet a donc pour cadre la GMA et ambitionne de promouvoir cette démarche comme nous le développons ci-dessous.

Objectifs du projet

A l'image de certains rapports, comme celui du *Global Commerce Initiative*, beaucoup ont considéré que la mutualisation était l'avenir de la logistique. On évoquait même, toujours dans ce rapport, une diffusion rapide de cette innovation d'ici 2016 avec un modèle collaboratif dès lors dominant.

La GMA intéresse effectivement les entreprises. Elle bénéficie en outre d'une large publicité, au travers de nombreuses conférences professionnelles dédiées ou d'articles dans la presse professionnelle, pour en expliquer les modalités de mise en place. Les exemples de GMA deviennent autant de *success stories* illustrant la pertinence de la démarche sur le plan de la performance économique et environnementale, mais mettant en avant aussi les compétences de certains acteurs (prestataires de services logistiques, SSII...) dans la réalisation de ces projets. Des applications sont également développées pour faciliter les « rencontres » entre les partenaires, à l'instar par exemple de la plateforme « mutualog » élaborée en partenariat entre ECR France et le cabinet de conseil Diagma. Des forums sont enfin organisés pour concrétiser ces rencontres, véritables *speed-dating* d'une mutualisation future...

Malgré ces efforts, le nombre de dossiers développés reste faible et provient généralement des mêmes grandes entreprises, alors que les PME présentent pourtant un fort potentiel de développement en la matière.

Ce projet, sélectionné dans le cadre du PREDIT 4 et financé par l'ADEME, s'inscrit donc dans le cadre d'une innovation organisationnelle prometteuse sur le plan de la performance économique et environnementale mais qui peine à se diffuser. Il s'agit donc d'abord d'étudier

les différents cas de mutualisation mis en place, et de comprendre les raisons de cette faible diffusion afin de pouvoir ensuite y remédier.

L'implication des institutions (collectivités territoriales, Chambres de Commerce et d'Industrie, associations professionnelles, clusters, clubs régionaux et autres « *think tanks* »...) dans certaines démarches de mutualisation témoigne aussi, selon nous, d'une rupture dans la structuration de chaînes logistiques durables. La demande faite par certaines entreprises, notamment des PME, d'une intervention des collectivités territoriales pour les aider à concevoir, construire et/ou mettre en œuvre ces démarches nous semble aussi lier à un changement de vision quant aux enjeux stratégiques de la logistique. Interpelés par cette implication des institutions et ce qu'elle peut signifier, nous avons donc souhaité explorer leur rôle dans les démarches de mutualisation. Mais au-delà des institutions directement impliquées dans certaines démarches (CCI, conseil général et/ou régional, Syndicat intercommunal), une analyse du rôle de l'Etat nous est progressivement apparue non seulement pertinente, mais nécessaire dans un contexte économique difficile.

Ce projet a débuté en janvier 2010 pour se terminer finalement fin 2012. Cette durée a été volontairement allongée afin d'intégrer dans l'analyse un certain nombre d'éléments supplémentaires. D'abord la crise économique dont les effets sont désormais réels et importants pour les entreprises. La question est alors d'appréhender l'impact de cette crise sur la diffusion d'une innovation organisationnelle dont on a vanté les mérites en termes de performance environnementale avant ceux relatifs à l'économique. Ensuite le contexte réglementaire, avec la Loi de Modernisation de L'Economie (LME), votée en août 2008, qui intervient dans les relations au sein du canal de distribution. Si le spectre de cette loi est beaucoup plus large, elle a incontestablement des effets profonds dans les relations entre les industriels et les distributeurs puisqu'elle concerne la négociation, les délais de paiement et le contrôle des pratiques abusives. Dans le cas de la GMA, la LME a eu incontestablement des conséquences sur son développement. Enfin, les enseignements tirés d'autres rapports publiés pendant la durée du projet (par exemple le livre blanc de l'ASLOG en partenariat avec Diagma ou le rapport du cabinet de conseil Kurt Salmon pour le compte du Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Economiques) devaient enrichir sa conduite, tout comme les retours obtenus lors des entretiens réalisés avec les acteurs de ces démarches ou des présentations effectuées à l'occasion des comités du PREDIT.

Ces éléments économiques ou législatifs plaident aussi pour l'intégration d'une analyse spécifique mais, d'après nous, désormais centrale sur le rôle des institutions et, en particulier, sur celui de l'Etat qui doit concevoir la logistique comme un élément clé de la compétitivité des entreprises et donc de la ré-industrialisation ou du redressement productif.

Les objectifs du projet sont donc :

- Comprendre les raisons de la faible diffusion de la démarche (identification des enjeux et des freins)
- Accroître le nombre de dossiers de GMA, et plus largement de mutualisation logistique, via l'élaboration d'un argumentaire pour les parties prenantes (industriels, distributeurs, prestataires logistiques et transports...)
- Etudier le rôle des institutions, et de l'Etat en particulier, dans l'émergence et la structuration des projets de logistique mutualisée

Méthodologie du projet

Comme l'illustre la figure ci-dessous, cinq phases structurent ce programme en considérant que la phase de diffusion des résultats (partie intégrante du cahier des charges) ne sera pas développée dans le présent rapport.

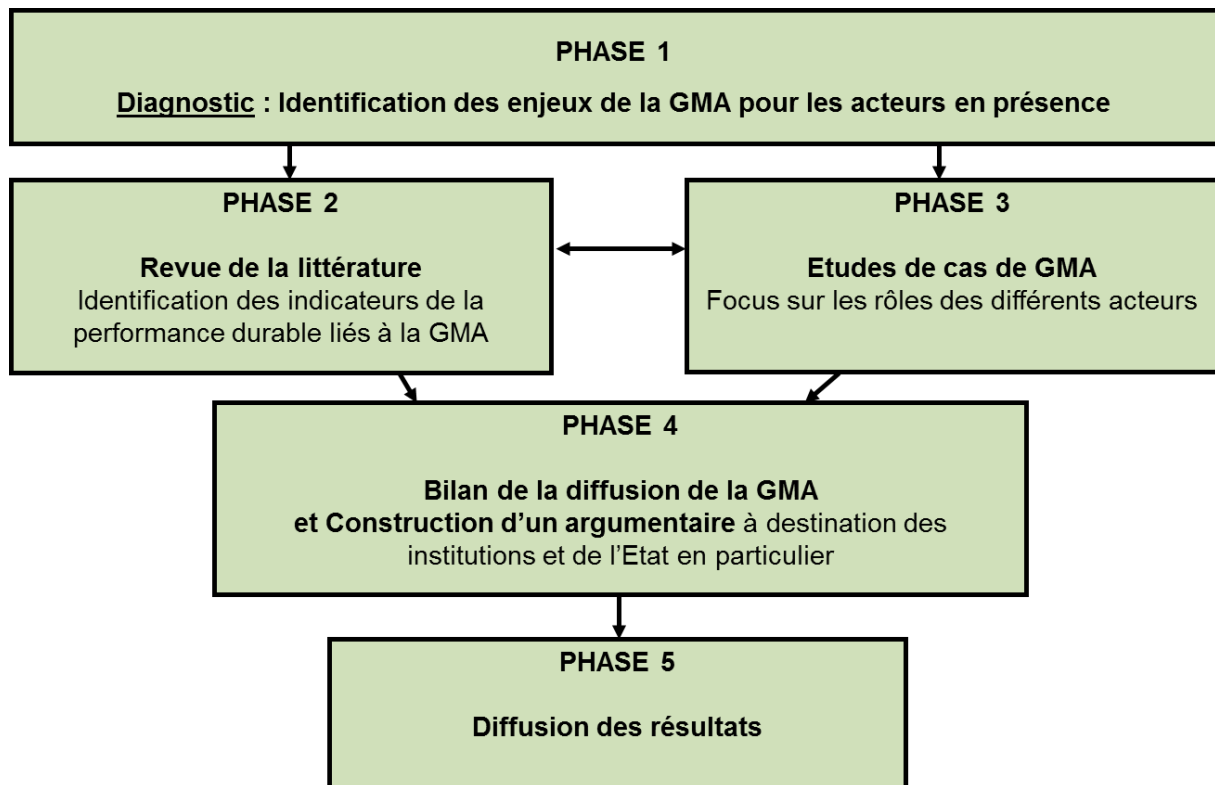
Dans une première phase, la crise et la LME nous ont obligés à resituer les enjeux de la GMA pour les différents acteurs en présence. La simple considération de la GMA comme une innovation organisationnelle s'inscrivant dans le cadre des démarches collaboratives en logistique aurait induit une analyse par trop caricaturale et simpliste des stratégies des parties prenantes de ces démarches. Nous nous sommes donc intéressés aux enjeux économiques de la GMA pour les industriels (en distinguant les grandes et les petites et moyennes entreprises), les distributeurs, les prestataires de services logistiques et / ou les transporteurs. L'objectif de cette phase est de montrer les enjeux, parfois cachés, de la GMA.

Dans une deuxième phase, réalisée de façon concourante avec la phase 3, nous avons étudié le volet environnemental de la GMA en questionnant les résultats présentés par les différents acteurs des cas identifiés. En particulier, nous avons voulu vérifier que les réductions d'émissions de gaz à effet de serre étaient bien réelles et ne masquaient pas en fait un simple transfert. A titre d'illustration, si deux chargeurs se mettent à mutualiser leur transport alors que c'était un transporteur qui effectuait précédemment ce groupage de façon opportune, il n'y a pas de réelle réduction des émissions de gaz à effet de serre.

La troisième phase a consisté en l'étude systématique des différents cas de GMA, et plus largement, de mutualisation. De façon concrète, nous avons mobilisé l'ensemble des sources possibles d'informations (entretiens, visites de site, conférences des acteurs de ces projets, articles de la presse professionnelle...) afin de comprendre ces cas. La rareté relative du nombre de cas entraîne de fait une communication importante et redondante sur ces cas. Nous nous sommes donc attachés à comprendre l'origine, le fonctionnement et les résultats (économiques et environnementaux) de ces cas. Nous avons aussi développé, en complément, une grille d'analyse permettant un regard critique sur la faible diffusion de la GMA. Dans ce cadre, les jeux d'acteurs nous ont particulièrement intéressés, et ont constitué une source essentielle dans notre considération du rôle de l'Etat.

La quatrième phase a consisté à faire un bilan global des cas étudiés. Il s'agissait de comprendre pourquoi la diffusion de la GMA, et au-delà, de la mutualisation logistique, n'était finalement pas si importante qu'initialement annoncée (une diffusion quasi généralisée des modèles coopératifs à l'horizon 2016 !). Était-ce l'effet de la crise ? La conséquence d'une LME qui ravive les tensions dans le canal de distribution ? Le résultat de jeux d'acteurs (industriels, distributeurs, prestataires logistiques ou transporteurs) qui souhaitent collaborer mais ne s'engagent finalement que très peu ? Les réponses à ces questions nous ont permis d'identifier les freins à l'essor de ces démarches mais aussi de confirmer leur pertinence en termes économique et environnemental. Cette identification des freins nous permet alors de proposer un argumentaire à destination des acteurs de ces démarches, en focalisant particulièrement notre attention sur le rôle dévolu à l'Etat.

La cinquième phase est donc consacrée à la diffusion des résultats et, comme indiqué, l'objet de ce rapport n'est pas d'en présenter les détails.



Ce rapport est structuré en trois parties.

La première partie est destinée à définir la GMA et à en présenter le contexte de développement. Définir la GMA est devenue une nécessité depuis que sa popularité entraîne parfois une présentation très « marketing » d'un certain nombre de démarches dans le sens de la mutualisation, de la collaboration... A l'instar du *greenwashing*, il y a un effort de définition à faire pour clarifier ce qui relève expressément de la mutualisation (au sens plus large même que la simple GMA déjà définie) et ce qui n'en est pas. La présentation du contexte de la GMA consiste à illustrer les enjeux associés à ces projets et à en appréhender les intérêts pour les différentes parties prenantes.

La deuxième partie présente les différents cas de mutualisation étudiés. Il s'agit classiquement d'en rappeler les origines, d'identifier les acteurs, d'en décrire le fonctionnement et d'en présenter les résultats. Cette deuxième partie est essentiellement descriptive sans volonté de porter à ce stade un regard critique sur les réalisations.

La troisième partie de ce rapport est alors consacrée au bilan de ces démarches et à l'interrogation sur leur devenir compte tenu de sa relative faible diffusion pour l'instant. Après avoir rappelé l'intérêt de cette démarche sur le plan économique et environnemental, nous proposons alors un argumentaire à l'usage des décideurs politiques centraux pour une rupture institutionnelle allant dans le sens d'une intervention réelle de l'Etat dans les schémas logistiques. A l'heure où les questions de ré-industrialisation du territoire, de redressement productif de la France, sont au cœur du débat politique, nous considérons que la logistique, qui a largement contribué par sa performance aux délocalisations industrielles, est un élément majeur de compétitivité des entreprises.

Première Partie

La Gestion Mutualisée des Approvisionnements : définition, enjeux et contexte de développement

I – LA GESTION MUTUALISEE DES APPROVISIONNEMENTS : DEFINITION, ENJEUX ET CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT

La Gestion Mutualisée des Approvisionnements (GMA) s'est développée il y a maintenant une dizaine d'années dans la continuité de la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA). Si ces deux démarches font référence à un mode spécifique de gestion des flux d'approvisionnement (usines ou entrepôt de distribution) qui implique une collaboration entre industriels et/ou distributeurs pour optimiser globalement ce processus (réponse au consommateur, niveaux des stocks et coût de transport), de nombreuses autres démarches de partage de ressources se sont développées (moyens de transport, surfaces d'entrepôt...). Le terme de mutualisation recouvre donc des approches dont le périmètre varie tant en termes de ressources, d'activités que de nature et d'étendue des relations entre les partenaires (objectifs partagés, informations échangées, mise en commun des systèmes de pilotage...).

Une **clarification du concept de mutualisation dans les chaînes logistiques** s'est donc avérée nécessaire (1.1). Ce travail de définition a conduit finalement à adopter une approche « historique » de la mutualisation qui permet notamment de **comprendre son émergence au sein des chaînes logistiques et son processus de développement** témoignant effectivement de la diversité des approches mises en œuvre par les entreprises et permettant surtout de mettre en exergue ses enjeux et les facteurs influençant le comportement stratégique des diverses parties prenantes (1.2). Ainsi, si la réduction des coûts a joué un rôle prépondérant, **l'évolution du contexte** tant économique (crise) que réglementaire (Loi de Modernisation de l'Economie) a eu d'importantes conséquences sur le développement de ces démarches de mutualisation. Les stratégies de développement durable des entreprises, mais surtout la fiscalité verte qui se profile, contribuent aussi au déploiement de ces pratiques inter-organisationnelles participant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

1.1– UNE NECESSAIRE CLARIFICATION DES CONCEPTS : GMA, MUTUALISATION, POOLING...

1.1.1 – DE LA GPA A LA GMA

La Gestion Mutualisée des Approvisionnements, démarche sur laquelle portait initialement ce projet de recherche, peut être définie comme un « *mode de gestion des approvisionnements dans lequel plusieurs industriels s'engagent à livrer ensemble, à partir d'un même site logistique (entrepôt partagé ou centre de consolidation), un ou plusieurs distributeurs. Ils élaborent alors conjointement une proposition de réapprovisionnement à destination de leur client commun qui permet d'optimiser les paramètres logistiques des deux parties en présence (industriels et distributeur). Ce mode de fonctionnement a notamment pour objectif d'optimiser les coûts de stockage (réduction du nombre de lieux de stockage dans la chaîne industriels – distributeurs) et de transport (amélioration du taux de remplissage des véhicules)* » (Camman, Livolsi et Roussat, 2012). La GMA trouve son origine dans la diffusion des démarches de Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) initiées à partir de la fin des années 2000 par les industriels et les distributeurs afin de réduire les niveaux de stocks et les taux de rupture en jouant notamment sur une accélération des flux et, parallèlement, une réduction de la taille des lots dans tous les maillons de la chaîne logistique (approvisionnement, production et distribution).

A - La Gestion Partagée des Approvisionnements

La GPA (**Figure 1**) est un mode de gestion des approvisionnements dans lequel un distributeur s'engage à transmettre en temps réel au producteur les sorties d'entrepôt et les niveaux de stocks afin que celui-ci établisse une proposition de réapprovisionnement dans le respect des règles établies dans le cahier des charges (niveau de stock par référence dans l'entrepôt du distributeur, qualité des livraisons) et en optimisant, dans la mesure du possible, ses propres paramètres logistiques (coût de distribution, coût de production...). Cette proposition de réapprovisionnement peut être considérée comme ferme (*Vendor Managed Inventory – VMI*) ou soumise à validation par le client (*Co-Managed Inventory – CMI*).

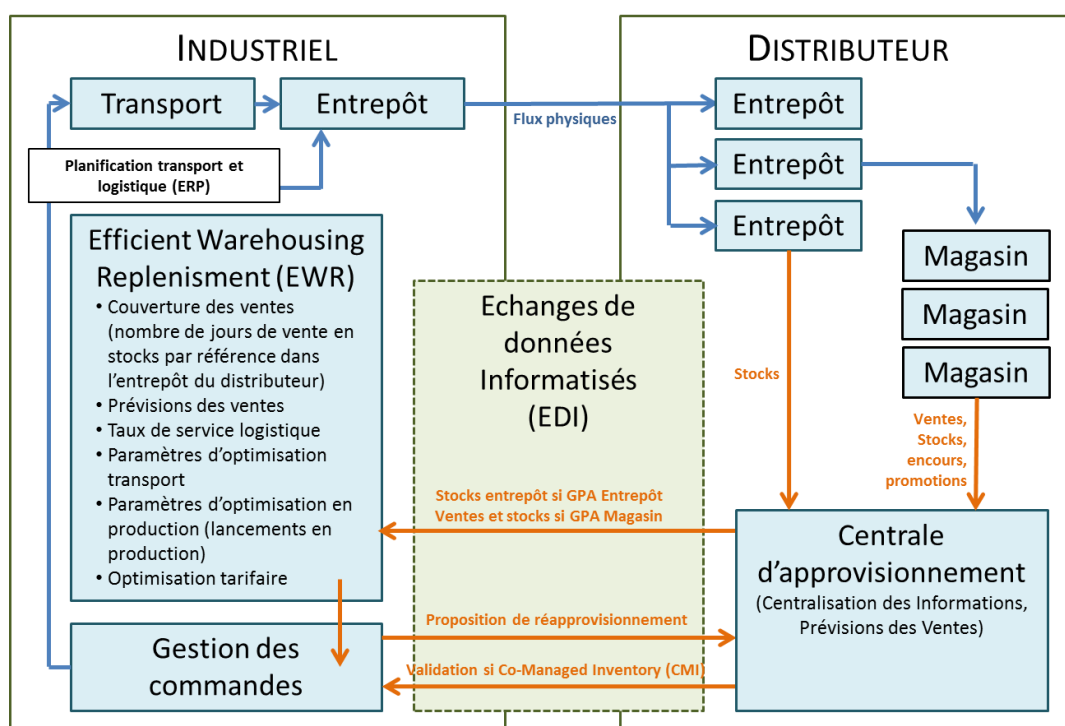


Figure 1 – La GPA : flux informationnels et physiques

Les démarches de GPA ont permis aux distributeurs de réduire le niveau de leurs stocks en entrepôt tout en améliorant leur réponse au consommateur (réduction du taux de rupture, élargissement de l'assortiment). Elles ont également permis aux industriels, en lissant leur production et leurs approvisionnements en conséquence, d'avoir un impact positif sur leurs niveaux de stocks (intrants en production et produits finis). Cependant, l'accélération des rythmes de livraison et la diminution de la taille des lots dans un contexte déjà haussier du coût du transport (carburant notamment, salaires et assurances) ont contribué à une dégradation importante du coût logistique global pour certains industriels.

Dans une étude réalisée par ECR France sur les enjeux économiques de la GPA et de la GPA Mutualisée dans les secteurs Epicerie et DPH (Droguerie, Parfumerie, Hygiène), les résultats témoignent à la fois des enjeux de ce mode de pilotage des approvisionnements mais aussi des difficultés engendrées notamment dans les petites et moyennes entreprises. L'évaluation des gains économiques s'est appuyée sur des cas réels en segmentant les fournisseurs selon le nombre de palettes transportées par an (**Tableau 1**).

		Situation Initiale	Situation en GPA
Stock moyen en entrepôt du distributeur		23 jours	Inférieur à 16 jours
Coût de la filière en % du prix de vente de l'industriel	A (13 fournisseurs) Sup. à 615000 palettes / an	6,71 % 6 livraisons / semaine	6,64 % 6 livraisons / semaine
	B (50 fournisseurs) Sup. à 177000 Palettes / an	6,75 % 1,4 livraisons / semaine	8,01 % 5 livraisons / semaine
	C (57 fournisseurs) Sup. à 85000 palettes / an	6,5 % 0,9 livraisons / semaine	8,77 % 4 livraisons / semaine
	D (180 fournisseurs) Entre 23000 et 85000 palettes / an	7,5 % 0,4 livraisons / semaine	9,8 % 3 livraisons / semaine
Moyenne		6,85%	8,01%

Tableau 1 – Impacts des pratiques de GPA sur le CA industriel (ECR France, 2001)

Cette accélération des rythmes de livraison a ainsi participé à l'augmentation du coût de transport qui représente aujourd'hui plus de 50% du coût logistique global. A titre d'illustration, 15% seulement des livraisons entre industriels et distributeurs se font en camions complets (33 palettes) quand près de 40% de ces dernières sont inférieures à 5 palettes (ECR France, 2009). Quant aux livraisons des points de vente, ECR note, dans son étude sur la mutualisation des transports, que près de 85% des « sorties entrepôt » sont inférieures à 5 palettes et qu'une fois sur deux, elles sont inférieures ou égales à une palette par fournisseur (ECR France, 2009).

Les résultats du dernier Benchmark de l'Association française pour la LOGistique (ASLOG) réalisé sur 2008 – 2009 soulignent encore une nette augmentation du coût logistique global qui représente en moyenne, tous secteurs d'activité confondus, 11,9% du Chiffre d'Affaires (CA) des entreprises contre 7,7% en 2001. **La part du transport dans le coût logistique global est quant à elle passée de 43% en 2001 à plus de 54% en 2009**, tandis que les coûts liés aux opérations logistiques proprement dite (manutention et entreposage) ont connu une diminution de 36% depuis 2005. Apparaît aussi une nette augmentation du coût de stockage expliquée notamment par des frais financiers plus importants associés à la croissance des volumes globaux (élargissement de l'offre de produits). Cette évolution du coût logistique global renforce la pertinence de la GPA du point de vue de la réduction des niveaux de stock, mais met en exergue la nécessité de repenser les organisations transport.

B - La GPA en *multipick* ou *multidrop*

Cette dégradation du niveau de coût logistique a conduit les entreprises à reconsidérer leur organisation transport de façon individuelle ou collective en développant, dans un premier temps, des **organisations en *multidrop* ou *multipick*** (modèles existants par ailleurs dans un fonctionnement en GPA des partenaires). Ces deux variantes autour de la GPA ont pour objectif d'optimiser le taux de remplissage des véhicules. Dans le cas du *multipick*, est organisée une tournée de ramasse de plusieurs unités de production ou de stockage de produits finis d'un unique producteur ou d'un ensemble de producteurs partenaires (cela rejoint un schéma classique de fonctionnement traditionnellement appelé la « tournée du laitier ») à destination d'un entrepôt ou magasin client (industriel ou distributeur). S'agissant du *multidrop*, la tournée de livraison concerne plusieurs sites de stockage de produits finis d'un client unique ou de différents clients.

Concernant le fonctionnement précis de ces démarches, c'est-à-dire leur pilotage, plusieurs options sont possibles (**Figure 2**) :

- **Pilotage de la démarche par un des industriels** : ce dernier optimise pour le compte des autres industriels les tournées de ramasse et/ou de livraison avec ses propres moyens de transport ou en faisant appel à des transporteurs,
- **Pilotage de la démarche partagé par les industriels du pool** : cette option est rendue possible par la mise en place d'une plate-forme d'intermédiation qui permet de mettre en ligne les ressources transport disponibles, mais surtout de consolider les volumes pour optimiser les chargements et massifier les achats transport. Cette étape de consolidation des besoins des industriels partenaires et d'organisation du transport peut cependant être confiée à un **prestataire de services logistiques**.

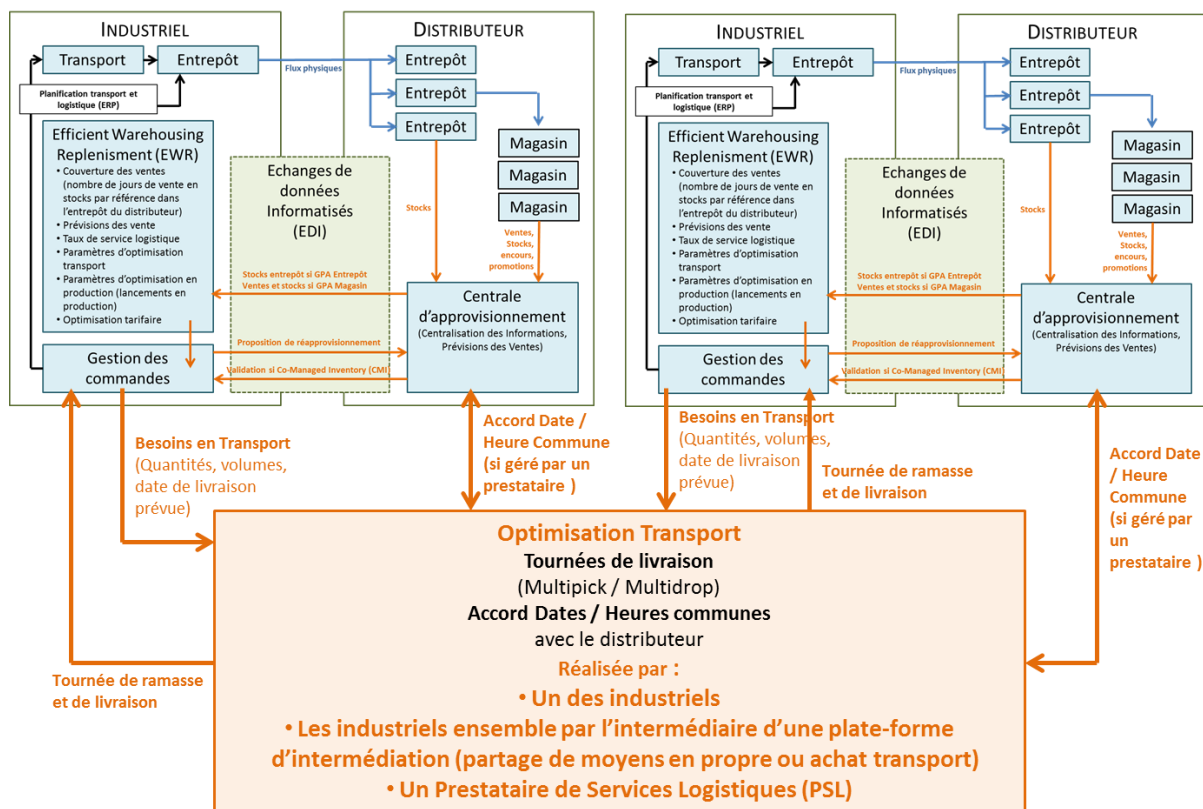


Figure 2 – GPA Multipick / Multidrop : flux informationnels et physiques

Ces deux variantes de la GPA, qui peuvent être couplées dans un schéma de transport unique individuel ou collectif, ne permettent pas forcément d'optimiser le processus transport puisque chaque industriel, voire chaque usine (dans le cas d'un schéma mono-producteur), gère le réapprovisionnement de ses clients de façon autonome. L'utilisation optimale des capacités de transport n'est pas, dans ce cadre, un paramètre pris en compte *a priori* par les chargeurs dans le calcul de leur proposition de réapprovisionnement des entrepôts clients. Il peut alors arriver que les besoins en transport des différents partenaires ou des différentes usines dépassent de peu un chargement complet et qu'il soit nécessaire d'adjoindre des capacités supplémentaires qui réduisent, voire annulent, les gains de productivité. C'est ce qui différencie ces schémas logistiques d'approvisionnement (GPA *multipick* et GPA *multidrop*) d'une GPA mutualisée et de la Gestion Mutualisée des Approvisionnements (GMA).

1.1.2 – LA GESTION MUTUALISEE DES APPROVISIONNEMENTS : DIVERSITE DES APPROCHES

La GPA reste le socle de la gestion mutualisée des approvisionnements qu'on appelle aussi, selon le mode de répartition des ressources choisi par les partenaires, **GPA à répartition variable** ou **GPA concertée** (Figure 3). Dans le premier cas de figure, les industriels décident d'une répartition variable des ressources qui vise l'optimisation globale des paramètres logistiques des parties en présence. A chaque livraison, la répartition des ressources est donc recalculée en fonction des réapprovisionnements effectifs à réaliser. La proposition de réapprovisionnement conjointe élaborée sur la base des données GPA des partenaires prend en compte l'optimisation globale des paramètres transport. Dans la GPA concertée, le partage des ressources est fixé par les partenaires pour une période donnée. Une réévaluation périodique permet de coller à l'évolution de leurs ventes respectives.

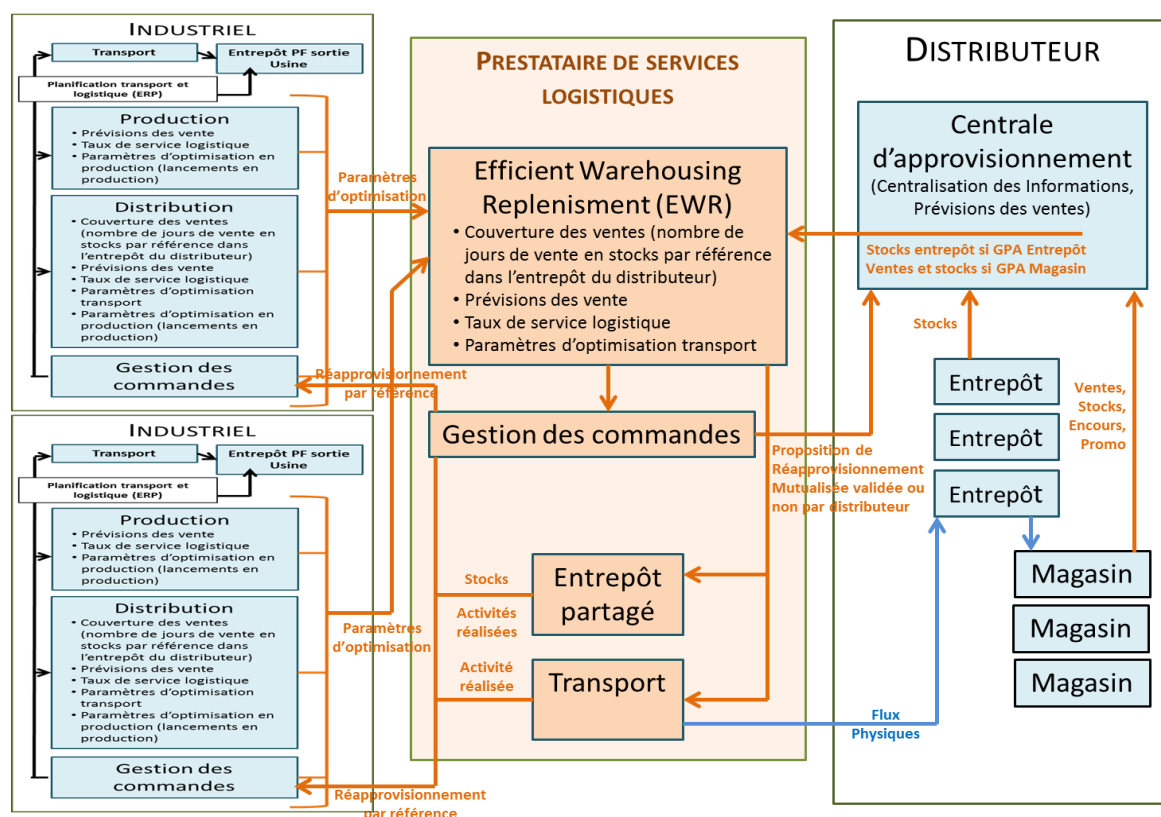


Figure 3 – La GMA : principe général de fonctionnement (Flux informationnels et physiques)

La GMA peut être réalisée sans modifier le réseau logistique des partenaires (on parle alors plutôt de GPA mutualisée), mais la création d'un **entrepôt partagé** permet par le biais d'une consolidation de leurs stocks respectifs sur un lieu unique de réduire les contraintes de synchronisation des flux en maintenant des fréquences de livraison élevées. La synchronisation des livraisons, dans le cas du *Multipick*, permet de réaliser, toujours selon ECR France, des gains supérieurs à ce qui est obtenu par les transporteurs au travers de leur activité de groupage. Dans le cas de 4 industriels livrant globalement mais séparément 21621 palettes représentant 2037 livraisons annuelles avec une moyenne de 11 palettes par livraison et un taux de remplissage moyen de 32% (48% pour celui qui a les plus gros volumes avec

15002 palettes et 6% pour le plus petit avec 177 palettes / an), le groupage réalisé par le transporteur permet de réduire le nombre de livraison à 1535 avec un taux de remplissage moyen de 43%, tandis qu'en synchronisant les rendez-vous, le nombre de livraisons passe à 743 par an avec un taux de remplissage moyen de 88% (ECR France 2009 – source des données Hays Logistique).

Lorsque les partenaires passent par un entrepôt partagé, les coûts liés à l'immobilier logistique et au fonctionnement du site sont répartis en fonction de l'activité réalisée pour chacun d'entre eux (réception, espace de stockage, préparation, contrôles et expédition). Des gains sont aussi réalisables car la productivité des activités logistiques est améliorée (économies d'échelle, notamment en préparation des commandes). Enfin, la suppression d'un niveau de stock dans la chaîne (l'entrepôt partagé consistant *in fine* à déporter le stock usine de produits finis) a aussi des impacts significatifs sur le coût logistique global des industriels.

Les enjeux économiques de ces démarches, pour reprendre l'évaluation réalisée par ECR France (2001), peuvent s'avérer importants, notamment pour les PME qui retrouvent ainsi un niveau de coût logistique comparable à la situation avant la mise en place de la Gestion Partagée des Approvisionnements (**Tableau 2**).

		Situation en GPA	Situation en GPA Mutualisée
Stock moyen en entrepôt du distributeur		Inférieur à 16 jours	Inférieur à 13 jours
Coût de la filière en % du prix de vente de l'industriel	A (13 fournisseurs) Sup. à 615000 palettes / an	6,64% 6 livraisons / semaine	6,64% 6 livraisons / semaine
	B (50 fournisseurs) Sup. à 177000 Palettes / an	8,01% 5 livraisons / semaine	6,71% 5 livraisons / semaine
	C (57 fournisseurs) Sup. à 85000 palettes / an	8,77% 4 livraisons / semaine	6,75% 4 livraisons / semaine
	D (180 fournisseurs) Entre 23000 et 85000 palettes / an	9,8% 3 livraisons / semaine	7,5% 3 livraisons / semaine
Moyenne		8,01%	6,85%

Tableau 2 – Impacts des pratiques de GPA Mutualisée sur le CA industriel (ECR France, 2001)

Ce mode de pilotage mutualisé des flux distingue ainsi l'entrepôt partagé d'un entrepôt multi-clients au sein duquel les activités de deux industriels ou plus sont réalisées séparément même s'ils organisent ensuite des tournées de livraison en commun afin d'optimiser leur activité transport (GPA *Multidrop*). Dans ce cadre, si la planification de leurs activités reste indépendante, des synergies (même réseau de distribution par exemple) peuvent permettre aux partenaires de consolider leurs flux de marchandises et réaliser ainsi des gains en organisant et en achetant ensemble le transport.

Cette dernière remarque conduit à distinguer deux niveaux de mutualisation (**Tableau 3**):

- **le pilotage mutualisé des activités** qui implique une mise en commun des informations, voire une refonte des schémas logistiques des partenaires, pour

planifier, optimiser et réaliser conjointement un processus transport ou, plus largement, un processus d'approvisionnement,

- **la mutualisation des ressources** qui correspond à **une utilisation partagée de moyens** (occupation de sites logistiques par exemple, réalisation de trains complets ou de camions complets...).

PILOTAGE MUTUALISE DES ACTIVITES / PROCESSUS Planification, optimisation et réalisation conjointe des processus d'approvisionnement	MUTUALISATION DES RESSOURCES Planification autonome des processus d'approvisionnement et utilisation partagée des ressources
GMA / GPA concertée / GPA à répartition variable (Avec ou sans entrepôt partagé) GPA <i>Multipick</i> / <i>Multidrop</i>	Achat transport mutualisé Centre de consolidation des flux GPA <i>Multipick</i> / <i>Multidrop</i> (Distributeur)

Tableau 3 : Deux niveaux de mutualisation

Cette distinction témoigne, au-delà de la diversité des démarches de mutualisation, des formes de collaboration existantes entre les entreprises et des pratiques inter-organisationnelles associées.

La GPA *Multipick* peut relever d'une démarche collaborative entre industriels consolidant leur flux pour livrer un ou plusieurs clients communs afin de réduire le coût du transport, comme elle peut être pilotée par un distributeur organisant des tournées de ramasse chez ses fournisseurs qui le rémunèrent alors pour la réalisation de cette activité (cf. §1.2.1).

L'achat transport mutualisé relève quant à lui d'une logique de collaboration horizontale entre industriels consolidant leur flux afin d'accroître leur pouvoir de négociation vis-à-vis des transporteurs.

Les centres de consolidation, à l'instar de ceux du réseau « 3C » déployé par le groupe Carrefour (cf. Partie 2), sont le reflet d'une volonté de maîtrise du processus logistique par le distributeur qui en pilote toutes les activités afin de réduire son coût logistique global et améliorer son besoin en fond de roulement. Il massifie les flux des industriels sur un site unique à partir duquel il pilote alors le réapprovisionnement en flux tendus de ses magasins en passant par des plates-formes de *Cross-Docking*.

La GMA et la GPA mutualisée couplent deux formes de collaboration, horizontale (entre industriels) et verticale (entre industriels et distributeurs), dans la mesure où les industriels qui mettent en commun leur processus de réapprovisionnement ne peuvent le faire que si le ou les clients acceptent et modifient aussi certains de leurs paramètres logistiques. La variété des modalités de pilotage de ces démarches renvoie à ces problématiques de collaboration.

Plusieurs cas de figures sont possibles :

- **Pilotage par un des industriels** : dans ce cadre, c'est une des entreprises du pool qui prend en charge l'optimisation globale du processus pour le compte de l'ensemble des partenaires. La partie 2 montre, au travers notamment de l'étude de cas de SENOBLE, que des concurrents peuvent s'inscrire dans cette logique, mais que la proximité relationnelle joue alors un rôle essentiel dans la pérennité de la démarche. La plupart du temps, lorsque les industriels sont directement concurrents, ils choisissent de confier le

pilotage du processus mutualisé de réapprovisionnement à un tiers, le prestataire de services logistiques.

- **Pilotage par un prestataire de services logistiques** : ce dernier optimise le processus de réapprovisionnement pour le compte des industriels et en relation avec le ou les distributeurs. Interlocuteur unique de ces deux catégories d'acteur, il joue un rôle essentiel dans la stabilité et la pérennité de ces démarches. Souvent qualifié de « tiers neutre », il est surtout l'intermédiaire entre les distributeurs et le pool d'industriels, garant d'une équité de traitement entre ces derniers. A partir des données GPA des industriels, il élabore et transmet la **proposition mutualisée de réapprovisionnement** aux distributeurs en synchronisant avec eux les rendez-vous de livraison. Dans ce cadre, il peut être amené à arbitrer avec le distributeur afin d'optimiser le transport à destination des entrepôts (cas des « restes à quai » par exemple) tout en garantissant l'équité de ses décisions vis-à-vis de ses clients industriels. La concurrence entre les industriels n'est cependant pas le seul critère qui les conduit à transférer le pilotage de ce processus à un tiers. D'autres entreprises, non concurrentes, ont opté pour ce mode de fonctionnement, notamment lorsqu'elles passent par un entrepôt partagé, généralement presté. La complexité de la démarche, liée d'une part aux relations inter-organisationnelles, et d'autre part aux systèmes de gestion à promouvoir (systèmes d'information, traçabilité des activités et des coûts associés pour chaque partenaire...) appellent des compétences logistiques et des investissements importants. Ressources spécifiques qui permettent aujourd'hui aux prestataires qui les ont développées de se positionner de façon explicite sur le marché de la GMA.

Identifier ces différences dans le pilotage et la nature des relations qui sous-tendent ces démarches qualifiées, souvent sans distinction, de « démarches de mutualisation », et surtout de « démarches logistiques collaboratives », revient à identifier les motivations des diverses parties prenantes (distributeurs, industriels et prestataires de services logistiques), mais à envisager aussi les difficultés de leur conception et de leur déploiement. Si les enjeux stratégiques partagés existent et sont importants (réduction des coûts, amélioration de la qualité du service logistique, réduction des niveaux de stocks...), ces démarches ne sont pas exemptes de dimensions politiques qui participent aussi de leur structuration et, plus largement, de leur diffusion. La partie suivante, au travers des résultats du diagnostic préalable réalisé dans le cadre de ce projet pour identifier les enjeux stratégiques de la GMA pour les parties prenantes en présence, met aussi en exergue le processus de développement des démarches de mutualisation logistique en France.

1.2 – LES ENJEUX DE LA GMA

Le diagnostic s'est avéré une phase préalable nécessaire pour aborder les études de cas en connaissance des démarches existantes, des modes de pilotage effectivement déployés en fonction des enjeux stratégiques pour les parties prenantes impliquées et de leurs relations. Les démarches de mutualisation développées pour l'instant en France concernant essentiellement les produits de grande consommation, la présentation de ce diagnostic débute par les stratégies logistiques des enseignes de distribution, la compréhension de leur évolution et, en particulier, l'identification des enjeux qui ont conduit ces dernières à concevoir, déployer et piloter des schémas de réapprovisionnement mutualisés (1.2.1). Les évolutions des organisations logistiques des distributeurs ont nécessairement eu des conséquences sur les stratégies de leurs fournisseurs, qu'il s'agisse des marques nationales ou de leurs sous-

traitants de Marques de Distributeurs. Si les enjeux de la mutualisation logistique sont avant tout économiques pour pallier les augmentations de coût liées à la compression des délais de réapprovisionnement, la dynamique des relations entre industriels et distributeurs renvoie à une analyse politique du canal de distribution dans laquelle ces démarches collaboratives apparaissent aussi comme un moyen de maintenir et/ou de développer un contre-pouvoir (1.2.2). Pour finir, parties prenantes de ces démarches de mutualisation, en particulier dans leur réalisation et développement opérationnels, les prestataires de services logistiques peuvent y trouver le moyen de stabiliser une partie de leur activité et/ou de nouveaux relais de croissance dans un contexte difficile lié à la situation économique mais aussi à leur business model (1.2.3).

Encadré 1 - Méthodologie du Diagnostic

La démarche de diagnostic a consisté à actualiser des études de cas conduites dans de précédents travaux dans le cadre d'un **programme de recherche sur la mutualisation logistique initié par les auteurs de ce rapport depuis 2005**. Les études de cas concernées comme le projet Hecore, le pool Bénédicte, Nutrimaine et Pastacorp, la démarche de Sara Lee et Cadbury, le projet Changes ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche et ont, par ailleurs, été largement communiqués dans le monde professionnel.

Cette première phase du projet s'est donc appuyée sur :

- le **recueil et l'analyse d'informations issues de sources secondaires** (rapports d'étude, rapports de recherche, presse professionnelle, conférences...) pour enrichir notre compréhension du processus de diffusion des démarches de mutualisation et caractériser les changements intervenus dans les projets analysés dans de précédents travaux,
- la **réalisation d'entretiens auprès des acteurs clés** de certaines de ces démarches (industriels, distributeurs, SSII et prestataires de services logistiques) pour identifier notamment, au-delà des stratégies de ces acteurs, les points critiques aux différentes étapes de leur développement, ainsi que les facteurs explicatifs de leur évolution.

1.2.1 - LES ENJEUX DES DEMARCHES DE MUTUALISATION POUR LES DISTRIBUTEURS

A – Contexte et stratégies des distributeurs

Les distributeurs connaissent depuis quelques années un taux de croissance des ventes sur le marché français plus faible que celui de l'ensemble du commerce, particulièrement sur le format hypermarché qui décline encore en 2011 pour toutes les grandes enseignes. L'essentiel de la croissance de ces groupes de distribution est désormais portée par le développement de leur réseau à l'international et l'explosion du e-commerce qui enregistre en France une croissance de 11% en 2011 (Médiamétrie).

Les stratégies de croissance conduites sur le marché français par les enseignes de distribution concernent donc essentiellement le développement du format proximité et/ou le *remodeling* des concepts traditionnels et le développement du e-commerce (drive ou vente en ligne), tout en tentant, par le biais de multiples innovations de maintenir et de relancer le format hypermarché.

- **Développement des magasins de proximité et *remodeling***

La baisse d'attractivité du format hypermarché, que les plans de relance successifs (cartes de fidélité, « théâtralisation » des points de vente, développement des services en magasin, opérations promotionnelles, élargissement de l'assortiment et des gammes de prix...) n'ont pas réussi à enrayer, a incité les enseignes de distribution à déployer un réseau de proximité s'adaptant ainsi à l'évolution des modes de consommation. Depuis 2009, dans la lignée des groupes Carrefour et Casino, toutes les enseignes ont, soit développé leur propre réseau de proximité, soit modernisé les surfaces de vente déjà existantes. Les nouveaux concepts de proximité représentent désormais plus de 16% du parc de proximité contre 9% en 2009. Ils se caractérisent, au-delà des services offerts, par une bipolarité de l'offre adaptée aux besoins des consommateurs : des prix bas pour les achats courants qui font la part belle aux marques de distributeurs en permettant aux enseignes de se différencier et des gammes de produits plus coûteuses (« premiumisation » de l'offre) comme le *snaking* (prêt à manger), les produits bio, les produits Halal... qui prennent de l'importance en termes de chiffre d'affaires. Ainsi, en 2011, les achats de proximité de produits de grande consommation et produits frais se sont élevés à 4,5 milliards €, en hausse de 8,3% par rapport à 2010 (Kantar WorldPanel, 2011). L'intégration de ces références qui représentent de faibles volumes par magasin et qui ne sont pas commercialisées dans tous les points de vente (géomarketing) tend à complexifier une logistique urbaine dont le coût est déjà plus élevé que pour les autres formats. Phénomène amplifié par les stratégies multicanales des distributeurs qui, au-delà de la proximité, misent aussi sur le drive et développent le e-commerce.

- **L'essor du drive et du e-commerce**

Le drive a affiché une croissance de 7% en 2011 représentant 2% des ventes de produits de grande consommation et produits frais (Kantar WorldPanel, 2011) avec près de 1000 points de retrait en service en France. Le potentiel d'évolution de ce circuit de distribution est jugé très important par différents instituts d'études dont SymphonyIri (2011) qui estime que 20% des ménages pourraient y avoir recours d'ici 4 ou 5 ans.

Si le Drive permet aux enseignes de contourner le problème de la livraison à domicile dans le cadre du développement de leur offre e-commerce, il soulève de nouvelles problématiques stratégiques à la fois marketing et logistique (Colla et Lapoule, 2011). Au-delà des échecs de livraison pour absence des clients ou des contraintes occasionnées pour ce dernier pour réceptionner la marchandise à son domicile (actuellement, les plages de livraison sont en moyenne de deux heures), le coût logistique d'une livraison à domicile, qui impacte à la fois le client et le distributeur, peut représenter jusqu'à 15% de la valeur d'un panier (Durant, 2010). Le choix d'un retrait en Drive représente une réduction de 70% de ce coût permettant de proposer à peu près les mêmes prix qu'en magasin (Colla et Lapoule, 2011).

Ces stratégies présentent néanmoins des risques de cannibalisation des magasins existants, notamment pour les Drive dits « accolés » qui augmentent par ailleurs le risque de rupture lorsque le picking est réalisé en magasin. Le développement des drives peut aussi, car l'assortiment y est plus restreint que dans les surfaces de vente classiques, poser des problèmes de fidélisation des clients contraints de compléter leurs courses.

Ces stratégies impliquent par ailleurs des investissements conséquents. « *Planter un drive solo avec entrepôt dédié requiert un investissement minimal de 4 millions d'euros alors qu'il faut compter entre 130000 et 300000 euros pour planter un drive standard adossé et exploité en picking magasin* » (Colla et Lapoule, 2011).

Dans tous les cas de figure, la logistique est un facteur critique, qu'il s'agisse de la qualité de service (réduction du taux de rupture) ou du délai de préparation (en moyenne deux heures actuellement entre la passation de commande par le client et son retrait possible en drive). Le pilotage des flux logistiques, autonome (drive solo) ou en synergie avec le réapprovisionnement des magasins (drive accolé), et l'exploitation de ces sites constituent des facteurs clés de succès de ces stratégies de développement via le déploiement de ces nouveaux réseaux de distribution.

- **Baisse de la rentabilité des distributeurs**

Les plans de relance du format hypermarché, l'élargissement de l'offre qui accroît les charges financières liées aux stocks, la mise en place d'une logistique adaptée aux réseaux de proximité et de drives en fort développement avec le e-commerce ou le m-commerce qui font la part belle aux offres spéciales et aux promotions en générant des tensions supplémentaires dans le pilotage des flux, les implantations commerciales en milieu urbain dont le prix et le coût d'exploitation s'accroît... tendent à réduire la rentabilité du cœur de métier des groupes de distribution (**Figure 4**). Les enseignes membres de la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) affichent aujourd'hui une marge nette moyenne de 1,4% en 2011 sur les 6 rayons retenus pour l'étude de l'Observatoire des Prix et des Marges des Produits Alimentaires à savoir la viande, les steaks hachés surgelés, la volaille, la charcuterie, les produits laitiers, les œufs et les fruits et légumes.

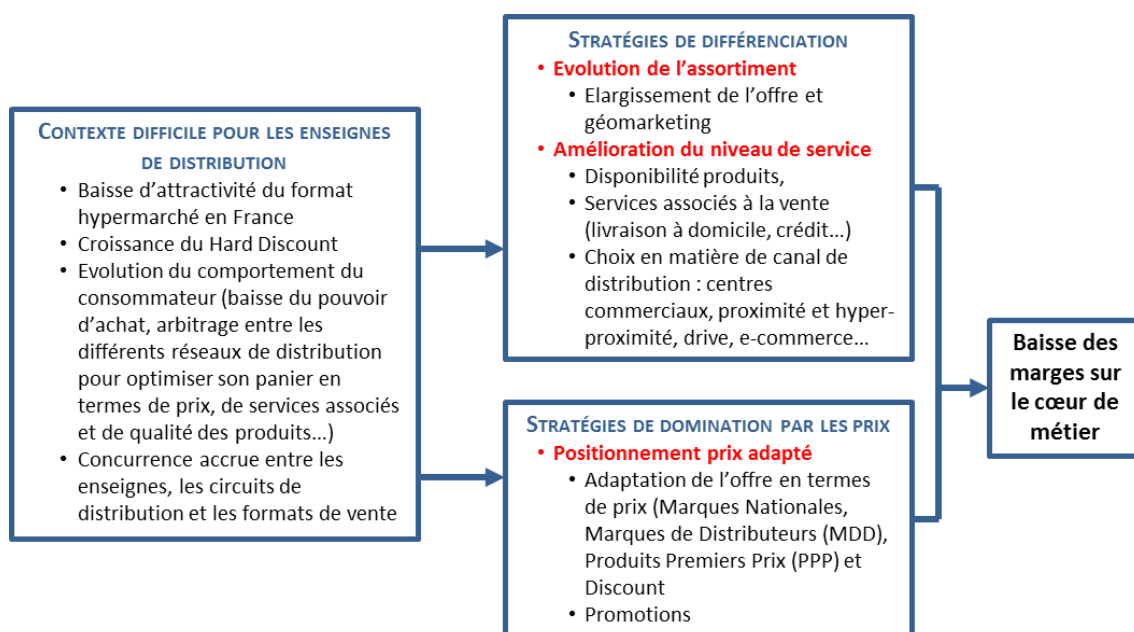


Figure 4 – Contexte, stratégies et marges de développement des enseignes de distribution

B - Place et rôle de la logistique dans les stratégies des distributeurs

Quelles que soient les stratégies actuellement conduites par les distributeurs, qu'il s'agisse de la relance du format hypermarché, du développement de leur réseau de magasins de proximité, du déploiement de leur réseau de vente à distance (internet avec livraison à domicile ou drive...), **la logistique joue un rôle essentiel**. Dans le premier cas, il s'agit

notamment de maintenir la qualité de service en réduisant le taux de rupture tout en restant compétitif en termes de prix dans un contexte d'élargissement de l'offre de produits. Si les niveaux de stocks par référence ont diminué, notamment grâce à la Gestion Partagée des Approvisionnements, le niveau global des stocks et le coût associé sont, quant à eux, toujours en croissance. Même problématique pour le réseau de proximité qui joue en plus la carte du géomarketing en multipliant les références à gérer et à livrer en intégrant les problématiques de logistique urbaine et le surcoût associé.

Si la recherche de gains de productivité et l'amélioration du service à la clientèle sont les deux piliers des stratégies logistiques conduites par les enseignes de distribution depuis quelques années, la période actuelle est cependant charnière du fait du développement des stratégies multicanales qui tendent à accroître le coût logistique global des distributeurs en complexifiant la gestion des flux physiques. Elles accentuent aussi le rôle critique de la logistique. La qualité de service logistique (disponibilité des produits, délai de mise à disposition ou de livraison, qualité et temps de préparation...) constitue, en effet, un des paramètres essentiels de la fidélisation du consommateur à ces nouvelles formes de vente et, plus largement, à l'enseigne dans sa globalité, dans la mesure où le comportement du consommateur évolue dans le cadre d'un processus d'achat devenu progressivement multicanal voire « trans-canal ».

- **La réduction du taux de rupture**

Le coût relatif à la rupture en magasin est estimé aujourd'hui à environ 4 milliards d'euros avec une moyenne de 8,3% pour les produits de grande consommation (SymphoniIri Group, 2011). On parle traditionnellement de la règle des « trois tiers » s'agissant du comportement des consommateurs face à une rupture : un tiers d'entre eux reportent leur achat dans la même enseigne, un autre tiers va choisir un produit de substitution et, enfin, le dernier tiers restant va acheter son produit dans une autre enseigne. Les différences sont cependant importantes selon la catégorie de produits (SyphoniIriGroup, 2011). Au-delà du coût engendré par la rupture pour le distributeur et/ou l'industriel, c'est la fidélité à l'enseigne et à la marque qui est au cœur des préoccupations dans un contexte hyperconcurrentiel. La réduction de ce taux de rupture s'est traduite en logistique par une plus grande tension des flux entre industriels et distributeurs au travers notamment du **développement de la GPA**, et de plus en plus, par la mise en place de schémas de réapprovisionnement des magasins en **cross-dock** voire en livraison directe lorsque les volumes le permettent. En 2008, selon la Sétra, la **livraison directe magasin** représentait 25% en volume des réceptions.

- **La réduction du coût logistique**

Agir sur les niveaux de stocks en maintenant / réduisant le taux de rupture

Ces modalités de réapprovisionnement ne sont pas uniquement fondées sur la réduction du taux de rupture. Compte tenu des stratégies de domination par les prix et des besoins des enseignes de distribution pour financer leurs stratégies de développement, réduire le coût logistique global est devenu un enjeu aussi essentiel que le taux de service. Etre approvisionné plus fréquemment permet de réduire le volume de marchandises en stock tout en maintenant une bonne couverture des ventes. C'est le principe de la GPA. Être livré en juste-à-temps des quantités juste nécessaires en magasin permet de supprimer le stock tout en collant exactement à la demande. Tel est l'objectif du flux tendus avec le *cross-dock*.

Si, dans le cadre de la GPA, l'information échangée et la fréquence de ces échanges entre industriels et distributeurs permettent aux deux parties de réaliser des gains en réduisant les niveaux des stocks sur l'ensemble de la chaîne (**Tableau 4**), l'accélération des flux physiques et informationnels associés (commandes par exemple) dans le cadre du juste-à-temps (*cross-dock*), engendre *in fine* un report des stocks chez le fournisseur.

	Avantages de la GPA	Inconvénients de la GPA
Pour les deux parties	Amélioration de la disponibilité des produits (99,5% de taux de service en moyenne)	
Côté Distributeur	Réduction des niveaux de stocks de l'ordre de 10 jours de vente en moyenne (environ 50%) Réduction des coûts administratifs de passation des commandes	Perte de responsabilité dans le cas de la VMI (<i>Vendor Managed Inventory</i>) ; la proposition de réapprovisionnement n'étant plus validée par le distributeur. Des décalages peuvent alors exister entre les besoins réels des magasins et le réapprovisionnement réalisé par le fournisseur si aucune information stratégique n'est échangée (promotions ou lancements de produits par des concurrents, animation en magasin...)
Côté Industriel	Optimisation du transport pour les plus gros industriels Réduction des risques de pénalités Pilotage de l'amont amélioré (lissage de la production et des approvisionnements matières premières et composants)	Augmentation des coûts administratifs de gestion des stocks Investissements technologiques à réaliser (<i>Efficient Warehousing Response</i>) Politique tarifaire à lisser sur l'année (impossibilité de répercuter immédiatement une hausse des matières premières par exemple) Rentabilité si plus de 40% de la production est traitée en GPA Augmentation du coût de transport notamment pour les petits industriels

Tableau 4 – Avantages et inconvénients de la GPA

Bien que des gains soient réalisés grâce à la réduction des niveaux de stocks, ils ne permettent pas de compenser, notamment pour les industriels ne disposant pas des volumes nécessaires, l'augmentation du coût de transport liée à l'augmentation des fréquences de livraison et la réduction de la taille des lots (**cf. Tableau 1**).

Massifier pour réduire les coûts de transport

Afin de pallier l'augmentation du coût de transport liée à l'accélération des flux, et à l'inflation de ses composantes (carburant, salaires, assurances, maintenance...), les distributeurs ont initié des démarches de **GPA Multipick** en organisant eux-mêmes des tournées de ramasse des marchandises chez leurs fournisseurs en amont de leurs entrepôts.

C'est le cas par exemple du groupe Casino qui a aussi été le premier à mettre en place une **GPA dite inversée** avec ses fournisseurs de marques de distributeur. Dans ce cadre, les produits finis des industriels qui ont un fort taux de rotation sont acheminés en camions complets vers un point de consolidation (plate-forme régionale). Pour les produits à faible rotation, le schéma prévoit des entrepôts primaires implantés au barycentre des centres de production permettant de massifier les flux vers les entrepôts secondaires (réseau régional de distribution). L'optimisation globale du processus d'approvisionnement est réalisée par Casino qui calcule un niveau de réapprovisionnement des stocks des industriels en prenant en compte leurs contraintes de production et l'optimisation du stockage et du transport. Pour les fournisseurs qui ne disposent pas des volumes suffisants pour optimiser leur transport, Casino se charge de la ramasse de leurs marchandises en amont des entrepôts primaires en optimisant le taux de remplissage de ses véhicules.

Ces services sont évidemment répercutés sur les fournisseurs soit par le biais d'une facturation, soit par le biais de remises de fonction. Le distributeur peut donc réaliser une marge supérieure sur ces activités en optimisant l'utilisation de ses moyens logistiques. Dans une logique plus collaborative, il peut aussi répercuter les gains de productivité sur ses fournisseurs et compenser ainsi un report des stocks.

Reporter les stocks chez les fournisseurs : un autre moyen de réduire le coût logistique global

Stocks déportés, avancés ou centre de consolidation des flux, ces schémas logistiques, issus de l'industrie automobile tendent à se développer depuis le milieu des années 2000 dans la grande distribution. Il s'agit effectivement de démarches de mutualisation de ressources et d'activités dans le cadre d'un processus optimisé par le distributeur. Dans la mesure où les fournisseurs sont détenteurs du stock jusqu'à la sortie des entrepôts du distributeur ou d'un centre de consolidation (sorte d'entrepôt primaire) situé en amont des plates-formes de distribution régionale fonctionnant alors, de plus en plus, en cross-dock, ce mode de fonctionnement s'apparente à du partage de surfaces d'entreposage et à de la mutualisation d'activités logistiques. La massification des flux transport en aval - parfois en amont - de ces sites logistiques est pilotée par le distributeur qui optimise ainsi le coût transport pour son propre compte (transport aval) et pour le compte des industriels (transport amont). Le fournisseur est alors censé bénéficier des effets de la massification dans la réalisation des opérations logistiques (réception, stockage, préparation, contrôles et expédition) et, éventuellement, dans la réalisation du transport amont, si le nombre de points de livraison est réduit. L'exemple des centres de consolidation du groupe Carrefour, développé dans la partie 2 de ce rapport, illustre le fonctionnement de ces nouvelles organisations logistiques qui restent cependant très contraignantes pour les fournisseurs, généralement de petites et moyennes entreprises. Ces dernières sont effectivement plus facilement intégrées dans ces nouveaux schémas logistiques par les distributeurs compte tenu de leur faible pouvoir de négociation. Leurs volumes, insuffisants pour négocier des tarifs attractifs auprès des prestataires logistiques et des transporteurs, ainsi que leurs compétences logistiques limitées finissent par les contraindre à s'insérer dans les schémas logistiques des distributeurs.

Ainsi, pour les industriels, quelle que soit leur taille, les enjeux des démarches de GMA ou de GPA mutualisée ne s'avèrent pas uniquement économiques. Les rapports de force entre distributeurs et industriels, qui caractérisent la dynamique des canaux de distribution, jouent aussi un rôle important dans la conception et le déploiement par ces derniers de démarches de mutualisation.

1.2.2 – LES ENJEUX STRATEGIQUES DE LA GMA POUR LES INDUSTRIELS

A – Contexte et stratégies des industriels

Cela fait quelques années déjà que les industriels, notamment les marques nationales et multinationales (françaises ou étrangères) connaissent des difficultés. L'évolution du comportement du consommateur, le développement des Marques De Distributeurs (MDD) et la baisse actuelle du pouvoir d'achat ont profondément modifié leur contexte d'action. Les réponses stratégiques des industriels varient selon la taille des entreprises confrontées aussi, du fait de la crise financière et de l'instabilité du système bancaire, à une problématique de financement impactant non seulement leur exploitation, mais aussi leur capacité d'investissement.

L'innovation, qui reste le fer de lance de ces entreprises misant toujours sur la qualité de leurs produits, soutient l'élargissement de leur offre. Le développement de nouveaux circuits de distribution, notamment le e-commerce, permet par ailleurs aux industriels de réduire leur dépendance vis-à-vis des distributeurs et de renouer directement avec le consommateur. S'engager sur des valeurs comme l'éthique, le développement durable, la qualité, la confiance fait aussi partie des actions conduites par les marques nationales pour répondre à l'évolution des modes de consommation et reconquérir le *cœur de gamme*.

La conduite de ces stratégies exige des efforts financiers soutenus dans les activités qui constituent le cœur de métier de ces entreprises (R&D, Production, Marketing, Communication...). Le redéploiement de ressources vers ces activités implique alors une réduction des coûts dans les autres domaines. La logistique, dont le coût global augmente depuis maintenant une dizaine d'années, fait partie des réflexions actuelles des industriels. Les enjeux sont cependant multiples et s'expriment autant en termes de gains de productivité et de performance financière qu'en termes de dépendance vis-à-vis des clients, notamment les grands distributeurs.

- **Les marques nationales dans la distribution des produits de grande consommation**

Attaquées depuis près d'une quinzaine d'années par les MDD et le hard discount, les marques nationales connaissent depuis deux ans un sursaut de croissance (**Figure 5**). La part de marché des MDD semble arrivée à maturité sur certains secteurs, d'autant que les enseignes, qui restent essentiellement « suiveuses », ont peu ou prou conduit les mêmes stratégies que les industriels (positionnement de l'offre, innovation produits, élargissement des gammes de produits).

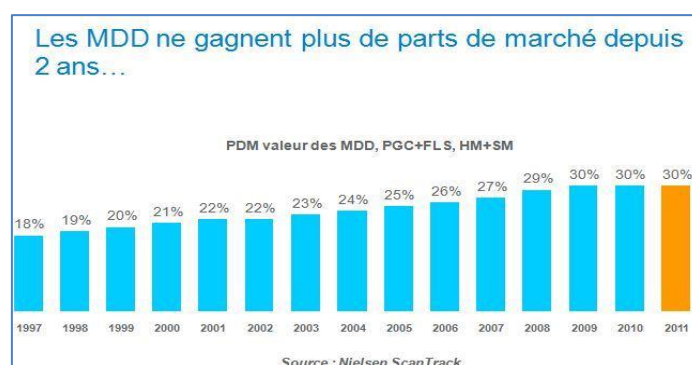


Figure 5 : Evolution des parts de marché des MDD (1997 – 2011 – Nielsen)

La cacophonie engendrée par une offre devenue pléthorique, manquant aujourd'hui de lisibilité, a finalement bénéficié aux grandes marques nationales plus innovantes et surtout plus rassurantes pour le consommateur. Si le rapport qualité-prix reste essentiel pour le consommateur (**Figure 6**), le plaisir, l'identification, le rapport symbolique, l'engagement éthique ou développement durable, la technicité sont des critères d'évaluation des marques en progression.

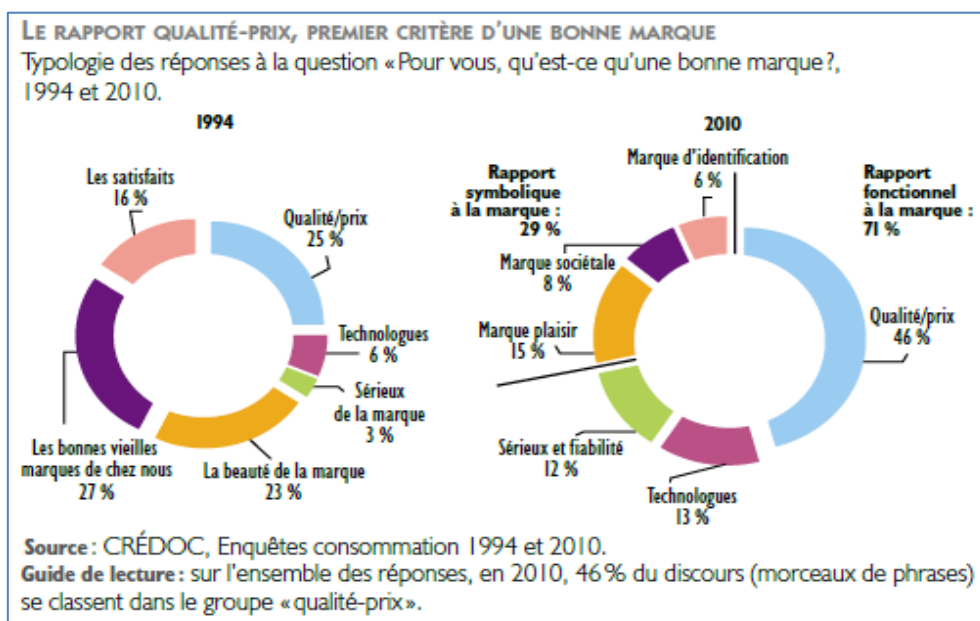


Figure 6 : Les critères d'une bonne marque

Les stratégies conduites par les industriels se sont donc focalisées sur ces facteurs de différenciation, largement valorisés dans les campagnes de communication dans lesquelles les marques nationales ont commencé à réinvestir à partir de 2010. Ces nouveaux positionnements et les efforts de communication associés leur ont ainsi permis de se maintenir voire de reprendre des parts de marché avec une augmentation de 0,1% en 2011 notamment sur le cœur de gamme (SymphonIri, 2011), dans un contexte de baisse continue de la consommation (-3,1% globalement en 2011 et -1,3% pour les produits alimentaires sur le deuxième trimestre 2012 – INSEE).

Mais l'innovation et l'engagement des marques nationales ne sont pas les seuls facteurs explicatifs de ce regain de croissance sur 2010 et 2011. Leurs stratégies de baisse des prix (par le biais notamment d'importantes promotions) et l'augmentation du coût des matières premières, qui a touché de plein fouet les MDD, y ont aussi contribué. L'écart de prix entre les MDD et les marques nationales s'est effectivement amoindri sur la période. Entre février 2011 et février 2012, les prix des marques nationales ont augmenté d'environ 3%, contre 5% pour les MDD (SymphonyIri, 2012). Les politiques prix agressives conduites par les marques nationales ont cependant impacté leur rentabilité en les obligeant à réduire leur marges. Ceci est particulièrement vrai pour les petites et moyennes entreprises.

Malgré ce rebond des marques nationales en 2010 et 2011, la continuité de ce phénomène n'est pas acquise. Le développement attendu des *Drives* (§1.2.1), dans lesquels les MDD sont majoritaires, pourrait porter atteinte à cette tendance, de même que la crise et la baisse continue du pouvoir d'achat des consommateurs pourraient amener ces derniers à beaucoup plus arbitrer qu'ils ne l'ont fait en 2011 malgré le contexte, entre marques nationales et MDD.

- **Les PME dans le contexte actuel : place et difficultés**

Les PME représentent près de 65% de l'assortiment des grandes et moyennes surfaces alimentaires. Si certaines bénéficient d'une image de marque forte qui leur permet de profiter aussi de ce regain d'intérêt du consommateur pour les produits de marque nationale, la plupart d'entre elles, fortement dépendantes des distributeurs, connaissent actuellement d'importantes difficultés. Il convient aussi de distinguer celles qui ne fabriquent et commercialisent que leur propre marque, de celles qui ont fait des marques de distributeurs tout ou partie de leur activité.

Pour les premières, les enjeux sont identiques aux grandes entreprises de marques nationales. L'innovation reste prioritaire pour maintenir leur position vis-à-vis des grandes marques et des marques de distributeurs. Leur rentabilité reste cependant plus difficile à maintenir d'autant que leur pouvoir de négociation est réduit. L'augmentation du coût logistique global liée à la mise en tension des flux par les distributeurs est véritablement devenue problématique, d'une part parce que les volumes transportés ne leur permettent pas de négocier avec les transporteurs, d'autre part, parce que ce faible pouvoir de négociation et leurs compétences logistiques, souvent limitées, les ont conduit à s'insérer dans les schémas logistiques des distributeurs et, finalement, à en supporter une partie toujours plus importante des coûts (report des stocks, financement direct des opérations logistiques...) sans compter l'accroissement des pénalités logistiques...

La problématique est la même pour les PME qui fabriquent des marques de distributeurs même si elles collaborent plus avec la grande distribution pour limiter les impacts de cette mise en tension des flux. Les démarches de *Collaborative Planning and Forecast Replenishment* (CPFR) ou, plus récemment, de *Flowcasting* permettent par exemple de piloter conjointement l'intégralité de la *supply chain* afin de réduire globalement le nombre de jours de stock et de limiter ainsi son poids financier... porté par l'industriel (cf. partie 1.2.1).

Le tableau suivant reprend les stratégies actuellement conduites par les industriels en fonction de leur taille et la part de leur production consacrée à la fabrication de marques pour autrui (autres industriels dans le cadre de la sous-traitance et marques de distributeurs) et de marques propres (**Tableau 5**).

La crise a amplifié les difficultés rencontrées par les PME, notamment celles qui ne peuvent pas s'appuyer sur une image de marque forte ou qui fabriquent exclusivement pour compte d'autrui. Nombre d'entre elles ont été intégrées, ces dernières années, dans le giron de grands groupes internationaux. La compétitivité des PME françaises est ici en question. Elles subissent la dynamique du marché des produits de grande consommation dominé par les distributeurs qui grèvent progressivement leur rentabilité et accroissent constamment leur dépendance, sans pouvoir trouver, compte tenu des difficultés actuelles à exporter (taux de change, politique protectionniste de certains pays, offre logistique et transport inadaptée...), des relais de croissance ailleurs que sur le marché français.

Dans ce contexte, si les grandes entreprises ont conservé la réalisation et/ou le pilotage de leurs activités logistiques et focalisent essentiellement leurs réflexions sur les moyens de les rationaliser pour en réduire le coût global tout en maintenant leur qualité de service, la réflexion des PME en la matière intègre à la fois l'amélioration de la performance logistique et la recherche de moyens pour maintenir ou réduire leur degré de dépendance vis-à-vis de leurs principaux clients que sont les distributeurs.

Industriels	Stratégies et problématiques actuelles
Gros industriels en marque propre	Innovation produits et services Communication Développement de nouveaux canaux de distribution Développement de nouveaux marchés Politiques prix agressives : promotions Plan de réduction des coûts : rationalisation des process, externalisation
PME en marque propre	Innovation produits et services avec spécialisation sur une catégorie de produits Communication Développement de nouveaux canaux de distribution Politiques promotionnelles Plan de réduction des coûts : rationalisation des process
Industriels en compte pour autrui (marques d'autres industriels ou marques de distributeurs)	Rationalisation des process pour accroître la performance industrielle et logistique
Industriels en marque propre et marques de distributeurs (stratégies mixtes)	Fabrication de MDD pour optimiser l'outil de production et améliorer la rentabilité afin de financer le développement de leurs propres marques (innovation, communication) Optimisation des process pour améliorer la performance industrielle et logistique

Tableau 5 : Stratégies des industriels dans le secteur des Produits de Grande Consommation

B – Les stratégies logistiques des industriels

• La réduction du taux de rupture

S'agissant de ce facteur de performance logistique, et au-delà des contraintes fixées par les distributeurs en termes de taux de service logistique, la réduction du taux de rupture en magasin s'avère encore plus stratégique pour les industriels que pour les distributeurs. En effet, le comportement de substitution des consommateurs en cas de rupture a évolué au fil du temps. Si sur la période 2005 – 2009, les consommateurs étaient 41% à réfléchir leurs achats, ils ne sont pas moins de 52% aujourd'hui à prédéterminer non seulement leur liste de courses, mais aussi les marques de leurs produits de grande consommation et produits frais (soit une augmentation de près de 11%). Aussi, la rupture, en générant une plus grande frustration, a une incidence plus importante qu'il y a 10 ans sur le comportement de substitution et la fidélisation des consommateurs. En 2010, le baromètre ECR/IRI du taux de rupture (SymphonyGroup IRI, 2010) obtient comme résultat, toutes catégories confondues, un taux de substitution en cas de rupture de 56% (9% des consommateurs choisissent un autre produit de la même marque ; 47% choisissent de substituer le produit prévu par un produit similaire d'une autre marque). Les stratégies de report d'achat ou de substitution sont donc plus favorables aux distributeurs (12% de perte *a minima*) qu'aux marques (47% *a minima*).

Des démarches de Supply Chain Management pour mieux prévoir et planifier ensemble

La réduction de ce taux de rupture, problématique partagée par les industriels et les distributeurs, a donné lieu au déploiement de démarches de *supply chain management* intégrant d'autres dimensions que la logistique (**encadré 2**) pour fiabiliser notamment les

prévisions de vente à l'origine d'une part importante de ce problème et les plans de réapprovisionnement des entrepôts et des magasins.

***Encadré 2 – Définition de la logistique et du Supply Chain Management
(Council of Supply Chain Management Professionals)***

Le management logistique est cette fraction du management de la supply chain qui prévoit, met en place et maîtrise de façon efficiente et efficace les flux aller et retour de marchandises, leur entreposage et des services grâce à des informations associées, de manière à satisfaire les exigences du client.

Le management de la SC comprend la prévision et le management de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement, de la transformation et toutes les activités relevant du management logistique entre les partenaires du canal (fournisseurs, prestataires, clients). Le management de la SC intègre donc le management de l'offre et celui de la demande dans l'entreprise comme entre entreprises.

Ces démarches (CPFR, *Flowcasting*), évoquées dans le paragraphe précédent, s'appuient sur la définition d'une stratégie commerciale partagée permettant d'élaborer ensuite, en échangeant des informations stratégiques, une prévision partagée des ventes alimentant la planification des approvisionnements magasins et entrepôts et, plus en amont, celle de la production et des approvisionnements des industriels. A la différence du CPFR qui est souvent déployé temporairement entre marques nationales et distributeurs pour optimiser des événements plus problématiques du fait de leur caractère aléatoire (lancement de nouveaux produits, promotions...), le *flowcasting* est une démarche récente qui s'inscrit dans la durée avec l'établissement d'une prévision de vente annuelle partagée (parfois jusqu'à l'unité de vente consommateur) et réactualisée régulièrement. Cette dernière démarche, impliquant un échange fréquent d'informations stratégiques (ventes, promotions en magasins, lancement de nouveaux produits de la part des concurrents...), est généralement mise en œuvre avec les fabricants de marques de distributeurs pour optimiser leur présence en linéaire en réduisant globalement les coûts (niveaux de stocks notamment) sur l'ensemble de la chaîne (**Figure 7**).

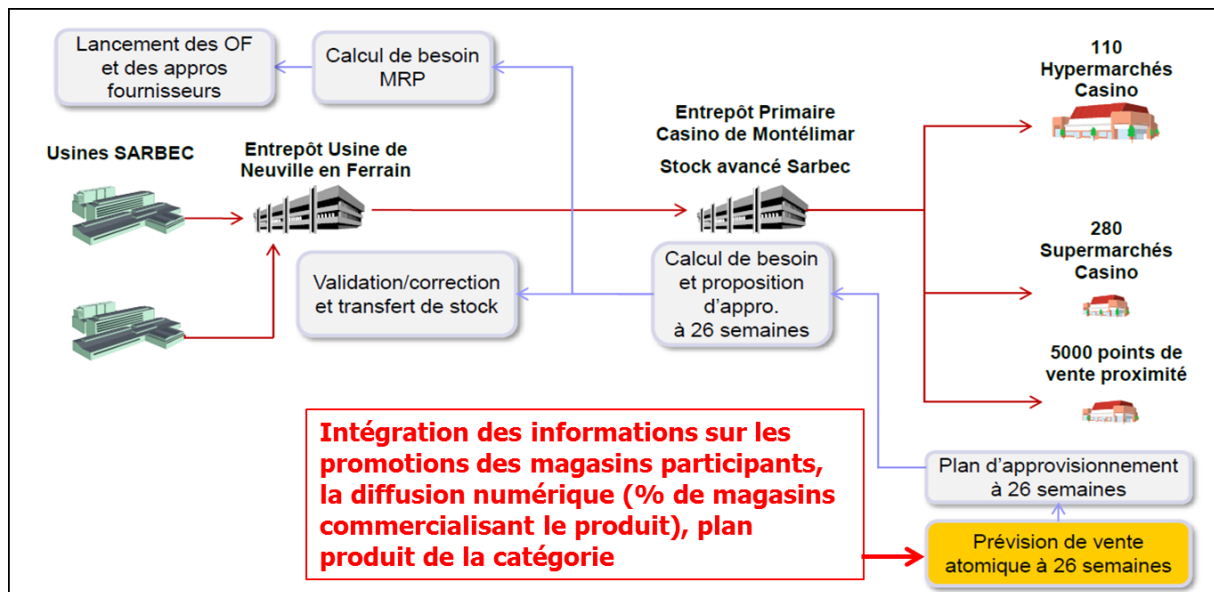


Figure 7 : SARBEC / CASINO – Modèle de pilotage en « CPFR Allégé » sur la base d’une prévision des besoins sur 26 / 52 semaines par SKU et par magasin (flowcasting)

Ces démarches de *Supply Chain Management* trouvent aussi leur origine dans la recherche d’une réduction des impacts financiers liés au report des stocks chez les fournisseurs. Afin de limiter ces impacts sur leur besoin en fond de roulement et, dans une logique d’amélioration globale de la performance de la *supply chain*, les distributeurs et les industriels (notamment dans le cadre des relations entre enseignes de distributeur et fabricants de MDD) ont progressivement développé des systèmes de pilotage transversaux fondés sur la réduction des « décalages » entre l’offre et la demande. En fonctionnant sur la base d’une prévision de vente partagée et régulièrement mise à jour qui alimente les plans du distributeur (plan directeur des approvisionnements) et de l’industriel (plan directeur de distribution, de production et d’approvisionnements), l’ensemble des activités et des flux de la *supply chain* peuvent être optimisés. Les niveaux de stocks se trouvent ainsi réduits à tous les niveaux de la *supply chain* (approvisionnement des matières premières et composants, production et distribution). Dans cette perspective, les gains réalisés permettent de compenser certains surcoûts (report des stocks, augmentation du nombre de livraisons...).

Accélérer les flux pour améliorer la qualité de service

L’accélération des flux, par le biais notamment de la gestion partagée des approvisionnements, n’est pas que le fait des distributeurs. Ces démarches ont même été initiées par de gros industriels soucieux de réduire leurs niveaux de stocks en adaptant leurs niveaux de production et d’approvisionnement aux ventes réelles en magasin dans un contexte d’explosion du nombre de références. Nestlé, par exemple, a été un des pionniers dans le déploiement de ces démarches.

Dans le cadre des démarches d’*Efficient Consumer Response* qui se sont développées à partir des années 90, la gestion partagée des approvisionnements a donné lieu à de très nombreux projets collaboratifs entre distributeurs et gros industriels. La diffusion progressive de ces démarches, du fait des distributeurs essentiellement, à des industriels de plus petite taille et à l’ensemble des gammes de produits, y compris les produits à faible rotation, s’est alors heurtée à une augmentation conséquente du coût de transport grevant la performance économique des entreprises.

Les industriels (gros industriels pour les produits à faible rotation et PME), dans le cadre de démarches volontaires ou contraintes par les exigences des distributeurs, ont trouvé dans la mutualisation de leurs flux, le moyen de pallier les effets de la GPA sur leur rentabilité.

- **La réduction du coût logistique global**

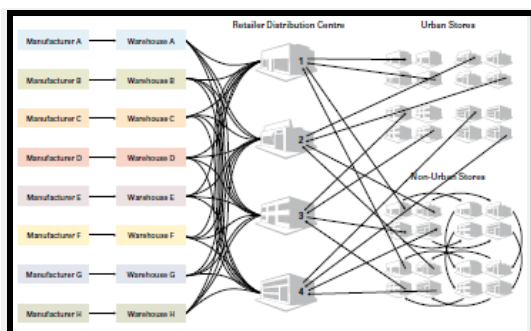
Plusieurs facteurs combinés expliquent l'émergence des démarches de mutualisation :

- l'élargissement des assortiments en linéaire qui exige, compte tenu du caractère aléatoire de la demande, une plus grande synchronisation de la demande et de l'offre pour en réduire les impacts potentiels sur les niveaux de stocks (alourdissement des charges financières, risques d'obsolescence...) et la satisfaction du consommateur (augmentation du risque de rupture). La réponse logistique à ces deux problématiques étant la Gestion Partagée des Approvisionnements ; la GPA Mutualisée ou la Gestion Mutualisée des Approvisionnements étant la réponse apportée à l'augmentation du coût logistique global liée à l'accélération des flux ;
- le développement de nouveaux canaux de distribution (e-commerce, marques-enseignes en centre-ville, réseau de proximité, *drives*...) qui engendrent, à un niveau global, une augmentation de coût logistique qui ne peut pas, compte tenu du contexte concurrentiel, être totalement répercutée sur le consommateur final. Sur ces nouveaux canaux pèsent de multiples contraintes (réglementation sur les plages de livraison, présence du client du final, coût de la distribution en centre-ville, aires de stationnement, coût des surfaces d'entreposage...) qui ont un effet inflationniste sur le coût logistique. La mutualisation est, dans ce cadre, un moyen d'améliorer la performance économique de ces canaux de distribution (réduction du coût transport et coût des opérations et des surfaces logistiques), mais aussi une réponse intégrant les contraintes liées aux livraisons en zone urbaine (saturation des infrastructures, émission de gaz à effets de serre...) et s'inscrivant dans une amélioration de la performance environnementale.

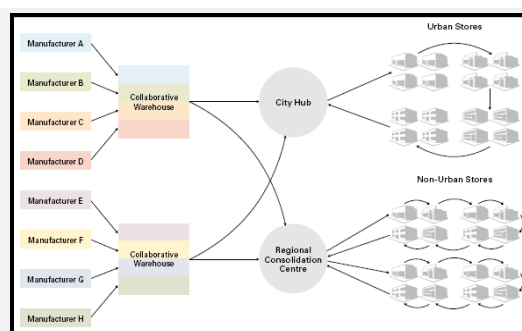
La mutualisation est, quel que soit le canal de distribution, un moyen de maintenir une qualité de service optimale (d'autant plus importante dans le développement des nouveaux canaux) tout en réduisant le coût logistique global et en œuvrant à l'amélioration de la performance environnementale. Au-delà d'ECR France (cf. Tableau 1), le rapport du *Global Commerce Initiative* paru en 2006 sur la « *Supply chain du futur* » soulignait les gains potentiels de la mutualisation que ce soit pour la distribution en milieu urbain, en périphérie des villes ou en milieu rural (**Encadré 3**) et concluait, dans le cadre de sa démarche prospective, au nécessaire déploiement à grande échelle de ces organisations qualifiées de « collaboratives ».

Encadré 3 – Amélioration potentielle de la performance logistique dans le cadre de la collaboration (simulation réalisée par GCI / Cap Gémini dans le rapport Supply Chain du futur)

La simulation réalisée dans le cadre du rapport GCI / Cap Gémini se fonde sur les données de 8 industriels livrant quotidiennement 12 palettes dans deux entrepôts partagés fournisseurs (au lieu de 8 entrepôts de produits finis avant la mutualisation de leurs flux). Ces deux entrepôts partagés approvisionnent à leur tour un centre de consolidation (au lieu de 4 plates-formes régionales de distribution) qui assure la livraison des magasins situés en périphérie des villes et en milieu rural, et un « hub urbain » desservant les magasins situés en centre-ville.



Situation avant la mutualisation



Nouvelle situation testée

Gains réalisables

	Coût de transport par palette	Coût de manutention par palette	Total Km parcourus	Emissions de GES	Lead time
Avant la mutualisation	79,69	20,50	4800	250	5
Approche collaborative	48,30	16,50	3576	184	3
Amélioration	39%	20%	26%	26%	40%

• La maîtrise du canal logistique

Au-delà de l'amélioration de la qualité de service, de la réduction du coût logistique ou, encore de la réduction des nuisances environnementales, la maîtrise du canal logistique est un enjeu majeur pour les industriels face à la grande distribution, mais aussi dans le domaine industriel. De nombreux travaux de recherche se sont consacrés aux relations entre les acteurs du canal de distribution, notamment à leurs jeux de pouvoirs, et à leurs conséquences. Si la logistique y est souvent présentée comme un « lieu » de collaboration (au travers notamment des démarches présentées précédemment) contrairement au canal transactionnel qui reste, quant à lui, un « lieu » d'affrontement, elle représente aussi un enjeu majeur tant pour les industriels soucieux de conserver une marge de manœuvre vis-à-vis des distributeurs, que pour ces derniers soucieux d'améliorer leur marge et leur pouvoir de négociation.

La structuration des organisations logistiques de distribution apparaît finalement comme un moyen de maintenir et développer son pouvoir ou un contre-pouvoir au sein du canal de distribution (Camman et Livolsi, 2012). La mutualisation peut ainsi devenir, pour les industriels, un moyen de s'affranchir des distributeurs et de « capter » les gains de productivité potentiels réalisables dans l'optimisation des activités logistiques et transport et de maintenir une « zone d'incertitude » lors des négociations (opacité sur les gains de productivité réalisés qui octroie une marge de manœuvre supplémentaire aux industriels).

La remontée du canal logistique par les distributeurs a effectivement été un moyen de faire supporter aux industriels le coût des activités logistiques, voire d'en faire un « business » à part entière. Elle a aussi permis de maintenir une marge de manœuvre dans la fixation du prix de vente au consommateur. La réglementation en la matière et ses évolutions ont ainsi joué un rôle particulier dans les stratégies logistiques des distributeurs et des industriels (**Tableau 6**).

Loi du 2 Juillet 1963	Interdiction de revente à perte
Ordonnance du 1^{er} Décembre 1986	Liberté des prix et de la concurrence comme principe général Création du conseil de la concurrence Interdiction des pratiques anticoncurrentielles (pratiques de prix de revente imposés ou les restrictions quantitatives (quotas), refus de vente...) Interdiction des pratiques abusives (ventes liées, pratiques discriminatoires...) Redéfinition du prix de revente à perte et transparence des prix (diffusion des CGV)
Loi Galland du 1^{er} Juillet 1996	Refus de vente autorisé Renforcement du contrôle des offres promotionnelles Précision de l'interdiction de revente à perte et interdiction de prix abusivement bas Prohibition du déréférencement abusif et réglementation des primes de référencement Interdiction de différencier les prix entre distributeurs sans contrepartie
Loi NRE du 15 Mai 2001	Toute coopération commerciale octroyée sans contrepartie réelle (marge arrière) est considérée comme une pratique discriminatoire Définition des pratiques abusives civilement condamnables et création de la Commission d'Examen des Pratiques Commerciales au rôle consultatif
Loi en faveur des PME du 2 Août 2005 (Loi Dutreil-Jacob)	Réduction du taux de marge arrière (20% en 2006 et 15% en 2007) Possibilité de différenciation tarifaire entre catégorie de distributeurs sur la base de contreparties réelles Réglementation sur les accords de gamme essentiellement réalisés par les grandes entreprises en échange de remises supplémentaires au distributeur Réglementation des enchères électroniques inversées
Circulaire Dutreil II du 8 Décembre 2005	Création des « services distincts » qui n'entrent pas dans la coopération commerciale et formalisation du contenu des contrats de coopération
Loi Châtel de Janvier 2008	Intégration dans le calcul du seuil de revente à perte de l'ensemble des ristournes obtenues par le distributeur = Prix triple net (Tableau 7)

Tableau 6 : La fixation du prix de vente au consommateur : évolution du cadre réglementaire (Camman et Livolsi, 2012)

Les remises de fonction (transport et entreposage), parce qu'elles sont directement liées à la vente (**Tableau 7**), sont imputables au prix net facturé par l'industriel dans le calcul du prix de vente au consommateur. Elles sont donc un moyen pour les distributeurs de préserver une partie de leur marge de manœuvre dans la fixation de leurs prix ou dans les négociations. Ces remises qualitatives peuvent cependant dépasser 10% du prix d'achat pour un coût de fonctionnement et de possession des infrastructures d'environ 5% non intégré dans le calcul du seuil de revente à perte si ces activités sont réalisées en propre par le distributeur.

Prix de Vente au Consommateur	
<ul style="list-style-type: none"> • Remises acquises lors de la vente (quantitatives) • Remises accordées en contrepartie d'un service rendu par l'acheteur et non distinct de la vente (transport, entreposage, préparation, contrôle...) 	Marge Avant
Prix Net Facturé	
<ul style="list-style-type: none"> • Remises conditionnelles non acquises lors de la vente 	Marge Arrière
Prix Double Net	
<ul style="list-style-type: none"> • Référencement par le distributeur • Coopération commerciale • Services spécifiques • Services distincts 	Marge Arrière
Prix Triple Net	

Tableau 7 : Modalités du Prix Net Facturé et des marges-arrières – Loi Galland - 1996
(Source : Bacache, 2009)

La loi Galland, puis la loi Dutreil ont introduit la différenciation possible du prix de vente au travers des Conditions Particulières de Vente incluant les remises accordées en contrepartie des services réalisés (notamment transport et logistique) par le distributeur pour le compte de l'industriel. Dès lors, on comprend que la négociation sur ces remises ait représenté un enjeu majeur et que les distributeurs aient investi la réalisation des activités logistiques depuis la sortie des usines des industriels pour bénéficier à la fois des gains de productivité obtenus par la massification (tournées de ramasse, baisse des coûts de manutention et de préparation) et d'une marge de manœuvre pour la fixation de leur prix de vente au consommateur (Durand, 2007 ; Mével et Leray, 2007 ; Paché, 2007 ; Morcello, 2008).

En externalisant ces activités, les distributeurs ont par ailleurs accru leur performance opérationnelle, tant en termes de services que de coût grâce aux compétences des prestataires de services logistiques et des transporteurs et à la baisse régulière de leurs tarifs en les cantonnant dans un rôle strictement opérationnel dans le cadre de contrats de court terme.

La loi Galland a donc eu pour effet d'accélérer la structuration des réseaux d'approvisionnement des distributeurs, déjà bien avancée pour pallier les effets de la loi Royer, puis de la loi Raffarin, et permettre une réallocation des surfaces de magasin à la vente. Le passage par plate-forme a permis de bénéficier de remises de distribution et de remises quantitatives plus importantes, et de négocier des remises de fonction auprès des fournisseurs tout en réalisant des gains de productivité grâce à la massification ou des économies dans l'achat de prestations logistiques et transport. Sous la pression des petits industriels et des agriculteurs et, surtout, pour pallier l'effet inflationniste de la loi Galland (augmentation des marges-arrières passées de 12% en 1995 à 40% en 2007), la loi Dutreil II et sa circulaire d'application du 8 Décembre 2005 ont eu pour objectif de renforcer les sanctions sur les pratiques abusives, ainsi que le formalisme des contrats de coopération commerciale, restreindre les accords de gamme et plafonner les marges-arrières. Elles ont alors exacerbé les enjeux liés à la maîtrise des flux logistiques. Les distributeurs ont cherché à remonter le canal logistique jusqu'à la sortie des usines des fournisseurs pour capter les gains de productivité réalisables et « jouer » sur les CPV. Ainsi, ils maintenaient une marge de manœuvre dans la fixation de leur prix de vente. Les industriels ont œuvré de leur côté pour conserver la maîtrise de leur logistique de distribution et préserver leur pouvoir de négociation et leur rentabilité en améliorant leur performance logistique.

Cette maîtrise du canal logistique s'est cependant avérée beaucoup plus difficile pour les PME qui, ne disposant ni de compétences logistiques ni des quantités nécessaires pour négocier leurs tarifs, ont rapidement été « intégrées » dans les réseaux d'approvisionnement de leurs clients. Dans ce cadre, la mutualisation, qui accroît le pouvoir de négociation des PME vis-à-vis des prestataires logistiques et de transport, représente un moyen de s'affranchir des organisations logistiques des distributeurs, capter les gains de productivité réalisables et maintenir une certaine opacité dans le processus de négociation avec les distributeurs. Elle implique cependant que ces entreprises se dotent des compétences et des moyens nécessaires pour concevoir, piloter et faire évoluer ce type d'organisation logistique partagée. Cette contrainte qui vaut autant pour les PME que pour les grandes entreprises, représente une opportunité stratégique pour les prestataires de services logistiques.

1.2.3 – LES ENJEUX STRATEGIQUES DE LA GMA POUR LES PRESTATAIRES DE SERVICES LOGISTIQUES

Le rôle des prestataires logistiques au sein des chaînes logistiques a aussi fait l'objet de nombreux travaux (Camman et Livolsi, 2009 ; Hiesse et Paché, 2010; Fulconis *et al*, 2011).

A - Contexte et stratégies des prestataires de services logistiques

Bénéficiant des stratégies d'externalisation des entreprises industrielles ou de distribution, le secteur de la prestation de services logistiques s'est développé à partir des années 80. Si dans les premiers temps, seules les activités physiques qualifiées de « basiques » (réception, stockage, préparation des commandes, transport...) leurs sont confiées, les compétences, que ces entreprises ont progressivement acquises, ont conduit les donneurs d'ordres à externaliser des activités à plus forte valeur ajoutée à caractère industriel (pré et *post-manufacturing*, *kitting*...) ou commercial (pré-facturation, *co-packing*...). Au-delà des activités physiques, les prestataires ont aussi investi la dimension informationnelle du pilotage des chaînes logistiques comme la gestion des stocks ou l'optimisation transport, jusqu'à proposer, plus récemment, des prestations de conception et de pilotage des chaînes logistiques en combinant leurs compétences en ingénierie et en système d'information (intégration informationnelle de différents partenaires et pilotage de leurs activités et du processus logistique dans sa globalité). On distingue d'ailleurs, en fonction de la complexité et du type de prestations proposées, les « 3PL », des « 4PL » voire « 5PL » (**Encadré 4**).

Encadré 4 – Définition du prestataire de service logistique

Lexipro – Le lexique des termes de la logistique (Camman, Livolsi et Roussat, 2011)

Entreprise assurant la réalisation d'activités logistiques pour le compte d'un industriel ou d'un distributeur. Selon la complexité et le type d'opérations à valeur ajoutée réalisée par les prestataires logistiques, plusieurs catégories d'acteurs se dégagent :

- **les prestataires logistiques « classiques »** qui assurent l'exécution des opérations de logistique physique (transport et entreposage) et dont le système de gestion se limite au suivi de celle-ci pour le compte de l'entreprise cliente,
- **les prestataires logistiques à valeur ajoutée** qui intègrent à l'offre de prestataire classique un certain nombre de services allant de la prise en charge d'opérations de manipulations complexes (*co-manufacturing*, *co-packing*), à la gestion d'opérations administratives (facturation, commandes) et de gestion de l'information (*tracking*, *tracing*...),

- **les intégrateurs de services logistiques** qui se caractérisent par la quasi-absence de moyens physiques propres et dont la spécificité est d'intégrer les prestations de différentes entreprises sous-traitantes (transport, entreposage, opérations à valeur ajoutée...) et d'en assurer la cohérence et la gestion par la maîtrise des flux d'informations qui s'y rapportent.

Il est à noter que différentes appellations anglo-saxonnes caractérisent ces trois catégories. La première et la seconde sont fréquemment regroupées sous le terme de *Third Party Logistics* (3PL). La troisième correspond à la terminologie déposée par Accenture de *Fourth Party Logistics* (4PL). Enfin, même s'il reste rare et très proche du 4PL, le nom de *Fifth Party Logistics* (5PL) est attribué à des prestataires de services logistiques qui conçoivent, organisent et réalisent pour le compte d'un donneur d'ordre, des solutions logistiques (notamment en matière de système d'information) en mobilisant les technologies adaptées (niveau conceptuel).

La recherche d'une taille critique (en réponse à la concentration de leurs clients dans tous les secteurs d'activité), le déploiement d'un réseau mondial en écho à la mondialisation des échanges et aux stratégies d'internationalisation des firmes, ainsi que l'élargissement de leur panel de prestations vers des activités à plus forte valeur ajoutée constituent les trois principaux moteurs de l'évolution de ces entreprises depuis la fin des années 90. Ce développement des ressources et compétences s'est traduit par un nombre important d'opérations de fusion – acquisition, voie de croissance privilégiée par les prestataires. Ces opérations de croissance externe ont donné naissance à des « *méga-players* » comme DHL ou encore K&N, les deux premiers mondiaux de ce secteur d'activité.

Si les prestataires de services logistiques ont su s'adapter aux attentes évolutives de leurs clients et les accompagner dans leur recentrage sur leur cœur de métier en développant les activités progressivement externalisées par ces derniers ou en s'implantant, dans leur sillage, à l'international, la logique sous-jacente à ces stratégies de croissance privilégie essentiellement la réaction au détriment d'une démarche plus proactive. Il découle de ce processus de développement des prestataires plusieurs problèmes qui, combinés, témoignent des limites de ce positionnement vis-à-vis de leurs clients.

- **Croissance et rentabilité des prestataires de services logistiques**

Le premier problème concerne les stratégies de croissance, qu'il s'agisse de développer un réseau international ou d'être à même de réaliser l'ensemble des activités composant une chaîne logistique (commission de transport, transport terrestre, maritime et aérien, logistique...). Ces stratégies ont donné naissance à des groupes mondiaux ou continentaux qui possèdent une part importante des actifs nécessaires à la réalisation et au pilotage de leur offre de services (réseau d'agences, de transport, d'entrepôts...) et qui ont progressivement développé leurs services fonctionnels pour harmoniser les procédures et les systèmes de gestion, piloter à l'échelle mondiale ou continentale la réalisation de leurs activités au sein d'entités décentralisées, coordonner leurs différents métiers... La croissance de ces charges de structure met les prestataires au défi de maintenir des volumes suffisants d'activité alors que leur compétitivité prix s'en trouve menacée. La recherche de volumes pour rentabiliser les actifs et amortir les charges fixes les a conduit à privilégier les grands donneurs d'ordre quand bien même, sur ce segment de marché, leur pouvoir de négociation y est limité et les taux de marge relativement faibles. Phénomène qui est amplifié par le comportement et le positionnement stratégique des prestataires de services logistiques.

- **Un pouvoir de négociation limité vis-à-vis des grands donneurs d'ordres**

Le deuxième problème concerne en effet la focalisation des prestataires sur le segment des grandes entreprises qui, dans la majeure partie des cas, même lorsqu'elles ont externalisé tout ou partie de leurs activités logistiques, ont conservé le pilotage de leur chaîne logistique. Afin de garantir l'obtention du niveau de service souhaité, ces grands donneurs d'ordres ont rédigé des cahiers des charges toujours plus contraignants pour les prestataires tant en termes de niveau de performance à atteindre qu'en termes d'organisation à promouvoir (systèmes de contrôle, systèmes d'information, méthodes de travail...). Au-delà de la volonté de maîtrise des donneurs d'ordre pour réduire certains risques liés à l'externalisation comme la perte de savoir-faire ou une moindre capacité d'adaptation stratégique et opérationnelle, le maintien des prestataires dans un rôle strictement opérationnel est aussi un moyen, couplé à des contrats dont la durée tend à diminuer, de conserver un fort pouvoir de négociation. Cette pression, qui a permis aux grands donneurs d'ordres d'enclencher un cercle vertueux de baisse des tarifs des prestations de services logistiques, s'est traduite, à l'inverse pour les prestataires, par une baisse permanente de leur rentabilité particulièrement sur les opérations qualifiées précédemment de basiques mais qui constituent, somme toute, l'essentiel des contrats signés par ces derniers.

- **Prégnance de l'exploitation et capacité restreinte d'innovation**

Les effets pervers pour les prestataires sont nombreux. Si industriels et distributeurs ont initié, dans le cadre de démarches d'Efficient Consumer Response, des projets collaboratifs visant à améliorer conjointement leur performance en anticipant ensemble les variations d'activité (*Collaborative Planning and Forecasting Replenishment*, *Flowcasting* – voir § 1.2.2 - B) ou en échangeant plus fréquemment l'information permettant de lisser les flux sur l'ensemble de la chaîne (Gestion Partagée des Approvisionnements – voir § 1.1), les prestataires ont très rarement été inclus dans leur périmètre. Partie prenante à part entière, ils n'ont cependant pas bénéficié de ce partage d'informations pour être en mesure d'optimiser leurs propres processus en améliorant leur capacité d'anticipation sur les volumes à traiter dans un contexte d'accélération permanente des flux réduisant encore leur visibilité. De ce fait, l'ajustement des ressources à la charge de travail reste une problématique permanente et essentielle des prestataires qui dépasse les seules des difficultés engendrées en matière de gestion des ressources humaines tant au niveau des opérationnels que de l'encadrement. Cette contrainte limite leur capacité d'innovation en les focalisant sur le très court-terme.

L'innovation se pense alors essentiellement au niveau de l'exploitation, qu'il s'agisse de la réalisation des activités ou de leur pilotage. Ceci est d'autant plus vrai que certains facteurs de coût ne cessent de croître (salaires, carburants) alors que les volumes continuent de diminuer avec la crise économique. Cette innovation, qui passe presque exclusivement par le déploiement de nouvelles technologies (*voice picking*, *Radio-Fréquence*, *warehouse management system* ou *transport management system...*), est guidée, avant tout autre critère de performance, par la recherche permanente de gains de productivité, le plus souvent en prévision des négociations à venir pour pallier de nouvelles baisses de tarifs.

En matière d'innovation de services, les prestataires restent en retrait. Les compétences acquises ont permis à certains d'entre eux de développer de nouveaux marchés et d'y trouver des relais de croissance. Outre la prégnance de l'exploitation et les charges de structure qui mettent en tension les prestataires dans un contexte de baisse des volumes d'activité, leur

structure organisationnelle peut aussi s'avérer un frein en limitant la coordination entre métiers nécessaires au déploiement de services innovants.

Ainsi, même si certains prestataires se sont lancés dans des stratégies d'expansion mission en ciblant de nouveaux marchés (logistique inversée, logistique hospitalière, logistique de systèmes complexes comme l'aéronautique, e-commerce, logistique urbaine...), marchés qui ne s'avèrent pas toujours rentables compte tenu des compétences spécifiques qu'ils exigent ou des contraintes qui caractérisent la gestion des flux, l'indifférenciation de l'offre sur leurs marchés traditionnels renforcent l'ensemble des phénomènes évoqués précédemment (**Figure 8**).

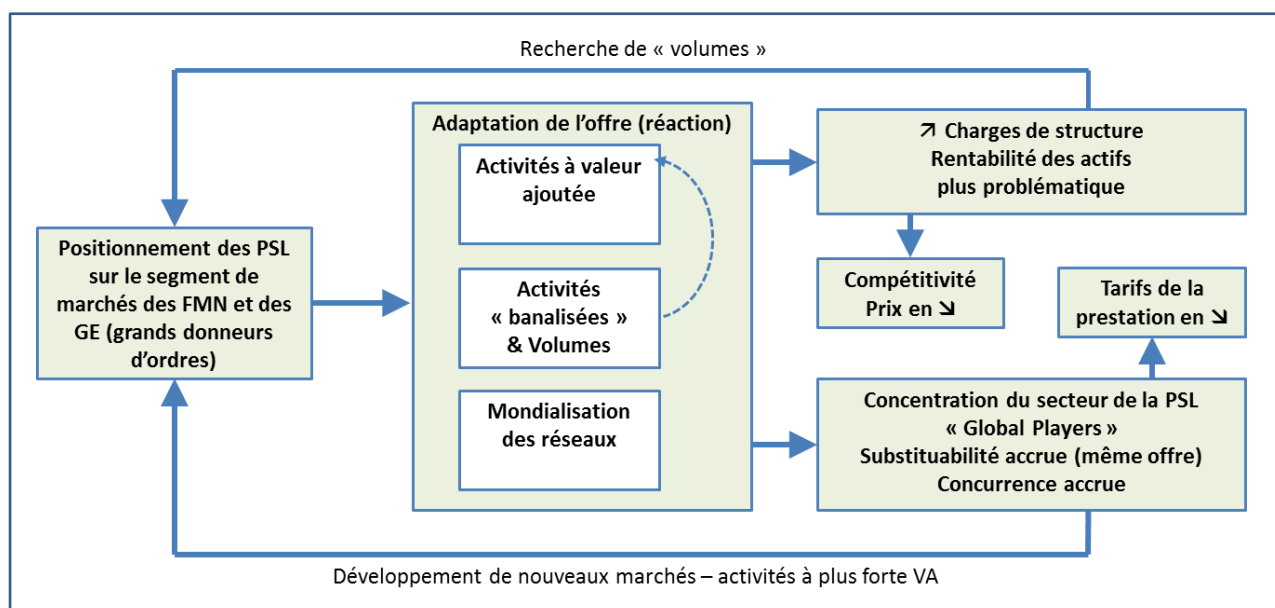


Figure 8 – Inertie stratégique versus contraintes organisationnelles des grands prestataires de services logistiques

- **Un contexte qui semble profiter aux prestataires de plus petite taille**

Plus flexibles, les prestataires de services logistiques de taille réduite (envergure nationale voire régionale) semblent connaître un regain d'intérêt de la part des chargeurs, y compris des grands donneurs d'ordres. Leurs charges de structures moins importantes leur permettent aussi d'être plus compétitifs sur les prix notamment pour les prestations à valeur ajoutée (logistique industrielle, *kitting*, e-logistique, process automatisés...) sur lesquelles ils se sont plus particulièrement positionnés après la crise de 2008. Au-delà de la flexibilité et des prix, ces entreprises, compte tenu de leur taille, sont aussi des interlocutrices privilégiées des PME industrielles et commerciales « boudées » par les grands prestataires.

Au-delà des prestataires, les transporteurs se sont aussi organisés pour faire face à une pression croissante sur les tarifs et à la baisse des volumes qui renforce la problématique des retours-à-vide. Si les réseaux de transporteurs indépendants existent depuis longtemps, à l'instar de Astre, d'autres ont vu le jour plus récemment comme Evolutrans ou Tred Union. La massification est au cœur de ces stratégies des PME transport, qu'elle soit ciblée sur la logistique du e-commerce ou sur les flux traditionnels de la distribution ou de l'industrie. Ces réseaux ont porté leurs efforts sur le développement de nouveaux marchés en améliorant considérablement leur communication afin de faire évoluer leur image et accroître leur

notoriété. En développant un fonctionnement de type « messagerie » pour des lots plus importants, ils ont été amenés à développer l'activité logistique, notamment la préparation de commandes à laquelle une offre de stockage est souvent associée. S'ils ne parlent pas de mutualisation, ces réseaux communiquent toutefois sur leur capacité à massifier les flux de leurs clients en proposant des lignes régulières avec des fréquences plus élevées. La mutualisation de certaines ressources et compétences (commerciales, marketing...), la mise en ligne d'outils de traçabilité, de gestion et d'optimisation de l'activité réduisent les charges fixes des membres du réseau et permettent, en sus des gains réalisés en améliorant le taux de remplissage des véhicules et en réduisant les retours-à-vide, d'avoir un positionnement prix attractif.

B – La mutualisation, un enjeu stratégique pour les prestataires de services logistiques

Au regard des problématiques auxquelles sont confrontés les prestataires de services logistiques, notamment ceux de grande taille, la mutualisation revêt des enjeux tant en termes de stabilité des contrats qu'en termes de nouveaux marchés.

- **La mutualisation, un moyen de stabiliser l'activité**

Les démarches de mutualisation entre industriels et/ou distributeurs place le prestataire de services logistiques au cœur d'un dispositif complexe d'un point de vue physique, informationnel et, surtout, relationnel (Cf. §1.1). La définition du projet entre les partenaires, l'élaboration des règles de fonctionnement, le choix du prestataire de services logistiques sont autant de décisions préalables au déploiement physique et informationnel de ces projets. Le temps requis pour construire et faire fonctionner ensemble ces démarches crée une première barrière à la sortie, car celles-ci se traduisent par un degré de dépendance élevé entre partenaires. La réduction du coût des activités logistiques (préparation des commandes notamment) et du coût de transport repose uniquement sur la massification des flux, seconde barrière à la sortie pour l'ensemble des partenaires.

Outre les caractéristiques du « *pool* » lui-même et les interdépendances entre les partenaires qui le constituent, la participation du prestataire de services logistiques au déploiement de ces démarches, parfois même dès la phase de conception, réduit sa substituabilité. L'expérience de la situation (au sens « situation de gestion »), les compétences développées partiellement contextualisées du fait des types de flux gérés, des contraintes des différents partenaires (industriels et distributeurs), des schémas organisationnels déployés compte tenu des accords passés... sont autant de facteurs qui accroissent les risques opérationnels, voire stratégiques, liés à un changement de prestataire de services logistiques.

Pour finir, en travaillant pour plusieurs industriels et/ou distributeurs, le prestataire de services logistiques joue un rôle essentiel dans le développement d'un certain niveau de confiance au sein du « *pool* », particulièrement lorsque celui-ci est constitué de concurrents. Au-delà de la recherche de compétences en logistique et en transport, le recours à un tiers garantissant une équité de traitement des partenaires relève aussi de ce besoin de confiance qui requiert des compétences spécifiques de la part du prestataire :

- gestion de la relation avec les membres du « *pool* »,
- systèmes de gestion assurant la traçabilité des activités et la transparence nécessaire entre les partenaires,
- différenciation des coûts en fonction des services réalisés pour chaque industriel...

La stabilisation des contrats est dès lors un premier enjeu stratégique pour les prestataires de services logistiques. La complexité des organisations déployées et des systèmes de gestion associés au fonctionnement de ces démarches collectives, couplées généralement à la réalisation d'activités à plus forte valeur ajoutée comme le conditionnement à façon ou le *co-packing* lors des promotions, assure aussi au prestataire un revenu plus élevé que dans le cadre de contrats « classiques » de distribution de produits de grande consommation.

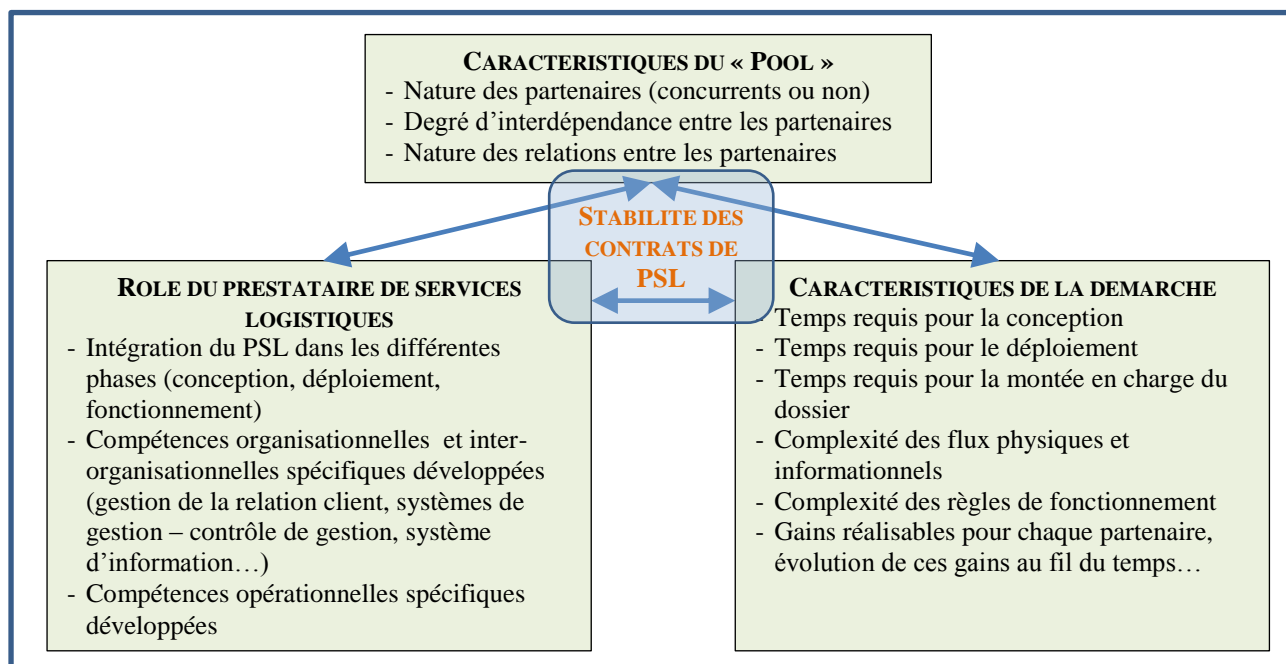


Figure 9 : Les facteurs en faveur d'une stabilité des contrats de prestation de services logistiques dans le cadre des démarches de mutualisation

- **La mutualisation, un levier de croissance sur de nouveaux segments de marché**

Si la stabilisation des contrats représente un enjeu important pour les prestataires de services logistiques, il n'en demeure pas moins que sur le segment de marché des « grands donneurs d'ordres », ces démarches de mutualisation restent peu développées pour des raisons qui tiennent principalement aux difficultés liées à la construction et au développement de démarches collaboratives, mais aussi, lorsque les entreprises sont concurrentes, à la législation concernant la régulation des marchés (ententes). Par ailleurs, lorsque ces grands donneurs d'ordres décident de mutualiser leur flux, ils ne le font généralement que pour leurs produits à faible rotation ; les autres flux étant assez importants en volume pour être traités de façon autonome. L'augmentation du coût logistique relatif à l'accélération des fréquences de livraison n'a d'impact que sur les produits dont les volumes par commande sont faibles. Les problématiques, évoquées dans le paragraphe précédent, liées à la saturation de ce segment de marché pour les prestataires de services ne sont donc pas résolues par le développement des démarches de mutualisation telles qu'elles sont aujourd'hui initiées par les grands donneurs d'ordres.

Cependant, comme évoqué dans la partie 1.2, en développant les enjeux de ces démarches de mutualisation pour les industriels, les petites et moyennes entreprises représentent, compte tenu des difficultés qu'elles rencontrent et de leurs compétences logistiques souvent limitées,

un levier de croissance important pour les prestataires de services logistiques. Dans le secteur de la grande distribution, ces PME représentent plus de 50% du chiffre d'affaires des enseignes et plus de 50% du nombre de fournisseurs référencés dans les rayons Epicerie, Liquides, DPH, Frais Libre Service sont des PME françaises (**Tableau 8**).

	PART DES PME		PART DES MDD*	PART DES GROUPES		
	françaises	étrangères		français	étrangers	
	2008					
En GMS	64.0%	29.4%	1.7%	1.4%	3.5%	100%
En Epicerie	57.6%	37.7%	1.1%	1.1%	2.5%	100%
En Liquides	68.5%	26.1%	1.6%	1.1%	2.7%	100%
En D.P.H.	56.8%	27.9%	4.2%	1.7%	9.4%	100%
En Frais LS	74.7%	19.9%	1.4%	1.8%	2.2%	100%
En Bazar courant	39.7%	36.7%	6.0%	2.3%	15.3%	100%

(*) : fournisseurs en tant que codes fournisseurs (CNUD) et non pas en tant que fabricants (provenances diverses)

Tableau 8 : Place des PME dans la grande distribution (en nombre de fabricants)
Source :

Analysés dans la partie précédente, les enjeux des démarches de mutualisation pour les PME sont autant d'opportunités pour les prestataires de services logistiques. Ces PME s'engagent aujourd'hui dans des démarches de mutualisation. Comme cela sera évoqué dans les études de cas développées dans la deuxième partie du rapport, elles le font soit « en propre » pour réduire ensemble leur coût logistique global (cas de Bénédicta, Nutrimaine et Pastacorp) et, parfois, rentabiliser aussi leurs actifs logistiques (cas de MerAlliance), soit en demandant un soutien des institutions (cas du GIE « Chargeurs de Bretagne »), soit de façon contrainte par la grande distribution (cas des « 3C » du groupe Carrefour). Quels que soient les motifs de leur engagement dans ces démarches (volontaires ou contraintes), la question de la **compétence logistique** reste centrale. Dans le cas des démarches initiées par les industriels, des compétences logistiques limitées peuvent freiner la conception et le déploiement du projet et souvent en limiter l'envergure. C'est d'ailleurs un des motifs de recours aux collectivités territoriales qui financent alors l'intervention d'un tiers expert pour accompagner les industriels dans la conception et le déploiement de ces projets. Pour les PME qui sont intégrées dans les démarches de mutualisation des distributeurs, l'absence de compétences logistiques couplée à leur faible pouvoir de négociation vis-à-vis des prestataires et des transporteurs, compte tenu des volumes concernés, ne permet pas de concevoir une réponse logistique pertinente pour conserver la maîtrise de leur processus de distribution. Au-delà de la compétence, la **question des volumes et de leur stabilité dans le temps** reste centrale. En effet, cette stabilisation des volumes, qui permet d'optimiser les activités, implique un nombre de partenaires suffisants et/ou complémentaires en termes de caractéristiques physiques et/ou saisonnières des flux de produits mutualisés. Cependant, plus le nombre de partenaires devient important, plus la conception de ce type de démarche devient problématique...

En développant une offre de logistique mutualisée pour ces PME, les prestataires de services logistiques pourraient probablement pallier leurs principales difficultés, à savoir la recherche

de relais de croissance, la stabilité et une plus grande rentabilité de leurs activités. Travailler pour des entreprises qui ne sont pas mûres d'un point de vue logistique leur permettrait aussi de modifier progressivement leur rôle au sein des chaînes logistiques (Camman et Livolsi, 2009).

C – La Mutualisation chez les prestataires de services logistiques.

Les enjeux stratégiques évoqués ont conduit certains prestataires à s'impliquer dans les démarches de mutualisation (**Tableau 9**).

Prestataire de services logistiques	Implication dans les démarches de mutualisation
FM Logistics	Pionnier en matière de mutualisation avec le dossier « Bénédicte, Nutrimaine et Pastacorp ». Image de leader sur ces projets développée aussi par une importante communication (salons, presse professionnelle...) Impliqué dans divers projets : CHANGE, Haribo et Campbell... <u>Ressources stratégiques</u> : entrepôts multi-clients ou entrepôts implantés à proximité ayant permis à FM Logistics d'initier des démarches d'optimisation transport, puis des démarches de GMA.
Kuehne & Nagel	Prestataire sélectionné dans le cadre du projet Hecore initié par Henkel, Reckitt et Colgate. Impliqué dans le réseau « 3C » du Groupe Carrefour (2 sites) Massification Transport pour le compte de plusieurs clients (développement d'une cellule de pilotage Transport)
ID Logistics	Impliqué dans le réseau « 3C » du Groupe Carrefour (2 sites) Communication sur le projet « EMCA » (Entrepôt de Mutualisation et de Consolidation Avancé) déployé par Carrefour et Danone sur une des plates-formes de distribution du distributeur
Geodis	Impliqué dans le réseau « 3C » du Groupe Carrefour (1 site)
DHL Supply Chain	Mutualisation pour le Groupe Métro (transport des fournisseurs de Vin) Projet en cours pour développer la massification sur l'axe Le Havre – Paris et favoriser le report modal

Tableau 9 : Implication des principaux prestataires de services logistiques dans les démarches de mutualisation : quelques exemples

Le business model de FM Logistics (entrepôts de grande taille multi-clients ou implantations de sites à proximité) lui a donné l'opportunité de promouvoir, dans un premier temps, des démarches de mutualisation transport entre plusieurs clients qui ont donné naissance ultérieurement à des projets de GMA (cas du projet CHANGE). Leader en matière de mutualisation avec le projet initié par Bénédicte en collaboration avec Nutrimaine, puis Pastacorp, les compétences acquises par FM Logistics dans la conception et le déploiement des démarches de mutualisation lui confèrent toujours une image de leader. Pour autant, qu'il s'agisse de FM Logistics, plus proactif en la matière, ou des autres prestataires, leur implication s'inscrit toujours dans le cadre de démarches pensées et conçues par des industriels et/ou des distributeurs sans rompre avec leur fonctionnement traditionnel (réponse aux appels d'offre). Ainsi, si la stabilité du contrat est acquise dans les projets initiés par les industriels qui restent cependant peu nombreux, la logique du Groupe Carrefour, qui consiste à confier ses centres de consolidation à plusieurs prestataires, vise plutôt à maintenir un fort degré de substituabilité entre ces derniers en les limitant toujours à la réalisation opérationnelle des activités. Dépendance du sentier, aversion au risque, organisation par métier... semblent être autant de freins au déploiement d'offre de logistique mutualisée par les prestataires de services logistiques qui seront développés dans la troisième partie.

SYNTHESE ET CONCLUSION DE LA PARTIE I

LME ET DEVELOPPEMENT DURABLE : QUELS IMPACTS SUR LE DEVELOPPEMENT DES DEMARCHES DE GMA ?

L'objet de cette première partie, après une clarification des concepts (1.1), était de réaliser un diagnostic préalable (1.2) à l'exploration sur le terrain au travers d'études de cas (partie 2). Ce diagnostic s'intéressait aux enjeux stratégiques des démarches de mutualisation pour les parties prenantes « internes » de ces projets, à savoir les distributeurs, les industriels et les prestataires de services logistiques. La figure suivante synthétise les résultats de cette première analyse (**Figure 10**).

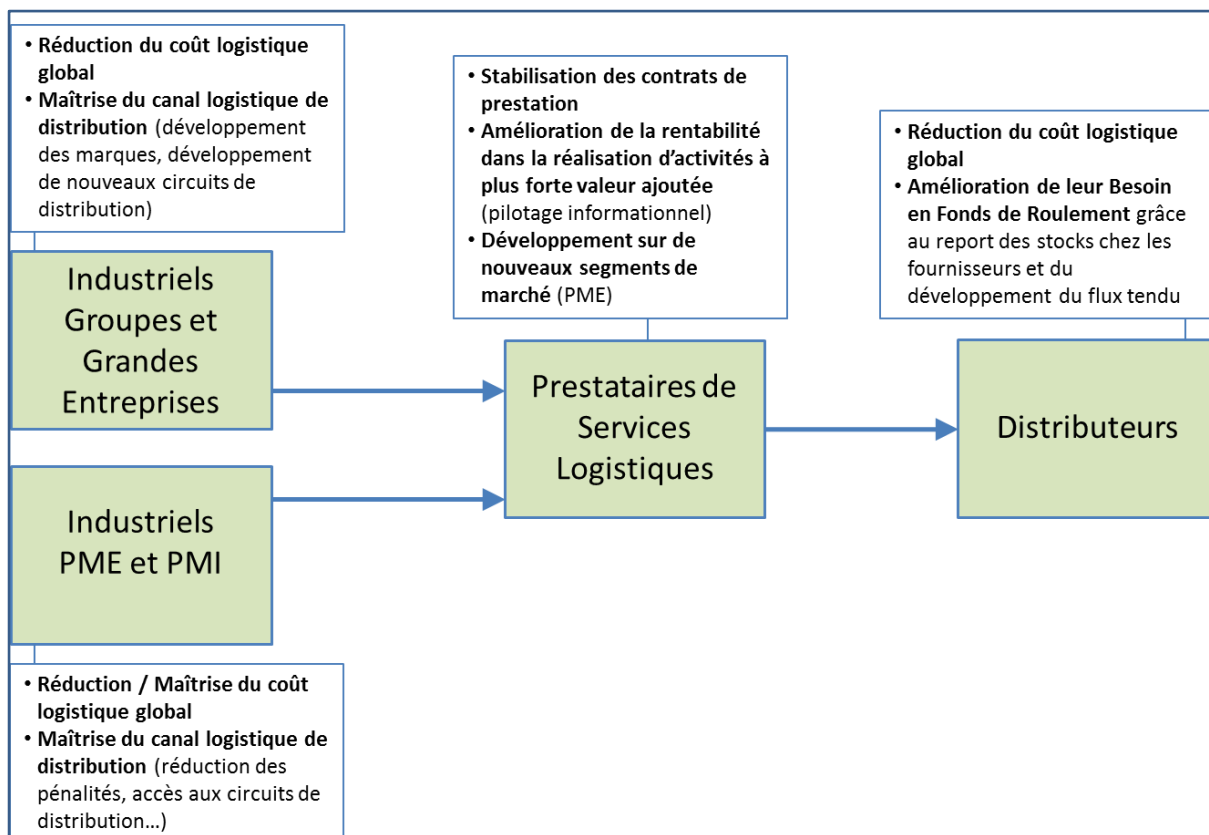


Figure 10 : Principaux enjeux de la GMA pour industriels, les prestataires de services logistiques et les distributeurs

Ces enjeux ont conduit certaines entreprises, industriels et distributeurs, à s'engager dans des démarches de mutualisation qui restent cependant peu nombreuses. Outre les difficultés évoquées dans cette première partie qui tiennent aux caractéristiques de ces démarches collaboratives (complexité des processus opérationnels – physiques et informationnels - et des organisations à concevoir) et à leur dynamique (relations entre les partenaires), des changements intervenus dans l'environnement ont, semble-t-il, joué un rôle important dans la diffusion de ces démarches. Au premier rang, la Loi de Modernisation de l'Economie a vraisemblablement renforcé certains des enjeux évoqués, en particulier la problématique de l'optimisation du besoin en fond de roulement (*Cash Conversion Cycle*).

- **La Loi de Modernisation de l'Economie : compression des temps de cycle**

Les principales modifications apportées par la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) au cadre législatif et réglementaire existant (**Tableau 6**) s'articulent autour des deux piliers traditionnels : la structure du secteur et les comportements entre les acteurs (**Tableau 10**). Par le biais d'une plus grande régulation des pratiques commerciales (notamment dans le secteur des produits de grande consommation), cette loi vise essentiellement une baisse des prix de vente au consommateur.

Loi de Modernisation de l'Economie du mois d'Août 2008	<p>Structure du secteur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seuil de déclenchement du contrôle de concentration réduit à 25 millions d'euros • Seuil de demande d'autorisation d'implantation porté à 1000m² <p>Comportement des acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Négociabilité des prix dans le cadre de « relations équilibrées » • Droit d'alignement non supprimé (communication des CGV par les industriels) • Délais de paiement raccourcis : 60 jours nets ou 45 jours fin de mois à compter de la date d'émission de la facture • Durcissement des sanctions et contrôle des pratiques abusives
---	---

Tableau 10 : Les principales modifications apportées par la Loi de Modernisation de l'Economie au dispositif réglementaire

Les résultats restent cependant mitigés (Chanut, 2007 ; 2009 ; Camman et Livolsi, 2012). Si la LME a eu un impact significatif sur le raccourcissement des délais de paiement (-11 jours en moyenne en 2010), l'objectif de baisse des prix de vente au consommateur est faible voire inexistant. L'augmentation de nombreux facteurs de coût, au premier rang desquels les matières premières et le transport, sont des arguments forts pour justifier de cette inertie dans un contexte de baisse des volumes d'activités devenue problématique pour le maintien des productivités dans certains secteurs (par exemple dans la prestation de services logistiques et le transport).

La LME a cependant impacté directement deux éléments fondamentaux de la performance des enseignes de distribution : les « marges-arrières » ou la facturation de services sans contrepartie réelle qui garantissait jusqu'à maintenant leur niveau de marge et leur besoin en fonds de roulement structurellement négatif (-7 jours en moyenne dans la distribution alimentaire). L'amélioration de ce besoin en fonds de roulement, devenue la problématique majeure des enseignes de distribution, concerne cependant l'ensemble des acteurs du circuit économique. La LME a ainsi renforcé les enjeux liés au financement de la chaîne d'approvisionnement (*supply chain finance*) devenu, en l'espace de quelques mois, une offre commerciale à part entière des cabinets de consulting, des institutions financières (affacturage, *reverse factoring*) et autres acteurs d'intermédiation financière (portage des stocks par exemple).

Diffusion rapide des organisations en flux tendus

Au-delà des solutions de financement existantes, la refonte des organisations logistiques s'est avérée un moyen de pallier les impacts de la LME. Dans ce contexte, les organisations en flux tendus tendent à se généraliser et se traduisent par une augmentation des fréquences de

livraison sous-tendue par un fractionnement des lots (et des commandes) de plus en plus important. Outre les contraintes physiques associées à cette accélération des flux (délais de livraison réduits, préparation des commandes à la couche palette ou au colis, multiplication des palettes dites « sandwich » occasionnant un suivi des emballages plus rigoureux, horaires d'enlèvement plus contraignants...), l'augmentation des coûts concerne l'ensemble des activités logistiques (le transport évidemment, mais aussi les unités de manutention – parc de palettes en augmentation, la gestion des retours plus coûteuse et complexe, la préparation des commandes...). Cette augmentation du coût logistique global plaide en faveur d'une massification des flux (réduction du coût de transport, maintien de la productivité dans les activités logistiques...) et donc, en faveur de la diffusion à plus grande échelle de démarches de mutualisation, dont la LME s'avère finalement être un catalyseur.

Report accéléré des stocks chez les fournisseurs

La réduction des niveaux de stocks est une des premières actions engagées par les entreprises pour optimiser leur trésorerie. Suivent directement les actions concernant la réduction des délais de paiement des créances clients et, inversement, l'allongement des délais de paiement des dettes fournisseurs (**Figure 11**).

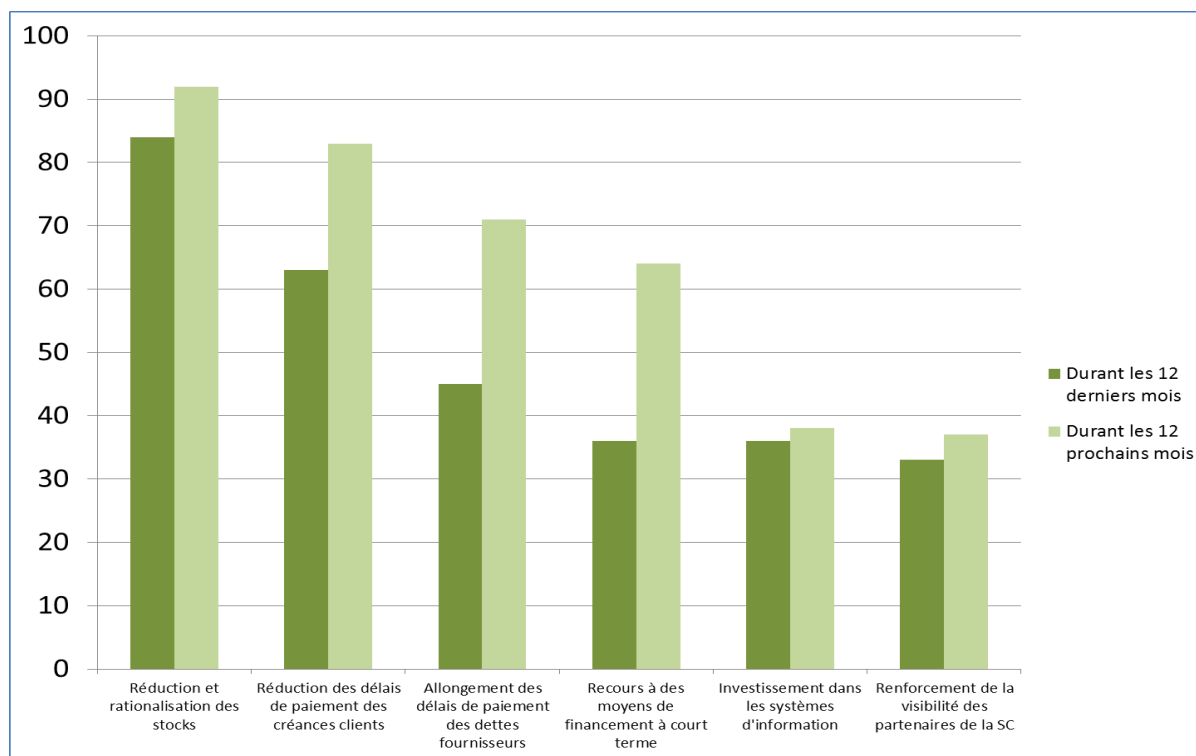


Figure 11 : Optimisation de la trésorerie investie dans la *supply chain* : quelles actions ?
Source : Aberdeen, « working Capital Optimization », Benchmark Report, 2008.

L'allongement des délais de paiement des fournisseurs permet aux donneurs d'ordres de financer une grande partie de leur cycle d'exploitation grâce aux crédits fournisseurs. La part de ce mode de financement (604 millions d'€) était déjà, en valeur, plus de deux fois supérieure en 2007 au crédit bancaire (295 millions d'€). La mise en tension des flux permet aussi d'optimiser ce délai en décalant au maximum dans le temps le transfert de propriété des stocks désormais portés de plus en plus souvent par les fournisseurs.

- **La LME, un poids financier supplémentaire pour les petits fournisseurs**

Ce rapide bilan de la LME, qui sera approfondi dans la troisième partie, a simplement pour objectif de mettre en exergue l'exacerbation de certains enjeux mis à jour dans le diagnostic initial. L'optimisation des flux financiers au sein des chaînes d'approvisionnement est devenue, avec une LME concomitante à une crise économique, la préoccupation essentielle des entreprises industrielles et commerciales. La refonte des schémas logistiques, participant de cette optimisation financière, renforce toutefois des problèmes antérieurs (augmentation du coût logistique global) et en crée de nouveaux, notamment pour les petites et moyennes entreprises (financement de leur exploitation, augmentation de leur besoin en fonds de roulement) dans un contexte de resserrement du crédit bancaire. A ces difficultés de financement s'ajoutent aussi les conséquences financières des pratiques de leurs principaux clients (industriels ou distributeurs) que la LME ambitionnait de contrôler et de sanctionner plus sévèrement. Sur ce point aussi, son bilan reste mitigé car certaines pratiques abusives ont continué d'augmenter, particulièrement les remises liées à la réduction du délai de paiement, le non-respect de ces derniers, les menaces de déréférencement, le report du coût de produits invendus sur le fournisseur, l'interdiction d'augmentation des tarifs du fournisseur liée à l'évolution du cours des matières premières, les marges garanties, les stocks de consignation, les pénalités de retard injustifiées et l'essor de nouveaux instruments promotionnels (rapport de la DGCCRF, 2009).

Face à l'inefficacité relative de cette nouvelle législation, les PME font désormais appel aux institutions (collectivités territoriales, CCI...) pour qu'elles interviennent directement dans la recherche de solutions opérationnelles afin de maintenir et/ou améliorer leur compétitivité sur le marché national et à l'export. Certaines d'entre elles, qui ont motivé la conduite de cette recherche, s'impliquent aujourd'hui directement dans la réflexion et la structuration de schémas logistiques mutualisés permettant notamment aux PME régionales de pallier les problèmes liés à cette mise en tension des flux par les grands donneurs d'ordres (industriels et distributeurs) et aux actions conduites pour optimiser leur besoin en fond de roulement et leur trésorerie.

Outre la question de la performance économique, la montée en puissance des questions environnementales est aussi un facteur motivant leur implication, comme celles des entreprises, dans la structuration de ces démarches de mutualisation.

- **Le développement durable, une préoccupation croissante dans les entreprises**

Le développement durable occupe une place grandissante dans les réflexions, stratégies et actions de tous les acteurs de vie économique, qu'ils soient privés ou publics. La logistique, aux enjeux environnementaux évidents, fait partie intégrante des réflexions conduites au sein des entreprises et par les pouvoirs publics. En effet, si les organisations logistiques constituent souvent la face cachée des entreprises, les moyens mis en œuvre rendent visibles les externalités négatives en termes de transport ou d'immobilier. A l'échelle du seul territoire national, le transport et la logistique représentent environ 300 milliards de tonnes-kilomètres transportés par la route (86 % de la part modale de transport de marchandises), 40 millions de m² d'entrepôts (avec une croissance de près de 2 millions par an depuis dix ans) et près d'un emploi sur dix aujourd'hui (1,7 million de salariés en France et environ 7,5 millions dans l'Europe des 25) avec des perspectives de croissance importante puisque la DARES considère que ce secteur sera le deuxième créateur d'emplois à l'horizon 2015 (2,8 millions de salariés) derrière les services à la personne.

Concernant les impacts environnementaux, le transport représente à lui seul un peu moins de 36% des émissions de CO₂, contributeur principal au réchauffement planétaire et, environ 27% des émissions pour l'ensemble des gaz à effet de serre. 41% des émissions de CO₂ du transport concernent le transport routier de marchandises (25% pour les poids-lourds et 16% pour véhicules utilitaires légers). Les réflexions et actions en matière de logistique durable sont regroupées, dans leur volet environnemental, sous la bannière d'**éco-logistique**. Elles visent essentiellement à réduire toutes les pollutions et nuisances occasionnées par les activités composant la chaîne logistique (**Tableau 11**). Si la **dimension économique** de ces pratiques reste prégnante, leur développement s'explique aussi par le **respect de la réglementation** (transport, entrepôt...), par **l'amélioration de l'image** (auprès des consommateurs notamment plus sensibles aujourd'hui aux actions conduites par les entreprises en matière de responsabilité sociétale) et, désormais, par la volonté d'anticiper et de réduire les impacts financiers de la **fiscalité verte** qui pose, au-delà du montant de la taxe, de nombreuses questions que sa « répercussion » sur les différents acteurs des chaînes logistiques...

Transport	Entrepôt	Emballages et unités de manutention
<p>Réduction des gaz à effet de serre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimisation du taux de remplissage (mutualisation, camions à lisses...) • Optimisation des tournées (réduction du nombre de km parcourus et des km à vide) • Raccourcissement des circuits d'approvisionnement • Mise aux normes euro IV et V des parcs de véhicules • Eco-conduite • Utilisation de carburants alternatifs • Report modal, multi-modalité • Sélection des sous-traitants <p>Réduction des nuisances sonores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camions « Piek » et véhicules électriques en centre-ville • Sélection des sous-traitants <p>Réduction du nombre d'accidents et amélioration de la sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect des temps de conduite • Renouvellement des parcs de véhicules • Formation continue des chauffeurs • Sélection des sous-traitants <p>Eco-conception des produits en prenant en compte l'optimisation transport</p>	<p>Réduction des impacts environnementaux et des nuisances visuelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certification NF – Bâtiments tertiaires – démarches HQE applicables aux plates-formes et bâtiments logistiques depuis le 15 Janvier 2005 • Référentiel « Plate-forme logistique » de l'AFILOG et Certivéa (Janvier 2009) 	<p>Réduction des impacts environnementaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction des emballages et suremballages • Utilisation d'emballages et d'unités de manutention en matériaux recyclables • Optimisation de la gestion des retours des unités de manutention (transport des palettes) • Nouveaux supports de manutention et de transport pour favoriser le report modal <p>Sécurité des produits, notamment pour les produits alimentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité des emballages • Traçabilité des unités logistiques (SSCC...) <p>Ecoconception des produits incluant la réflexion sur le conditionnement et l'emballage</p>

Tableau 11 : Les principales actions conduites par les entreprises en matière d'éco-logistique

Ce tableau reprend les principales innovations relevant de démarches d'éco-logistique de la part des entreprises et témoigne de leur variété. Qu'elles concernent les bâtiments (matériaux utilisés, systèmes d'alimentation en électricité...), les matériels (motorisation, pneumatiques, aménagement des ensembles routiers ou des engins de manutention, supports de manutention et de transport), les installations (chantiers de transbordement pour faciliter et accélérer les transferts modaux, trains à grande vitesse...) ou encore les systèmes d'information (*Transportation Management Systems...*), les innovations technologiques sont nombreuses et contribuent effectivement à la réduction des externalités négatives des activités logistiques. Pour autant, face à la croissance actuelle et à venir des flux de transport, les innovations organisationnelles semblent non seulement plus prometteuses mais surtout nécessaires. Ces innovations logistiques ne sont pas uniquement du ressort des entreprises. Elles concernent aussi les collectivités territoriales dans leur mission d'aménagement et de compétitivité durable des territoires (**Figure 12**). S'agissant uniquement des démarches de mutualisation, innovation organisationnelle ancrée sur une amélioration de la performance économique et environnementale des entreprises, la question de l'implication des collectivités territoriales, interpellées par les PME, est posée. Comment ces institutions interviennent-elles aujourd'hui dans ces démarches ? Quel peut-être leur rôle dans le développement de ces démarches ? Quelles actions peuvent ou doivent conduire ces nouvelles parties prenantes pour accompagner ces PME, et plus largement, les entreprises dans l'amélioration de leur performance durable au travers de la structuration et du déploiement de ce type de démarche ?

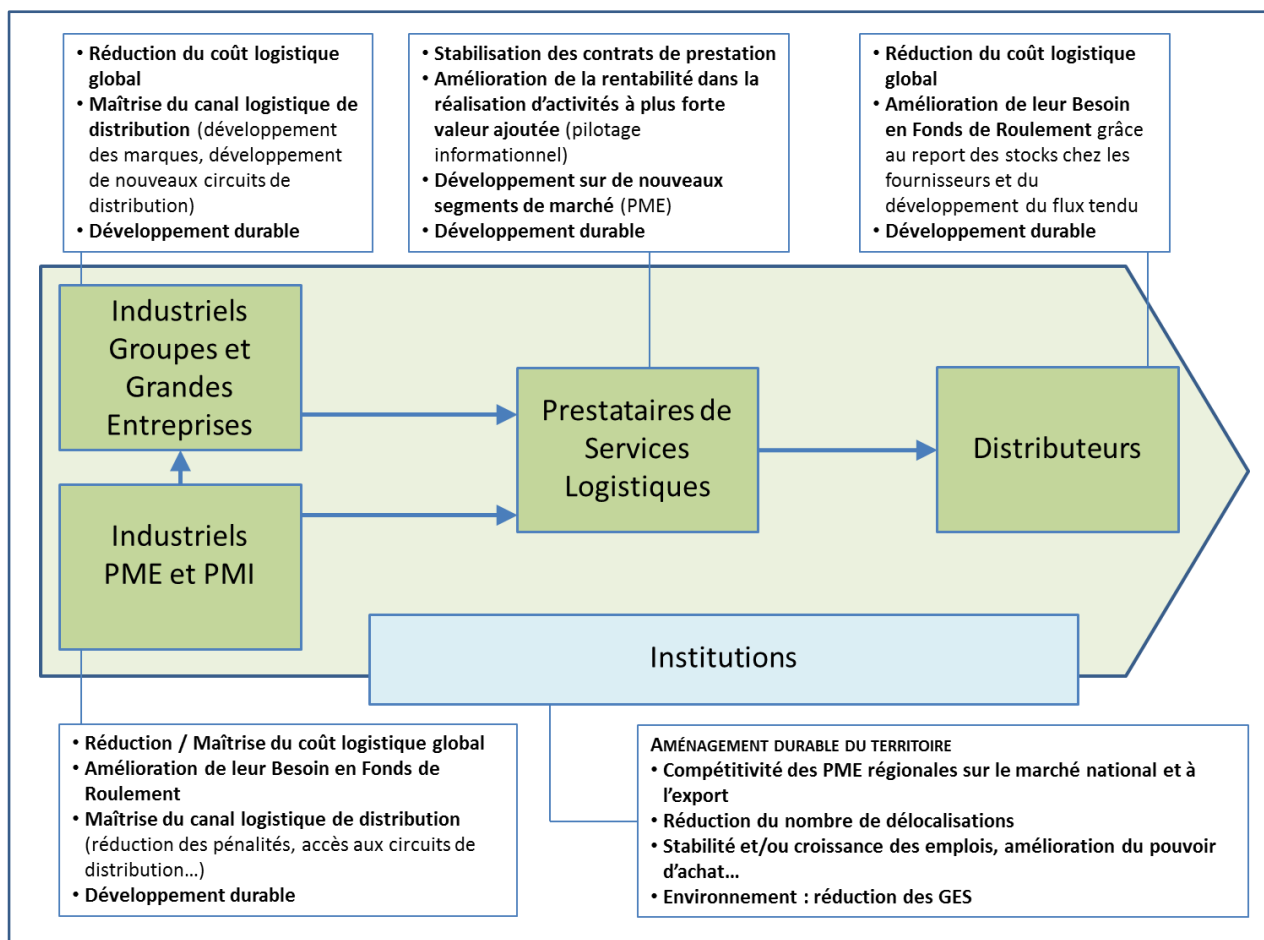


Figure 12 : Les enjeux pour l'ensemble des parties prenantes des démarches de mutualisation logistiques : industriels, distributeurs, prestataires de services logistiques et transporteurs, institutions

Deuxième Partie

Présentation des cas de mutualisation : Approche descriptive

II - PRESENTATION DES CAS DE MUTUALISATION

Approche descriptive

L'objet de cette deuxième partie est de présenter les principaux cas de mutualisation étudiés dans le cadre de ce projet. Comme nous l'avons indiqué dans la première partie, différentes catégories d'acteurs peuvent avoir intérêt sur le plan économique, à défaut d'une réelle volonté environnementale, à être moteur dans la mise en place d'une telle démarche. Les industriels, naturellement, qui auront ainsi la possibilité d'améliorer le niveau de service offert aux distributeurs et de fiabiliser le taux de disponibilité en linéaire tout en maîtrisant (diminuant parfois) le coût du transport. Les distributeurs ensuite qui, particulièrement dans le cas de leurs relations avec les PME dont les volumes ne permettent pas de gérer des camions complets, peuvent ainsi fiabiliser au moindre coût, eux aussi, leurs approvisionnements. Enfin, les prestataires de services logistiques ont, sans aucun doute, tout intérêt à développer une offre en la matière qui leur permettrait de stabiliser leur portefeuille en renforçant leur position auprès des grandes entreprises, et constituerait aussi un vecteur d'expansion vers les entreprises de taille moyenne, véritable relais de croissance à envisager.

Nous avons donc choisi de présenter des cas qui reflètent la diversité de l'origine des démarches de mutualisation avec des dossiers dont les moteurs sont des industriels, des distributeurs ou des prestataires de services logistiques. Notre volonté, dans le présent rapport, n'est pas de rendre compte de l'intégralité des dossiers de GMA conduits actuellement sur le territoire. D'abord, parce que cette volonté d'exhaustivité se heurte aux velléités de certains acteurs d'être discrets sur ces sujets en développement, en opposition d'ailleurs avec d'autres qui communiquent sur leurs avancées alors qu'ils ne sont pas véritablement sur des démarches de mutualisation. Ensuite, parce que nous privilégions la présentation de dossiers caractéristiques et connus sur lesquels nous pourrions nous appuyer pour dresser, dans la troisième partie de ce rapport, un bilan circonstancié de la diffusion de la GMA et de la nature de cette diffusion. En ce sens, notre démarche, quand bien même nos interprétations seront différentes ou complémentaires, s'inscrit dans la lignée des deux principaux rapports rédigés préalablement sur la GMA : le livre blanc de l'ASLOG et le rapport du PIPAME rédigé par le cabinet de conseil Kurt Salmon. Ces deux rapports ont présenté moins d'une dizaine de cas (**Tableau 12**).

Livre blanc GMA ASLOG / Diagma	Rapport du PIPAME Kurt Salmon
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cadbury et Sara Lee / IPS Europe 2. Bénédicte-Nutrimaine / FM Logistic 3. CHANGES / FM Logistic 4. Senoble / Iris Logistique 5. Centres de Consolidation et de Coopération de Carrefour 6. Media Saturn / Heppner 7. Visions des prestataires (DHL, ND Logistics, Stef) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centres de Consolidation et de Coopération de Carrefour 2. Sara Lee et Cadbury 3. Chargeurs Pointe de Bretagne 4. Senoble / Iris Logistique 5. AT France – Lincet / GJ Froid 6. Vialog 7. Conibi (Consortium Industriel Bureautique Informatique) 8. SAS Aérotrade 9. SAS Ferrovergne (Opérateur Ferroviaire de Proximité)

Tableau 12 : Les cas présentés dans les rapports de l'ASLOG et du PIPAME

Cependant, même si nous avons privilégié la présentation de quelques cas, d'autres sont mobilisés, de façon plus succincte dans leur présentation, à des fins d'éclaircissements ou de meilleure compréhension de l'ensemble. Il s'agit d'indiquer aussi des évolutions dans les démarches de GMA stricto sensu, pour considérer une collaboration allant dans le sens plus global d'une mutualisation logistique synonyme de partage dans l'utilisation d'actifs (entrepôts, moyens de transport...) par exemple. Ces cas correspondent, selon nous, à des signaux faibles d'une évolution dans les démarches et peut-être dans les organisations logistiques de demain.

Pour ceux que nous avons choisi de présenter de façon plus détaillée, nous utiliserons la grille descriptive ci-dessous, sachant, nous le rappelons, que l'objet de cette deuxième partie est uniquement de décrire les cas et non de procéder à une quelconque analyse que nous réservons pour la troisième partie.

Présentation des cas :

- Présentation des entreprises
- Origines de la démarche de mutualisation
- Schématisation de la démarche
- Description de l'organisation mise en place
- Indicateurs de performance économiques et environnementaux
- Devenir de la démarche

La structure de cette deuxième partie, et donc l'ordre de présentation des cas, suit une logique quasi-chronologique dans l'émergence et la diffusion des démarches de GMA.

Nous commençons avec un dossier emblématique (HeCoRe) initié par des industriels en lien avec un prestataire de services logistiques. Nous poursuivons avec deux autres dossiers co-construits entre un prestataire, qui souhaite faire de la GMA un élément de différenciation, et des industriels qui partagent la vision collaborative. Ces dossiers sont pour nous caractéristiques des initiatives prises dans la GMA par les industriels en direction de leurs clients distributeurs.

Devant ces projets, les distributeurs projettent également des démarches de mutualisation. Même si de pareilles démarches avaient été lancées au Royaume-Uni auparavant ou par le groupe Casino sur le périmètre des marques de distributeurs ou des produits premiers prix, les Centres de Consolidation et de Coopération lancés par le groupe Carrefour sont véritablement exemplaires. Ils ont également eu pour conséquences de modifier l'offre des prestataires de services logistiques en la matière, ce sur quoi nous nous arrêterons.

Les contraintes générées par les Centres de Consolidation et de Coopération (« 3C ») ont fait prendre conscience aux industriels de taille plus réduite que la logistique était redevenue un élément critique et qu'il convenait de s'inscrire dans ces démarches collaboratives alors même que leur taille est souvent un frein pour les inscrire dans les partenaires cibles des prestataires de services logistiques. Les derniers cas présentés sont donc ceux d'industriels qui ont investi en propre dans des actifs logistiques pour développer à cette occasion ou par opportunisme une démarche de mutualisation. Si certains cas présentés illustrent des réussites, le projet est

également pavé de difficultés que nous présentons au travers d'un autre cas très connu et qui témoigne alors du rôle que peuvent jouer les institutions dans l'émergence et le déploiement de ces démarches.

Liste des cas de mutualisation présentés
<p>Les cas de GMA à l'initiative des industriels</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. HeCoRe / Kuehne+Nagel 2. Bénédicte-Nutrimaine / FM Logistic 3. Pool CHANGES / FM Logistic 4. Haribo, Campbell / FM Logistic 5. GILDE / FM Logistic <p>Les cas de GMA à l'initiative des distributeurs et leurs impacts sur l'offre des prestataires</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Centres de Consolidation et de Coopération de Carrefour 7. Les modèles déployés par Tesco (centres de consolidation), Casino (stocks déportés) 8. Le positionnement des autres acteurs : prestataires de services logistiques généralistes et spécialisés, les transporteurs, les SSII (cas de PepsiCo / Generix et de Mars, United Biscuits, Saupiquet et Wrigley / GOLS), les cabinets de conseil en logistique <p>Les cas de GMA portés par des industriels</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Senoble / Iris Logistique 10. AT France – Lincet / GJ Froid 11. MerAlliance, Les Délices du Chef / MerAlliance Logistique 12. Chargeurs Pointe de Bretagne

2.1 – LES CAS DE GMA A L'INITIATIVE DES INDUSTRIELS

2.1.1 – HECORE (Henkel, Reckitt, Colgate / Kuehne & Nagel)

A – Présentation des entreprises

Le pool HeCoRe regroupe trois industriels directement en concurrence sur les produits concernés par cette démarche collaborative puisqu'il s'agit d'une organisation dédiée aux produits d'entretien (détergents, lessives...). Ces entreprises sont incontestablement des multinationales performantes avec des marques à forte notoriété comme en atteste le tableau ci-dessous. Cependant, malgré leur taille, elles sont, sur ce marché, loin derrière le leader Procter & Gamble et doivent donc être innovantes pour rester compétitives.

Entreprises	Marques
Henkel	Le Chat, Super Croix, X Tra, Mir, Minidou
Colgate	Colgate Palmolive, Tahiti, Ajax, La Croix, Paic
Reckitt-Benckiser	Airwick, Calgonit, Harpic, St Marc, Cilit, Vanish, Woolite, Calgon, Fabulon, Maison verte

B - Origines et démarrage de la démarche de mutualisation

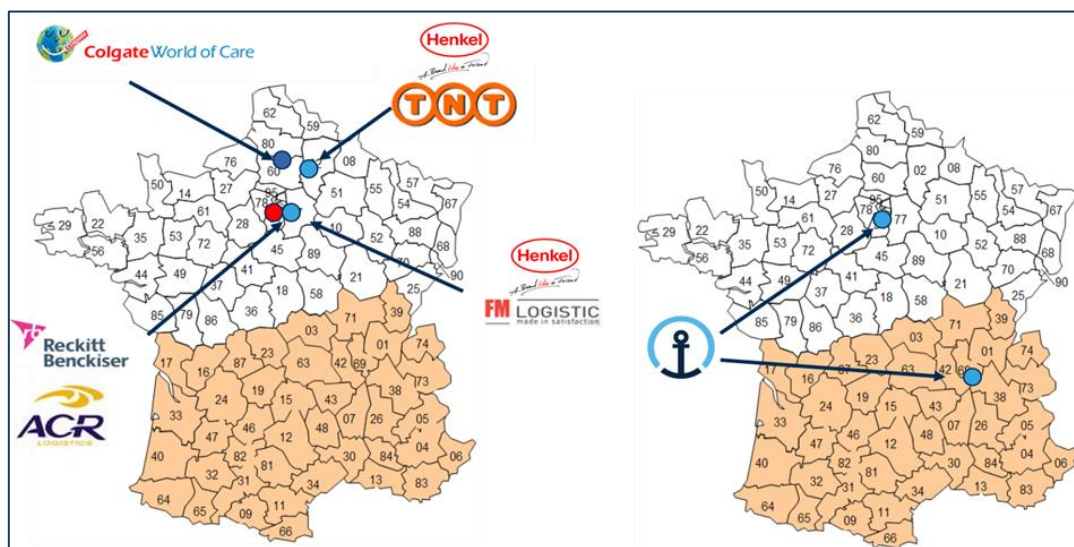
Dans un marché très concurrentiel, cette démarche de mutualisation a une double origine. Il s'agit d'abord d'innover pour consolider les parts de marché respectives en proposant un niveau de service logistique optimal tout en faisant face à une augmentation constatée des coûts de transport. Ensuite, cette démarche est une réponse aux distributeurs qui souhaitent avoir des fréquences de livraison plus importantes afin de diminuer leurs stocks. A titre d'exemple, Carrefour souhaitait une réduction de 10 jours des stocks possédés. Sans changement, une telle demande se serait traduite, pour ces industriels, par une augmentation du coût logistique de 35% (+10% en picking et +25% en transport).

Jusqu'au démarrage de ce projet, les trois entreprises avaient leur propre organisation logistique, que celle-ci soit réalisée en propre comme Colgate ou prestée comme Henkel (avec TNT et FM Logistic) et Reckitt-Benckiser (avec ACR Logistics).

Après de longues discussions préalables, les trois industriels ont décidé, en 2005, de lancer un appel d'offres conjoint pour regrouper leurs opérations logistiques au même endroit et mettre en place une démarche de GMA avec les distributeurs. Compte tenu du nombre de références de ces trois industriels, ce sont près de 800 000 palettes qui seront distribuées vers les enseignes de la distribution. Les objectifs identifiés sont aussi bien relatifs au transport, aux opérations logistiques et, évidemment, au pilotage de cette démarche. En termes de transport, il s'agit de mettre en place une organisation permettant d'optimiser le chargement des camions, c'est-à-dire d'avoir des camions complets, tout en augmentant, comme nous l'avons déjà indiqué, les fréquences de livraison. Sur le plan des opérations logistiques, des synergies doivent exister et permettre une meilleure productivité des opérations. Enfin, la question du pilotage est centrale avec la mise en place d'un *back office* commun pour les trois industriels, en charge du pilotage des opérations depuis la prise de commande jusqu'à la livraison des distributeurs.

Le prestataire de services logistiques sélectionné à l'issue de cet appel d'offre est Kuehne+Nagel (K+N). Le groupe connaissait déjà l'activité de ces industriels puisqu'il était

en charge de la logistique de Reckitt-Benckiser avant le projet de mutualisation, via ACR Logistics qu'il a racheté. A l'image des autres prestataires de services logistiques, K+N a développé une offre globale de GMA qui intègre la consolidation des flux des industriels, la réalisation des opérations logistiques afférentes (réception, stockage, co-packing...), et le pilotage des approvisionnements (préparation, expédition, transport) en relation avec les clients à partir des données des industriels. Les opérations seront réalisées sur deux sites, classés Seveso compte tenu de la nature des produits stockés (détergents et lessives), un dans le nord et un autre dans le sud afin d'avoir une meilleure couverture territoriale et d'optimiser le plan transport. Le premier entrepôt est donc implanté à Savigny-le-Temple (Seine-et-Marne) pour livrer la partie nord de la France, et le second a été implanté en Novembre 2006 à St-Quentin-Fallavier (Isère) pour livrer la partie sud.



C - Description de l'organisation mise en place

Le schéma de la page suivante (**Figure 13**) permet de décrire l'organisation déployée dans le cadre du projet HeCoRe.

En amont, la livraison des industriels, depuis les usines vers les entrepôts partagés, est réalisée en camions complets pour chacun d'entre eux. Le pilotage des flux est assuré via un modèle de type GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements) c'est-à-dire qu'en fonction des sorties entrepôts communiquées par K+N (validées par les responsables des industriels présents sur les sites) et des règles de pilotage du transport, les industriels expédient les références souhaitées.

Sur le plan des opérations d'entreposage, la réelle difficulté est de concilier les flux physiques des trois industriels et leurs systèmes informationnels dans un seul process. K+N a déployé l'outil Logistar qui est son propre système d'information en termes de gestion d'entreposage (WMS). Les opérations de préparation sont réalisées en *voice picking* et, dans la mesure du possible, des synergies sont recherchées sur le plan de l'optimisation opérationnelle. Fondée sur la confiance entre les trois partenaires, il n'en demeure pas moins vrai qu'ils restent concurrents, et donc des règles spécifiques ont été élaborées en termes de gestion des opérations de lancement de produits, de politiques promotionnelles (*co-packing* et autres

modalités de promotion). Des équipes dédiées sont mises en place pour ces opérations et un filmage noir des palettes permet d'éviter une trop grande « exposition » aux concurrents...

La réelle difficulté d'un dossier de GMA est évidemment en aval, avec le pilotage de la distribution vers les sites logistiques des distributeurs. Ce pilotage est réalisé par une équipe composée des responsables clients des fournisseurs, d'un responsable client GMA (K+N) et d'un responsable Systèmes d'Information GMA. Il s'appuie sur l'utilisation d'une solution informatique, développée par Generix (logiciel EWR MP) et distribuée par IPS Europe, permettant d'optimiser les opérations de transport depuis le plan de chargement jusqu'à la facturation. Cette équipe a pour objectif de calculer les propositions d'approvisionnements pour les clients, de gérer les anomalies en respectant les règles définies par les trois industriels (gestion des reliquats, partage des moyens) et de réaliser le *reporting* (suivi des activités réalisées pour le compte de chaque partenaire, performance de la démarche...). En accord avec Carrefour en particulier, il a été décidé d'avoir des jours de livraison fixes, ce qui facilite non seulement l'organisation du transport mais permet aussi de stabiliser les transporteurs impliqués dans la démarche et donc de bénéficier de tarifs plus avantageux. Si 30% des sites logistiques des clients étaient initialement livrés quotidiennement, l'objectif est d'arriver à une livraison quotidienne ensuite. Concernant la répartition des moyens nécessaires à chaque industriel pour livrer les plates-formes du groupe Carrefour, le nombre de palettes et de camions est réactualisé chaque trimestre à partir d'un suivi statistique des ventes réalisé par K+N.

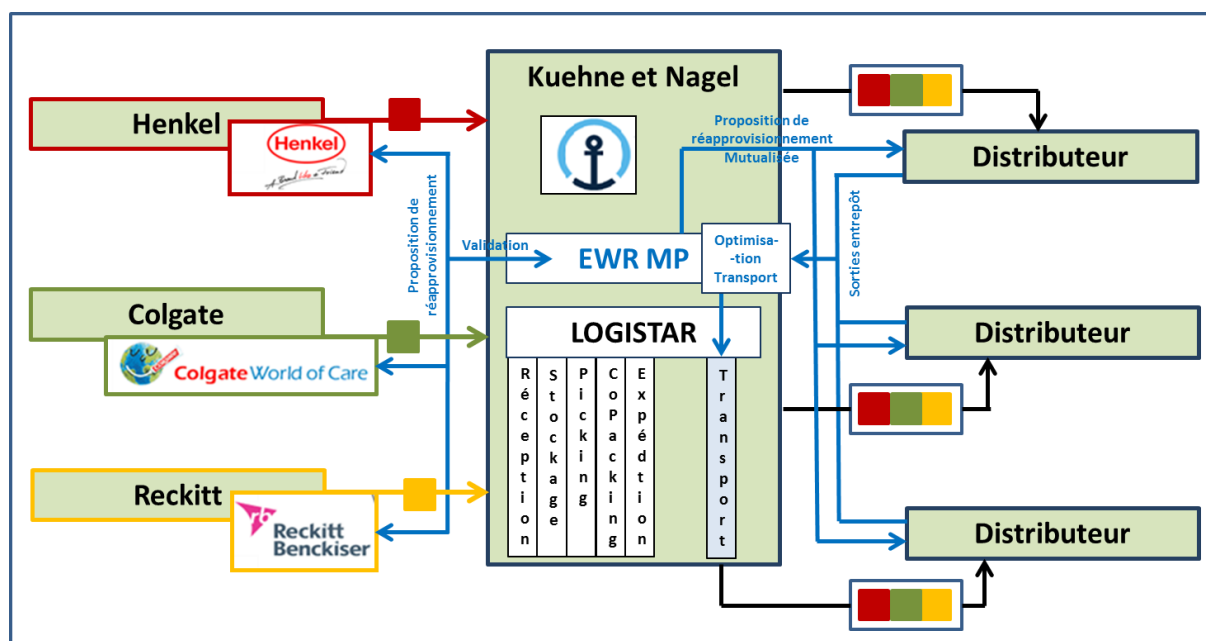


Figure 13 : Processus de GMA du projet HeCoRe

D - Indicateurs de performance économique et environnementale

Le dossier HeCoRe avait deux origines : la **maîtrise des coûts** (particulièrement du transport) et l'**amélioration de la qualité de service** par rapport aux attentes des distributeurs. Les résultats obtenus attestent de la pertinence de la démarche par rapport à ces objectifs mais aussi par rapport aux acteurs impliqués.

Pour les clients distributeurs d'abord, l'augmentation de la fréquence des livraisons (à terme une livraison quotidienne) a permis une réduction des stocks de 14 % à 20 % selon les estimations, tout en améliorant le taux de service de près de 20 %. Ce taux de service intègre aussi bien la disponibilité des produits en linéaire (et donc en amont sur les plates-formes), le respect des horaires de livraison que la qualité des expéditions (manquants, inversion...), ce qui a des effets immédiats en termes de baisse des coûts d'exploitation.

Pour les industriels, au-delà de la différenciation par la qualité de service offerte aux distributeurs et de l'assurance d'une meilleure disponibilité de leurs références dans les linéaires (synonyme de chiffre d'affaires), les gains s'apprécient au niveau du transport et de l'entreposage, mais aussi du pilotage de leur *supply chain*. Au niveau du transport, alors que le taux de remplissage moyen constaté avant la mise en place de la démarche était de 75 % environ, la mutualisation a permis d'atteindre un taux compris entre 95 % et 98 % selon les interlocuteurs. Cette optimisation du transport permet une diminution du nombre de camions affrétés alors que les fréquences de livraison augmentent. Les industriels concernés réduiront à terme de près de 20% le nombre total de camions en service. Les coûts du transport sont donc optimisés, surtout si l'on considère également les relations avec les transporteurs dans le cadre d'une activité planifiée et suffisamment régulière pour autoriser des contrats plus stables. En la matière, Frédéric Combes, le responsable logistique Europe du Nord de Henkel, a souvent souligné les surcoûts, préalables à cette démarche, liés aux fluctuations du marché du transport. Au niveau de l'entreposage, les synergies opérées entre ces trois industriels permettent une utilisation plus efficiente des ressources (matérielles et humaines) et donc la réalisation d'économies d'échelle conduisant à un coût logistique par unité plus faible. Enfin, sur le plan de la *supply chain* de ces industriels, la meilleure visibilité des flux (depuis les sorties entrepôts vers les distributeurs) permet également une réduction des stocks tout au long de la chaîne et une meilleure planification de la production, gage de réduction des coûts.

La performance économique de la démarche de GMA mise en place entre Henkel, Colgate et Reckitt-Benckiser est donc réelle. Elle bénéficie aussi bien aux industriels qu'aux distributeurs en permettant tout à la fois de réduire les coûts d'exploitation (transport, entreposage), les coûts inhérents aux stocks, mais aussi en améliorant la disponibilité des produits dans les linéaires.

La performance environnementale est également réelle. Même si cet aspect n'a pas été à l'origine de la démarche, il y a eu chemin faisant une prise de conscience de ces enjeux et la volonté, comme l'a souvent indiqué Brigitte Michaud, Directrice *Supply Chain* de Reckitt-Benckiser, de concilier des intérêts économiques avec des préoccupations d'intérêt général et environnemental. L'indicateur le plus évident de cette performance environnementale concerne le transport. La baisse du nombre de camions utilisés dans cette organisation a permis de diminuer le nombre total de kilomètres parcourus par an générant une économie de plus de 1,2 million de litres de gasoil, soit 3150 tonnes de CO₂ annuel. Cependant, comme nous l'avons indiqué dans la description de ce cas HeCoRe, les progrès réalisés aussi dans le pilotage des *supply chains* de ces industriels et de leurs clients (moins de stocks, production mieux planifiée...) permettent d'envisager une réduction globale de l'empreinte carbone des différentes références.

2.1.2 – Bénédicta, Banania et Lustucru / FM Logistic

A – Présentation des entreprises

Contrairement au projet HeCoRe, ce *pool* regroupe des entreprises qui ne sont pas directement concurrentes. Bien qu'appartenant à des groupes (Heinz pour Bénédicta depuis 2008, Nutrimaine pour Banania et Pastacorp pour Lustucru), leur nombre de salariés et leur chiffre d'affaires les classent dans les Petites et Moyennes Entreprises. Leurs marques bénéficient cependant d'une forte notoriété comme l'atteste le tableau suivant.

Entreprises	Marques	Nombre de salariés	Parts de marché France
Bénédicta (Heinz)	Bénédicta	250 environ	2 ^{ème} sur le secteur des sauces froides. Leader sur le segment des mayonnaises
Nutrimaine (Nutrial)	Banania, Benco	55 personnes	11% du marché des poudres chocolatées en 2012 12 millions de CA en 2012 pour Banania Leader sur le segment « Enfant »
Pastacorp (Groupe Skalli)	Lustucru, Rivoire & Carret	250 personnes	10,5% de Part de Marché en 2012 derrière Panzani et Barilla.

Créée en 1907, **Bénédicta** (un peu moins de 250 salariés) est le deuxième acteur en France de son secteur d'activité derrière le groupe Unilever-Amora & Maille, qui avait d'ailleurs été contraint par la Commission Européenne de s'en séparer en 2000 pour motif de position dominante sur le marché des sauces froides. Reprise dans le cadre d'un LBO (*Leverage Buy Out*) conduit par l'équipe dirigeante et une filiale de la Barclays dont le relais sera ensuite assuré par Axa Private Equity en 2005 dans le cadre d'un LBO secondaire. En 2008, Bénédicta, qui a renforcé sa marque et sa présence en linéaire, est intégrée au groupe Heinz pour poursuivre sa croissance à l'international et renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs.

La marque **Banania** est déposée en Août 1914 ; la production de la poudre cacaotée débutera la même année à Courbevoie. A la fin des années 70, la marque représente près de 30% des chocolats en poudre et est alors vendue au groupe pharmaceutique Midy qui la cédera à son tour à Bestfoods en 1998, passé dans le groupe Unilever en 2000. Après une lente régression de ses ventes (en 2004, Banania ne représente plus que 8% des parts de marché), la marque devient la propriété de la Holding Nutrial, de même que les marques Benco et Yabon. En 2010, le fonds d'investissement qui avait participé au rachat des trois marques à Unilever cède ses participations au groupe industriel allemand Krüger désormais au côté du management, entré en 2007, et du fonds Cerea Mezzanine. En s'adossant à ce groupe agro-alimentaire d'envergure européenne, l'objectif de cette PME est d'accroître sa capacité d'innovation sur son marché historique, où elle fait face notamment à Nestlé (Nesquick) et Cadbury (Poulain) mais aussi au développement des marques de distributeurs, et sur de nouveaux marchés (pâtes à tartiner, goûters...).

Si la marque **Lustucru** a fêté ses 100 ans en 2011, son histoire débute au milieu du 19^{ème} siècle dans la région grenobloise. D'origine familiale, cette petite entreprise artisanale va progressivement augmenter sa production jusqu'en 1969, date à laquelle, elle rejoint, dans le cadre d'une holding, Rivoire et Carret. L'objectif de ce rapprochement était de faire face à la concurrence des entreprises allemandes et italiennes en accroissant notamment la capacité de

production avec une nouvelle usine à Ourscamps. Les erreurs de prévisions concernant l'entrée des concurrents italiens et allemands sur le marché français vont avoir raison de Rivoire et Carret qui voit ses ventes diminuer tandis que celle de Lustucru restent en croissance, sans toutefois pouvoir rentabiliser les investissements productifs réalisés. Rivoire et Carret, qui a déjà revendu la majeure partie de ses actions à un groupe de semouliers (Cohen-Skalli), fusionne avec Lustucru en 1981. Finalement, la production de pâtes dans son ensemble sera reprise par Cohen – Skalli qui fermera l'usine de Grenoble et entreprendra son redressement, lui permettant en 2008 de redevenir bénéficiaire. Lustucru est aujourd'hui troisième sur son marché derrière Panzani et Barilla qui détiennent 70% du marché en jouant sur une stratégie de niche. Appartenant à deux groupes (les pâtes sèches à Pastacorp - Cohen-Skalli et les pâtes fraîches et le ruz à Panzani), la marque a lancé à partir de 2010 une plateforme commune de communication pour améliorer la visibilité de la marque et accroître sa notoriété et ses parts de marché.

Dans un contexte de concurrence accrue, face aux grands groupes de l'industrie agro-alimentaire et au développement des marques de distributeurs, ainsi qu'à l'augmentation des prix des matières premières, ces PME se doivent de rester innovantes tant en termes de produits pour maintenir et développer leurs parts de marché, que de process pour maintenir leur rentabilité en répondant notamment aux attentes de la grande distribution (particulièrement d'un point de vue logistique).

B – Origine de la démarche

Ce *pool* est né à l'initiative de Bénédicte dans la continuité d'un projet de refonte complète de la chaîne logistique de l'entreprise conduit par Xavier Perraudin, directeur logistique, suite à la sortie de Bénédicte du groupe Unilever. Après avoir déployé la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA), les attentes de la grande distribution (10 jours de réduction des niveaux de stocks, un taux de service de 99,6%) ont incité le responsable logistique de l'entreprise à initier, à partir de 2004, une démarche de mutualisation avec Nutrimaine (Banania) en collaboration avec FM Logistic, prestataire de l'entreprise. Rejoint en 2006 par Lustucru (Pastacorp), en phase de redressement et à la recherche de partenaires pour réduire son coût logistique global en forte augmentation suite à la mise en place de la GPA avec ses clients distributeurs, le *pool* s'est progressivement développé d'abord avec le groupe Carrefour puis avec l'enseigne Match (**Tableau 13**).

Septembre 2004	Protocole d'accord entre Bénédicte, Banania et FM Logistic pour la conception et le déploiement d'une démarche de mutualisation logistique
Octobre 2004	Définition avec le groupe Carrefour, partie prenante du projet, des points de livraison concernés par la démarche de mutualisation Conception de l'organisation (répartition des points de livraison entre Bénédicte et FM Logistic) et du système de pilotage (procédures d'échanges d'information, outils informatiques – EDI, GPA...), définition des activités réalisées par chaque intervenant...) Sélection des transporteurs (3 au démarrage du projet)
Fin 2004	Regroupement des stocks « usine » des deux entreprises sur un site unique à Longueil-Sainte-Marie (site multi-clients - 9 au total - de FM Logistic d'environ 85000 m ²) Lancement du projet avec les premières livraisons mutualisées à destination de 4 entrepôts Carrefour

2005	Livraison progressive d'un plus grand nombre de plates – formes du Groupe Carrefour
2006	Entrée de Pastacorp (Lustucru) dans la démarche Elargissement de la démarche à l'enseigne de distribution Match
2010	La démarche de mutualisation concerne : <ul style="list-style-type: none"> • 170 références pour Heinz • 30 références pour Banania • 60 références pour Pastacorp 21 plates-formes du réseau du Groupe Carrefour et 2 entrepôts Match à Lomme et Haguenau sont approvisionnés en Gestion Mutualisée des Approvisionnements à partir du site de Longueil-Sainte-Marie.

Tableau 13 - Les étapes du projet « Bénédicla, Banania, Lustucru » et son évolution

C – Description de l'organisation mise en place

Evolution du réseau logistique des partenaires

Avant le déploiement de ce projet, les produits des deux entreprises sont stockés sur deux sites différents. Ceux de Bénédicla sont stockés sur une plate-forme multi-clients de FM Logistic située à Longueil Sainte Marie, tandis que l'entrepôt de produits finis de Banania se trouve à Fontenay-Tresigny à proximité de l'usine. Les deux industriels organisent alors leur distribution à partir de ces deux sites.

Le déploiement de la Gestion Mutualisée des Approvisionnements (GMA) va débiter par une étape de **regroupement des stocks des deux partenaires sur une plate-forme unique**, celle de FM Logistic, pour faciliter l'organisation du transport aval à destination du réseau logistique du groupe Carrefour et l'optimiser. Les stocks des deux industriels, puis des trois, lorsque Lustucru (Pastacorp) entrera dans la démarche en 2006, sont distincts. Les préparations de commandes sont ainsi réalisées séparément puis regroupées au moment de l'expédition.

Lustrucru n'a cependant pas transféré l'intégralité de ses stocks sur la plate-forme de FM Logistic, mais approvisionne celle-ci en fonction des besoins des plates-formes de distribution livrées en mutualisation avec Bénédicla et Banania. La gestion du réapprovisionnement de ce stock « avancé » est laissée à FM Logistic qui détermine, à partir des données GPA et GMA, les niveaux de stocks par référence que Lustucru doit livrer à Longueil-Sainte-Marie.

Systèmes de pilotage de la démarche

Le déploiement de cette démarche a impliqué une refonte des systèmes de pilotage du réapprovisionnement des entrepôts de distribution des deux enseignes. Ces changements ont été moins importants pour Bénédicla qui a maintenu son équipe GPA en place en la réaffectant à la gestion des réapprovisionnements de 13 plates-formes pour le compte des deux, puis des trois industriels. Le réapprovisionnement des 12 autres plates-formes du groupe Carrefour a été confié à FM Logistic.

Afin de fiabiliser ce processus, l'état des inventaires de toutes les références pour l'ensemble des plates-formes de distribution est cependant envoyé aux deux gestionnaires (Bénédicla et FM Logistic) pour qu'une prise de relais soit possible en cas de problème informatique et que toute dégradation du taux de service soit ainsi évitée (**Figure 14**).

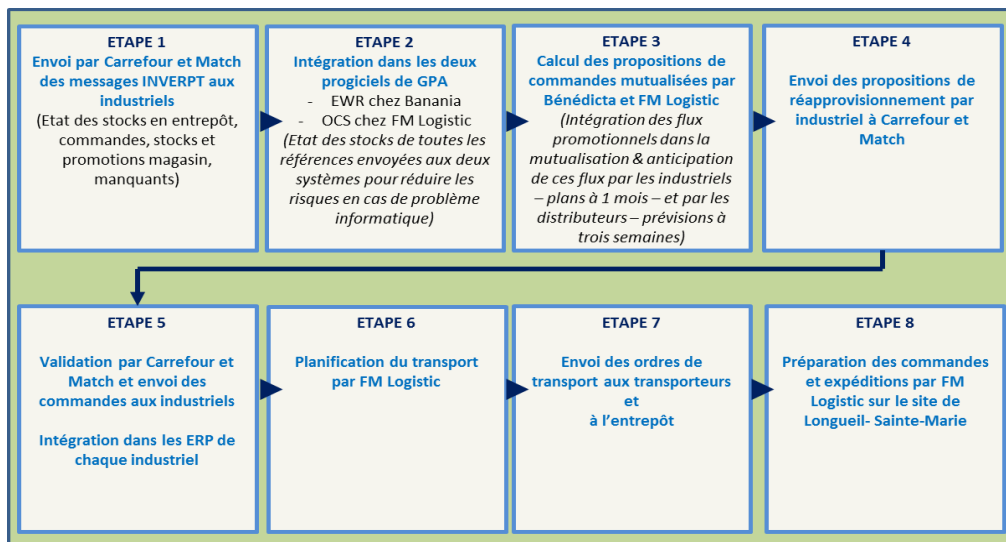


Figure 14 - Le processus de réapprovisionnement des plates-formes de distribution par Bénédicte, Banania et Lustucru

La modélisation suivante (**Figure 15**) présente à la fois le réseau logistique et les principaux flux d'informations qui sont échangés entre les différentes parties prenantes de ce projet : industriels, prestataire de services logistiques, distributeurs, mais aussi transporteurs, dont le nombre réduit (4 en tout), vise à améliorer la qualité de service en stabilisant les flux. Ces derniers sont d'ailleurs informés directement par EDI, à partir du *Transport Management System* (TMS) de FM Logistic, des ordres de livraison (dates, heures d'enlèvement, volume de marchandises et destinations).

Une fois les tournées planifiées, le processus redevient « classique ». Intégrées dans le *Warehouse Management System* (WMS) de FM Logistic, les informations concernant les tournées permettent de synchroniser les vagues de préparation dans les trois zones de stockage des partenaires, puis les expéditions.

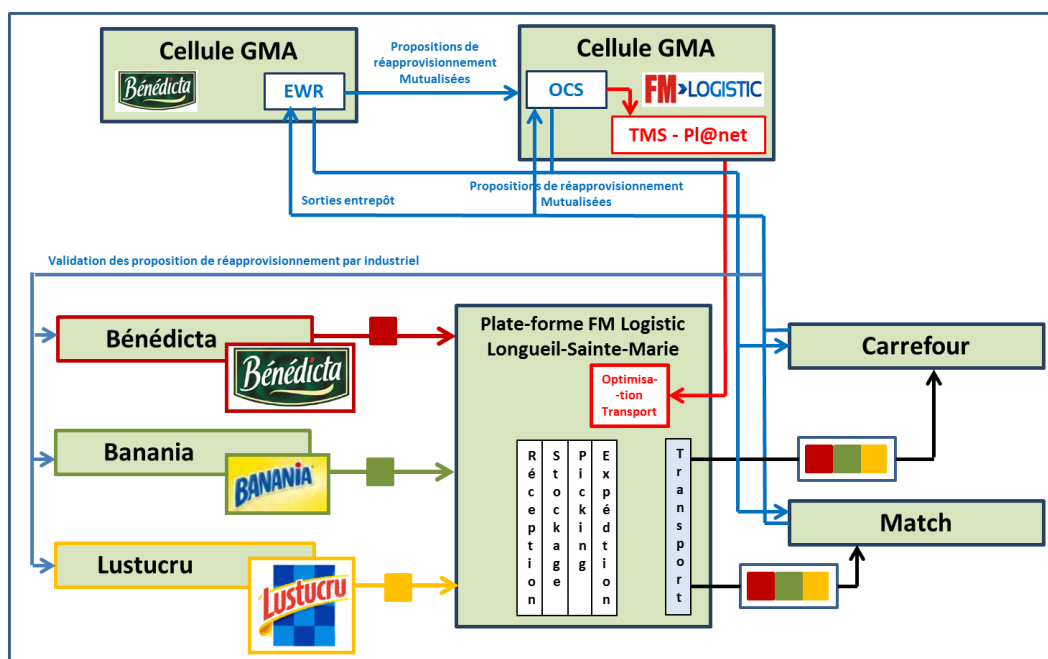


Figure 15 : Processus simplifié de GMA dans le projet Bénédicte, Banania et Lustucru

D – Indicateurs de performance économique et environnementale

L'origine du projet de mutualisation des flux entre Bénédicta et Banania se trouve dans la **réduction des niveaux de stocks** demandés par le Groupe Carrefour avec un **niveau de service logistique équivalent (99,6%)** et la **maîtrise du coût logistique**, notamment **du coût de transport** en augmentation avec le déploiement de la Gestion Partagée des Approvisionnements. Les motivations de Lustucru sont identiques, le passage en GPA ayant entraîné une forte augmentation du coût logistique global.

Concernant les aspects économiques, les objectifs recherchés par les trois partenaires industriels ont été atteints. D'abord, d'un point de vue global, le coût logistique, notamment pour sa partie transport, a été maîtrisé tout en maintenant une qualité de service correspondant aux attentes de la grande distribution. Cette qualité de service est aussi le gage pour les industriels d'une plus grande disponibilité de leurs produits en linéaire améliorant leur chiffre d'affaires, la satisfaction et la fidélité de leurs consommateurs.

S'agissant plus précisément du transport, la mutualisation des flux des trois industriels a permis d'augmenter les fréquences de livraison de 34% tout en réduisant leur nombre de près de 57%. Alors qu'ils réalisaient séparément près de 500 livraisons annuelles, ils n'en planifient plus aujourd'hui que 278. Cette massification s'est bien entendu accompagnée d'une amélioration du taux de remplissage des moyens de transport (de 13 palettes en moyenne par industriel avant le regroupement à près de 28 aujourd'hui). La maîtrise du coût de transport dans un contexte inflationniste est ainsi essentiellement liée à une meilleure utilisation des moyens des quatre transporteurs choisis par les partenaires. La répartition et la stabilisation de leurs flux annuels sur un nombre réduit de transporteurs ont aussi contribué à améliorer la qualité de service de cette activité. On peut ainsi avancer que ce mode de fonctionnement a aussi une incidence sur la réduction des pénalités logistiques.

Concernant les stocks, cette mise en tension des flux, rendue possible économiquement par la mutualisation, s'est traduite par une réduction des stocks de sécurité. Pour Bénédicta, le lissage des flux a permis de supprimer trois jours de stocks, ce qui représente une baisse de l'ordre de 16%.

Enfin, s'agissant des opérations logistiques, le fractionnement des lots ne s'est pas accompagné d'une hausse du coût de préparation. Les préparations concernent soit des palettes complètes (50% des flux), soit des couches palettes (50% restants).

Pour les distributeurs, au-delà de la qualité de service logistique, l'augmentation des fréquences de livraison s'est traduite par une baisse des niveaux de stocks de 10 à 25% selon les points de livraison. L'amélioration de la qualité de transport et la synchronisation des livraisons des industriels a aussi eu des répercussions sur l'organisation et le traitement des réceptions sur les plates-formes. Le nombre de mises à quai a été globalement réduit que ce soit chez les industriels ou chez les distributeurs.

La performance économique de cette démarche est donc incontestable. Les coûts d'exploitation (transport notamment, mais aussi sur site dans les opérations de réception et d'expédition) ont été réduits. Au-delà de l'optimisation de ces activités, le pilotage global de la *supply chain* s'en est trouvé amélioré et s'est traduit par une réduction des niveaux de stocks des industriels et des distributeurs tout en maintenant ou en améliorant la disponibilité des produits en linéaire.

Si les indicateurs de performance économique ont souvent été mis en avant dans la valorisation de ce projet, la performance environnementale, bien que réelle, est souvent, rapidement et succinctement, présentée. Même si l'environnement n'est pas au cœur du développement de cette démarche de mutualisation, la réduction du nombre de kilomètres parcourus correspond à une diminution des émissions de gaz à effet de serre de l'ordre de 47% (Source Bénédicte pour l'Ademe – 28 Juin 2012 – Picardie).

Notons aussi, qu'au-delà de l'approche environnementale, les résultats de cette démarche témoignent des enjeux sociaux. Les choix en matière de pilotage ont permis de conserver les équipes et les compétences en place (partage des points de livraison entre Bénédicte et Banania). Enfin, des relations privilégiées avec quelques transporteurs ont également permis de stabiliser leur activité.

E – Le rôle de FM Logistic, pionnier en matière de mutualisation

FM Logistic est un prestataire de services logistiques dont le siège social est situé à Phalsbourg dans l'Est de la France. Ses principaux actionnaires sont les familles Faure et Machet depuis 1967. En France, l'entreprise compte aujourd'hui près de 3500 collaborateurs, 21 plates-formes multi-activités et multi-clients, soit près de 1000 000 m² d'entrepasage. Son chiffre d'affaires 2010 s'élève à 291 millions d'euros.

Si FM Logistic communique sur son implication dans les démarches de mutualisation à partir de 2001, le *pool* « Bénédicte, Banania et Lustucru » a véritablement permis à cette entreprise familiale de se positionner clairement, comme pionnier et comme leader, sur ce « marché » de la logistique mutualisée, devenue un levier de croissance important pour le groupe. Son modèle de développement, fondé sur la construction d'entrepôts de grande capacité permettant d'accueillir plusieurs clients, a joué un rôle facilitateur dans le déploiement de tels projets. Afin de développer cette activité et de rester leader, FM Logistic a amélioré son offre de services en élargissant ses compétences tant en ingénierie (laboratoire *Supply Chain management*) qu'en matière de pilotage (cellule GMA, chargés de projets spécialisés, cellule de pilotage transport...) et d'exploitation (optimisation des surfaces d'entrepasage, industrialisation des process, gestion de la relation avec les transporteurs, *Supply Chain Executive* – WMS et TMS...).

En France, FM Logistic gère aujourd'hui trois *pools* agroalimentaires et un *pool* Cosmétique, CHanGeS.

2.1.3 - Le *pool* CHanGeS (Colgate, Henkel, GlaxoSmithKline (GSK), Sara Lee et Eugène Perma / FM Logistic)

A – Présentation des entreprises

Le projet de mutualisation « CHanGeS » regroupe des industriels directement concurrents : Colgate, Henkel, GlaxoSmithKline (GSK), Sara Lee et Eugène Perma sur le secteur des produits d'hygiène et de beauté. Possédant des marques à forte notoriété, ces entreprises se distinguent non seulement par leur taille et la structure de leur capital. Si les quatre premières sont de grands groupes internationaux, Eugène Perma reste une PME indépendante rachetée à UBS en 2007 par son PDG.

Entreprises	Marques
Henkel	Chat, Fa, Schwarzkopf, Saint-Algue Syoss, Gliss, Diadermine, Denivit, Teraxyl, Vademecum, Mont Saint Michel, Scorpio,
GlaxoSmithKline	Aquafresh, Polident, Sensodyne
Colgate-Palmolive	Palmolive, Colgate, Tahiti, Sanex (revendu par Unilever en 2011)
Sara Lee HBC (cédée à Unilever en 2010)	Catch, Monsavon, Williams, Kiwi, et Sanex revendu en 2011 à Colgate Palmolive...
Eugène Perma	Keranove, Petrol Hahn, Eugène Color

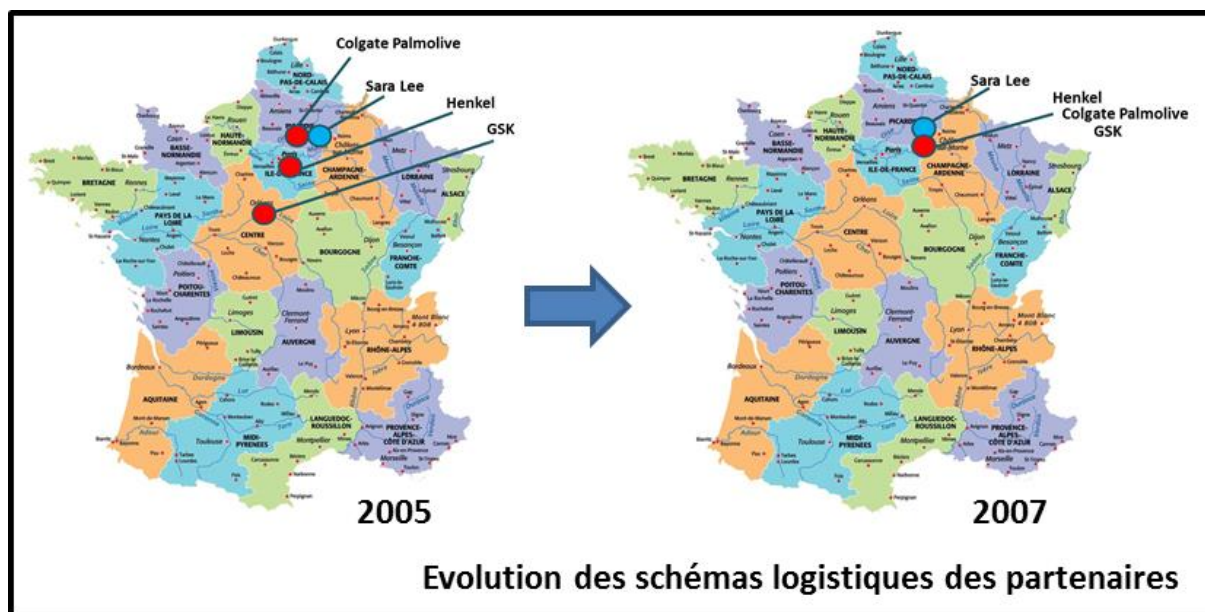
B – Les origines de la démarche

Le *pool*, qui s'est constitué et organisé progressivement, trouve son origine dans la volonté des entreprises de **réduire les coûts de transport** en optimisant les livraisons à destination des entrepôts des enseignes de distribution clients.

Il a débuté en 2005 avec Colgate (Division Cosmétique), Henkel (Division Personal and Home Care) et GSK (Division Grand Public). Les trois partenaires ont déployé une organisation *multipick* pour approvisionner les plates-formes d'un de leurs clients distributeurs à partir de leurs trois entrepôts situés respectivement à Lieusaint, Crépy-en-Valois et Orléans. Accompagnées par FM Logistic, les trois entreprises ont regroupé leurs stocks, à partir de 2007, dans un entrepôt commun situé à Château-Thierry en déployant une démarche de Gestion Mutualisée des Approvisionnements. Elles ont finalement été rejointes en Avril 2008 par Sara Lee qui approvisionne le site de Château-Thierry à partir de son entrepôt de Soissons, puis en Janvier 2011 par Eugène Perma.

Contrairement à ses nouveaux partenaires, Eugène Perma est une PME française reprise en 2007 par son PDG, Didier Martin. L'entreprise s'est notamment illustrée par la relocalisation en 2009 de sa marque Petrol Hahn, rachetée à Procter et Gamble en 1998 et produite en Grande Bretagne, sur son site de production de Reims, après y avoir déjà rapatrié ses productions d'Espagne, d'Italie et de Belgique. Fort de ses 700 salariés, le groupe possède des marques à très forte notoriété (Petrol Hahn, Keranove et Eugène Color).

Ainsi, depuis 2011, les 5 entreprises mutualisent leurs flux à destination des réseaux de distribution du Groupe Carrefour, de Monoprix, Match et Auchan.



C – Description de l’organisation mise en place

Le processus de pilotage du réapprovisionnement des plates-formes des distributeurs passe par plusieurs étapes qui ont permis de ne pas modifier les échanges d’informations EDI avec les enseignes tout en optimisant l’utilisation des moyens de transport.

Les industriels reçoivent les messages INVERPT des distributeurs qu’ils transfèrent immédiatement vers la cellule de pilotage de FM Logistic. Ces données sont alors intégrées dans un progiciel permettant de calculer la taille optimale des lots de chaque industriel en prenant en compte les contraintes de ces derniers, les règles de gestion définies et les niveaux de stocks (**Figure 16**).

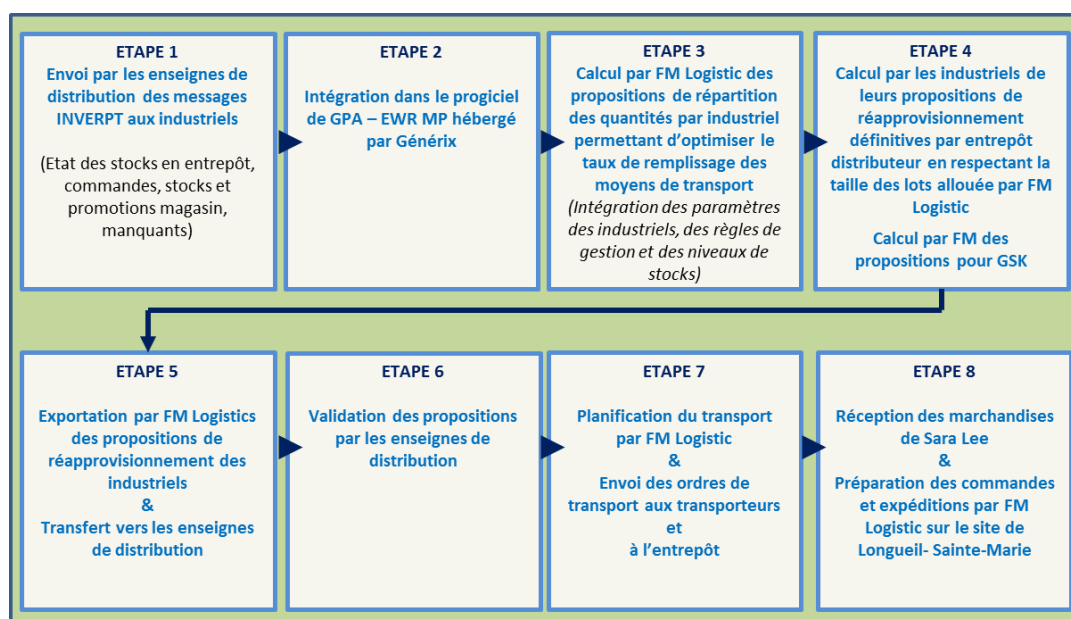


Figure 16 – Le processus de réapprovisionnement des plates-formes de distribution dans le projet CHanGeS

Le processus est appelé « pré-dimensionnement » dans la mesure où FM Logistic renvoie une proposition aux industriels qui, ayant accès au progiciel, sont en mesure de le paramétrer et de définir ensuite leurs propositions de réapprovisionnement en respectant la taille des lots allouée. Il s'agit donc d'une répartition variable prenant en compte les besoins réels des industriels et optimisant le taux d'occupation des moyens de transport grâce à un algorithme « palettes sol », une évolution du progiciel utilisé, EWR MP hébergé par Generix. Ce processus permet de maintenir les équipes GPA chez les industriels qui en possédaient déjà comme Henkel et Colgate. Pour GSK, FM Logistic a aussi pris en charge son processus de GPA et calcule ses propositions de réapprovisionnement.

Le progiciel étant partagé entre les industriels et FM Logistic, le coordinateur en charge du dossier peut *in fine* exporter ces propositions pour les transférer vers les enseignes de distribution, planifier le transport et informer les transporteurs et l'entrepôt de l'activité à venir.

Lorsque les commandes sont validées, le processus redevient « classique ». Les commandes de Henkel, Colgate et GSK sont préparées à Château-Thierry, puis consolidées pour l'expédition avec celles de Sara Lee qui arrivent par navette depuis Soissons. Le schéma suivant reprend le processus dans son ensemble en faisant apparaître les acteurs (industriels, cellule de coordination de FM Logistic, entrepôts, transporteurs et plates-formes de distribution) et les principaux flux d'informations entre les partenaires (**Figure 17**).

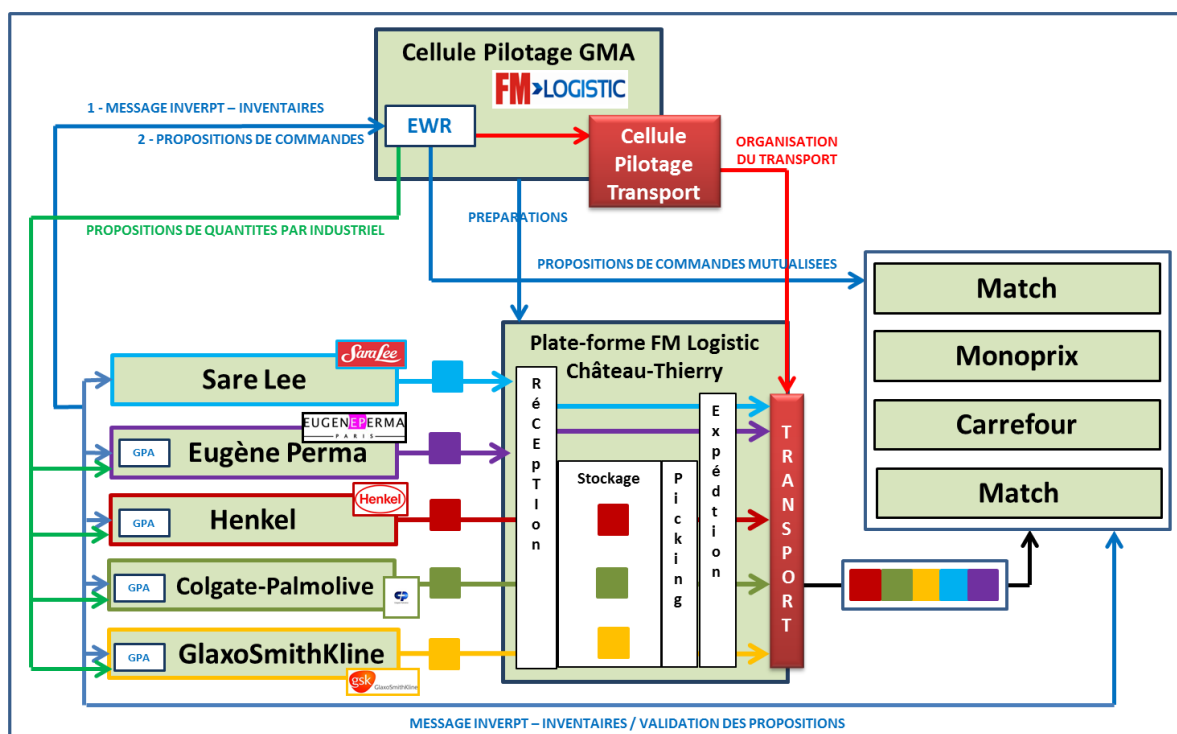


Figure 17 : Processus simplifié de la GMA dans le projet CHanGeS

La coordination du *pool* est réalisée par FM Logistic (cellule GMA) et BP2R qui, en liaison avec le prestataire de service logistique et les industriels, optimisent l'activité transport. BP2R est une entreprise de conseil spécialisée dans le transport. Son métier consiste à analyser et optimiser l'activité transport pour le compte d'industriels, de distributeurs et de prestataires de services logistiques. Dans le cadre de la mutualisation, BP2R analyse et réajuste les plans transport, négocie les tarifs avec les transporteurs sans être lié contractuellement à eux, suit en collaboration avec les industriels et le prestataire de services, la performance et les écarts

entre la réalisation opérationnelle et les cahiers des charges établis avec les transporteurs qui sont quotidiennement informés et suivis par la cellule « Pilotage Transport » de FM Logistics. Le choix d'un portefeuille réduit de transporteurs, affrétés ensuite en fonction des besoins, a prévalu afin de fiabiliser la qualité de cette activité. Le *sourcing*, réalisé par BP2R, privilégie des spécialistes régionaux du lot complet pour écraser les tarifs.

D – Indicateurs de performance économique et environnementale

L'objectif à l'origine de ce *pool* d'industriels est la réduction du coût de transport. 90% des flux des entreprises intégrées dans le *pool* sont à destination de la grande distribution dont l'objectif est de réduire ses niveaux de stocks tout en réduisant le taux de rupture en linéaire.

S'agissant des résultats de cette démarche pour les distributeurs, ils sont conformes à ceux des deux autres *pools* présentés précédemment. La réduction des niveaux de stocks se situe entre 15 et 25 % selon les enseignes et les points de livraison (plates-formes). On peut aussi penser que la réduction du nombre de mises à quai a un impact sur la productivité du processus de réception sur les sites concernés, de même que la fiabilité du transport.

D'un point de vue économique, pour les industriels, les résultats obtenus mettent en exergue la pertinence de l'organisation déployée. Concernant le transport, celle-ci a permis d'augmenter la fréquence des livraisons de chaque industriel de 1 à 3 fois par semaine à une livraison quotidienne en maîtrisant le coût de transport. La mutualisation des flux d'expéditions, grâce à la mise en place d'un point de consolidation, s'est effectivement traduite par la réduction du nombre de véhicules de 50%. Le taux de remplissage des camions est de 100%. L'algorithme « palettes sol », intégré dans le progiciel de GMA (EWR MP), permet de calculer les propositions de commandes pour les industriels en priorisant l'optimisation du taux de remplissage (33 palettes).

Industriel	Nombre moyen de palettes par expédition avec la mutualisation
Colgate -Palmolive	19
GlaxoSmithKline	9
Henkel	18
Sara Lee	15

Au-delà de la réduction du coût de transport, la qualité globale du service logistique des industriels a été améliorée (de 0,2 à 1,5%). Cette organisation, qui réduit les ruptures de charge et permet de stabiliser les flux transport en régularisant les expéditions et les volumes, a aussi un impact positif sur la qualité du service transport dont le taux moyen a été amélioré de 7%. Le fractionnement des livraisons, sous-tendu par des échanges d'informations quotidiens entre industriels et distributeurs, permet d'affiner les prévisions de vente et donc d'optimiser le réapprovisionnement des plates-formes des distributeurs. Le taux de rupture en linéaire peut ainsi s'en trouver diminué, de même que les niveaux de stocks de sécurité des industriels. Les gains financiers liés d'une part, à la réduction de la perte de chiffre d'affaires consécutif à la rupture et, d'autre part, à celle du poids du stock porté par l'industriel, sont aussi à prendre en compte.

Même si la finalité du projet CHanGeS est avant tout économique, la mutualisation des flux d'expédition des 5 industriels impliqués a aussi amélioré leur performance environnementale. Les 300 000 kilomètres économisés chaque année correspondent à une réduction des émissions de CO2 d'environ 400 tonnes.

2.1.4 - Haribo/ Campbell et GILDE accompagnés par FM Logistic

Les résultats de ces démarches convergent tant d'un point de vue économique qu'environnemental, quand bien même cette performance ne constitue pas le moteur de leur déploiement. Ces projets, largement diffusés, commencent à faire des émules. En témoigne, par exemple, la mutualisation récente entre Haribo et Campbell (Septembre 2012) ou encore le projet GILDE démarré en Juillet 2011 (voir encadrés suivants) toujours en collaboration avec FM Logistic.

La mutualisation par Haribo et Campbell

Les entreprises

Haribo, leader mondial de la confiserie de sucre et numéro 1 en France avec des marques à très forte notoriété (Tagada, Chamallow, Dragibus...), compte 16 usines en Europe et deux en France situées à Uzès (Gard) et à Marseille. La production annuelle de bonbons Haribo en France est aujourd'hui de 50 000 tonnes et emploie 750 personnes. Elle représente 37% du marché en volume et 30% en valeur (*site internet de l'entreprise Haribo*).

Campbell France est aussi portée par des marques à très forte notoriété sur le marché des soupes liquides et instantanées avec respectivement Liebig (numéro un du marché français avec plus de 45 % de part de marché en valeur, numéro 2 en volume derrière Knorr -Unilever) et Royco. 420 personnes sont employées en France sur deux sites, l'un à Boulogne Billancourt (directions financière, informatique, gestion des ressources humaines, commerciale, achat et marketing) et l'autre au Pontet, près d'Avignon où sont produites les quelques 100 000 tonnes annuelles de soupe du groupe sur sept lignes de production et neuf de conditionnement.

Les enjeux de la démarche pour les partenaires

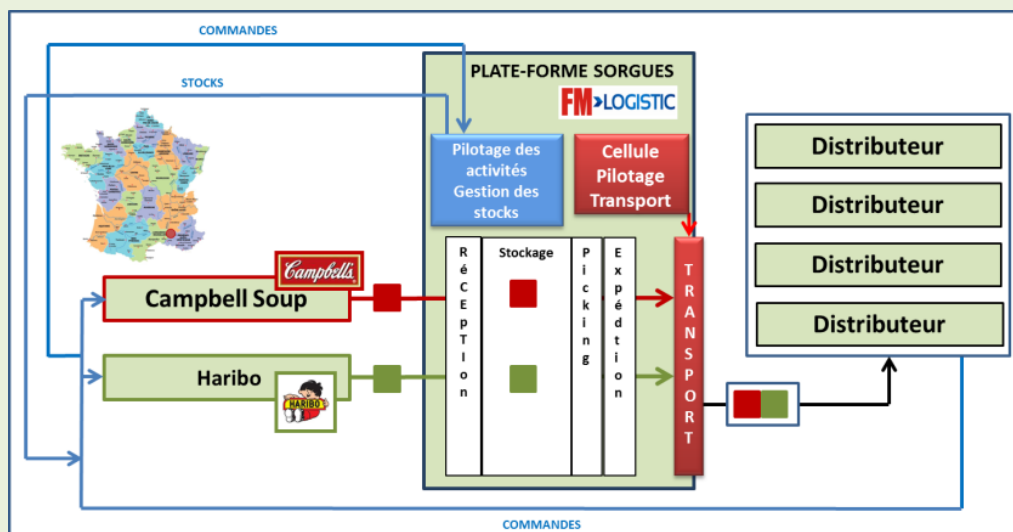
Démarrée en Septembre 2012, après trois années de réflexion et de discussions, la mutualisation des flux d'expéditions de ces deux entreprises à destination des grandes et moyennes surfaces vise essentiellement la réduction du coût de transport tout en améliorant leur niveau de service logistique pour satisfaire les attentes de la grande distribution.

Pour Haribo, l'objectif est aussi de rationaliser sa logistique de distribution en regroupant ses flux à destination de la grande distribution sur un site unique en lieu et place d'une répartition Nord / Sud des expéditions à partir de Ferrières-en-Brie et Uzès. Une segmentation de l'organisation logistique d'Haribo par circuit de distribution a ainsi été déployée à l'occasion de ce projet de mutualisation. Les GMS sont livrées à partir de Sorgues et les « circuits longs » (boulangerie, petits commerces) depuis le site d'Uzès.

L'organisation déployée

Le schéma organisationnel s'appuie sur la centralisation des stocks de produits finis dans un entrepôt partagé situé à Sorgues, déjà presté à FM Logistic par Campbell. Haribo y transfère une partie de ses stocks, ceux destinés à l'approvisionnement des enseignes de distribution.

FM Logistic y gère non seulement l'entreposage et les préparations de commandes, mais pilote aussi le transport pour le compte des deux industriels. Si au démarrage du dossier, seules 30% des commandes sont synchronisées car deux clients seulement ont accepté de le faire, l'objectif est d'augmenter progressivement ce pourcentage de flux mutualisés en valorisant les résultats obtenus auprès d'autres enseignes.



Les indicateurs de performance

Ces résultats, même si la jeunesse de la démarche ne permet pas d'avoir de données chiffrées, rejoignent ceux déjà évoqués dans les autres dossiers de mutualisation présentés.

Pour le distributeur, la disponibilité en linéaire est améliorée tout en réduisant le niveau de stocks grâce à l'augmentation des fréquences de livraison rendue économiquement possible par la mutualisation. Une meilleure utilisation des moyens de transport permet alors aux industriels de maîtriser le budget de leur distribution (baisse des tarifs transport liée à l'augmentation du nombre de camions complets), mais de bénéficier aussi, grâce à cette accélération des flux, d'une baisse de leurs niveaux de stocks et de gains de productivité liés à la réduction du nombre de mises à quai et au regroupement de leurs volumes. Le partage des coûts d'exploitation et l'optimisation de l'utilisation du site est aussi un moyen pour les partenaires de faire baisser le coût unitaire par produit.

Les enjeux environnementaux (réduction des émissions de CO₂) liés à la réduction du nombre de camions en circulation sont aussi évoqués par les partenaires.

GILDE (Groupement d'Industriels pour Livrer la Grande Distribution)

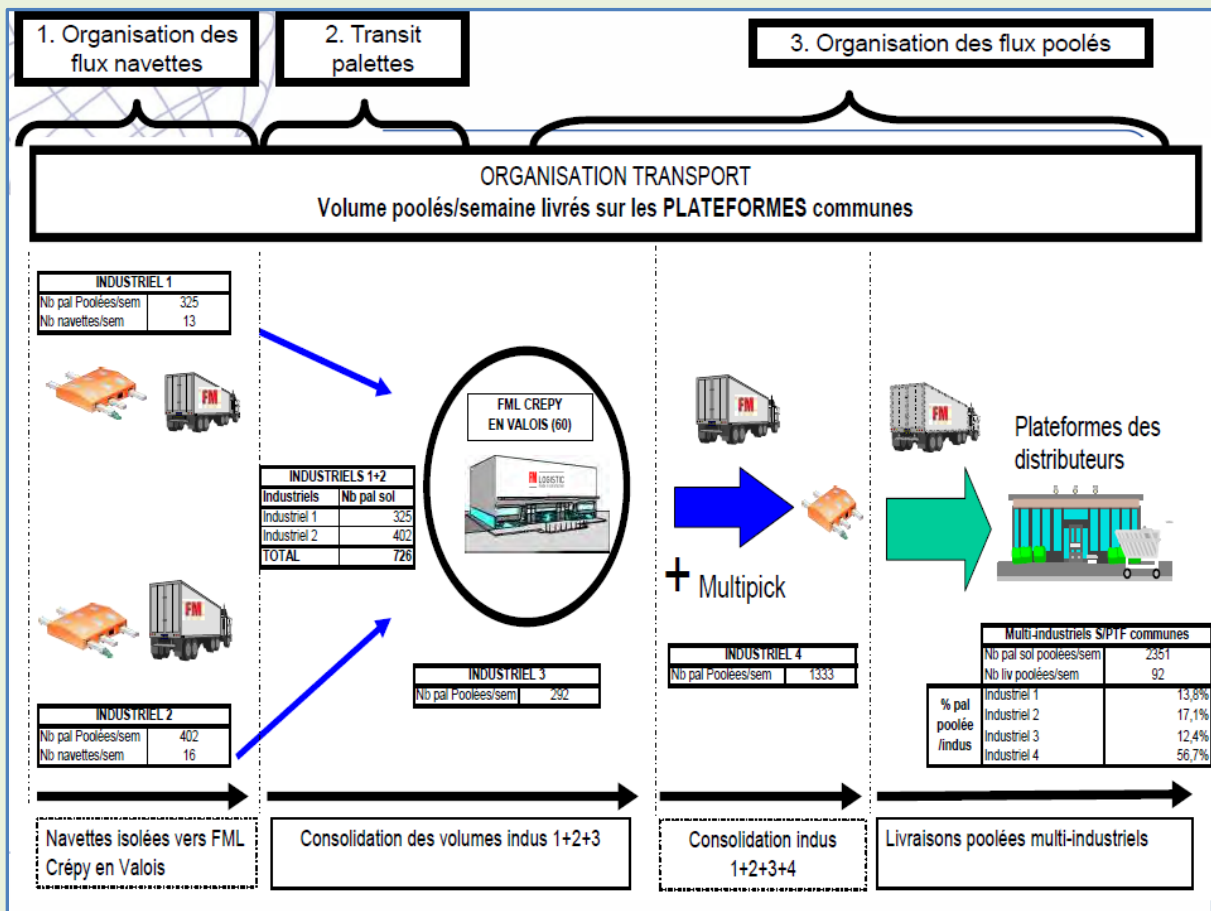
Bourgeois, Mapa Spontex, Energizer et Wilkinson avec FM Logistics

(adapté de la présentation « les prestataires logistiques, catalyseurs de mutualisation » réalisée par Dominique Dunk (Energizer) et Caroline Cellier-Sulfour (FM Logistic) pour la journée d'information et d'échange sur le concept de mutualisation logistique organisée par Diagma et ECR France)

La réflexion sur la mutualisation transport de ces entreprises débute en 2010. Implantés sur 4 sites différents dont un en Belgique pour Energizer, ces industriels, accompagnés par FM Logistic, démarrent effectivement leur projet en Juillet 2011 après une phase de test. Les stocks de trois de ces industriels étaient géographiquement positionnés dans un rayon de 35 kilomètres autour de la plate-forme Multi-Clients de FM Logistic situé à Crépy-en-Valois (60) qui a perdu Kraft Food, son client historique, en Septembre 2012.

L'organisation déployée va permettre de regrouper les flux des industriels en deux temps (voir schéma ci-dessous). Les stocks de Bourgeois (13000 palettes) et de Mapa-Spontex (16000

palettes) se trouvent sur la plate-forme de Crépy-en-Valois. Les flux d'Energizer y sont acheminés pour être regroupés en expédition. Les camions s'acheminent ensuite à quelques kilomètres (Lagny Le Sec) pour charger les volumes restants de Wilkinson.



Le pilotage des flux est similaire à celui mis en place dans le cadre des autres projets de mutualisation pilotés par FM Logistic et s'appuie sur le même outil de GPA (OCS) intégrant un algorithme « Palettes/sol » pour affecter les volumes par industriels en respectant les contraintes des industriels (commandes) et des distributeurs (couverture des stocks et taux de service logistique).

Les résultats économiques attestent de la pertinence de la démarche puisque la fréquence de livraison a été multipliée par 2 passant de plus ou moins 2 fois par semaine en moyenne à 3 à 4 fois par semaine selon les industriels. Le regroupement des flux a permis en outre d'économiser 50% de véhicules et de mises à quai. Les gains pour les industriels et les distributeurs impliqués concernent donc, comme pour les autres cas présentés, à la fois la réduction globale du coût logistique, l'optimisation des stocks liée à l'accélération des flux et l'amélioration de la qualité de service logistique et de la disponibilité des produits en linéaire.

2.2 – LES CAS DE GMA A L’INITIATIVE DES DISTRIBUTEURS ET IMPACTS SUR L’OFFRE DES PRESTATAIRES

2.2.1 - « Centres de Consolidation et de Collaboration » de Carrefour

A - Présentation de Carrefour

Le groupe Carrefour a été fondé en 1959 et est aujourd’hui le numéro deux mondial de la distribution derrière le leader incontesté Wal-Mart. Le groupe est présent dans 33 pays avec au moins l’un des formats de magasins comme l’hypermarché (1452 dans le monde dont 232 en France), le supermarché (2995 dont 977 en France) ou les magasins de proximité (5170 dont 3285 en France).

Après des années de croissance, sur le marché national et grâce à son développement international, Carrefour a connu, à partir du début des années 2000, des difficultés sur le format des hypermarchés en France qui constitue le cœur de son activité. Si d’autres distributeurs hexagonaux ont connu des difficultés similaires sur ce format de magasins, le contexte post fusion avec Promodès a amplifié les enjeux. Avec cette fusion, Carrefour a en effet réellement découvert les spécificités d’une distribution multi format, et ce aussi bien au niveau de la compréhension du comportement du consommateur que des contraintes logistiques de livraison des magasins.

Malgré l’essor des démarches de flux tendus avec ses fournisseurs, Carrefour ne peut que faire le constat d’un niveau de stock qui reste élevé (plus de 10 jours dans les entrepôts à cette époque avec une augmentation régulière) et, surtout, qui ne garantit pas une disponibilité en linéaire. Avec près de 10 % de rupture mesurée sur 61 catégories de produits (de 8,1 % pour les spiritueux à 16,1 % dans le cas des surgelés et des glaces), Carrefour perd du chiffre d’affaires à cause de ce niveau de service insuffisant. En outre, les coûts ne diminuent pas et sont estimés à cette époque à près de 2 milliards d’euros dans la chaîne logistique du groupe.

La promulgation de la LME en 2008, dont nous avons évoqué le contenu et les conséquences dans la première partie, est alors une raison supplémentaire d’accélérer une réorganisation, qui avait débuté dès 2005, des approvisionnements en provenance des PME, qu’elles fabriquent sous marques propres ou sous marques du distributeur. La question du pilotage des approvisionnements en provenance des PME est particulièrement sensible. Les niveaux de stocks de leurs références peuvent en effet être importants (jusqu’à 60 jours pour certaines) alors que les volumes de vente sont faibles et que la disponibilité en linéaire n’atteint pas des niveaux de service très élevés.

B - Origines de la démarche de mutualisation

La démarche de mutualisation, initiée dès 2005 par Carrefour, trouve ses origines à la fois dans les schémas logistiques de l’industrie automobile mais aussi dans ceux d’un certain nombre de distributeurs précurseurs en la matière.

Dans le cas de l’industrie automobile, les schémas d’approvisionnement des usines, mis en place par les constructeurs, s’appuient sur des magasins avancés fournisseurs. Ceux-ci ont une mission simple : fiabiliser les livraisons en bord de chaîne en ayant un stock de composants suffisant. Ces magasins avancés fournisseurs sont gérés par des prestataires de services logistiques qui sont payés par les équipementiers, lesquels supportent également le coût de

possession des stocks puisque le transfert de propriété n'est effectif qu'à la commande c'est-à-dire au moment où les pièces quittent le site pour aller vers la chaîne de montage.

Ce modèle a été initialement repris par certains distributeurs qui ont donc été précurseurs dans ce secteur. C'est au Royaume-Uni que Tesco (cf. encadré ci-dessous) a commencé à refondre son système de pilotage des approvisionnements en développant ses « Collaborative Consolidation Centres » dès la fin des années 90. Si l'organisation de Tesco est clairement le modèle de Carrefour, les stocks déportés mis en place, également auparavant, par le groupe Casino sont pour le moins très proches et ont sans doute été aussi une source d'inspiration (cf. encadré ci-dessous).

« The Collaborative Consolidation Centre » de Tesco

A la fin des années 90, Tesco a constaté une augmentation de ses coûts logistique et transport, attestant d'une relative inefficience de sa *supply chain*. Avec un niveau de stock proche de 14 jours en moyenne (avec des pics à plus de 100 jours dans le cadre de l'alimentation ethnique) et une disponibilité en linéaire insuffisante faisant perdre des ventes, le groupe a pris conscience de la complexité du pilotage de ses approvisionnements et des enjeux de compétitivité liés, dans un pays où 76% du chiffre d'affaires est réalisé par quatre distributeurs (Big 4).

L'entreprise décide alors de revoir son réseau d'entrepôts et de privilégier une organisation dans laquelle les stocks seraient portés par les fournisseurs. Le choix est fait de garder les plates-formes permettant une organisation en flux tendus (via du *cross-docking*), de fermer les entrepôts (5 en tout) moins bien situés par rapport à l'implantation des points de vente et, au contraire, d'ouvrir trois entrepôts de consolidation des flux d'une superficie totale de 850 000 m² dont la gestion est confiée à des prestataires de services logistiques (CEVA en particulier qui est désormais le n°3 au Royaume-Uni).

Le fonctionnement de la nouvelle organisation est simple. Les fournisseurs livrent les centres de consolidation en camions complets sachant que, pour des raisons tarifaires, c'est CEVA qui pilote les enlèvements et le transport en général. Dans ces centres, les stocks appartiennent toujours aux industriels puisque le transfert de propriété a lieu en fonction des commandes des magasins. En aval, c'est Tesco qui pilote les livraisons (toujours en camions complets) vers ses magasins mais, et c'est une vraie particularité, vers ceux d'autres distributeurs aussi. Ainsi, Sainsbury's pendant un moment, mais Asda ou Somerfield ont également collaboré avec Tesco dans le cadre d'une mutualisation de la livraison vers les points de vente. Ces expériences ont duré plus ou moins longtemps en fonction de la complémentarité des livraisons mais ont permis de constater qu'une telle collaboration était envisageable. Cette organisation a permis de faire baisser le niveau de stock chez Tesco tout en augmentant la disponibilité des produits en linéaire.

Les stocks déportés du groupe Casino

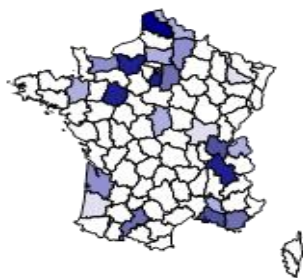
La réduction des marges dans la grande distribution a incité certains distributeurs et en premier lieu le groupe Casino à s'intéresser au portage des stocks. Le modèle imaginé par Casino est qualifié de GPA mutualisée inversée. D'abord développé avec les producteurs de marques de distributeur, il a ensuite été étendu aux PME de marques nationales. C'est Casino qui définit, à partir des paramètres de l'industriel, la proposition de réapprovisionnement en prenant en compte les paramètres d'optimisation transport en amont de la plate-forme de distribution.

Deux réseaux ont été développés, l'un pour les produits à forte rotation et l'autre pour les produits à faible rotation qui sont regroupés sur un nombre restreint de sites massificateurs à partir desquels les entrepôts régionaux sont réapprovisionnés. Les marchandises appartiennent aux fournisseurs jusqu'à leur sortie de l'entrepôt de distribution. Le seul changement à opérer pour Casino se situe au niveau de la gestion des stocks où ces produits doivent être identifiés et suivis de façon très précise pour être en mesure d'informer l'industriel sur tout écart de stock lié à des pertes, à de la casse... Casino doit en effet respecter un taux de service logistique sur ces produits, notamment fiabiliser la tenue des stocks et les inventaires. Le réseau physique n'a pas été modifié, seul le pourcentage de produits portés par l'industriel a progressivement augmenté au sein des entrepôts existants. Les seules modifications concernent les produits à faible rotation qui ont été regroupés sur des sites massificateurs dont le dernier a ouvert ses portes en 2009 à proximité de Gonesse en région parisienne. Ce fonctionnement a permis à Casino de réduire très rapidement ses stocks à hauteur de 50% en passant de 18 jours en moyenne à 9 jours de couverture des ventes.

La mission de la nouvelle organisation de la logistique de Carrefour est donc de créer de la valeur en maximisant la présence des produits en linéaire. Cette maîtrise des flux de marchandises doit permettre d'augmenter le chiffre d'affaires. Dès 2003, un projet émerge de plates-formes de consolidation et de stocks avancés. Il est, en interne, considéré comme participant d'une stratégie de rupture par rapport aux approches incrémentales classiques de diffusion des bonnes pratiques de gestion au sein de la chaîne logistique de Carrefour. S'appuyant sur le classique triptyque de Carrefour des 3C (Chiffres – Coûts – Cash), qui évoluera vers la terminologie (empruntée à Tesco) des Centres de Consolidation et de Collaboration, il vise donc à augmenter le chiffre d'affaires par la réduction des ruptures, à maîtriser voire diminuer le coût rendu linéaire et, enfin, à optimiser la trésorerie marchandise par la réduction des stocks. Sur ce dernier point, la LME a renforcé la pertinence de faire porter les stocks par les industriels en contrepartie d'un raccourcissement des délais de paiement.

Carrefour a donc décidé d'ouvrir des entrepôts destinés aux marchandises des petits industriels dont les volumes ne permettent ni d'avoir un pilotage en cross-dock ou en Gestion Partagée des Approvisionnements ni d'envisager des livraisons en camions complets vers les plates-formes. Les Centres de Consolidation et de Collaboration (3C) seront donc ouverts, à partir de 2005, dans le nord (Douges, Lomme), en Normandie (Thuit-Hébert), en région parisienne (Lieuxaint), en région lyonnaise (Saint-Quentin Fallavier) ou dans le sud-ouest (Agen) et le sud-est (Cavaillon et Miramas) c'est-à-dire dans des zones proches des plates-formes de Carrefour (cf. carte ci-dessous) afin de diminuer le coût du transport à la charge du groupe.

Carte des localisations des entrepôts et des plates-formes de Carrefour



C - Description de l'organisation mise en place

Le point de départ des Centres de Consolidation et de Collaboration est donc la constitution d'un réseau d'entrepôts confiés à des prestataires de services logistiques. Dans un souci manifeste de tirer les prix de cette prestation vers le bas, Carrefour a fait le choix de ne pas confier l'ensemble de ces sites à un seul prestataire, mais, au contraire, de les répartir sur le portefeuille traditionnel des prestataires avec lesquels le groupe travaille traditionnellement. Ainsi, à titre d'exemples, ID Logistics s'occupe des sites de Cavaillon et Miramas, DHL Supply Chain exploite ceux de Lomme et de Lieusaint, Kuehne+Nagel ceux de Saint Quentin Fallavier et Agen, ND Logistic celui de Thuit-Hébert et Géodis un dernier. Cette mise en concurrence initiale permet donc de faire baisser les tarifs initiaux, mais aussi, via la mise en concurrence ultérieure des sites sur leur performance opérationnelle, de s'assurer une maîtrise relative des évolutions tarifaires. La question de la gestion des risques, dans une perspective de *risk management*, n'est bien sûr sans doute pas étrangère aussi à une telle politique.

Le cahier des charges, élaboré par Carrefour, précise les activités à réaliser par les prestataires, ainsi que les conditions de réalisation de celles-ci. Une grille tarifaire unique est alors négociée par Carrefour à destination des clients de ces centres, c'est-à-dire des industriels qui y mettront leurs stocks. Le contrat de prestation est donc élaboré et négocié par Carrefour avec les prestataires. Carrefour sélectionne sur cette base les différents prestataires, mais n'est pas lié par ce contrat puisque ce sont les industriels qui seront les clients et qui paieront les prestataires. L'encadré ci-dessous précise les éléments d'exploitation du cahier des charges et illustre la nature de la grille tarifaire à titre d'indication.

Cahier des charges pour le prestataire (extraits) et exemples de tarif (à titre indicatif)

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions d'exécution des prestations décrites ci-après et confiées de manière non exclusive au PRESTATAIRE par le CLIENT.

- Le déchargement et la réception des produits livrés par le fournisseur.
- Le contrôle des documents de livraison du fournisseur.
- Le contrôle qualitatif visuel extérieur et le contrôle quantitatif des marchandises réceptionnées.
- La conservation et la garde du stock : notamment le contrôle, les inventaires, la gestion des dates selon les spécifications fournies par le CLIENT dans le cahier des charges (DLC, DLUO, date de fabrication)
- L'échange direct « un pour un » des supports de manutention entre le PRESTATAIRE et le CLIENT dans les conditions définies au cahier des charges.
- L'entreposage, la manutention et la préparation des commandes à livrer aux clients du CLIENT.
- La mise à disposition des produits préparés afin d'être expédiés à l'horaire défini au Cahier des Charges,
- Le chargement des véhicules,
- Ainsi que toutes prestations connexes demandées par le CLIENT qui feront l'objet d'une description détaillée dans le Cahier des Charges.

Exemples de tarif

Coût d'entrée (palette homogène) : 2,462 €

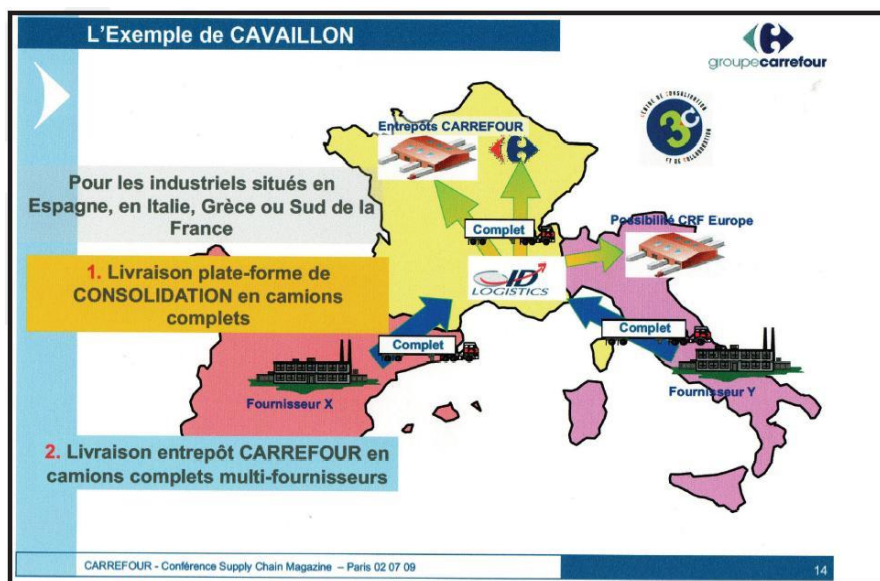
Coût de préparation et sortie homogène : 2,173 €

Coût de préparation colis : 0,208 €

Prix du stockage / semaine : 3,991 €

Avant de présenter de façon plus précise l'organisation mise en place, la question des systèmes d'information nécessite une place à part. Les difficultés rencontrées sur l'un des sites pionniers, celui de Dourges, illustrent l'importance de cette question. Le rôle des systèmes d'information, dans une telle organisation, est important car ils doivent permettre des échanges d'informations entre des acteurs dont les systèmes propres ne sont pas forcément très développés et surtout compatibles avec ceux utilisés par Carrefour et les différents prestataires. Les échanges d'information concernent aussi bien la préparation de commandes vers les magasins (qui déclenche la facturation vis-à-vis de Carrefour), les niveaux de stocks dans l'entrepôt et le pilotage des approvisionnements en provenance de chez les industriels. Après l'échec vécu sur Dourges (le site fermera en 2007), la décision a été de mettre en place un portail web afin de fonctionner via du web-EDI. La volonté de Carrefour a été de négocier en central avec un prestataire compétent pour diminuer les coûts. Le groupe Generix a été sélectionné, en particulier car son système TradExpress (dans la lignée des progiciels SaaS – Software as a System) permet un échange automatisé de données hétérogènes qui assure la traçabilité des marchandises et, aussi, car le groupe a racheté en 2007 le WMS Infolog qui équipe de nombreux entrepôts Carrefour. Un tarif de l'abonnement a été négocié sur la base de tranches de 50 fournisseurs utilisateurs.

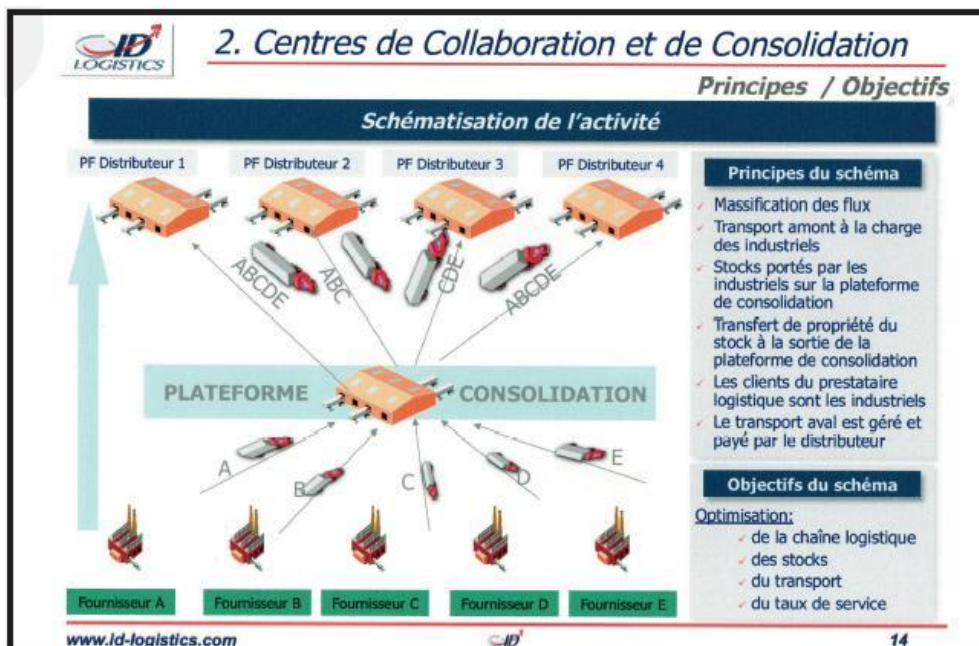
En nous appuyant sur l'infographie ci-dessous (source : conférence Supply Chain Magazine, 2009), relative au premier centre de collaboration et de consolidation presté par ID Logistics à Cavaillon, nous pouvons désormais décrire le fonctionnement de cette activité. En termes de cible au préalable, l'entrepôt de Cavaillon est destiné à accueillir les stocks en provenance des PME situées dans le sud de la France mais aussi dans un arc latin élargi (Espagne, Italie et Grèce).



En amont, les industriels, dans le respect d'un cahier des charges qui prévoit 20 jours de stocks dans l'entrepôt de Cavaillon, pilotent le transport vers le centre de consolidation. Ils

livrent la plupart du temps en camions complets, mais nous verrons dans le paragraphe suivant, consacré au positionnement des prestataires de services logistiques, que cela n'est pas toujours le cas afin de ne pas trop augmenter le stock.

Les marchandises expédiées sont ensuite réceptionnées et stockées par ID Logistics. Elle reste la propriété des industriels qui supportent donc le coût de cette immobilisation financière et qui paient, nous le rappelons, le prestataire logistique en fonction des volumes traités. La préparation est ensuite fonction des commandes passées par les 26 plateformes Carrefour qui agrègent les sorties caisses. L'objectif est dès lors de livrer en camions complets multi fournisseurs ces plates-formes. Le pilotage du transport (et son paiement), à destination des plates-formes, est à la charge de Carrefour qui a mis en place des bureaux transport afin d'optimiser ce maillon de la chaîne.



D - Indicateurs de performance économique et environnementale

Les objectifs initiaux du groupe Carrefour dans le déploiement de ces Centres de Collaboration et de Consolidation étaient d'augmenter le chiffre d'affaires par la réduction des ruptures, de maîtriser voire diminuer le coût rendu linéaire et, enfin, d'optimiser la trésorerie marchandise par la réduction des stocks. Avant de revenir sur ces objectifs, il convient de noter que le projet de Carrefour a donné lieu à de nombreuses communications ou publications vantant ou, au contraire, stigmatisant la nouvelle organisation à grands renforts de chiffres mobilisés en fonction de l'objectif défendu. Il convient donc d'être prudent, sur ces chiffres et ces propos, en gardant une certaine distance dans l'analyse. Nous avons fait le choix de commencer par présenter les discours globalement tenus par les acteurs impliqués, au premier rang desquels Carrefour évidemment, puis les industriels et, enfin, les prestataires de services logistiques avant de proposer un bilan plus complet.

Pour Carrefour, la voie du succès passe d'abord par la capacité à déployer l'organisation des Centres de Collaboration et de Consolidation, c'est-à-dire à convaincre les industriels d'intégrer ce nouveau schéma de pilotage des approvisionnements. L'argumentaire est

d'abord uniquement économique. En intégrant ces entrepôts, les industriels vont voir leur budget transport diminuer puisqu'ils n'auront pas à livrer un nombre plus conséquent d'entrepôts et, surtout, qu'ils pourront faire du camion complet et donc bénéficier de tarifs plus avantageux de la part des transporteurs. En outre, l'amélioration de la disponibilité de leurs produits en linéaire va leur permettre d'augmenter leur chiffre d'affaires et c'est là un objectif partagé avec Carrefour. Le point négatif est lié au transfert de propriété plus tardif, mais Carrefour a communiqué sur la visibilité accrue par rapport aux commandes magasins et, ainsi, la possibilité d'améliorer le pilotage des plans industriels et commerciaux et donc, *in fine*, de réduire les stocks dans la chaîne. L'objectif de Carrefour était de convaincre près de 600 fournisseurs, et cela est d'autant plus important que les tarifs négociés avec les prestataires en charge de l'exploitation des entrepôts supposent une volumétrie conséquente pour amortir les charges fixes des sites. Après quelques années d'expérience, le constat semble mitigé sur l'adhésion des PME en particulier. Même si le nombre d'industriels à avoir rejoint les entrepôts de consolidation est conséquent selon Carrefour, les volumes traités et les surfaces occupées n'apparaissent pas si élevés que cela de l'avis des prestataires rencontrés.

Pour les industriels, l'organisation déployée par le groupe Carrefour pose plusieurs interrogations. D'abord le diagnostic initial en termes de réduction des coûts de transport n'est pas partagé par tous. En effet, tous ne livraient pas, comme souvent évoqué, de nombreux entrepôts et les tarifs préalables n'étaient pas forcément beaucoup plus élevés qu'ils le sont aujourd'hui en camions complets. Ce constat sera l'occasion du déploiement d'une offre transport de la part des prestataires logistiques comme nous le verrons dans le paragraphe suivant. Ensuite, les industriels ont deux craintes majeures. La première est d'intégrer un schéma qu'ils appréhendent comme très structurant et dont il sera difficile de sortir. Il y a là une crainte traditionnelle des PME qui souhaitent garder une certaine autonomie de décision et qui se sentent « enfermées » dans un modèle avec des acteurs au pouvoir beaucoup plus important : Carrefour évidemment mais aussi les prestataires sélectionnés. La seconde crainte est liée à la réplique de ce modèle par d'autres distributeurs. Les PME craignent alors la multiplication des lieux de stockage chez les différents distributeurs et, au final, une augmentation coûteuse des stocks avec des risques accrus en cas de non vente de voir des retours de marchandises, déjà pratiqués par certains distributeurs, se multiplier. La question est alors posée de la possibilité de voir ces entrepôts de consolidation servir plusieurs distributeurs comme cela a été pratiqué au Royaume-Uni. Une expérience a été tentée, à petite échelle, sur l'un des entrepôts situé dans le nord de la France. Au-delà de ces craintes, la question du financement des stocks se pose déjà pour des entreprises pour lesquelles les questions de trésorerie sont souvent critiques.

Pour les prestataires de services logistiques, l'implication dans le projet de Carrefour a une double perspective. Il s'agit d'abord, pour l'ensemble des prestataires mobilisés, de montrer leur capacité à accompagner un client important dans ce challenge en étant, qui plus est, actif dans la capacité à témoigner auprès des industriels de la pertinence de ce schéma. La perspective, évoquée par Carrefour, de mettre en concurrence ces prestataires et, ensuite, de restreindre ce marché à ceux qui seront les plus compétitifs, renforce les enjeux. Il s'agit ensuite de s'ancrer dans la relation avec les PME qui ne constituent pas, comme nous l'avons évoqué dans la première partie, les clients privilégiés des prestataires. Nous verrons dans le paragraphe suivant les modalités de cet ancrage. A court terme, les prestataires doivent cependant gérer la performance opérationnelle des entrepôts qu'ils exploitent, alors que l'absence relative de volume limite leur capacité à amortir les charges fixes et ainsi grève la rentabilité de ces dossiers. Il y a là un enjeu fort pour la continuité même de la démarche car

si les volumes n'augmentent pas, la renégociation contractuelle avec Carrefour, pour le compte des industriels, risque d'être plus difficile selon plusieurs prestataires...

Quel bilan des Centres de Consolidation et de Collaboration pour Carrefour qui les a initiés ?

Sur le plan économique, le projet avait trois objectifs initialement. Le premier concernait l'augmentation du chiffre d'affaires par la réduction des ruptures. Les résultats semblent aller dans le sens d'une meilleure disponibilité des marchandises en entrepôt, cette dernière, cependant, ne se concrétise pas encore totalement au niveau des linéaires et pose la question de la logistique chez Carrefour, depuis les plates-formes jusqu'au niveau des magasins. Le deuxième objectif concernait la diminution du coût rendu linéaire. En la matière, les résultats semblent témoigner d'une diminution de ces coûts puisque les coûts d'entreposage sont désormais à la charge des industriels. Cependant, il convient de nuancer ce résultat par une approche plus globale. Nombre d'industriels, constatant cette dégradation de leurs coûts logistiques, ont joué sur les variations des cours des matières premières pour augmenter davantage leur prix de vente et ainsi compenser ce surcoût. Enfin, le troisième objectif concernait l'optimisation de la trésorerie marchandise. La réduction des stocks et, surtout, le fait de les faire porter par les industriels a incontestablement permis d'amortir les conséquences de la LME qui a ramené les délais de paiement à 60 jours. L'objectif des pouvoirs publics était d'améliorer la trésorerie des PME, celui-ci s'est heurté à un portage des stocks plus important imposé par les distributeurs. La mutualisation est alors devenue un moyen de contourner les effets de la LME.

Avant d'aborder les conséquences en termes environnementaux, un autre élément mérite attention. L'engagement dans ce projet a sans doute fait prendre conscience au groupe Carrefour que certains schémas logistiques traditionnels étaient à remettre en cause. Ainsi, d'autres projets ont vu le jour en marge des Centres de Consolidation et de Collaboration et ils témoignent d'une vision renouvelée des chaînes logistiques dans le sens d'une plus grande mutualisation des actifs. C'est le cas du projet avec Danone Eaux qui permet d'éliminer un entrepôt dans la chaîne logistique et de celui avec Chep pour mutualiser le transport (cf. encadrés ci-dessous). Nous profitons de la présentation de ce dernier dossier pour illustrer également cette mutualisation du transport de palettes avec le cas de Coca Cola – la Palette Rouge – Norbert Dentressangle.

Carrefour – Danone Eaux – ID Logistics

Danone Eaux a décidé en accord avec Carrefour d'initier une démarche de mutualisation qui consiste à localiser son stock régional dans le sud de la France au sein même de l'entrepôt Brasserie de Carrefour presté par ID Logistics à Miramas. Le stock de Danone Eaux se situait préalablement dans un autre entrepôt sur Arles. Concrètement, 5 000 m², sur une superficie totale du site de 40 000 m², sont réservés à Danone Eaux.

L'intérêt d'une telle mutualisation est d'abord de faire bénéficier Danone Eaux de l'embranchement fer et ainsi de permettre un transport amont par voie ferroviaire (26 wagons par semaine environ). Il est ensuite de supprimer un stock intermédiaire et donc de réduire les coûts associés tout en augmentant la disponibilité des produits pour Carrefour. Il est enfin dans la possibilité faite à Danone Eaux de livrer d'autres enseignes à partir du site et, ainsi, d'imaginer à terme des tournées en multi drop directement vers les points de vente de différents distributeurs.

L'intérêt de ce dossier est donc aussi bien économique (réduction des coûts de transport et d'entreposage) qu'environnemental (transfert modal vers le ferroviaire, diminution du transport routier et meilleur coefficient de remplissage des camions).

Carrefour – Chep

Chep, l'un des spécialistes de la location de palettes, a décidé de renforcer sa collaboration avec Carrefour en définissant des lignes de ramasse communes. L'objectif partagé est d'avoir une meilleure utilisation des palettes (et donc une moindre immobilisation financière en la matière) et une optimisation du transport associé.

Les lignes de ramasse, définies conjointement, représentent environ 5 000 camions et un volume de plus de 3 millions de palettes.

Les résultats de cette mutualisation sont aussi bien économiques (allocation d'actifs optimisés, meilleure traçabilité administrative, réduction du coût transport) qu'environnementaux avec une réduction du kilométrage effectué et un taux de remplissage amélioré.

Face au succès de cette démarche, d'autres acteurs, comme **Coca Cola Entreprise** par exemple, s'intègrent dans la définition de ces tournées et contribueront à en augmenter encore les bénéfices.

Coca-Cola Entreprise - Norbert Dentressangle - LPR

(adapté de Stéphane Le Hénaff, l'Officiel des transporteurs, 22/07/2011)

Dentressangle, Coca-Cola et LPR (La Palette Rouge) ont lancé un projet pilote en région Midi-Pyrénées. Objectif : limiter au maximum le nombre de kilomètres à vide réalisés par les véhicules du transporteur pour la livraison de palettes à Coca-Cola et la distribution de ses bouteilles de soft drink.

Le schéma organisationnel est simple. Au lieu de revenir à vide sur le dépôt LPR de Castelnau d'Estrefonds (Haute-Garonne), après avoir livré l'usine Coca-Cola de Castanet-Tolosan (Haute-Garonne) de 416 palettes par chargement, les camions de Norbert Dentressangle repartent du site de production chargés de 24 à 28 palettes de bouteilles pour les livrer sur la plateforme du prestataire logistique de Coca-Cola (MGF) dans la banlieue de Toulouse. Soit un plan de transport triangulaire sur le département de la Haute-Garonne.

Dans un communiqué, Hervé Fourcade, directeur commercial LPR France, souligne que "ce schéma permet de passer de 113 km à vide, à seulement 10 km", et génère une réduction de 50 t de CO² par an sur cette seule rotation qui concerne 700 camions.

Une réorganisation d'autant plus pertinente que la croissance de production sur le site de l'industriel va générer 28% de mouvements de palettes en plus en 2011 : 500 000 palettes contre 390 000 en 2010. Selon le bilan carbone de son activité, LPR a montré que chaque mouvement de palettes génère moins de 2 kg de CO². "Soit 10% de moins qu'une palette EUR, et quatre fois et demie moins que la palette plastique", selon le loueur. Ce qui n'est pas négligeable quand le nombre de mouvements de palettes de LPR devrait atteindre 19 millions cette année.

Le volet environnemental du projet n'a pas été évoqué de prime abord par Carrefour, mais il a rapidement émergé dans une volonté de légitimation de la démarche conduite auprès des industriels, des transporteurs et des prestataires, mais aussi des pouvoirs publics.

Une telle démarche de consolidation des flux a sans nul doute un impact sur le taux de remplissage des camions en amont des centres de consolidation et de collaboration puisque c'est la règle définie avec les industriels que de gérer en camions complets. Cependant, certaines valorisations de la réduction du nombre de camions apparaissent comme tronquées, car c'est oublier les pratiques de groupage réalisées par les transporteurs de façon plus ou moins officieuse (sources d'une « marge cachée » pour certains). Leur réaction, par rapport à

cette rationalisation du transport amont est d'ailleurs illustrative des enjeux en la matière et d'une certaine réticence initiale à s'intégrer dans ce schéma.

En aval, la question de la performance environnementale est également difficile à mesurer précisément. En effet, si le taux de remplissage des camions est très élevé (c'est une nouvelle fois la règle) et signifie moins de camions a priori, l'objectif de réduction des stocks et de disponibilité des produits suppose une fréquence de livraison plus élevée et donc une augmentation des besoins en transport...

En revanche, la volonté affichée, mais pratiquée encore à petite échelle, d'organiser le transport avec des tournées de livraison et d'enlèvement ensuite (tournées en marguerite, tournées du laitier ou *milk run*, *multi pick – multi drop* selon les terminologies) constitue une réelle orientation pour réduire les kilomètres à vide et le nombre de camions utilisés. De la même façon, la mutualisation verticale (cf. Danone Eaux – Carrefour) ou du transport (Carrefour – Chep) a des répercussions évidentes en termes de diminution du nombre de camions et, même, de report modal.

2.2.2 – Positionnement des prestataires logistiques et d'autres nouveaux acteurs...

Entre les rapports initiaux sur l'intérêt des démarches de GMA et les premiers dossiers développés par des industriels ou des distributeurs, la mutualisation apparaît comme une activité prometteuse et donc attractive pour un certain nombre d'acteurs. Après avoir évoqué, dans la première partie, les opportunités mais aussi les difficultés perçues pour les prestataires, nous présentons dans les paragraphes ci-dessous les stratégies conduites par les différents acteurs qui, au-delà des seuls prestataires, interviennent dans la définition et la proposition d'une offre de service pour la mutualisation. Cinq catégories d'acteurs sont ainsi présentées : **les prestataires de services logistiques traditionnels, les nouveaux entrants qui affichent une spécialisation sur ce type d'offre, les transporteurs, les SSII et, enfin, les cabinets de conseils.**

A - Les prestataires de services logistiques traditionnels

La mutualisation est apparue très vite comme une opportunité stratégique pour les prestataires logistiques : l'occasion de s'ancrer davantage dans les relations au-delà des classiques contrats de court terme et de mettre en pratique des compétences de conception et de pilotage d'organisation propres aux 4PL dont se revendiquent les acteurs majeurs du secteur comme ND Logistics, Kuehne+Nagel, Géodis, FM Logistic, ID Logistics, DHL Supply Chain ou encore Stef (dans le secteur de la température dirigée), pour ne citer que ceux qui se sont réellement positionnés dans cette stratégie.

Les cas présentés jusqu'à présent, pour lesquels les industriels sont à l'origine des démarches, ont montré que l'on restait dans un schéma classique de logistique contractuelle à savoir que les industriels définissaient ensemble un *modus operandi* basé d'un appel d'offre pour sélectionner un prestataire. Il en est de même avec les initiatives conduites par les distributeurs en France ou au Royaume-Uni, quand cela n'est pas réalisé en propre comme Easydis pour Casino. Le réseau des Centres de Consolidation et de Collaboration de Carrefour est à ce titre illustratif de ces pratiques d'achat de prestations, avec la définition d'un cahier des charges précis et la sélection d'un portefeuille de prestataires mis en concurrence au-delà de l'octroi initial d'un ou plusieurs centres.

Face à ce constat, et même s'ils continuent à répondre aux appels d'offre de mutualisation lancés par les industriels comme nous l'avons illustré par exemple avec FM Logistic (cas de Haribo-Campbell débuté en 2012), les prestataires conduisent deux stratégies complémentaires : le déploiement d'une offre en propre de logistique mutualisée et un service de mutualisation du transport.

Dans le premier cas, les prestataires essaient de combiner la logique de la logistique contractuelle traditionnelle (appel d'offre) avec une stratégie de mutualisation rendue difficile par la durée des contrats des clients prospectés, des baux commerciaux des entrepôts exploités et autres contraintes de déploiement lent (temps de la prise de contact et de la définition des systèmes d'exploitation...) de ce type d'opérations. Pour cela, la démarche est de constituer des pôles d'activités destinés à regrouper, sur un site unique ou plusieurs entrepôts proches et ce, au gré des nouveaux contrats signés, des industriels ou des distributeurs dont l'activité est similaire. Ainsi Kuehne+Nagel tente de déployer six pôles business mutualisés qui, au-delà du dossier HeCoRe, s'articulent autour des activités « Food body care », boissons, high tech, équipements de la maison et produits dangereux. De la même façon DHL Supply Chain communique sur ses campus qui sont des sites multiclients constitués dans la même logique. Le premier (« Fashion & Lifestyle ») est dédié à la mode (initié avec le client Zara) et à la maison. FM Logistic, avec ses entrepôts de grande taille, ID Logistics ou encore Géodis (avec son offre multi-modale en « boissons ») s'inscrivent dans une démarche totalement similaire. Dans le secteur de la logistique sous température dirigée, Stef a choisi une stratégie comparable en créant quatre sites d'entrepôt régionaux (Arras, Le Mans, Lyon et Strasbourg) destinés à consolider les flux des industriels de chacune de ces régions. Cette stratégie des prestataires est marquée d'un certain pragmatisme puisque, n'étant en rien une stratégie de rupture, elle permet de respecter la logique contractuelle chère aux industriels ou aux distributeurs (clients traditionnels) tout en s'articulant avec les démarches initiées par ces derniers. En effet, certains de ces prestataires considèrent que leur démarche serait particulièrement pertinente dans le cadre d'entrepôts multiclients qui pourront à terme livrer les centres de consolidation de Carrefour mais aussi, à partir du même site, les équivalents développés par les autres distributeurs sans dérapage des coûts du transport pour ces clients. L'exploitation des Centres de Consolidation et de Collaboration, pour le compte de Carrefour, est alors une opportunité d'entrer en contact à moindre coût (en termes de démarchage commercial) avec des PME qui pourraient être intéressées par ces solutions.

Dans le deuxième cas, les prestataires développent une offre de pilotage de transport mutualisé en moyens propres ou en *freight forwarding*. Le transport apparaît de plus en plus comme un poste de coût très important dans les chaînes logistiques alors que des optimisations sont encore possibles en termes de kilomètres parcourus et de taux de remplissage. Compte tenu de la volonté des distributeurs de diminuer leurs stocks tout en augmentant les fréquences de livraison pour garantir la disponibilité des produits en linéaire, le transport devient un élément central dans la maîtrise des coûts. Plus facile à mettre en œuvre que la mutualisation de la logistique dans les mêmes entrepôts, la mutualisation du transport consiste en l'organisation de tournées, en *multi pick* ou *multi drop*, pour le compte d'industriels dont les flux sont compatibles et les destinations proches. Les grands prestataires évoqués ont donc développé une organisation spécifique, fondée sur des bureaux transport au nom parfois évocateur (« *control tower* »), pour assurer ce pilotage. Les clients sont majoritairement des industriels car la plupart des distributeurs (surtout Intermarché, Casino et Carrefour) ont perçu l'intérêt de la maîtrise du transport et ont mis en place des bureaux nationaux et régionaux en charge du pilotage de cette activité en s'appuyant parfois sur des moyens propres mais surtout sur des « locatiers » (contrats annuels) et de l'affrètement. Dans

le cadre de ses centres de consolidation, Carrefour pilote en effet le transport aval c'est-à-dire celui qui part des centres pour aller vers les plates-formes de *cross-docking* puis les magasins. En revanche, le transport amont est à la charge des différents industriels comme nous l'avons évoqué précédemment. Il y a là une opportunité sur laquelle se positionnent les prestataires qui exploitent ces centres en proposant, dans la lignée d'une offre de mutualisation logistique, que nous venons de présenter, un pilotage du transport amont. L'argumentaire, à l'intention des industriels dont les volumes ne sont pas très importants, repose sur les capacités d'achat transport des prestataires et donc sur la possibilité offerte d'avoir des tarifs très attractifs.

Si les démarches de mutualisation initiées par les industriels et les distributeurs impactent les orientations stratégiques des prestataires en la matière, l'action de ces derniers a également des conséquences sur les autres acteurs.

B - L'arrivée de nouveaux prestataires logistiques spécialisés

Pour le secteur de la prestation de services logistiques, la mutualisation peut être considérée comme un nouveau domaine d'activités stratégiques. Pour les grands prestataires, que nous venons d'évoquer, il est logique, voire indispensable, de se positionner sur un tel domaine d'activités et ainsi d'élargir leur offre, et ce d'autant plus que la mutualisation est évoquée comme une voie prometteuse pour les organisations logistiques dont les prestataires comme nous l'avons indiqué dans la première partie de ce rapport. Cependant, comme pour tout nouveau domaine d'activités stratégiques dans un secteur, l'opportunité existe pour de nouveaux entrants. En la matière, la mutualisation logistique ne fait pas exception à cette règle classique en stratégie et l'on peut identifier deux catégories de prestataires qui font leur entrée.

La première catégorie correspond à de nouveaux prestataires créés spécifiquement pour répondre aux attentes de mutualisation de leurs clients. Ils considèrent souvent que les prestataires traditionnels sont devenus de grandes entreprises avec une certaine lourdeur administrative qui empêche une réelle réactivité et l'élaboration d'une offre véritablement innovante. Sans avoir les capacités de ces grands prestataires, mais souvent avec l'appui de partenaires financiers ou industriels (au sens large du terme ici), ces prestataires se spécialisent sur des segments de marché où la concurrence est moins importante et la différenciation plus aisée. Sans volonté d'être exhaustif, mais juste à titre d'illustrations, nous pouvons évoquer deux prestataires qui ont été créés dans le domaine de la température dirigée. Mutual Logistics a été ainsi créée en 2007 avec une stratégie de développement axée exclusivement sur une offre de mutualisation d'abord logistique et élargie ensuite au transport. L'entreprise possède un réseau d'entrepôts et a vocation à travailler aussi bien avec les industriels (Charal, Socopa...) que les distributeurs (Carrefour, Leclerc). Le modèle repose sur la possession d'entrepôts mutualisés qui pourraient servir aux industriels comme aux distributeurs, ce qui permettrait de diminuer le nombre de ruptures de charges et la manutention dans les chaînes logistiques concernées. Le transport peut également être optimisé via soit des livraisons amont / aval en camions complets soit des tournées en *multipick* en amont et *multi drop* en aval. Le deuxième exemple est Coldstream, créée conjointement en 2009 par Sofrilog (*joint-venture* entre Sofrica et Sofrino) et IPS. De façon similaire, le *business model* de Coldstream est de constituer des grappes d'industriels dans ses entrepôts et de proposer également une mutualisation du transport soit en moyens propres soit en moyens dédiés. Afin d'accélérer son développement, Coldstream a noué une alliance avec Iris Logistique (que nous présentons dans les cas suivants) qui lui permet de bénéficier de la

capacité de l'entrepôt situé au sud de la région parisienne et de la flotte de camions détenus en propre par son partenaire.

La deuxième catégorie regroupe des transporteurs qui décident de se diversifier vers la logistique et voient dans l'essor de la mutualisation une opportunité pour le faire. Cette stratégie est soit proactive soit réactive. Proactive lorsque ces transporteurs ont eu une démarche délibérée, sur le plan commercial, pour développer cette nouvelle offre en complément de leur prestation de transport traditionnelle. On retrouve, dans ce cadre, des transporteurs de taille moyenne qui, au sein de leurs agences, développent une activité d'entreposage pour mutualiser les flux de leurs clients en apportant également parfois d'autres services comme de la préparation de commandes. Cette prestation est particulièrement adaptée aux petites entreprises qui trouvent, en plus, un partenaire de taille équivalente en face d'eux. Cette stratégie est réactive lorsque cette évolution se fait sous contrainte, c'est-à-dire en réponse à des chargeurs qui ne souhaitent plus payer les tarifs de transporteurs « *less than full trucks* » (lots partiels) alors que ceux-ci font ensuite du groupage. Afin de conserver ces clients, les transporteurs renégocient via le développement d'une offre opportune de mutualisation logistique qui vient compléter celle effective en transport et désormais « *marketée* » comme telle.

C - Les transporteurs

Au-delà de l'activité transport des prestataires que nous venons d'évoquer, qu'ils soient des acteurs traditionnels ou de nouveaux entrants (prestataires ou transporteurs), les transporteurs traditionnels (ceux qui ne font que du transport) sont également impactés et ont des choix à faire. Deux exemples permettent d'illustrer leur situation.

Le premier se concrétise aussi bien dans les activités de pilotage du transport aval (depuis les entrepôts jusqu'aux magasins) développés par les distributeurs que du transport amont (depuis les sites productifs des industriels jusqu'aux entrepôts) gérés de plus en plus par des prestataires. Les pilotes de ces mutualisations transport ont besoin, pour déployer leurs stratégies, d'avoir des transporteurs fiables (disponibilité des véhicules et niveau de service). Dans ce cadre, ils s'appuient de plus en plus sur des transporteurs qui considèrent les contrats de locatiers signés avec ces distributeurs ou ces prestataires comme le moteur d'une croissance accélérée. Il serait long de lister ici l'ensemble des transporteurs qui s'engagent dans pareille stratégie mais l'exemple de Jacky Perrenot, à la tête de la *holding* Zamenhof, illustre bien ce positionnement. Depuis quelques années, Jacky Perrenot n'a eu de cesse de développer son activité via de la croissance externe et d'intégrer, en partie, les nouvelles entités dans les dossiers de mutualisation du transport comme à Miramas avec une agence en implant dans un centre de consolidation et de coopération géré par ID Logistics.

Le second concerne des transporteurs qui décident de se regrouper pour offrir une prestation plus efficiente. Dans la tradition des réseaux de PME du transport, comme Astre pour citer l'un des plus connus, des entreprises décident de se regrouper afin d'élargir les destinations proposées tout en maîtrisant les coûts associés. C'est le cas en Normandie, par exemple, où six transporteurs pour l'instant ont décidé de développer un Service de Distribution Mutualisée qui consiste à se répartir les destinations de livraisons à partir du port du Havre. L'équilibre des relations entre les six transporteurs doit permettre de garantir à chacun un intérêt dans cette mise en commun des clients et cette répartition en fonction des destinations privilégiées des uns et des autres.

D - Les SSII

Les difficultés initiales rencontrées sur la plupart des dossiers de mutualisation logistique portaient sur la question des systèmes d'information. Ainsi, dans le cas de Henkel-Colgate-Reckitt que nous avons présenté, la question se posait de la capacité à intégrer les systèmes d'information des trois acteurs et à piloter le flux mutualisé de la livraison vers les entrepôts. Si les équipes de Kuehne+Nagel, en charge de ce dossier, considéraient que l'expertise du prestataire résidait dans la capacité à piloter ce dossier, celles de la SSII, qui fournissait la solution avaient tendance à croire que la plus-value venait plutôt de chez eux... De la même façon, le déploiement du premier Centre de Consolidation et de Coopération de Carrefour a montré les difficultés à développer un système d'information accessible aux PME fiabilisant effectivement les échanges de données. Generix, qui a fourni la solution, a largement communiqué sur l'importance de son action dans la réussite opérationnelle de l'organisation souhaitée par Carrefour.

Il en est de même en termes de mutualisation du transport. Si les *Transport Management Systems* (TMS) classiques permettent d'optimiser des tournées, la question de la mutualisation du transport a obligé les éditeurs à faire évoluer leur offre en intégrant des fonctionnalités spécifiques qui autorisent des rapprochements entre chargeurs et transporteurs. Ces solutions peuvent être ensuite utilisées par des chargeurs qui décident de piloter leurs activités de transport en ayant recours à un portefeuille de transporteurs actionnés en fonction des moyens disponibles. C'est le cas par exemple de la plupart des distributeurs, que nous avons évoqués préalablement (Carrefour, Easydis ou Intermarché), mais aussi d'industriels qui initient une démarche de mutualisation via l'acquisition de ces outils (cf. dans les encadrés ci-dessous les exemples de PepsiCo et la démarche mutualisation de Mars, United Biscuits, Saupiquet et Wrigley). Ces solutions peuvent également être utilisées via des plates-formes qui font office de places de marché en rendant possibles l'offre et la demande de transport. De telles solutions se développent aujourd'hui avec des périmètres d'application variables puisque certaines sont dédiées à des livraisons urbaines alors que d'autres ont une dimension nationale voire européenne dans certains cas.

Cas de mutualisation du transport : PepsiCo France sur son périmètre « boissons » (adapté de Stéphane Le Hénaff, l'Officiel des transporteurs, 21/09/2010)

PepsiCo, numéro 3 des boissons en France, vise pour 2011 une économie d'au moins 3% sur ses coûts de transport. Un objectif qu'il compte atteindre en mutualisant l'ensemble de ses trafics.

Sur les six *supply chains* du groupe Pepsico France, cinq sont dédiées aux boissons : trois pour la grande distribution et deux pour le segment des CHR (Cafés, Hôtels, Restaurants). Aujourd'hui, sur les 32 000 camions affrétés en France par PepsiCo, 20 000 sont affectés au transport de boissons (environ 100 par jour) pour un volume annuel de 284 milliards de litres. Actuellement pour la GMS, les entrepôts clients sont livrés directement en camions complets. Pour le CHR, PepsiCo opère une consolidation sur deux entrepôts puis une livraison finale en petits volumes et en groupage. Si ces deux organisations permettent d'atteindre un taux de service optimum à 99,6%, en revanche le taux de remplissage varie en fonction des circuits : à 98% pour la GMS et... 40% pour le CHR !

PepsiCo a donc décidé de mutualiser les transports des deux circuits de distribution pour augmenter le taux de remplissage global vers le millier de points de livraison. "Deux tiers des gains recherchés proviendront de l'optimisation des chargements, donc d'une diminution

substantielle du nombre de poids lourds", précise Jean-Raphaël Hetier, directeur logistique et développement durable de PepsiCo.

Pour piloter la nouvelle organisation, PepsiCo s'appuie sur la solution *TMS On Demand* (de Generix Group). "Un outil qui doit mesurer nos performances transports sur trois dimensions : économique, service et environnementale. Car outre la reconfiguration du réseau, il permettra une affectation plus fine et plus intelligente de nos transporteurs, une simplification des grilles tarifaires et la préfacturation des transports, une optimisation des commandes pour une optimisation des chargements... Il offre aussi une meilleure gestion des litiges grâce à une remontée immédiate des informations par les transporteurs. Et permet de contester les pénalités de livraison le cas échéant", souligne le directeur logistique.

PepsiCo, qui travaille avec une trentaine de transporteurs, n'a pas parlé de réduction de parc. Si je peux aider le transporteur à mieux recharger son camion au moment de sa livraison, via une plateforme/bourse de transport supportée par un TMS en mode *on demand*, je suis alors en situation de lui apporter des affaires et donc de mieux négocier les tarifs de transport car il va trouver de la productivité connexe. C'est dans cet esprit que Pepsico voulait travailler et mettre en place une plateforme TMS en mode "cloud".

La mutualisation par Mars, United Biscuit, Saupiquet et Wrigley

Partageant le même entrepôt presté à Norbert Dentressangle, Mars (M&M's, Uncle Bens, Pedigree...) et United Biscuit (BN, Delacre...) décident en 2008 de conduire ensemble une réflexion sur le potentiel de mutualisation de leurs expéditions à destination de la grande distribution. Le projet aboutit en 2011 avec les premières livraisons mutualisées de 4 enseignes de distribution. Il intègre la même année deux nouveaux acteurs : Saupiquet et Wrigley.

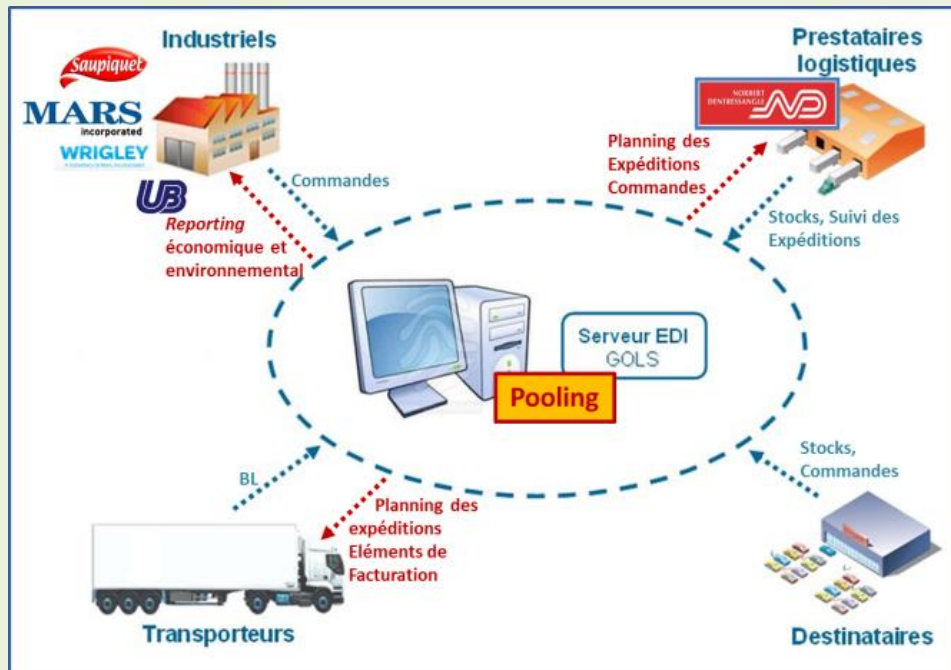
Les objectifs des partenaires sont similaires à ceux attendus dans toute démarche de mutualisation transport : augmentation des fréquences de livraison (20% environ) et de leur fiabilité pour améliorer la disponibilité des produits en linéaire tout en maîtrisant le coût de transport, réduction des niveaux de stocks pour les distributeurs comme pour les industriels, qui, en améliorant leur visibilité sur les niveaux de consommation du fait de l'accélération des flux, sont en mesure de piloter l'intégralité de leur *supply chain*.

Au-delà des résultats économiques et environnementaux (amélioration du taux de remplissage des moyens de transport, réduction du nombre de camions et des kilomètres parcourus, réduction des émissions de CO₂), les synergies exploitées par ce regroupement des flux (transport et entreposage), sont particulièrement importantes pour Saupiquet qui, comme le souligne Hubert Hecquet, responsable logistique du groupe, a une taille critique (500 personnes environ).

Cette démarche de mutualisation témoigne aussi de l'évolution stratégique opérée par certaines SSII spécialisées dans la conception de progiciels d'exploitation et d'optimisation transport (*Transportation Management System*). S'appuyant sur ses compétences technologiques, l'entreprise GOLS, qui a développé un TMS en mode SaaS, s'est ainsi positionnée dans le cadre de ce projet, comme « cellule de pilotage Transport » pour assurer, en centralisant l'information, la coordination entre les industriels (4 désormais car le *pool* s'est élargi en 2011 à Wrigley et Saupiquet) et, entre industriels, entrepôt et transporteurs.

La cellule de pilotage de GOLS, déjà effective pour Mars, propose ainsi à partir des données des industriels et des distributeurs, d'organiser le transport en optimisant le taux de remplissage des camions. Les activités externalisées par les chargeurs ne s'arrêtent pas là ;

c'est finalement tout le pilotage transport qui est confié au prestataire (optimisation des tournées, organisation du transport en relation avec les transporteurs, suivi des expéditions, *reporting*...) comme le montre le schéma simplifié de l'organisation et des flux d'informations ci-dessous.



Pilotage du transport en mode SaaS :
modélisation simplifiée des flux d'informations (adapté du site de GOLS)

Fortes des compétences acquises comme partenaires dans des dossiers de mutualisation logistique et transport, certaines SSII vont encore plus loin en développant une activité à part entière au travers de la mise en place de plates-formes internet. Véritables sites de rencontres pour ceux qui veulent mutualiser leur flux, le principe est simple. Il s'agit dans un premier temps, de façon schématique, de s'inscrire en indiquant globalement la nature de ses produits, les volumes correspondants en termes de stockage et les points d'enlèvement et de distribution. Dans un deuxième temps, en croisant les données des différents inscrits, des partenaires complémentaires sont repérés. Enfin, des études de flux plus approfondies permettent de finaliser la relation entre lesdits partenaires.

E - Les cabinets de conseil

La dernière catégorie d'acteurs est celle des consultants. Leur rôle est traditionnellement essentiel dans le cadre de la diffusion d'une innovation comme l'est la mutualisation logistique. Ils ont un rôle de traducteur, de diffuseur au sein des entreprises et de facilitateur entre les entreprises.

Dans le cadre de la mutualisation, leur intervention n'était initialement pas facile car les dossiers qui émergeaient étaient portés essentiellement en interne par des responsables logistiques ou *supply chain*. Les consultants étaient donc d'abord dans un rôle d'accompagnement dans la médiatisation de ces dossiers à des fins de diffusion de

l'innovation. Dans un second temps, les différents cabinets qui se sont positionnés sur ce créneau ont pu accompagner des entreprises dans leur réflexion, et ainsi formuler des orientations en termes de bonnes pratiques. Le troisième stade a alors été de développer des outils, seuls ou en collaboration avec des SSII..., pour faciliter les rencontres entre partenaires, étudier la faisabilité de ces relations, imaginer le déploiement des organisations mutualisées et les outils de pilotage associés. Parallèlement, un autre domaine d'intervention est apparu avec des clients institutionnels au sens large du terme (des communautés de communes aux clusters et autres CCI...) qui souhaitaient avoir des audits sur leur territoire et initier des démarches de mutualisation.

2.3– LES CAS DE GMA PORTES PAR LES INDUSTRIELS

2.3.1 – SENOBLE / Iris Logistique

A - Présentation de l'entreprise Senoble

Senoble est une entreprise bourguignonne, située précisément à Jouy (89), qui possède une histoire relativement longue puisque la direction actuelle est assurée par la quatrième génération d'une lignée familiale qui remonte à l'arrière-grand-mère, fondatrice de la société en 1921 sous la forme d'une fromagerie artisanale implantée sur une ferme d'une trentaine d'hectares. Les valeurs de la famille Senoble, en particulier celles qui ont présidé au développement du groupe éponyme à partir des années soixante-dix, sont largement présentes au sein de l'entreprise. Ces valeurs sont relatives à l'entrepreneuriat, à l'innovation et à la croissance.

Senoble n'a eu en effet de cesse de rechercher la croissance et l'innovation. D'abord en implantant des centres de collecte dans les régions laitières afin de sécuriser les approvisionnements en lait. Le rapprochement avec Agrial, en 2012, s'inscrit d'ailleurs dans la continuité de cette sécurisation des approvisionnements puisque l'on évoque une collecte, consolidée au niveau de la nouvelle entité Senagral, de plus de un milliard de litre de lait. Ensuite, en conduisant des opérations de croissance externe qui amènent l'entreprise, à la fin des années quatre-vingt-dix, à la troisième place du marché en volume en disposant de cinq centres de collecte et de cinq usines (Jouy, Lorris, Château-Salins, Gruchet-le-Valasse et Aytré), dont l'une des plus importantes d'Europe (Jouy). Senoble a aujourd'hui des filiales dans plusieurs pays européens. Enfin, en faisant le choix, au début des années 80, des produits laitiers et surtout de la production sous marques de distributeurs (alors que la plupart des industriels étaient frileux en la matière), l'entreprise Senoble est devenue leader européen sur ce marché en fabriquant pour quasiment l'ensemble des enseignes européennes. Le chiffre d'affaires généré sur ce domaine d'activité stratégique représente aujourd'hui 85 % de celui de l'entreprise.

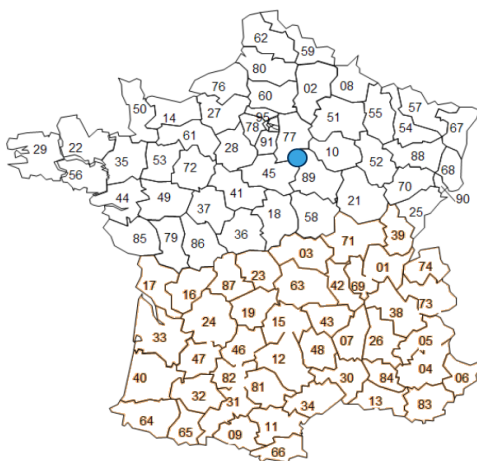
B - Origines de la démarche de mutualisation

Compte tenu de la nature des produits et des choix effectués en termes de positionnement stratégique sur le marché des marques de distributeurs, la logistique a, depuis longtemps, été considérée comme un élément important de différenciation. Si nous ne revenons pas sur la question de la fiabilisation de la collecte du lait, la logistique de distribution est évidemment centrale dans le cadre de ce rapport sur la mutualisation.

Au milieu des années quatre-vingt-dix, l'entreprise disposait d'un entrepôt central, situé sur le site de l'usine de Jouy, qui centralisait les flux des cinq usines françaises et jouait de ce fait un rôle de stock tampon sur un marché qui se caractérisait par l'extrême volatilité des volumes commandés. L'objectif était de fournir une prestation (préparation de commande et livraison) de très bonne qualité (taux de litige inférieur à 0,3%) tout en étant capable de livrer en J+1 avant 9 heures toute commande passée la veille avant midi. La croissance de l'activité et l'augmentation du nombre de références produites ont entraîné une relative saturation de cet entrepôt et le recours à des entrepôts de débords. Face à cette situation, et après avoir envisagé un temps la constitution de sites de stockage aux abords des usines et une distribution via un *cross-dock* sur l'ancien entrepôt reconverti en plate-forme, la décision a été prise en 2005 de construire un nouveau bâtiment. Situé quasiment au barycentre des sites de production et des

points de livraison, à Fouchères, le site a une superficie de 26 000 m², après la réalisation d'une extension en 2008, et une capacité de stockage de 27 000 palettes. Equipé avec le WMS Gold (Aldata), une préparation de commandes en vocale qui a réduit le taux d'erreur de 40%, le niveau de service atteint désormais un taux supérieur à 99% pour une volumétrie annuelle d'environ 450 000 tonnes correspondant à près de 110 camions expédiés par jour.

Cependant, l'évolution des attentes des clients de Senoble, c'est-à-dire des enseignes de la grande distribution, a modifié les conditions d'utilisation de cet entrepôt. En demandant des fréquences de livraison plus élevées, tout en ayant moins de palettes homogènes dans les commandes, cette évolution a conduit à une modification des conditions d'exploitation du site et ouvert ainsi la voie à une réflexion sur la mutualisation des flux avec d'autres industriels. L'objectif initial de l'entreprise est alors de compléter ses surfaces de stockage et de transport par des flux venant d'autres industriels des produits frais livrant la grande distribution. Cette consolidation de flux, via une mutualisation des actifs logistiques (entrepôt, camions...) possédés ou pilotés (affrètement) par Senoble, permet la réalisation d'économie d'échelle pour l'ensemble des partenaires de la démarche.



C - Description de l'organisation mise en place

La mise en place effective du projet s'inscrit initialement dans une démarche de filialisation de l'activité logistique de Senoble. Les raisons sont autant liées à la nécessité d'avoir une identité propre pour une structure qui va chercher à s'ouvrir vers d'autres industriels, qu'à des raisons évidentes de conventions collectives. La convention collective de l'industrie agroalimentaire est évidemment moins « pertinente » dans le domaine du transport et de la logistique. Iris Logistique est ainsi devenue, en juillet 2009, la holding logistique de Senoble en intégrant les activités de logistique sous l'enseigne Gatilog (la Logistique du Gâtinais) placée sous la convention collective des exploitations frigorifiques, et de transport sous l'entité STS (Société de Transport Senoble) sous la convention collective des transports routiers.

Iris Logistique emploie aujourd'hui plus de 300 personnes, dispose d'une surface de stockage de 26 000 m² et exploite un parc de 55 véhicules en propre permettant de traiter 75% des flux amont et 25% des livraisons. Une centaine de véhicules sont affrétés quotidiennement pour compléter. L'objectif assigné à la structure est à terme d'être capable de générer un tiers du CA (environ 10% actuellement) avec des clients externes autres que Senoble.

Le premier industriel à avoir rejoint Iris Logistique, dès 2006, est le groupe Unilever pour ses produits Knorr Vie. Le groupe britannique Gü est ensuite arrivé, lors de son implantation en France. Il a pu, au travers de son intégration dans Iris Logistique, non seulement satisfaire les exigences de son client Carrefour de livraison des entrepôts Logidis mais aussi livrer de nouveaux clients comme Auchan, Intermarché ou Casino. Aujourd'hui, ce sont près d'une quinzaine d'industriels (Aglae, CODAP Euro Fresh Food, Comexo, Deveurop, Grandi Pastai Italiani, Innocent, Michel et Augustin, POM Wonderful, Sunny Delight, Urban Food...) qui sont intégrés dans cette démarche de mutualisation et d'autres sont en contact pour faire de même.

Au-delà des questions de volumétrie et de contraintes sanitaires (compatibilité des produits), la proximité relationnelle entre les dirigeants des industriels, qui souhaitent rejoindre l'organisation déployée par Iris Logistique, et les valeurs de l'entreprise Senoble a été importante au démarrage des premières collaborations. La proximité entre industriels demeure ici importante et mise en avant, quand bien même le service « Méthodes et Organisation » de Iris Logistique définit le prix de cette relation.

Le schéma ci-dessous (**Figure 18**) permet de décrire l'organisation déployée par Iris Logistique pour mutualiser les flux de Senoble avec ceux des autres industriels.

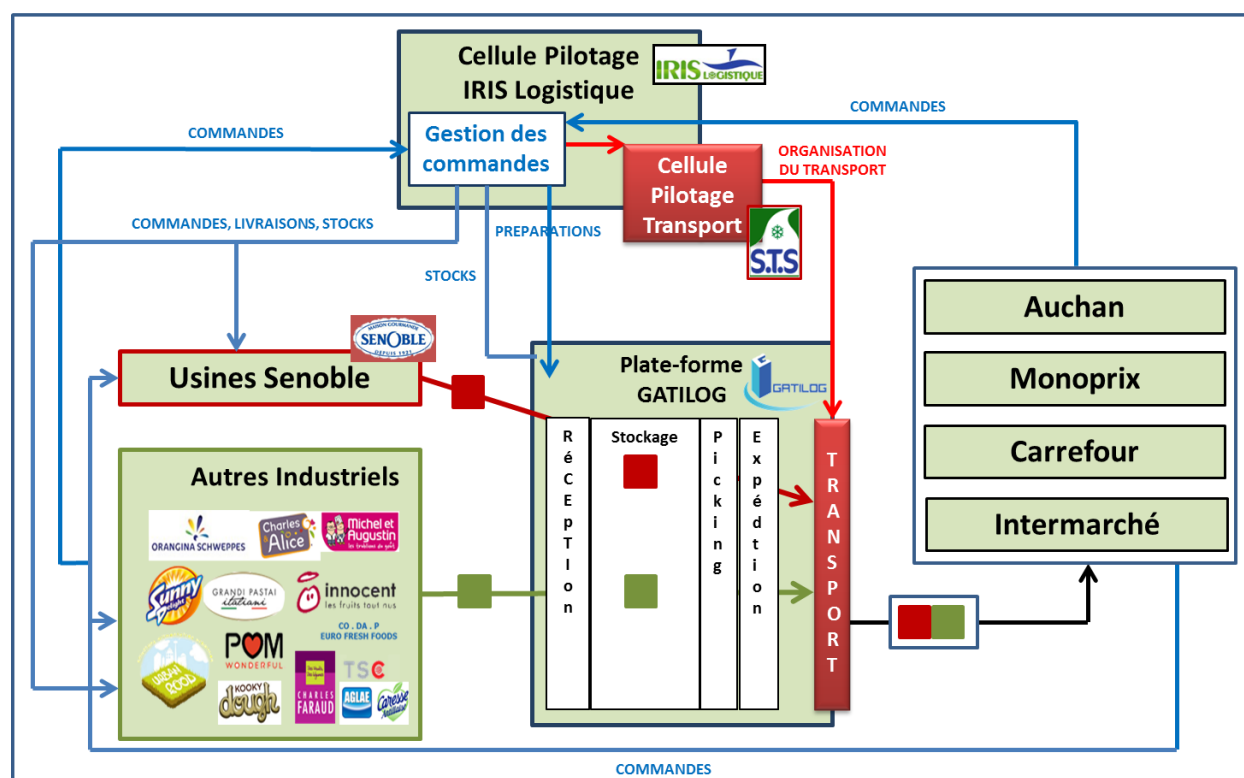


Figure 18 : Processus simplifié de la mutualisation par SENOBLE / IRIS Logistique

En amont, les flux des industriels sont tendus c'est-à-dire qu'ils n'ont pas de stocks usines et qu'ils se servent du site de Iris Logistique comme unique lieu de stockage (entre deux jours et deux semaines selon les industriels). Les produits des différentes usines Senoble sont également acheminés vers le site. Les réceptions se font sept jours sur sept, et 110 camions en moyenne sont réceptionnés quotidiennement. La capacité de stockage du site, dans le magasin automatique (transstockeurs) représente 22 800 palettes. Des zones de stockage de masse

permettent également de stocker des commandes préparées par anticipation et, ainsi, de lisser les charges d'activités.

En aval, les commandes sont soit transmises par les industriels (via de l'EDI mais aussi des moyens plus classiques – fax, mail), soit envoyées directement par les distributeurs. Une fois les commandes consolidées, le service transport de l'entité STS élabore les tournées en utilisant le parc propre de moyens de transport ou en ayant recours à des affrétés. L'objectif est prioritairement de garantir le niveau de service aux distributeurs (commandes conformes et ponctuelles) et, ensuite, d'optimiser le taux de remplissage des 130 camions expédiés quotidiennement en moyenne. Avec un taux de service supérieur à 99 % (99,8 % environ !), la qualité de l'organisation déployée ne saurait être remise en cause. L'organisation transport, mise en place par STS, déclenche alors la préparation de commandes chez Gatilog. Cette préparation s'effectue industriel par industriel en respectant les demandes des différents clients. Les industriels peuvent suivre l'intégralité des mouvements, et donc le niveau de stock, concernant leurs produits via la consultation de l'extranet développé par Iris Logistique.

D - Indicateurs de performance économique et environnementale

Le projet de mutualisation logistique développé par Senoble, au travers de sa filiale spécialement créée Iris Logistique, avait une double origine : la possession d'un outil logistique extrêmement performant, mais devenu surdimensionné avec la modification des attentes des distributeurs en termes de commandes et de livraisons. Face au risque de possession d'un actif surdimensionné et donc coûteux, Senoble a su transformer cette situation en opportunité en développant une offre à destination d'autres industriels spécialisés, comme eux, dans les produits ultra frais.

Pour Senoble, au-delà de l'amortissement plus rapide de l'investissement réalisé et du développement d'une nouvelle activité de prestation de services logistiques et transport, le déploiement d'une organisation logistique mutualisée a permis de maintenir voire même d'améliorer le niveau de service apporté aux distributeurs (plus de 99 %) tout en maîtrisant les coûts. La performance logistique du groupe devient un élément important de différenciation et lui permet de maintenir ses positions dans un marché très concurrentiel.

Pour les industriels qui contractent avec Iris Logistique, les bénéfices sont importants même si, évidemment, cette contractualisation a un prix. Ces bénéfices sont de plusieurs ordres. D'abord, ces industriels sont désormais capables de garantir, à leurs clients distributeurs, une qualité de service qu'ils ne pouvaient réaliser en restant isolés. Cette qualité de service est aujourd'hui indispensable dans le maintien de leur référencement chez les distributeurs ou, pour le moins, dans leur capacité à conserver une maîtrise de leur logistique par opposition à une intégration dans des schémas (souvent plus contraignants) déployés par les distributeurs. En outre, ils bénéficient de synergies avec les autres partenaires (Senoble et les autres industriels), sur le plan de la logistique et du transport, qui permettent d'afficher une baisse des coûts. La mutualisation permet à ces industriels de gagner jusqu'à 15 % sur les coûts logistiques. Enfin, la transparence informationnelle, depuis les commandes des distributeurs jusqu'aux niveaux de stocks dans l'entrepôt Iris Logistique, permet à ces industriels de mieux piloter leurs processus logistique et industriel, ce qui se traduit par la suppression des stocks usines mais aussi par une diminution globale des niveaux de stockage dans leur chaîne.

La performance environnementale n'est pas particulièrement mise en avant par les acteurs de cette démarche de mutualisation. Cependant, sans en avoir une mesure précise, des éléments méritent d'être soulignés. Evidemment le taux de remplissage des camions est un premier élément important. Même si des transporteurs pouvaient effectuer un groupage précédemment entre certains des industriels, il n'en demeure pas moins qu'il y a là, sans aucun doute, une optimisation désormais accrue. Un deuxième élément concerne la qualité globale de l'organisation déployée et donc, sans aucun doute là aussi, la réduction des gaspillages (perte de marchandises dans un secteur de l'ultra frais où les dates de consommation sont très courtes). Cette question des gaspillages est souvent taboue dans un certain nombre de secteurs mais elle a du sens sur le plan environnemental évidemment mais aussi économique. L'organisation déployée est en la matière beaucoup plus efficiente.

2.3.2 - AT France – Fromagerie Lincet / GJ Service Froid

A - Présentation des entreprises

AT France et la Fromagerie Lincet sont deux entreprises familiales implantées depuis longtemps dans la région de Troyes. AT France, fondée à la fin du XIX^{ème} siècle et toujours dirigée par la famille Lemelle, est spécialisée dans la charcuterie et, particulièrement dans l'andouillette, sa spécialité. La Fromagerie Lincet a été créée en 1895 et est implantée à proximité de Sens et de Chaource. Elle s'est spécialisée dans la production de fromages régionaux (Chaource, Epoisses...) fabriqués à partir de la collecte de lait auprès de 72 producteurs qui lui permettent de produire près de 3600 tonnes de fromages par an. Elle emploie aujourd'hui environ 130 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 24,5 millions d'euros.

Outre le fait de demeurer indépendantes, ces deux entreprises familiales combinent parfaitement la maîtrise d'un savoir-faire traditionnel dans l'élaboration de leurs produits et une capacité d'innovation dans leurs organisations commerciales ou logistiques, synonyme d'initiative stratégique. Les deux entreprises sont donc référencées aussi bien chez la plupart des distributeurs que dans les fromageries ou charcuteries traditionnelles. La fromagerie Lincet a même créé en 2007, avec quatre autres fromagers, le « *French Cheese Club* » destiné à promouvoir les fromages français outre-Atlantique, et exporte désormais 24 % de sa production (USA, Allemagne, Royaume-Uni...).

B - Origines de la démarche de mutualisation

Face au développement de leurs deux sociétés, et pour faire face aux contraintes accrues de livraison imposées par leurs clients de la grande distribution, les dirigeants des deux sociétés ont décidé de réfléchir à la mutualisation de leur logistique plutôt qu'à l'extension de leurs propres structures pour stocker les volumes supplémentaires ou satisfaire leurs clients. « Nous avons souvent les mêmes clients, et nous avons des produits qui se ressemblent », souligne Dominique Lemelle, le PDG de l'entreprise AT France, pour attester de la pertinence d'une telle réflexion. En livrant en effet la grande distribution dans 70% des cas, il est vrai que les bases logistiques de destination sont largement communes aux deux industriels.

Entre l'absence de prestataires de services logistiques jugés suffisamment compétitifs sur la région troyenne et, surtout, l'envie de travailler davantage ensemble, l'idée a émergé de la création d'une entreprise commune en charge de la réalisation des opérations logistiques et du pilotage du transport. Après deux années de réflexion commune, la société GJ Service Froid a

été créée en 2009 sous la forme d'une société par actions simplifiée. Pour l'anecdote, les initiales G (pour Gaston) et J (pour Jules) correspondent aux prénoms des grands-pères des deux industriels qui se connaissaient. La société a été placée sous la présidence de Juliette Lincet, avec pour directeur général Benoît Lemelle attestant de l'implication des dirigeants dans ce projet.

GJ Service Froid se concrétise dans la construction d'une plateforme logistique en froid positif de 5 000 m² capable de traiter les 10 000 tonnes de produits actuellement distribués par les deux industriels mais aussi 10 000 tonnes supplémentaires. Cette plateforme représente un investissement de 4 millions d'euros financé à parts égales par les deux industriels. Elle emploie une trentaine de personnes. Elle est implantée sur la zone industrielle de Torvilliers, près de l'échangeur autoroutier mais surtout au cœur du Pôle Agroalimentaire de Troyes. Ce pôle regroupe sur 10 ha des entreprises et des services en lien avec l'agroalimentaire et facilite ainsi les synergies entre les acteurs de ce secteur.



C - Description de l'organisation mise en place

GJ Service Froid réceptionne les produits finis en provenance des cinq usines (Ecrevolles pour AT France, Vaudes et Saligny pour Lincet) des deux entreprises fondatrices, ce qui représente entre 10 et 12 000 tonnes. La capacité de la plateforme étant largement supérieure aux besoins actuels des deux industriels puisqu'elle peut traiter 10 000 tonnes supplémentaires comme nous l'avons indiqué précédemment, le choix a été fait de s'ouvrir à d'autres industriels et de leur proposer une prestation complète intégrant aussi bien la logistique (entreposage, préparation de commandes) que le transport.

GJ Service Froid ne prospecte pas pour attirer de nouveaux industriels dans ce schéma de mutualisation. Les contacts sont noués lors des rencontres au sein du Club I3A (Initiative Agri AgroAlimentaire en Champagne - Ardennes), de la CCI de l'Aube ou du Lions Club, autant d'institutions au sein desquelles les dirigeants des deux entreprises ont toujours été très actifs jusqu'à occuper le poste de président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Aube. Quatre industriels ont rejoint aujourd'hui GJ Service Froid. Si, évidemment, la compatibilité des produits est un préalable (plateforme sous température dirigée, +2 °C), les critères principaux sont liés aux points de livraison chez les clients, au planning de livraison et à la complémentarité des volumes entre les entreprises. Un autre critère s'est avéré important. Il s'agit de l'éloignement des industriels souhaitant entrer dans ce schéma de mutualisation. En

effet, si les gains sont conséquents à partir de la plateforme, il ne s'agit pas que les économies réalisées soient amputées par une augmentation du coût du transport en amont. L'idéal est ainsi de limiter la traction amont à une distance de 200 km maximum compte tenu du coût du transport. Les industriels qui entrent dans ce schéma s'engagent dès lors sur la base d'un contrat de trois années.

Le schéma ci-dessous (**Figure 19**) permet de décrire l'organisation déployée par GJ Service Froid pour mutualiser les flux de AT France et Lincet avec ceux des autres industriels.

La plateforme de Torvilliers reçoit donc les flux en provenance des usines de AT France et de Lincet mais aussi ceux des industriels qui ont rejoint ce projet de mutualisation et qui livrent un camion complet par jour environ. Les commandes sont transmises par les industriels à la plateforme et l'engagement est de charger l'ensemble des commandes passées pour une livraison effective en J+1 maximum. Chaque jour, près de 45 tonnes de produits sont ainsi expédiés grâce à une dizaine de camions en moyenne. Le transport vers les plateformes des distributeurs est piloté par GJ Service Froid qui travaille avec quatre transporteurs sélectionnés sur la base d'une exclusivité territoriale puisque Delanchy dessert la région parisienne, STG l'ouest de la France, Stef l'est et, enfin, Grégoire Gaillard pour les dessertes locales.

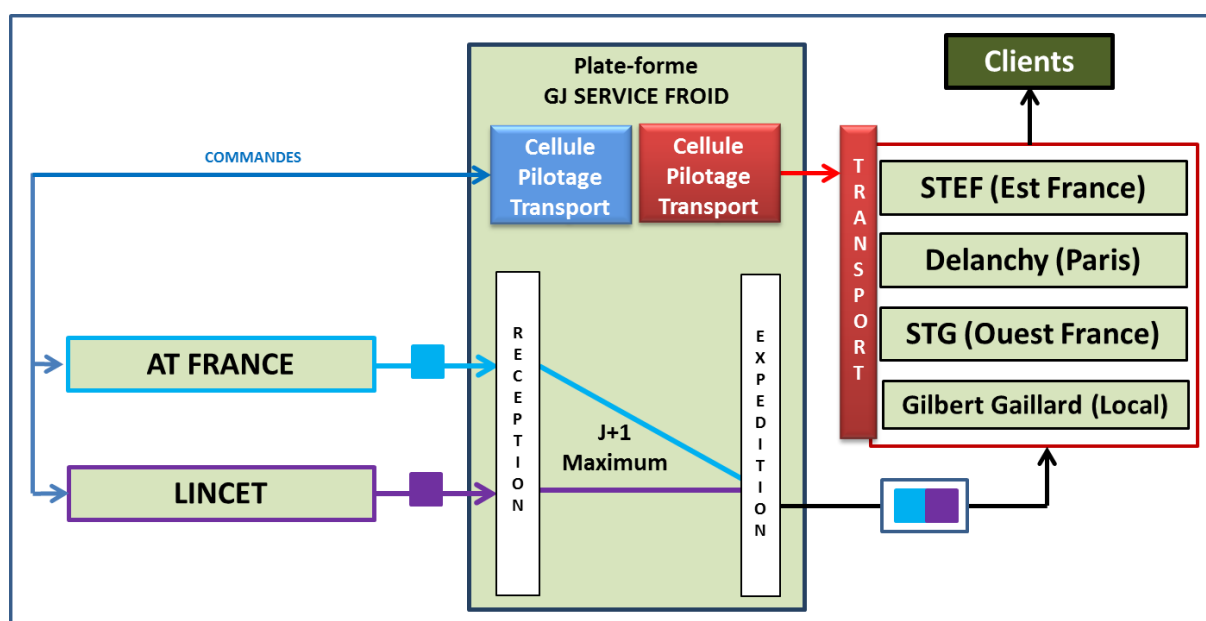


Figure 19 : Processus simplifié de la mutualisation par GJ SERVICE FROID

D - Indicateurs de performance économique et environnementale

Le projet de mutualisation logistique entre AT France et Lincet trouve donc son origine dans la nécessité pour les deux industriels d'accroître leur capacité de stockage et, aussi, dans leur volonté de saisir cette opportunité pour investir dans une structure capable de garantir une qualité de service importante pour leurs clients tout en maîtrisant les coûts associés. L'ouverture de cette structure à d'autres industriels s'inscrit dans la perspective de la réalisation d'économies d'échelle par rapport aux activités logistiques (plateforme

surdimensionnée par rapport aux besoins actuels) et aux activités transport (coefficient de remplissage des camions).

Au-delà de l'intérêt particulier des deux industriels qui ont créé GJ Service Froid et bénéficient ainsi de la rentabilité de cette activité de prestations de services logistiques et de pilotage du transport, les avantages sont nombreux pour les participants.

Les gains concernent d'abord la qualité de service offerte aux clients de la grande distribution avec, en particulier, des fréquences de livraison plus importantes permettant de diminuer les stocks de ces clients. La mutualisation permet également de baisser les coûts logistiques et de transport. Au niveau logistique, l'investissement dans une plateforme permet d'avoir des outils plus performants (WMS...), des volumes plus conséquents (et réguliers), et donc de maîtriser les coûts plus facilement. Sur le plan du transport, la mutualisation permet à la fois d'avoir des volumes plus importants permettant un meilleur taux de remplissage des camions (92 %) et d'envisager des renégociations avec les transporteurs pour baisser leurs tarifs. Les gains sont évalués jusqu'à 40 % environ pour un industriel qui rejoint GJ Service Froid. Enfin, l'amélioration du pilotage global des industriels est importante avec une meilleure visibilité sur les sorties de stocks et donc l'élaboration et le suivi du plan industriel et commercial.

Si la performance environnementale n'est pas mise en avant, le taux de remplissage des camions permet d'attester de la pertinence de la démarche en la matière tout comme l'efficacité globale du pilotage des activités pour ces industriels.

2.3.3 - MerAlliance et Les Délices du Chef / MerAlliance Logistique

A - Présentation de MerAlliance

MerAlliance a été créée en 2002 suite à une série d'achats successifs orchestrés par le PDG Gilles Charpentier depuis 1994. L'entreprise se positionne aujourd'hui comme le leader français sur le marché du saumon et des poissons fumés sous marque de distributeur et comme un acteur majeur à l'échelle européenne. Après avoir acheté une usine en Pologne puis, récemment, une autre en Ecosse avant un projet espagnol, le groupe MerAlliance réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de près de 130 millions d'euros, représentant 10 000 tonnes de produits, avec 800 salariés. Exceptée la structure norvégienne en charge des achats, la production du groupe est organisée à l'échelle européenne puisque le site polonais est spécialisé dans les produits premiers prix, celui situé en Ecosse dans les poissons frais et fumés et, enfin, celui de Quimper dans les produits haut de gamme et les différentes spécialités qui différencient MerAlliance sur ce marché.

Dans un marché très concurrentiel, avec des concurrents étrangers attirés par le fait que la France soit le deuxième pays consommateur de saumon dans le monde derrière le Japon, il est indispensable pour MerAlliance de continuer à innover en termes de produits mais aussi de garantir une parfaite traçabilité et un service client irréprochable. Cette qualité de service est d'autant plus importante que l'entreprise s'est positionnée sur le marché très concurrentiel des marques de distributeurs qui est le premier en volume.

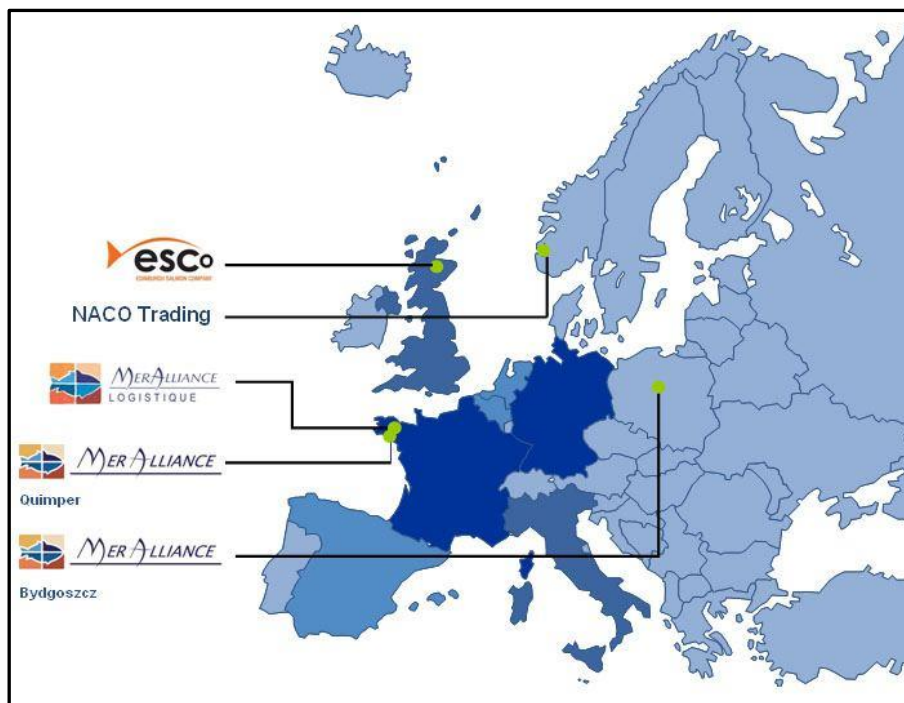
B - Origines de la démarche de mutualisation

Afin d'améliorer la qualité de service évoquée précédemment, l'entreprise a fait le choix d'une organisation dans laquelle l'un de ses sites a été progressivement dédié au

conditionnement, à la préparation et à la distribution vers l'ensemble des clients. En 2008, le site de Landivisiau est alors devenu le centre logistique de MerAlliance.

Les produits fabriqués dans les différentes usines sont désormais acheminés, en camion complet, vers la plateforme de Landivisiau qui offre 8 000 m² (dont 5 000 m² en froid positif) et permet de stocker 2 000 palettes. Recevant les commandes via EDI des distributeurs et se fondant sur une organisation en flux tendus qui suppose une qualité de prévision élevée, MerAlliance livre jusqu'à six fois par semaine ses clients. Chaque jour, ce sont ainsi près de 30 000 à 40 000 produits qui sont alors préparés et expédiés vers près de 150 centres de distribution d'une dizaine de distributeurs et de grossistes, avec un taux de service exceptionnel de 99,9 % (le taux contractuel est de 98,5 %) mesurant les commandes servies à temps avec les quantités voulues par les clients. La qualité de service est d'autant plus remarquable que la saisonnalité des ventes demeure importante avec une flexibilité indispensable pour préparer 70 000 colis en basse saison contre plus de 180 000 au moment des fêtes de fin d'année.

L'origine de la démarche de mutualisation réside dans l'optimisation du transport. MerAlliance ne livre, en effet, en camions complets que lors des fêtes de fin d'année. Le reste du temps, l'entreprise a recours au groupage. Ainsi, dès 2002, l'un de ses transporteurs avait commencé une démarche de groupage avec d'autres fournisseurs de produits frais bretons à destination de centres de distribution de Carrefour. En 2010, une massification plus complète du transport est initiée avec des ramasses en *multipick* chez plusieurs industriels du Finistère et des livraisons en région parisienne. Fort de ces expériences, MerAlliance a décidé d'aller plus loin en développant une organisation mutualisée de la logistique.



Source : Site de MerAlliance (<http://www.meralliance.com>)

C - Description de l'organisation mise en place

Entre la possession d'un site dédié aux activités logistiques du groupe et des expériences de groupage des flux de transport, MerAlliance a décidé de franchir un cap en créant, en avril 2012, MerAlliance Logistique. La nouvelle structure a pour objectif de devenir un prestataire de services logistiques à part entière en offrant à des industriels de la région une panoplie d'activités allant de l'entreposage au transport en passant par le conditionnement et la préparation de commandes. L'idée est aussi de servir d'entrepôt déporté pour des industriels qui souhaiteraient, ponctuellement dans l'année, augmenter leur capacité de stockage.

L'objectif affiché est de doubler les volumes actuellement expédiés en intégrant les flux d'autres industriels ayant, idéalement, une saisonnalité inversée. MerAlliance Logistique peut ainsi proposer une prestation complète pour ces industriels, synonyme d'amélioration de leur performance logistique sur le plan serviciel (niveau de service offert aux clients de la grande distribution) et tarifaire via un poids relatif des charges fixes d'entreposage diminué et des coûts transport eux-aussi diminués grâce à un meilleur coefficient de remplissage. L'augmentation potentielle du coût du transport amont (vers la plateforme de Landivisiau) est maîtrisée d'abord par la proximité des industriels et, ensuite, par l'organisation éventuelle à terme de tournées en *multi-pick* comme cela était fait au niveau du transport seul auparavant.

Un premier industriel finistérien de l'agroalimentaire a déjà rejoint MerAlliance Logistique. Il s'agit de l'entreprise « Les Délices du Chef » spécialisée dans la fabrication de crêpes, galettes ou autres blinis. Les Délices du Chef sont référencés chez la plupart des distributeurs, mais aussi dans la restauration collective ou le *catering*. En ce qui concerne les distributeurs, les points de livraison sont donc globalement identiques à ceux de MerAlliance. Les produits sont distribués aussi bien sous marque propre que, à l'identique de MerAlliance, sous marques de distributeurs. L'importance accordée à la qualité de service est donc partagée par les deux entreprises qui en font un élément important de leur différenciation au-delà, bien entendu, de la qualité des produits fabriqués.

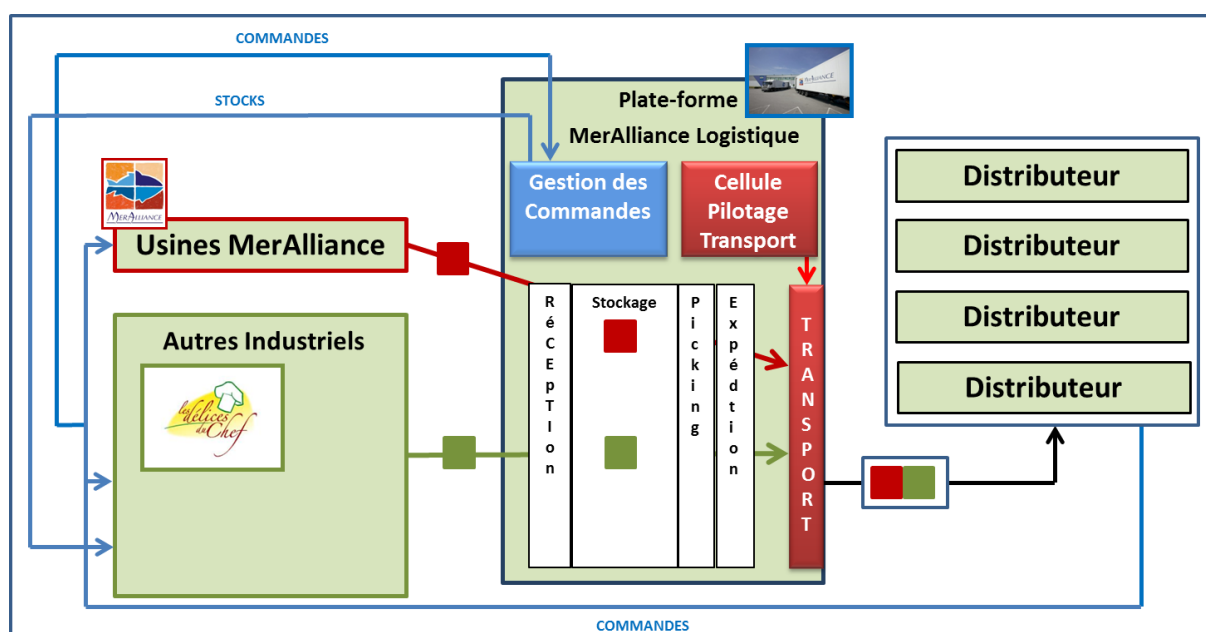


Figure 20 : Processus simplifié de la mutualisation par MerAlliance

D - Indicateurs de performance économique et environnementale

Le projet de mutualisation logistique initié par MerAlliance, au travers d'une filiale spécialement créée à cette occasion MerAlliance Logistique, a donc un double objectif de différenciation par la qualité de service logistique et de maîtrise des coûts associés.

Pour MerAlliance, il s'agit en effet de continuer à avoir une qualité de service irréprochable et de maîtriser les coûts alors que les volumes ne permettent pas un transport en camion complet tout au long de l'année avec des fréquences de livraison compatibles avec les attentes de la grande distribution. L'ouverture à d'autres industriels permet ainsi d'augmenter l'activité de la plateforme, ce qui a pour conséquences de réduire le poids des coûts fixes sur les produits MerAlliance mais aussi de développer un chiffre d'affaires complémentaire via cette activité. Il en va de même avec le pilotage du transport qui permet de diminuer les coûts via une massification accrue synonyme d'un coefficient de remplissage amélioré. La refacturation du transport aux autres industriels doit également pouvoir constituer à terme une source de rémunération complémentaire quand bien même cela n'est pas l'objectif mis en avant chez MerAlliance.

Pour les industriels qui contracteront avec MerAlliance Logistique (rappelons qu'à ce jour seuls Les Délices du Chef ont signé), l'intérêt réside dans la possibilité de bénéficier d'une structure performante sur le plan de l'entreposage, de la préparation de commandes et du transport dans la région de Landivisiau et, ainsi, de garantir la qualité de service exigée à un coût maîtrisé aux clients de la grande distribution.

La question de la performance environnementale est importante dans le cadre de ce projet. Pour MerAlliance, le développement durable a toujours occupé une place centrale dans les réflexions et les orientations de l'entreprise. Dès 1999, Gilles Charpentier a mis en place une « direction du développement durable » au sein de l'entreprise, faisant ainsi figure de pionnier en la matière. En 2005, bien avant que cette démarche ne soit évoquée comme aujourd'hui, MerAlliance a réalisé son premier bilan carbone. Ce bilan a débouché sur différents projets destinés à réduire les émissions de CO₂. Ces projets concernent d'abord le cœur de métier c'est-à-dire l'élevage et la fabrication d'aliments pour poissons avec, par exemple, une initiative sur la production de copépodes qui permettrait de réduire les prélèvements sur la faune sauvage (4 kg de poisson sauvage pour produire 1 kg de saumon fumé). Ils concernent ensuite des parties de la *supply chain* avec des initiatives allant du transport à l'optimisation des emballages.

La mutualisation logistique initiée par MerAlliance s'inscrit donc naturellement dans ces objectifs. La massification du transport, aussi bien en amont qu'en aval, permet ainsi de réduire les émissions de CO₂ de l'entreprise mais aussi celles des partenaires qui entreront dans cette démarche. La plateforme de Landivisiau est également utilisée de façon plus efficiente avec une activité plus régulière. En outre, l'amélioration générale du pilotage de la *supply chain* des entreprises impliquées permet d'envisager une meilleure adaptation de la production à la demande, et à ses fluctuations, et ainsi d'envisager des économies tout au long de la chaîne synonyme d'une plus grande efficacité.

2.3.4 - GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne » : Altho, Chancerelle, Hénaff SA, JF Furic, Biscuiterie Loc Maria

A - Présentation des entreprises et des autres acteurs du projet

Le projet des « chargeurs de la pointe de Bretagne » est ancré dans le territoire de la Bretagne du sud et, plus précisément de l'ouest Cornouaille (sud Finistère). Il part du constat que les industriels agro-alimentaires bretons subissent de façon croissante leur éloignement géographique et la hausse continue des tarifs du transport. Alors que la Bretagne est la première région agro-alimentaire d'Europe (20 % de la production nationale), les entreprises bretonnes enregistrent une baisse de leur compétitivité qui se traduit par une réduction de leur marge ou leur incapacité à accroître leur part de marché du fait de leur éloignement et des coûts / délais inhérents. La modification actuelle des politiques d'approvisionnement des distributeurs, qui privilégient des organisations en flux tendus, constitue alors une menace importante pour ces industriels.

Face à cette menace, des industriels ont décidé de réagir en brandissant le spectre d'une délocalisation vers des territoires moins excentrés de la Bretagne (Rennes...), voire des Pays de la Loire. Ils ont donc décidé de placer cet enjeu économique sur la scène politique en en faisant un enjeu plus global d'aménagement du territoire. Dès lors, une réunion de crise est organisée en juin 2009, à la Communauté de communes du Haut Pays Bigouden, qui constitue le point de départ de ce projet.

Ce projet mobilise donc des entreprises industrielles de l'agroalimentaire, des collectivités territoriales accompagnées par un cabinet de conseil (Supply Chain Masters représenté par T. Jouenne) et une députée qui s'est investie dans les enjeux économiques territoriaux.

De nombreux industriels ont été impliqués à un moment ou un autre de ce projet afin de savoir si leurs flux pouvaient être mutualisés et s'ils en avaient la volonté. Au final cependant, ce sont cinq industriels qui se sont engagés dans la réalisation concrète de cette mutualisation transport en espérant être rejoints ensuite par d'autres.

Entreprises	Activités	Chiffres clés	
Altho	Chips	CA : 75 M€	240 pers.
Chancerelle	Conserverie (sardines, thon)	CA : 80 M€	350 pers.
Hénaff	Conserverie, charcuterie-salaisons	CA : 41 M€	217 pers.
JF Furic	Conserverie (sardines, thon)	CA : 12 M€	45 pers.
Loc Maria	Biscuiterie	CA : 45 M€	250 pers.

Du côté des institutionnels, et même si des contacts ont été tissés avec l'ensemble des institutions bretonnes depuis les conseils généraux du Finistère et du Morbihan jusqu'au Conseil Régional, c'est surtout le Syndicat Intercommunautaire Ouest Cornouaille Aménagement (SIOCA) qui est intervenu comme pilote de ce projet avec l'Agence Ouest Cornouaille Développement. Le SIOCA fédère les communautés de communes du Pays de Douarnenez, du Cap Sizun, du Haut Pays Bigouden et du Pays Bigouden Sud, et a en charge l'élaboration du Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) de l'ouest Cornouaille. Le SCoT est un document de planification territoriale pour les vingt prochaines années, et il est évident que la question de l'attractivité économique du territoire impacte fortement les évolutions socio-démographiques.

B - Origines et évolution de la démarche de mutualisation

Comme nous l'avons indiqué dans le paragraphe précédent, le point de départ de ce projet est lié à la prise de conscience des difficultés rencontrées par ces industriels. L'éloignement des marchés a un double impact pour ces industriels qui sont des petites et moyennes entreprises et n'ont donc pas des volumes très conséquents. D'abord, il induit des coûts de transport plus importants et ce d'autant plus que le coût du carburant est en augmentation régulière. Ensuite, il freine la réactivité de ces entreprises qui, entre la réception de la commande et la livraison, ont forcément un *lead time* plus élevé que d'autres situées plus à proximité des marchés. La volonté des distributeurs de fractionner leurs commandes afin d'avoir moins de stocks et, simultanément, d'augmenter les fréquences de livraison afin d'éviter tout risque de rupture fait alors peser sur les organisations des industriels des coûts transport et logistique très lourds.

Face à ce constat, une solution collaborative entre ces industriels semble être l'une des plus pertinentes pour endiguer collectivement cette augmentation des coûts. Le projet a été conduit en trois phases. La première phase a consisté en une étude de faisabilité pour identifier les acteurs potentiellement intéressés par cette démarche et vérifier la complémentarité de leurs flux. Une deuxième étape a permis de formaliser les outils de cette démarche collaborative. Enfin, la troisième et dernière étape concerne le lancement opérationnel de la démarche en lien avec les clients de la grande distribution.

La première phase a permis d'identifier deux filières principales sur le territoire du Finistère sud : la filière sec qui regroupe des industriels fabriquant de la charcuterie (comme Hénaff) ou des biscuits (à l'instar de Loc Maria) entre autres exemples et la filière marée qui intègre les mareyeurs intervenant sur les différents ports. Même si les caractéristiques des produits supposent des organisations logistiques et transports différentes, puisque les produits de la marée doivent être stockés et transportés sous température dirigée, il apparaît que la consolidation des volumes permettrait d'opérer des synergies entre tous les acteurs.

La deuxième phase, dans la continuité des synergies mises en évidence dans la première, permet d'envisager l'acquisition d'une plate-forme (appartenant anciennement à l'entreprise Ti-Lipig) de consolidation des flux sur la commune de Pluguffan. L'objet de cette plateforme est de consolider les flux en provenance des différentes entreprises qui participent du projet et d'organiser ensuite la distribution vers les entrepôts (ou les plates-formes de *cross-docking*) de la grande distribution. Les échanges entre les différentes entreprises et les collectivités territoriales permettent d'envisager la création d'une structure dédiée au pilotage de cette plateforme. Cette solution n'a finalement pas été retenue compte tenu des divergences de perception du projet et de son pilotage. En particulier, il apparaît assez vite des divergences entre les acteurs de la filière marée et ceux de la filière sec. Les premiers ont des démarches de pilotage de leurs flux plus difficilement compatibles avec les exigences d'anticipation et de transparence des volumes souhaités par les seconds, mais aussi des contraintes horaires d'enlèvements dans les ports bigoudens et, finalement, un faible enthousiasme pour une plateforme qu'ils anticipent comme moins fonctionnelle et sans doute plus coûteuse que leur organisation actuelle en franco de port (c'est-à-dire que le transport est payé par les clients). De ces discussions ressort également le rôle des transporteurs accusés, à demi-mot, de pratiquer des tarifs (très) pénalisants pour les industriels et, compte tenu du marché du transport dans l'ouest Cornouaille, de tirer profit d'une situation déséquilibrée.

Compte tenu des études complémentaires et des divergences qui freinent l'avancement du projet, la décision est prise de continuer sans l'ouverture de la plateforme de consolidation de Pluguffan. Le projet devient alors un projet de consolidation des flux « sec » dans une optique de massification du transport aval vers les clients de la grande distribution. La troisième phase consiste en la finalisation de l'organisation et au lancement opérationnel de la démarche.

C - Description de l'organisation mise en place

Après avoir étudié les flux dans le cadre de ce nouveau périmètre (cinq entreprises au final), le GIE "Chargeurs Pointe de Bretagne" est finalement créé le 21 février 2011 entre cinq entreprises (Altho, Chancerelle, Hénaff SA, JF Furic, Biscuiterie Loc Maria) dans l'objectif de mutualiser leurs transports.

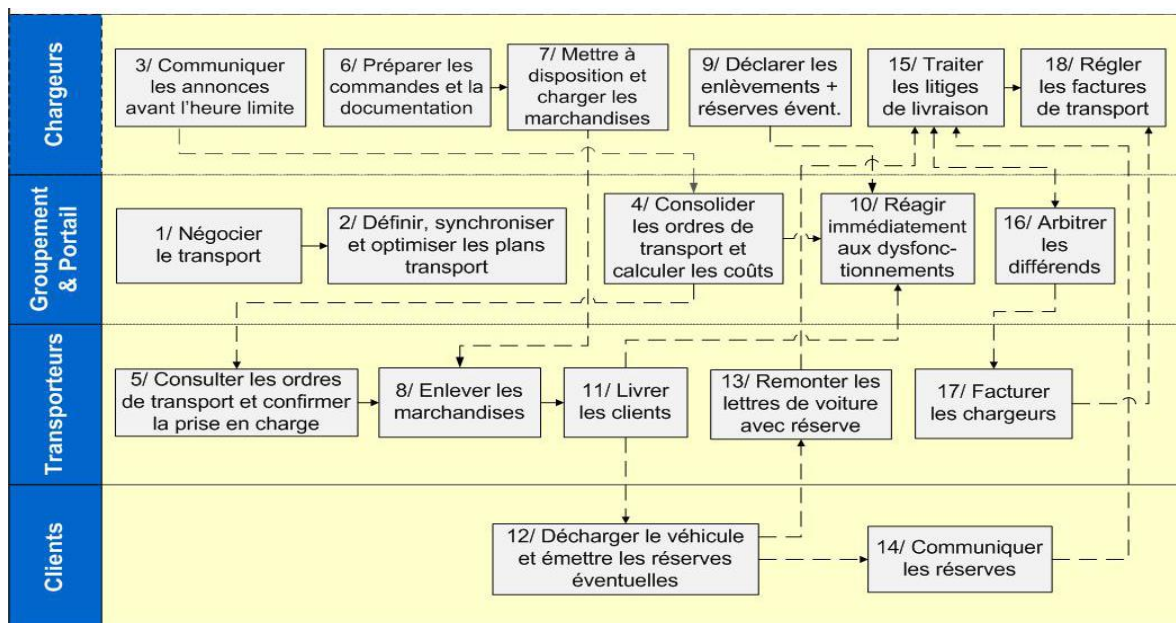
Trois missions sont assignées au GIE. D'abord, il constitue un outil de mobilisation de moyens au service de ses membres. La deuxième mission consiste à définir et mettre en place des solutions d'optimisation du transport et de la logistique. Enfin, la troisième mission consiste à négocier avec les prestataires de services logistiques et les transporteurs pour obtenir le meilleur rapport qualité / prix.

La structure du GIE est au départ volontairement légère, afin de ne pas amputer les économies réalisées, mais aussi afin de rester attractive pour de futurs entrants (le coût d'entrée varie entre 500 € et 1500 €). Un site internet, opérationnel depuis le mois de juin 2011, permet de faire le lien entre l'ensemble des acteurs impliqués dans ce projet, c'est-à-dire les membres du GIE mais aussi les transporteurs intéressés par les appels d'offre.

Sur le plan des opérations, la solution privilégiée est celle qui s'apparente à une organisation en Gestion Partagée des Approvisionnements (définie dans la première partie) avec un *multipick* amont. Une ramasse est donc organisée chez les différents industriels dans une logique d'optimisation du coefficient de remplissage des camions. Cette organisation doit permettre de réduire le nombre des expéditions (estimation de 50 %) en massifiant les flux tout en satisfaisant les contraintes de fréquence demandées par les distributeurs.

Le schéma ci-dessous permet de visualiser le rôle des différents acteurs dans la démarche mise en place.

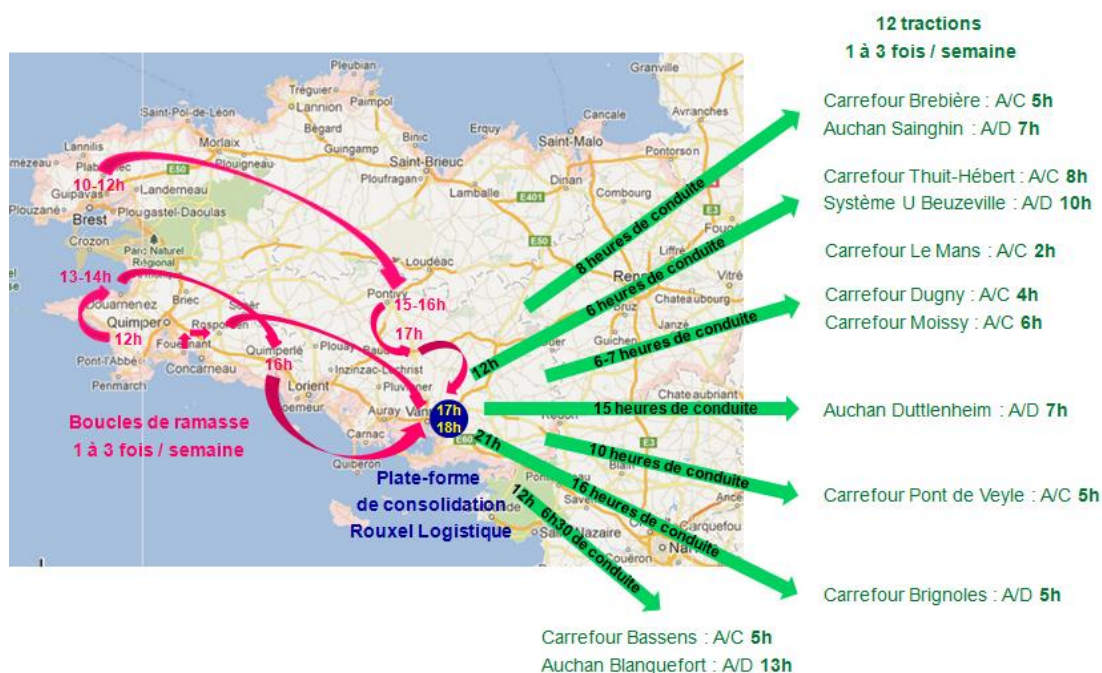
Le lancement effectif de la démarche s'est effectué en deux phases. Un pilote a d'abord été testé avec deux plateformes Carrefour (Thuit-Hébert dans l'Eure et Bassens en Gironde) à partir d'octobre 2011. Dans le cadre de ce pilote, seuls les flux de trois des cinq entreprises du GIE étaient intégrés à raison de trois départs par semaine. La démarche a ensuite été étendue avec Auchan et Système U qui ont accepté d'échanger avec le GIE sur les horaires de livraison afin de rendre possible cette organisation. La question des horaires de livraison sur les plateformes des distributeurs est un préalable puisqu'il est nécessaire que les chargeurs industriels aient les mêmes plannings de rendez-vous.



Source : Site internet du GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne »

Le GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne » est dès lors monté en charge avec désormais 12 plateformes livrées entre une et trois fois par semaine grâce à la consolidation de flux d'industriels bretons situés dans tout le Finistère et même le Morbihan. La carte ci-dessous, présentée lors de la remise du Prix des « Rois de la Supply Chain » obtenu pour ce projet (janvier 2012), témoigne de l'organisation actuelle et du rôle des transporteurs (Rouxel en l'occurrence) dans la consolidation des flux.

L'objectif affiché est désormais de revenir vers les produits frais à partir de 2013 en anticipant les conséquences de l'écotaxe.



Source : Présentation lors du Prix des « Rois de la Supply Chain », janvier 2012

D - Indicateurs de performance économique et environnementale

L'origine de ce projet de mutualisation logistique, qui apparaît au final comme une démarche d'organisation et de consolidation d'achat de transport, était la prise de conscience du risque de baisse de compétitivité des industriels finistériens éloignés de leurs marchés et subissant une augmentation des tarifs de transport d'autant plus importante que l'essor des pratiques de flux tendus des distributeurs induisait des fréquences de livraison accrues.

Conduit dans une démarche de défense du territoire et de ses industriels, ce projet a bénéficié d'un soutien important des acteurs politiques et économiques locaux. Il témoigne cependant des vicissitudes inhérentes à une telle démarche collective.

Sur le plan purement économique, les indicateurs de performance témoignent de résultats mitigés pour les industriels parties prenantes (cf. tableau ci-dessous). Selon les résultats fournis, le GIE « Chargeurs de la Pointe de Bretagne » permet globalement de contenir la hausse des coûts induites par le flux tendu imposé par les distributeurs et l'augmentation des coûts transport. La démarche ne permet par contre pas, en l'état, de compenser l'augmentation des coûts subie par les industriels qui, précédemment, livraient en camions complets leurs clients.

Avant Flux tendu	1 à 5 palettes	6 à 15 palettes	> 15 palettes
Coût de picking Palette homogène	2 € / palette	2 € / palette	2 € / palette
Coût de transport	34 à 69 € / pal.	25 à 33 € / pal.	17 à 24 € / pal.
Après Flux tendu	1 à 5 palettes	6 à 15 palettes	> 15 palettes
Coût de picking Palette hétérogène	6 à 20 € selon taille et nb de colis	6 à 20 € selon taille et nb de colis	6 à 20 € selon taille et nb de colis
Coût de transport (stop inclus)	25 à 50 € / pal.	25 à 30 € / pal.	21 à 25 € / pal.
Bilan économique	À l'équilibre	Variable	Surcoût logistique

Source : Présentation lors du Prix des « Rois de la Supply Chain », janvier 2012

En revanche, si le bilan économique est mitigé en l'état, les relations commerciales avec les clients s'inscrivent dans la voie d'une coopération relative qui permet d'envisager une absence de perte de marché et donc d'éliminer le spectre des délocalisations initialement craintes. Les industriels respectent en effet les livraisons en flux tendus demandées par leurs clients afin de baisser le niveau de stock et les coûts induits.

La question de la performance environnementale n'est pas centrale dans ce projet même si, évidemment, la mutualisation du transport a des impacts en la matière. Il est ici avant tout question de développement durable, entendu au sens global du terme et, en particulier, au niveau du développement économique des territoires. A ce titre, ce projet participe pleinement des questions d'aménagement des territoires d'où l'intervention des acteurs publics locaux. Sur le plan purement environnemental, l'amélioration du taux de remplissage des camions en ramasse et en distribution a pour corollaire la diminution des émissions de CO₂. Cependant, sur ce sujet les avis ne sont pas toujours unanimes, et certains transporteurs ont agi comme des freins au projet considérant qu'il menaçait leur activité de groupage sur laquelle ils faisaient leur marge... La mesure de la réalité des économies de CO₂ doit donc être abordée avec précaution.

Troisième Partie

Constats et Propositions à l'Usage des Institutions

III – CONSTATS ET PROPOSITIONS A L’USAGE DES INSTITUTIONS

Introduction

Après avoir défini précisément la GMA et expliquer le contexte d’émergence de cette démarche, nous en avons présenté, dans la première partie de ce rapport, les enjeux respectifs pour les industriels, les distributeurs ou, encore, les transporteurs et les prestataires de services logistiques. Cette démarche, et plus globalement la mutualisation logistique en général, revêt un intérêt certain pour l’ensemble des acteurs économiques sur le plan de leur compétitivité (**Tableau 14**) mais, comme nous l’avons illustré, elle implique également de façon croissante les institutions. Si la compétitivité économique des entreprises (et particulièrement des PME majoritairement concernées dans ce cas) est un enjeu évident pour les pouvoirs publics, les questions de performance environnementale et d’aménagement du territoire, sous-jacentes aux démarches de mutualisation, relèvent également de leurs champs d’intervention. Nous avons conclu cette première partie en indiquant que si, individuellement, l’ensemble des acteurs considéraient la mutualisation comme une voie naturelle d’évolution de leurs organisations logistiques, la mise en acte effective de ces démarches pouvaient recéler en fait des enjeux de pouvoir et de captation de valeur au sein des *supply chains*.

Partie prenante des démarches de mutualisation	Enjeux
Industriels Groupes et Grandes Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du coût logistique global • Maîtrise du canal logistique de distribution (développement des marques, développement de nouveaux circuits de distribution) • Développement durable
Industriels PME et PMI	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction / maîtrise du coût logistique global • Amélioration de leur Besoin en Fond de Roulement • Maîtrise du canal logistique de distribution (réduction des pénalités, accès au circuits de distribution...) • Développement durable
Prestataires de services logistiques et Transporteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilisation des contrats de prestation • Amélioration de la rentabilité dans la réalisation d’activités à plus forte valeur ajoutée (pilotage informationnel) • Développement sur de nouveaux segments de marché (PME) • Développement durable
Distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du coût logistique global • Amélioration de leur Besoin en Fond de Roulement grâce au report des stocks chez les fournisseurs et du développement du flux tendu • Développement durable
SSII, Consultants en Logistique	<ul style="list-style-type: none"> • Axe de croissance en lien avec leur cœur de métier (attirer de nouveaux clients par le biais d’une offre de services liés à la mutualisation)
Institutions	<p>AMÉNAGEMENT DURABLE DU TERRITOIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compétitivité des PME régionale sur le marché national et à l’export • Réduction du nombre de délocalisations • Stabilité et/ou croissance des emplois, amélioration du pouvoir d’achat... • Environnement : réduction des GES

Tableau 14 – Synthèse des enjeux pour les parties prenantes des démarches de mutualisation

La deuxième partie de ce rapport a été consacrée à la description des cas de mutualisation développée dans le secteur des produits de grande consommation (*Fast Moving Consumer’s Goods*). Nous nous sommes attachés à décrire simplement les différents cas en présentant les entreprises impliquées, leurs motivations initiales, la conduite des projets et les organisations déployées avec leurs résultats respectifs en termes, non seulement, de performance

économique mais aussi de performance environnementale (cf. tableau ci-dessous). Ces cas, finalement pas si nombreux que cela et nous y reviendrons dans le cadre de cette troisième partie, ont principalement trois origines. D'abord, de façon classique, les premiers dossiers sont le fait d'industriels qui décident de mutualiser leur logistique et formalisent ensemble un cahier des charges puis un appel d'offre pour trouver le prestataire de services logistiques qui gèrera l'exploitation de ce dossier. Ensuite, les distributeurs ont également perçu l'intérêt logistique (mais aussi financier en termes de besoin en fonds de roulement) d'une telle démarche pour optimiser les approvisionnements en provenance des petites et moyennes entreprises avec lesquelles ils travaillent. Enfin, des industriels souvent de plus petite taille que les premiers, percevant les enjeux économiques de ces démarches, ont créé des filiales logistiques afin de piloter, avec d'autres industriels, leur distribution.

LA MUTUALISATION PAR LES INDUSTRIELS	LA MUTUALISATION PAR LES DISTRIBUTEURS	LA MUTUALISATION PAR LES AUTRES ACTEURS
<p>A l'initiative des industriels</p> <ul style="list-style-type: none"> • HeCoRe (Henkel, Reckitt & Colgate avec K+N) • Bénédicta, Nutrimaine (Banania) et Pastacorp (Lustucru) avec FM Logistics • CHanGeS (Colgate, Henkel, GlaxoSmithKline, Sare Lee, Eugène Perma avec FM Logistics) • Mars, Saupiquet, United Biscuits et Wrigley • Haribo, Campbell avec FM Logistic • Groupement des Industriels pour Livrer la Grande Distribution avec FM Logistic (GILDE) • Coca-Cola, La Palette Rouge (LPR) avec Norbert Dentressangle • PepsiCo (Mutualisation Transport sur son périmètre boisson) <p>Portée par des industriels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Senoble / Iris Logistique • AT France – Fromagerie Lincet avec GJ Service Froid • MerAlliance et Les Délices du Chef / MerAlliance Logistique • GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne » : Altho, Chancerelle, Hénaff SA, JF Furic, Biscuiterie Loc Maria 	<ul style="list-style-type: none"> • Le réseau « 3C » du groupe Carrefour • Les Centres de Consolidation du Groupe Tesco • Les stocks déportés de Casino • Carrefour, Danone Eaux avec ID Logistics • Carrefour et Chep 	<ul style="list-style-type: none"> • Les prestataires de services traditionnels (Pôles Business Mutualisés de K+N, Campus Logistiques de DHL, Entrepôts Multi-clients de FM Logistic, Entrepôts régionaux de consolidation de STEF...) • Les prestataires spécialisés (Mutualog, Coldstream...) • Les transporteurs • Les SSII (Generix...) • Les cabinets de conseil en logistique (Diagma, BP2R...)

L'objet de cette troisième et dernière partie est double. Il s'agit d'abord d'établir un certain nombre de constats sur la mutualisation logistique aujourd'hui et ce qu'elle révèle des relations dans le canal de distribution, mais surtout des enjeux plus globaux sur le plan économique et environnemental. A partir de ces constats, il s'agit ensuite de faire un certain nombre de propositions à destination des décideurs publics mais aussi des entreprises.

Sur le plan méthodologique, et même si cela avait pu avoir du sens, nous n'avons pas fait le choix d'une présentation détaillée des différents cas au travers d'une analyse thématique transversale. Fondés sur la grille d'analyse, élaborée en filigrane dans la première partie, des enjeux pour les différentes parties prenantes et sur une analyse thématique des différents cas, nous privilégions une vision synthétique globale qui permet de dresser un bilan plus juste des démarches de mutualisation dans le secteur des produits de grande consommation en France.

3.1 - Constats sur la mutualisation logistique

Après plus de trois années passées à observer et analyser les dossiers de mutualisation, à rencontrer ceux qui en sont les acteurs depuis leur genèse jusqu'à leur mise en acte effective, à suivre les succès de certains mais à constater les échecs relatifs d'autres, à lire les différents rapports, publications académiques ou professionnelles rédigés sur ce sujet, **sept constats importants nous semble émerger**. Nous les avons regroupés en trois catégories. La première est relative à la diffusion des démarches de mutualisation. La deuxième concerne les enjeux sous-jacents de la mutualisation pour les entreprises impliquées. Enfin, la troisième témoigne de la pertinence de ces démarches et, plus généralement, de l'importance de la logistique dans la compétitivité des entreprises.

3.1.1 - De la lente diffusion d'une innovation à l'émergence d'un nouveau marché

■ Constat n°1 : peu de vrais dossiers de mutualisation

A l'image de toute innovation organisationnelle, la mutualisation logistique connaît une diffusion relativement lente au sein des entreprises. Si le rapport du *Global Commerce Initiative*, que certains considèrent comme le point de départ de la diffusion de la démarche, estimait une quasi généralisation à l'horizon 2016, force est de constater que l'on en est encore très loin.

Cela est finalement assez classique, dans les innovations managériales, que de constater une diffusion lente. A titre d'illustration, on oublie souvent de rappeler que le concept de *supply chain management* a été évoqué pour la première fois en 1982 par Oliver et Webber dans un article du Financial Times, et qu'il a fallu plus de vingt ans avant qu'il ne devienne central dans les préoccupations des chercheurs et des praticiens faisant même craindre parfois un phénomène de mode. De la même façon, les approches processuelles du contrôle de gestion, par exemple la méthode ABC (*Activity Based Costing*), ont été formalisées par Johnson et Kaplan en 1987 et, là-aussi, il a fallu attendre plus d'une quinzaine d'années pour constater une application plus importante dans les entreprises non, d'ailleurs, sans amendements et autres corrections qui sont tout à fait logiques dans cette phase de diffusion.

Dans le cas de la mutualisation logistique, et malgré les nombreuses communications dont elle peut faire l'objet, il y a également des raisons objectives dans la lenteur de sa diffusion. Ces raisons ont trait aussi bien à la recherche de partenaires, qu'à la mise en place du projet ou son pilotage effectif.

Les projets de mutualisation supposent d'abord une prise de conscience, au niveau de l'entreprise, de l'inefficience de sa propre organisation logistique et d'une relative incapacité à améliorer réellement cette performance en continuant à travailler seul. Il y a là un changement majeur de considération de la logistique au sein de l'entreprise, puisqu'il ne s'agit plus de la considérer comme un élément de différenciation par rapport à certains de ses concurrents mais comme un lieu de collaboration afin de maîtriser ses coûts tout en améliorant le niveau de service rendu aux clients. Il est évident que pareil discours vaut aujourd'hui dans le cadre des produits de grande consommation distribués via les canaux classiques de la grande distribution, c'est-à-dire ceux qui ont fait l'objet des études de cas dans le présent rapport. La logistique reste cependant encore un élément essentiel de l'offre commerciale dans le cadre de la distribution urbaine ou du e-commerce pour ne citer que ces exemples.

Au-delà de cette orientation stratégique initiale, les projets de mutualisation supposent ensuite d'identifier le(s) partenaire(s) avec qui travailler. Si les critères de compatibilité des produits, de complémentarité des volumes, et de proximité des lieux d'enlèvements et de livraison sont essentiels, la difficulté réside en fait dans l'identification et l'entrée en relation avec ces partenaires potentiels. En la matière, les ouvertures de sites internet dédiés, l'organisation de manifestations destinées à faciliter les rencontres souvent sous forme de « *speed dating* », n'ont pas encore fait la preuve de leur efficacité mais il est entendu que leur jeunesse ne doit pas présager des résultats futurs. L'étude des différents cas témoigne de l'importance de cette phase et, en particulier, des questions de confiance sous-jacentes. Si la collaboration quelque peu forcée dans le cas des centres de consolidation de Carrefour comme l'activisme trop important de certains industriels dans leur volonté de trouver un partenaire font naître des réticences, la démarche semble quasi-naturelle pour ceux qui ont rejoint MerAlliance ou, surtout, Senoble. Dans ces deux cas, les infrastructures et les outils existent et les autres industriels viennent se greffer sur l'organisation déployée par ces groupes pour leurs propres produits.

Ces projets supposent enfin, une fois le partenaire identifié, de construire l'organisation mutualisée, avec ses règles de gestion, et d'apprendre à la piloter ensemble. Nous venons d'indiquer que tel n'est pas toujours le cas puisque, parfois, les organisations et les outils sont préexistants. Par contre, dans le cadre du projet HECORE (Henkel – Colgate – Reckitt Benckiser), cette période a été extrêmement longue pour définir, entre les partenaires, les règles qui prévaudraient dans le pilotage opérationnel de ce dossier et ce, en particulier, compte tenu du fait que sa gestion a été confiée à un prestataire de services logistiques qu'il a fallu préalablement choisir. Le fait que les trois entreprises impliquées soient directement en concurrence a incontestablement pesé dans la longueur de la démarche, tout comme le fait que ce dossier soit l'un des pionniers en matière de mutualisation en France.

On comprend dès lors mieux, lorsque ces projets aboutissent, pourquoi ils font l'objet d'une médiatisation certaine. Celle-ci est non seulement totalement légitime quand il s'agit de valoriser des collaborations réussies, mais aussi utile dans le sens de la diffusion de l'innovation auprès d'autres entreprises. Les *success stories* ont toujours été un moyen d'accélérer cette diffusion d'innovation organisationnelle en particulier.

Cependant, si cette médiatisation est légitime et utile, elle entraîne aussi des effets pervers. En particulier, la volonté de communiquer à tout va sur des projets qui ne sont en fait pas de réels projets de mutualisation, qu'elle soit logistique ou transport, conduit à une certaine confusion autour de la démarche voire à une dé-crédibilisation quand les effets de mode sont trop évidents. Dans une société où le marketing de soi est devenu important, la volonté est patente de mettre en avant ses réalisations pour gagner en légitimité. Cela concerne aussi bien les entreprises concernées que les individus acteurs de ces projets. Dans pareille situation, la dimension environnementale est souvent le premier ressort de la communication, dans une démarche de *greenwashing* bien connue désormais, pour témoigner de la légitimité du projet conduit. A titre d'exemple, le fait d'avoir dans un même entrepôt plusieurs clients n'est pas forcément synonyme de mutualisation, mais simplement le reflet d'un site multi clients comme il en existe depuis longtemps. Le constat est le même dans le cadre de transporteurs qui chargeraient les produits de plusieurs clients sans autre élément de pilotage en commun. Nous avons à faire à une activité de groupage qui est l'essence même du métier des transporteurs.

La mutualisation fait donc l'objet d'une médiatisation importante depuis quelques années, avec de véritables *success stories* mais aussi des projets plus ou moins bien « marketés », qui laisse à penser que sa diffusion est relativement large au sein des entreprises. Après plusieurs années d'observation, nous pouvons témoigner que la réalité est différente.

CONSTAT N°1

En 2013, la mutualisation logistique n'en est toujours qu'à ses prémices. Peu de vrais dossiers de mutualisation, en logistique ou en transport, ont été développés en France aujourd'hui dans le secteur pourtant porteur des produits de grande consommation.

■ Constat n°2 : la mutualisation devient un secteur d'activité

La médiatisation dont bénéficie, depuis quelques années, la mutualisation logistique attire également les intérêts d'un certain nombre d'acteurs, que nous avons en partie évoqués dans la deuxième partie. Ce n'est évidemment pas la médiatisation qui les attire mais, davantage, le fait qu'il y ait de nouvelles activités en émergence et donc de nouvelles opportunités commerciales. Les principaux acteurs concernés ici sont les cabinets de conseil et les SSII. Mais d'autres acteurs interviennent également comme les prestataires de services logistiques ou les transporteurs. Nous évoquerons, au préalable, une troisième catégorie constituée par les associations professionnelles ou les collectivités territoriales.

Comme nous l'avons souligné, le rôle des cabinets de conseil est essentiel dans la diffusion des innovations organisationnelles. Nous avons évoqué, dans le premier constat, la diffusion lente de ces innovations et, il est indéniable que les consultants peuvent constituer des accélérateurs de cette diffusion ou, au contraire, la ralentir dans le cas d'une mauvaise communication. Il suffit de se souvenir de l'engouement suscité par les nouvelles approches du contrôle de gestion et les déceptions générées par des promesses de retour sur investissement à un horizon illusoire de six mois.

Dans le cadre de la mutualisation, les cabinets de conseil ont trois types de prestations depuis qu'ils interviennent sur ces démarches. Après l'accompagnement dans la médiatisation des projets aboutis, ce qui est à la base de la diffusion des innovations, ils se sont ensuite positionnés plus directement dans le conseil aux entreprises. La difficulté provient ici du fait qu'il ne s'agit pas simplement de faire un audit de la logistique de tel ou tel industriel et de rechercher les améliorations possibles, mais d'accompagner ces industriels dans la recherche de partenaires susceptibles de mutualiser leurs flux avec eux. C'est là un exercice plus difficile qui oblige les cabinets de conseil eux-mêmes à s'ouvrir à de nouvelles collaborations pour proposer des outils qui constituent le troisième type de prestations.

La première source de collaboration est en lien avec des SSII qui ont également besoin de promouvoir les solutions technologiques qu'elles ont développées dans ces domaines de la mutualisation logistique ou transport. Les collaborations les plus avancées sont cependant celles qui ont abouti à la mise en place de plates-formes internet pour faciliter les rencontres. Parmi plusieurs exemples, nous pouvons citer celle développée par Diagma en relation avec ECR France qui permet de mettre en contact des industriels dont les flux seraient compatibles, ce qui est vérifié par un audit préalable. Cette plate-forme communautaire est à ce titre évocatrice puisqu'elle fonctionne sur un principe de « *GMA speed dating* » au niveau de la première mise en relation en tout cas...

La seconde source de collaboration s'inscrit dans un cadre plus institutionnel puisque les cabinets de conseil répondent aussi à des appels d'offre lancés par des collectivités territoriales (syndicats intercommunaux, conseils généraux ou régionaux) pour réaliser des audits de flux chez les industriels du territoire et, ainsi, faire émerger de futures collaborations entre ceux-ci. De telles initiatives sont également prises par des associations professionnelles comme les ARIA (Associations régionales des Industries Alimentaires), la FEEF (Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France), sans oublier, bien sûr, les Chambres de Commerces et d'Industrie. Nous observons alors l'organisation de nombreuses manifestations, dédiées à la mutualisation dans telle ou telle région, dont la finalité est à la fois de faire connaître la démarche, de faciliter les rencontres mais aussi de proposer un accompagnement tout au long d'un processus relativement long.

Au-delà des cabinets de conseil, des SSII et des « institutionnels » qui interviennent dans le champ de la mutualisation pour promouvoir la démarche, favoriser et simplifier les rencontres et accompagner les projets, d'autres acteurs sont également directement intéressés. C'est le cas des prestataires de services logistiques et des transporteurs.

La Gestion Mutualisée des Approvisionnements a constitué au départ une opportunité intéressante pour les prestataires de services logistiques. En effet, comme nous l'avons vu dans la première partie de ce rapport, il y avait là une occasion de s'ancrer plus durablement, que dans les contrats classiques, dans les organisations mises en place par leurs clients. Les exemples de Kuehne+Nagel dans le cas du projet HECORE ou ceux de FM Logistic témoignent de contrats qui dépassent souvent ceux de la logistique contractuelle classique. Les prestataires n'ont donc eu de cesse d'essayer de déployer une offre en la matière, en particulier en mettant en avant leurs compétences distinctives dans ce type de dossiers. Ces compétences sont logiquement en lien avec la conception, la réalisation et le pilotage des activités concernées (de l'entrepôt au pilotage des flux logistiques et transport) mais leur rôle d'acteur neutre a aussi été mis en avant dans des dossiers qui rassemblent des industriels potentiellement concurrents. De nouveaux prestataires (Mutual Logistics, Coldstream...) ont également été créés pour se positionner pleinement sur ce marché de la mutualisation en en faisant leur cœur de métier.

Les transporteurs ont également réagi aux conséquences négatives qu'ils commençaient à percevoir en termes de négociation accrue de leurs tarifs. Si nous avons vu que certains développaient une offre de services logistiques à cette occasion, d'autres ont commencé à institutionnaliser leur offre de groupage dans une démarche très commercialement, et opportunément, orientée vers la « mutualisation transport ».

Ainsi, de nombreux acteurs (consultants, SSII, prestataires spécialisés ou non, transporteurs, associations professionnelles, CCI et autres institutions) interviennent dans le cadre des réflexions ou de l'offre de services dans ce domaine. Ils ont constitué collectivement ce que l'on peut considérer comme un nouveau marché, un nouveau domaine d'activités stratégiques.

CONSTAT N° 2

La mutualisation logistique n'est plus seulement une innovation organisationnelle qui se déploie chez les industriels et les distributeurs via le rôle d'acteurs tiers. Elle est devenue un marché, un *business*, qui attire, comme tout nouveau secteur, de nombreux acteurs en quête d'opportunité d'affaires. Il convient donc de dissocier ce qui relève de la diffusion de cette innovation et ce qui relève de la dynamique commerciale de ce marché, les deux n'étant pas forcément liées.

3.1.2 - Les enjeux cachés de la mutualisation

Nous avons montré dans la première partie que la mutualisation pouvait apparaître comme une voie d'évolution naturelle pour les différentes parties prenantes que sont les industriels, les distributeurs et les prestataires de services logistiques et autres transporteurs. Cependant, derrière les discours empreints de collaboration et de démarches partenariales pour améliorer la performance économique et environnementale, se cachent des enjeux qui freinent la réalité de ces collaborations.

Les trois constats ci-dessous ont pour objectif de mettre en lumière cette réalité différente. Nous évoquons tout d'abord l'existence d'enjeux en termes de captation de valeur (constat n°3) avant de montrer que ceux-ci impactent non seulement la compétitivité des entreprises impliquées (constat n°4) mais qu'ils pèsent aussi, *in fine*, sur les consommateurs (constat n°5).

■ Constat n°3 : des enjeux de captation de valeur

L'essence de la mutualisation logistique repose sur le dépassement de la considération de la logistique comme lieu d'affrontement entre les entreprises, pour devenir un lieu de coopération visant à améliorer le niveau de service offert tout en réduisant / maîtrisant les coûts associés. Idéalement, les démarches lient les industriels et les distributeurs dans un projet d'optimisation globale qui rompt avec les logiques de réseau logistique privatif. Ainsi, nous avons vu que les premiers projets anglo-saxons intégraient aussi bien Tesco que ses concurrents (Sainsbury's en particulier) et que les entrepôts étaient partagés entre les industriels qui y stockaient leurs produits en sortie d'usines et les distributeurs, réduisant de fait le nombre de ruptures de charge au sein de ces chaînes. Ces modèles n'ont cependant pas perduré pour diverses raisons liées aux évolutions volumétriques des distributeurs concernés, et le schéma développé ensuite par Tesco est très proche de celui des centres de consolidation de Carrefour pour lequel il a servi de référence.

En France, les premiers dossiers de mutualisation logistique sont intervenus, comme nous l'avons vu dans la deuxième partie, en réaction aux demandes de la grande distribution qui souhaitait une diminution des stocks au sein de ses entrepôts tout en ayant une augmentation des fréquences de livraison afin de garantir la disponibilité des produits en linéaire. Face à l'augmentation des coûts du transport que cela aurait induit pour les industriels, les solutions de mutualisation d'entrepôts et du transport en aval ont émergé. La mutualisation se développe donc initialement chez les industriels pour compenser l'augmentation anticipée des coûts de transport induite par les nouvelles demandes de la grande distribution.

La promulgation de la LME en 2008 a également eu des conséquences en termes de mutualisation, en particulier dans les schémas mis en place par les distributeurs pour gérer les nombreux fournisseurs de petite taille. Le cas des Centres de Consolidation et de Collaboration du groupe Carrefour en est symptomatique. Face à un raccourcissement des délais de paiement (de 120 jours souvent dans la pratique à 60 jours désormais avec la LME), le réseau de centres de consolidation permet de faire porter les stocks plus longtemps par les industriels puisque ceux-ci en demeurent propriétaires jusqu'à la livraison des plates-formes d'éclatement de Carrefour. Derrière la volonté initiale de diminuer les stocks et d'augmenter les fréquences de livraison, il y a là un enjeu manifeste de trésorerie pour les distributeurs qui trouvent, dans ce type d'organisation, une solution pour pallier en partie les effets négatifs de la LME.

Pour les prestataires engagés dans ce type de dossiers, une opportunité apparaît dans le pilotage du transport en amont des centres de consolidation. Compte tenu des volumes de transport achetés par les grands prestataires chaque année, il est évident qu'ils peuvent obtenir des tarifs qu'un industriel de petite taille ne pourrait avoir individuellement. Le pilotage du transport devient donc une activité rémunératrice pour ces prestataires, et parfois même intéressante pour les industriels qui bénéficient donc de leurs tarifs, même si les taux de marge pratiqués demeurent conséquents (environ 15 % sur de l'affrètement en moyenne). En revanche, les transporteurs voient dans cette évolution une crainte d'érosion de leurs propres marges.

L'exemple du GIE de la Pointe de Bretagne est à ce titre tout à fait illustratif de la tension qui existe entre les industriels et les transporteurs. Sans revenir sur la genèse de ce dossier de mutualisation, nous avons montré, dans la seconde partie, que les conflits latents avec les transporteurs de la pointe Finistère avaient modifié l'orientation initiale du projet. D'un projet de mutualisation logistique avec une plate-forme commune, les industriels concernés ont évolué vers la constitution d'un groupement d'intérêt économique dont la finalité est l'achat de transport mutualisé pour leurs produits à des fins de réduction de ce poste de coût.

Le rôle du tiers de confiance, mis en avant par les prestataires de services logistiques pour légitimer leur place entre les industriels impliqués et parfois les distributeurs, tend donc à s'estomper. En effet, si ce tiers de confiance a, au-delà de la « juste » rémunération de son activité, des intérêts dans la façon de la concevoir et de la piloter alors il redevient un prestataire (de transport et / ou de logistique) à part entière. Son autonomie, nécessaire au déploiement des démarches de mutualisation, est dès lors contrainte par des règles de gestion formalisées dans un cahier des charges qui entrave ensuite ses possibilités d'innovation sur le terrain.

Quand le tiers de confiance est perçu comme faisant du « *business* », alors les industriels et les distributeurs vont renforcer les logiques de contrôle. Cela est tout aussi valable pour les prestataires et les transporteurs, comme nous venons de l'évoquer, que pour les autres acteurs (SSII, cabinets de conseil et même certaines institutions ou associations professionnelles). Cet élément permet aussi de comprendre le succès des projets portés par des industriels, comme illustrés avec Iris Logistique (Senoble), MerAlliance Logistique (MerAlliance) ou encore GJ Froid (AT France et Lincet), pour lesquels la mutualisation paraît plus naturelle.

Ainsi, une lecture plus critique des projets de mutualisation développés permet d'illustrer les enjeux de captation de valeur entre les acteurs impliqués. Qu'il s'agisse de faire remonter les stocks chez les industriels, de réaliser des économies sur le coût du transport ou de s'approprier le pilotage de ces chaînes, les exemples témoignent des tensions sous-jacentes dans la distribution.

CONSTAT N° 3

Les discours collaboratifs qui accompagnent l'émergence et le déploiement des projets de mutualisation ne doivent pas masquer l'existence d'enjeux économiques, de tensions antagonistes entre les acteurs des chaînes logistiques. Si la volonté d'améliorer la performance économique et environnementale est réelle, l'observation attentive témoigne aussi de logiques de captation de valeur entre ces acteurs (industriels, distributeurs, prestataires...).

■ Constat n°4 : des enjeux de compétitivité des entreprises

Le troisième constat a permis de montrer que les dossiers de mutualisation ont un intérêt économique pour ceux qui y participent, mais qu'il y avait, derrière, des enjeux cachés qui impactaient potentiellement la compétitivité des autres entreprises de la chaîne logistique. Il s'agit d'illustrer ici la nature de ces enjeux pour les différentes catégories d'acteurs en commençant par les industriels, puis les prestataires de services logistiques et les transporteurs, avant de conclure avec les distributeurs.

Au niveau des industriels, il convient de distinguer les grandes entreprises des petites et moyennes.

Pour les grandes entreprises qui ont initié des dossiers de mutualisation, nous avons montré que ces innovations leur avaient permis de répondre favorablement aux demandes des distributeurs de diminuer leurs stocks tout en augmentant les fréquences de livraison, et ce en maîtrisant leurs budgets transport. Même si l'existence de règles de gestion parfois contraignantes sur les questions de « reste à quai », c'est-à-dire d'arbitrage potentiel entre les produits à charger des divers industriels, a entraîné des critiques des distributeurs, il n'en demeure pas moins que ces modèles ne sont pas remis en cause aujourd'hui car ils sont synonymes de performance pour les acteurs.

Pour les PME en revanche, les modèles déployés par les distributeurs ont des conséquences négatives évidentes sur leur performance. Celles-ci peuvent s'appréhender à deux niveaux : le niveau logistique et transport, le niveau du pilotage plus global de leur *supply chain*.

Au niveau logistique, les reports des stocks pratiqués par les distributeurs impactent immédiatement la trésorerie des entreprises. Ainsi, si les efforts déployés auprès des pouvoirs publics, dans le cadre de la LME, pour réduire les délais de paiement ont abouti, cette refonte des organisations en atténue plus que largement la portée. Elle ouvre également une brèche pour aller, demain, encore plus loin c'est-à-dire vers un transfert de propriété en magasins voire en sortie de caisse. Nous n'en sommes pas encore là aujourd'hui, mais la pratique croissante, et stigmatisée par les industriels sur le plan réglementaire et commercial, des retours de marchandises (obligation de reprendre la marchandise invendue) en est sans doute un signal faible. Il ne faut pas non plus oublier que cette pratique existe déjà dans l'automobile avec des transferts de propriété en bord de ligne de montage qui font porter le coût des composants sur les équipementiers. Sur le plan du transport, malgré l'évocation d'une simplification via la baisse du nombre de points de livraison, les craintes d'une augmentation du coût de transport sont évoquées par les PME, compte tenu des tensions sur ce marché et de leur faible capacité de négociation. Des solutions existent pour atténuer les effets négatifs sur la compétitivité des PME, mais, en l'état, elles s'avèrent souvent insuffisantes. A titre d'illustration, les problèmes de trésorerie induits par cette remontée des stocks, dont on sait qu'ils sont stratégiques pour beaucoup de PME en manque de fonds propres, trouvent une réponse dans des offres de BFR (Besoin en Fonds de Roulement) collaboratif ou de portage des stocks. En simplifiant ici volontairement la présentation, les solutions collaboratives au niveau du BFR prennent souvent la forme d'un cautionnement bancaire de la part du client à des fins de réduction des coûts d'affacturation et / ou, plus globalement, des coûts financiers. L'idée repose sur le fait que le distributeur peut exercer un poids conséquent vis-à-vis des banques des PME concernées, et qu'il peut donc agir dans le sens de ce cautionnement. De la même façon, certains prestataires de services logistiques proposent de « porter » les stocks des industriels via un montage financier comparable à de l'affacturation, avec une facturation de ce service à un tarif plus avantageux que celui que pourrait obtenir chacune de ces PME en direct sur le marché bancaire. Ces solutions

apparaissent en fait comme des moyens d'atténuer les surcoûts générés par les organisations mutualisées développées par les distributeurs. Sur le plan du transport, les solutions proposées, là encore par les prestataires, permettent certes de bénéficier de tarifs plus avantageux, mais elles n'en demeurent pas moins coûteuses pour les PME.

Au niveau du pilotage de leur *supply chain*, l'un des avantages mis en avant par les distributeurs, dans les argumentaires construits pour inciter les PME à rejoindre les centres de consolidation et autres sites de stockage déportés, repose sur le meilleur pilotage des opérations. De par une meilleure information sur les ventes réalisées, les PME vont pouvoir améliorer leur performance en termes de planification industrielle (les fameux programmes de « *sales and operations planning* » centraux en *supply chain management*) et ainsi réduire leurs coûts de production, stockage... Pour autant, la crainte exprimée par les industriels est de connaître en fait une multiplication des points de stockage chez les distributeurs. Si le modèle de Carrefour ou de Casino est repris demain par les autres distributeurs (Auchan, Intermarché, Système U ou Leclerc pour ne citer que les principaux), le risque est grand d'avoir un niveau de stockage global plus important et, surtout, un effet *bullwhip* avec des stocks usines en hausse pour faire face à d'hypothétiques ruptures dans chacun des entrepôts distributeurs.

Au niveau des prestataires et des transporteurs, si les dossiers initiés par des industriels, comme les projets que nous avons présentés (Hecore ou CHanGeS entre autres), ne permettent pas de sortir de la logique contractuelle, il n'en demeure pas moins qu'ils sont synonymes de rentabilité et d'une plus grande stabilité pour les prestataires qui les gèrent. L'engagement d'un FM Logistic dans cette démarche est ainsi révélateur de l'intérêt qu'il y a pour le prestataire à s'occuper de ces dossiers mutualisés. De la même façon, le pilotage du transport, et parfois même sa réalisation concrète, en amont et / ou en aval des entrepôts mutualisés est une activité qui est de plus en plus rémunératrice. Qu'il soit sur un modèle *non asset* (sans actifs dédiés) de pur pilotage ou, au contraire, fondé sur des moyens en propre, le transport est une activité rémunératrice pour les prestataires et les gros transporteurs qui se structurent pour offrir des moyens dans le cadre de ces lignes régulières. En revanche, le constat est plus nuancé dans le cadre de l'exploitation effective des centres de consolidation. Les volumes parfois insuffisants dans ces centres rendent difficile leur rentabilité compte tenu des prix négociés par Carrefour pour le compte des industriels. Le modèle des Centres de Consolidation et de Collaboration est alors en tension, car, si les volumes n'augmentent pas, les prestataires risquent de revoir si ce n'est leur engagement, compte tenu du poids de Carrefour et du volume d'affaires que le groupe représente, du moins leurs tarifs. Dans pareil cas, l'attractivité du modèle sera évidemment moindre, ce qui renforcera la pression sur les coûts et donc la spirale évoquée. Au niveau du transport, la pression est également accrue sur les transporteurs qui sont affrétés dans le cadre des dossiers pilotés par des prestataires ou des transporteurs de taille conséquente. Nous retrouvons là une logique ancienne du secteur du transport, à savoir la sous-traitance en cascade ou, au moins, des politiques d'affrètement plus dures sur le plan tarifaire qui viennent grever la rentabilité des petits transporteurs.

La question se pose enfin des conséquences des modèles de mutualisation logistique pour les distributeurs. Les modèles de consolidation des flux qu'ils ont développés répondaient à des exigences d'amélioration de la performance opérationnelle mais aussi à une opportunité de compenser les pertes en trésorerie induite par la LME. Sur le premier point, la réduction des stocks est effective puisque, à partir des centres de consolidation, les expéditions permettent un schéma en *cross-docking* sur les plates-formes des distributeurs. On est donc passé, pour ces produits à faible volumétrie, d'une organisation en flux stockés à une organisation en flux

tendus, synonyme de suppression des stocks à l'exception de ceux en magasins. En termes de transport, les coefficients de remplissage des camions qui restent à la charge des distributeurs, c'est-à-dire en aval des centres de consolidation jusqu'aux magasins en passant par les plates-formes, sont nettement améliorés. Il y a donc une diminution réelle du nombre de camions et, simultanément, des trajets plus réguliers qui autorisent une stabilisation des transporteurs en charge de ceux-ci via le recours à des « locatiers » ou des « gérés » en particulier. Concernant la question de la trésorerie, l'organisation déployée permet incontestablement d'atténuer les conséquences importantes de la LME sur le besoin en fonds de roulement des distributeurs.

Derrière ce tableau de la performance induite par ces organisations, il demeure cependant des points négatifs. D'abord, il ne faut pas oublier que les distributeurs poursuivaient également un objectif de niveau de service dans le pilotage de leurs approvisionnements, et de réduction des ruptures en particulier. En l'espèce, le taux de rupture en linéaire, dans certains rayons (surgelés, frais) demeure élevé, attestant de difficultés, dont certaines sont totalement imputables aux distributeurs dans les activités qui les concernent. Les questions de prévisions des ventes et d'ajustement aux marchés sont ici centrales, et le théâtre de pratiques dénoncées de façon croissante par les industriels (des pénalités pour ruptures à la reprise des invendus ou le refus de marchandises...). Ensuite, et cela est la conséquence immédiate de ce que nous venons d'évoquer, les organisations déployées par certains distributeurs, dans un contexte économique de pression sur les prix de vente aux consommateurs (c'était d'ailleurs un objectif de la LME), ont remis au goût du jour les tensions entre industriels (particulièrement les PME) et distributeurs. La mutualisation logistique a beau s'entourer d'un discours collaboratif, sa mise en acte est parfois empreinte d'affrontements entre industriels et distributeurs.

Si les cas de mutualisation présentent des avancées pour les acteurs concernés en termes de performance économique, le développement de ces organisations impactent donc la performance des autres et ravivent les tensions dans les *supply chains*.

CONSTAT N° 4

Selon les acteurs qui initient les projets de mutualisation, ceux-ci n'impactent pas toujours positivement la performance économique des autres acteurs impliqués. Alors que la mutualisation a été pensée, et est particulièrement adaptée, pour les PME, les dossiers témoignent souvent d'un transfert de charges et donc d'une moindre compétitivité de ces entreprises. Cela impacte évidemment les industriels, concernés en premier lieu, mais aussi les transporteurs qui interviennent dans la mise en acte des schémas mutualisés.

■ Constat n°5 : des enjeux pour les ménages aussi

Entre captation de valeur (constat n°4) et impacts sur la compétitivité des entreprises, et des PME en particulier (constat n°5), les dossiers de mutualisation ont finalement des conséquences économiques importantes. A ce stade, il convient de rappeler que ces dossiers trouvent leur origine dans la volonté, certes, de maîtriser davantage les coûts d'exploitation, mais aussi de reconquérir les consommateurs. Cette reconquête se fonde sur la diversification de l'offre au travers de l'introduction de nouvelles marques issues des petites et moyennes entreprises, sur l'essor des marques de distributeurs là-aussi produites souvent par ces mêmes entreprises, sur l'amélioration du niveau de service, via la réduction des ruptures en linéaire,

et sur la réduction des prix de vente aux consommateurs. Cette dernière question tient une place centrale depuis le début de la crise économique, et il est nécessaire de voir les conséquences des dossiers de mutualisation sur ce point précis.

Sans revenir en détail sur les éléments évoqués dans les constats précédents, et sans non plus anticiper sur l'appréciation globale des dossiers de mutualisation en termes de performance économique que nous aborderons dans le constat suivant, deux points méritent d'être soulignés sur cette question du prix de vente aux consommateurs. Le premier concerne l'évolution des coûts d'exploitation et le second, plus important dans ses conséquences, a trait au prix des matières premières.

Concernant les coûts d'exploitation, si la mutualisation logistique permet de réaliser des économies en termes de transport mais aussi de logistique grâce à la baisse des niveaux de stocks, l'interrogation demeure à deux niveaux : d'abord sur les coûts liés à la préparation de commandes, puis sur ceux liés aux organisations transport.

De l'avis de nombreux industriels rencontrés, et au-delà même du contexte des organisations mutualisées (Centres de Consolidation et de Collaboration ou stocks déportés), les nouveaux modes de pilotage des approvisionnements mis en place par les distributeurs ont des effets négatifs sur les coûts d'exploitation logistique. Le nombre de jours de stock comme indicateur de référence est particulièrement critiqué car, s'il permet aux distributeurs de limiter leurs stocks, il induit des modes de préparation plus coûteux. Les industriels sont en effet contraints, et cela même parfois dans les organisations mutualisées, de préparer des commandes à la couche (empilement de couches de produits différents) avec l'utilisation dans certains cas de palettes sandwich (les couches de produits sont séparées par des palettes). Dans pareil cas, la productivité en préparation diminue, le nombre de palettes utilisées augmente et, compte tenu des contraintes ergonomiques de limitation de la hauteur globale des palettes (maximum de 1,80 mètre), la surface de plancher nécessaire dans les camions augmente aussi. Les conséquences existent aussi en réception dans les entrepôts de massification puisqu'il est nécessaire de « dé gerber » les palettes avant de les mettre en *racks*, ce qui induit des coups de fourche supplémentaires, particulièrement au moment du réapprovisionnement des zones de *picking*. Au niveau du transport, les interrogations portent sur les ressources mobilisées. L'avantage des schémas de mutualisation présentés est de permettre l'organisation de tournées régulières selon, idéalement, le principe du *multi pick / multi drop* ou de la tournée du laitier. La possibilité de stabiliser les contrats avec les transporteurs est ainsi offerte, via les deux modalités que sont la location avec chauffeurs ou les « gérés ». Le recours à l'affrètement est ainsi réduit. Si l'on peut se féliciter de cette stabilisation des contrats, même si nous avons montré dans les constats précédents que les logiques de sous-traitance en cascade avaient des conséquences négatives pour les petits transporteurs, la question se pose ici du coût de cette organisation. En particulier, les exploitants transport, des distributeurs ou des prestataires, admettent que la mise en tension des organisations transport est moindre puisque, dans le cadre de ces contrats, le terme fixe est quand même payé aux transporteurs.

Ces deux exemples illustrent donc les risques d'une augmentation des coûts d'exploitation supportés par les industriels, et parfois aussi les distributeurs. Cette augmentation impacte évidemment le coût de revient et pose la question de l'arbitrage entre le maintien des marges (et donc augmentation du prix de vente) ou leur réduction. Le contexte de la crise économique n'invite pas à l'acceptation de l'intégration dans les prix de vente, par les distributeurs et / ou

les industriels, de ces surcoûts imputables à la relative dégradation de certains coûts d'exploitation mais d'autres moyens existent pour les répercuter.

Le deuxième point que nous avons annoncé concerne le prix des matières premières. Si le ralentissement économique actuel entraîne une moindre consommation et donc une diminution du prix de ces matières en règle générale, il n'en demeure pas moins vrai que la volatilité de leurs cours est source de difficultés pour les industriels. En effet, ces derniers ont tout intérêt à avoir des logiques financières pour acheter des quantités importantes lorsque les prix sont bas quitte à stocker (logique de stocks spéculatifs) et, inversement, à limiter ces achats lorsque les cours sont élevés, même si cela suppose une mise en tension des organisations avec des flux tendus. Le rapport 2011 de la Conférence Nationale de l'Industrie (filrière de l'industrie agroalimentaire) évoquait cette volatilité des cours des matières premières comme l'un des problèmes majeurs de la filière. A l'heure où nous écrivons ce rapport, l'affaire Findus, qui ne fait que débiter sans doute (vente de viande de cheval à la place du bœuf), témoigne de la complexité des filières et des multiples intervenants qui agissent comme *trader* sur ce marché pour avoir les meilleurs coûts d'achat des matières. Cette question du cours des matières premières, aussi importante soit-elle, pourrait paraître à première vue comme éloignée du sujet de ce rapport sur la mutualisation. Il n'en est rien dans les faits. En effet, certains industriels qui constatent les logiques de captation de valeur, que nous avons évoquées précédemment, et qui subissent simultanément une dégradation de leurs coûts (exploitation logistique, transport, niveau de stockage...) utilisent la volatilité des cours des matières premières pour justifier leurs évolutions tarifaires et compenser ainsi les pertes de marge. Si les distributeurs ont conscience de ces pratiques, il est en l'état difficile pour eux d'en apporter la preuve.

Ainsi, dans un contexte d'inflation modérée, comme c'est le cas depuis le ralentissement de l'économie, la pratique qui consiste à essayer de maintenir ses marges en jouant sur les prix d'achat des matières pour augmenter ses prix de vente occulte en fait les conséquences négatives des schémas de mutualisation pour certains acteurs, au premier rang desquels les petits industriels. La question se pose alors de ce qu'il adviendra lorsque les prix de ces matières seront effectivement à la hausse, sous l'effet simplement d'une demande accrue au-delà de tout aléa climatologique ou de rendement, et qu'il sera difficile de répercuter *in extenso* sur les consommateurs. La question se posera également avec l'entrée en vigueur d'une fiscalité verte qui pourrait conduire à la même hausse des prix.

CONSTAT N°5

Pour compenser les logiques de captation de valeur et les surcoûts générés par certaines pratiques de mutualisation, la tentation est grande, pour certains acteurs comme les industriels en particulier, de répercuter sur les prix de vente ces augmentations afin de maintenir les marges. La volatilité des cours des matières premières apparaît alors comme une réalité amplifiée pour arriver à cette fin. La question se pose, dès lors, soit des conséquences inflationnistes de telles pratiques lorsque les prix des matières repartiront à la hausse, soit des conséquences sur la compétitivité des entreprises qui ne pourront répercuter ces coûts supplémentaires indéfiniment.

3.1.3 - La mutualisation, gisements d'opportunités

Les constats précédents montrent qu'il convient de se distancier quelque peu des discours purement collaboratifs qui entourent la mutualisation. Derrière une communication qui laisse

à penser que cette démarche est la panacée et qu'elle génère de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes, le pragmatisme conduit, au contraire, à identifier les logiques de captation de valeur, de conflits sous-jacents et de conséquences en termes de compétitivité des entreprises. Notre objectif n'est pas, en l'espèce, de décrédibiliser la démarche, mais, au contraire, d'en repérer les dérives afin de mieux les traiter, car nous sommes convaincus qu'elle recèle des voies prometteuses.

Les deux derniers constats illustrent la pertinence de la mutualisation logistique. Nous dressons d'abord, dans le sixième constat, un bilan de l'ensemble des cas de mutualisation étudiés. Il s'agit ici d'attester de l'amélioration de la performance économique globale induite par ces démarches, mais aussi d'en montrer les enjeux en termes de performance environnementale. Compte tenu de ces enjeux économiques et environnementaux, le dernier constat, plus rapide, est presque un étonnement sur la place congrue occupée par la logistique dans les rapports gouvernementaux sur la compétitivité des entreprises.

■ Constat n°6 : des résultats économiques et environnementaux stimulants

Au-delà des conflits entre les différentes parties prenantes évoqués dans les constats précédents, induits et parfois exacerbés, comme nous l'avons aussi mentionné, par des facteurs économiques (baisse des volumes, de la consommation des ménages, augmentation de certains facteurs de coût...) ou réglementaires (Loi de Modernisation de l'Economie), la mutualisation logistique revêt des enjeux économiques et environnementaux indéniables. Les tableaux de synthèse suivants (**Tableau 15, 16 et 17**) reprennent les principaux résultats obtenus dans le cadre des démarches de mutualisation décrits dans la seconde partie.

		TRANSPORT	OPÉRATIONS	STOCKS	TAUX DE SERVICE
HECORE	Industriel	Maîtrise du coût de transport Augmentation des fréquences de livraison Taux de remplissage passé de 75% en moyenne à 95 / 98% Nombre de camions réduit de 20% Maîtrise du coût de transport	Pas de hausse du coût en préparation constatée	Réduction des niveaux de stocks de sécurité	Meilleure disponibilité des produits en linéaire Amélioration du taux de service logistique
	Distributeur			Réduction de 14% à 20 %	Amélioration d'environ 20%
Bénédicta, Banania, Lustucru / FM Logistic	Industriel	Maîtrise du coût de transport Augmentation des fréquences de livraison de 34% Réduction globale du nombre de livraison de 57% (de 500 livraisons annuelles à 278) Augmentation du taux de remplissage des camions (de 13 palettes en moyenne à 28)	Pas de hausse du coût de préparation	Réduction des niveaux de stocks de sécurité (trois jours pour Bénédicta)	Taux de service logistique stabilisé à 99,6%
	Distributeur		Réduction du nombre de mises à quai	Réduction des niveaux de stocks de 15 à 20% selon les points de livraison	Taux de service maintenu à 99,6%
CHanGeS	Industriel	Augmentation des fréquences de livraison de 1 à 3 fois par semaine à une livraison quotidienne Réduction du nombre de véhicules de 50% Taux de remplissage de 100% Qualité du service transport améliorée de 7% environ			Qualité logistique globale améliorée de 0,2 à 1,5 point selon les industriels
	Distributeur		Réduction du nombre de mises à quai	Réduction des niveaux de stocks de 15 à 25 % selon les points de livraison et les enseignes	

Tableau 15 – Synthèse des indicateurs de performance dans les cas initiés par les industriels

		TRANSPORT	OPÉRATIONS	STOCKS	TAUX DE SERVICE
Réseau « 3C » du Groupe Carrefour	Distributeur	Coût de transport réduit car massification des centres de consolidation vers les plates-formes de cross-dock	Coût d'entreposage et de préparation des commandes réduit car transféré en partie vers les industriels Coût de préparation réduit car une partie des flux est traitée en cross-dock (simplification des processus)	Réduction des niveaux de stocks Optimisation de la trésorerie par un transfert des stocks vers l'industriel	Amélioration de la disponibilité produits en linéaire
	Industriel	Coût de transport réduit sur les livraisons pour Carrefour (réduction du points de livraison pour le Groupe)	Coûts d'entreposage, de préparation et d'expédition désormais supportés directement	Hausse des niveaux de stocks BFR en augmentation	

Tableau 16 – Eléments de performance du réseau « 3C » du groupe Carrefour

		TRANSPORT	OPÉRATIONS	STOCKS	TAUX DE SERVICE
SENOBLE / IRIS Logistique	Industriel	Réduction du coût logistique global de 15%	Amortissement plus rapide des investissements réalisés (entrepôt) Création d'une nouvelle activité de prestation de services logistiques	Suppression des stocks usine liée à une meilleure traçabilité des commandes et stocks Réduction globale des niveaux de stocks dans la chaîne logistique	Amélioration du taux de service au distributeur (99%)
	Distributeur		Réduction du nombre de mises à quai		Amélioration du taux de service (99%)
AT France / Lincet et GJ Froid	Industriel	Maîtrise du coût transport Taux de remplissage des camions de 92% en moyenne Augmentation des fréquences de livraison Négociation des tarifs avec les transporteurs (volumes plus importants) = gain d'environ 40%	Economies d'échelle en préparation	Meilleure visibilité sur les stocks donc lissage possible des flux et réduction globale des stocks sur la chaîne	Amélioration de la qualité de service logistique
	Distributeur			Baisse des niveaux de stocks	
MerAlliance / Les délices du Chef	Industriel	Maîtrise du coût transport Amélioration du taux de remplissage des véhicules Fréquences de livraison adaptées aux attentes des GMS	Création d'une nouvelle activité de prestation de services logistiques (MerAlliance Logistique) : CA complémentaire Economies d'échelle liées aux volumes traités		
GIE « Pointe de Bretagne »	Industriel	Maîtrise du coût transport Suppression des surcoûts liés au passage en flux tendus (uniquement pour ceux qui livraient moins de 15 palettes)			

Tableau 17 – Synthèse des indicateurs de performance dans les cas de mutualisation portés par un ou plusieurs industriel(s)

L'amélioration des indicateurs présentés met effectivement en exergue l'impact de la mutualisation logistique sur l'amélioration des facteurs de performance logistique, mais plus largement, sur un certain nombre de leviers de création de valeur de l'entreprise (**Figure 21**).

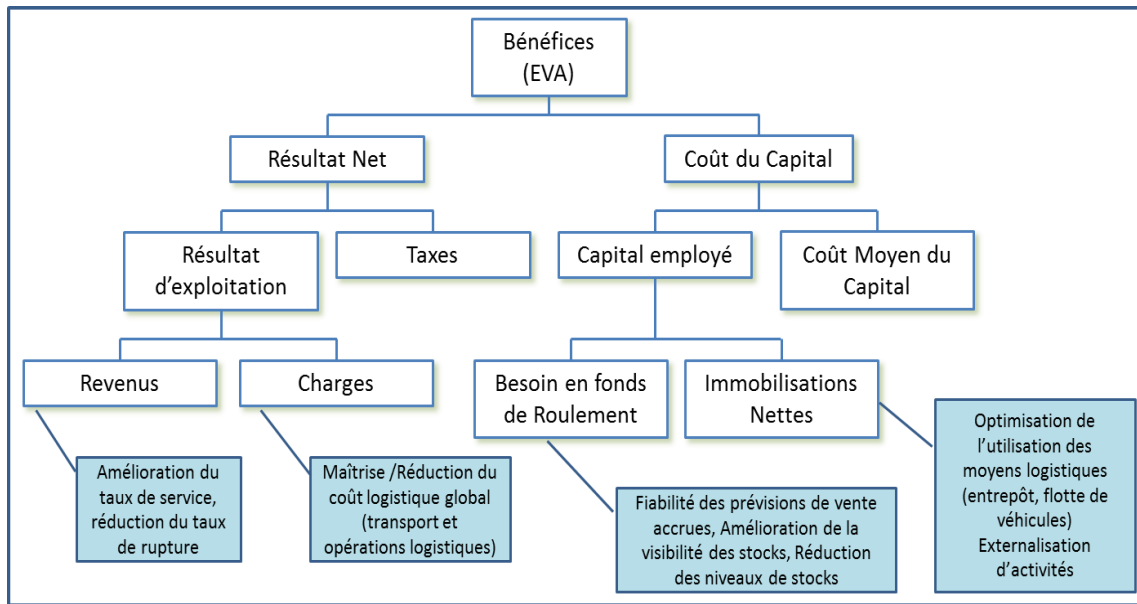


Figure 21 : Mutualisation logistique et création de valeur

S'agissant du **résultat de l'entreprise**, la mutualisation permet d'agir sur :

- la **croissance du chiffre d'affaires** par le biais notamment d'une amélioration de la qualité de service. Dans la première partie, nous avons évoqué les enjeux pour les distributeurs, mais plus encore pour les industriels, et particulièrement dans cette période de crise où les consommateurs achètent de façon plus réfléchie, de la réduction du taux de rupture en linéaire. Mais l'amélioration de la qualité de service logistique n'est pas l'unique ressort de la disponibilité des produits en linéaire. L'accélération des flux permet aux industriels d'affiner leurs prévisions de vente et de fiabiliser leurs propositions de réapprovisionnement en collant à la demande des consommateurs, y compris lors des lancements de nouveaux produits et des promotions.

Notons aussi que dans le cas des démarches portées par des industriels, par le biais de la création d'une activité de prestation de services logistiques (Iris Logistique, MerAlliance Logistique, GJ Froid...), la logistique devient elle-même une source de revenus supplémentaires à part entière pour l'entreprise.

- La **réduction ou la maîtrise du coût logistique global** en agissant, là aussi, sur ses différentes composantes. En premier lieu, le coût du transport reste, dans la plupart des témoignages, maîtrisé. La mutualisation permet en effet de supprimer les surcoûts liés à l'augmentation des fréquences de livraison. Ces résultats avaient été mis en évidence dès le début des années 2000 par ECR France dans une première étude sur la synchronisation des expéditions. Toutes les démarches développées depuis confirment cet avantage qui permet effectivement de poursuivre le déploiement des modèles de pilotage en flux tendus. En optimisant le taux de remplissage des véhicules, les entreprises améliorent non seulement la rentabilité de leurs investissements (nous y reviendrons) lorsqu'elles possèdent leur propre flotte, mais elles bénéficient aussi de tarifs beaucoup plus avantageux de la part des transporteurs, notamment les PME qui n'ont pas, seules, les volumes suffisants pour le faire.

Le coût des opérations logistiques peut aussi s'en trouver diminué. Si le fractionnement des lots pouvait faire craindre une augmentation du coût de préparation, les cas attestent en fait

de sa stabilité, voire de sa réduction du fait d'une hausse de la productivité liée aux volumes plus conséquents traités.

S'agissant des coûts administratifs et de pilotage de ces démarches, peu d'informations sont communiquées par les acteurs. La rémunération des prestataires en charge de ces activités, qu'il s'agisse de la GMA ou de l'organisation et du suivi du transport, n'est pas communiquée. Dans tous les cas, ces derniers se substituent aux équipes en place dans les organisations qui confient leur réapprovisionnement des distributeurs (GPA), ainsi que le pilotage de leur transport. Cette externalisation permet donc de réduire les charges fixes supportées par l'entreprise. Il en est de même pour l'externalisation des activités physiques que la mutualisation peut, du coup, rendre accessible à des entreprises (PME) qui n'y avaient pas recours du fait de tarifs trop élevés compte tenu de leurs volumes.

Enfin, évoquons la réduction des coûts (pénalités logistiques) liée à l'amélioration de la qualité de service logistique globale induite par une simplification du processus logistique (moins de ruptures de charge) et une plus grande fiabilité du transport.

Concernant le **besoin en fonds de roulement**, et au-delà des problématiques induites par des stratégies logistiques comme celle des groupes Carrefour ou Casino en France et Tesco au Royaume-Uni, la réduction des niveaux de stocks concerne les industriels (entre 10 et 25% en moyenne selon les cas) comme les distributeurs approximativement dans les mêmes proportions. Elle est liée d'une part à un meilleur pilotage de la *supply chain* rendu possible par une plus grande visibilité sur les ventes qui impacte non seulement les niveaux de stocks de produits finis, mais permet aussi d'affiner les lancements en production et de lisser les approvisionnements en amont. L'accélération des flux, rendue économiquement possible par la mutualisation, favorise ainsi une plus grande synchronisation sur l'ensemble de la chaîne permettant d'optimiser le besoin en fonds de roulement.

Enfin, la **rentabilité des investissements**, à l'origine du développement de certaines démarches analysées (Senoble, MerAlliance...), s'en trouve améliorée par l'optimisation de l'utilisation des moyens de transport et des bâtiments logistiques. Les immobilisations dans leur ensemble peuvent aussi être réduites du fait de l'externalisation de certaines activités rendues opportunes et / ou possibles par la mutualisation.

A cette action reconnue de la modification des schémas logistiques (pilotage en flux tendus, massification) sur la performance économique des entreprises s'ajoute l'anticipation de la fiscalité verte qui renvoie aux gains environnementaux de ces démarches de mutualisation (**Tableau 18**) valorisables aussi en termes d'image éco-citoyenne.

CAS DE MUTUALISATION	PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE
HeCoRe	La baisse du nombre de camions a permis de diminuer le nombre total de kilomètres parcourus par an générant une économie de plus de 1,2 million de litres de gasoil, soit 3150 tonnes de CO ₂ annuel
Bénédicta, Banania, Lustucru	La réduction du nombre de kilomètres parcourus (56%) correspond à une diminution des émissions de gaz à effets de serre de l'ordre de 45% (moins 27 Tep soit 85 tonnes de CO ₂)
CHanGeS	Les 300 000 kilomètres économisés chaque année correspondent à une réduction des émissions de CO ₂ d'environ 400 tonnes
SENOBLE / IRIS Logistique	Performance environnementale non valorisée, mais l'amélioration du taux de remplissage et de la qualité globale de l'organisation déployée contribuent respectivement à la réduction des gaz à effets de serre et à celle des gaspillages (importants dans la chaîne des produits laitiers)
AT France / Lincet et GJ Froid	Réduction des émissions de gaz à effets de serre non valorisée mais réelle compte tenu de l'amélioration du taux de remplissage des camions
MerAlliance / Les délices du Chef	Réduction des émissions de gaz à effets de serre non valorisée mais réelle compte tenu de la massification en amont de l'entrepôt et de la mutualisation avec d'autres industriels en expédition.
GIE « Pointe de Bretagne »	Evaluation de la réduction des émissions de CO ₂ difficile à réaliser car les flux de marchandises de ces industriels pouvaient auparavant être regroupés par des transporteurs régionaux

Tableau 18 – Synthèse des indicateurs de performance environnementale

Les gains environnementaux de la mutualisation logistique, même s'ils ne constituent pas, jusqu'à aujourd'hui, un moteur essentiel, sont bel et bien réels. La réduction des émissions de gaz à effet de serre (CO₂ principalement) est effectivement un effet induit de ces pratiques de partage des moyens de transport, quand bien même, dans certains cas, le gain est difficile à évaluer dans la mesure où le groupage par les industriels peut se substituer à celui réalisé auparavant par les transporteurs régionaux.

Alors que se profile l'écotaxe dont la mise en application, prévue pour l'instant à partir d'Octobre 2013 après une phase de test, génère des tensions sur la question de la répartition du surcoût entre chargeurs et transporteurs et, pour ces derniers, des inquiétudes sur les négociations du prix de base du transport, la réduction du nombre de kilomètres parcourus grâce à la mutualisation présente un intérêt indéniable.

Pour cette raison, ces démarches attirent aussi l'attention des pouvoirs publics qui, par le biais de projets s'inscrivant dans la droite ligne des objectifs du Grenelle de l'environnement (Facteur 4) et, par voie de conséquence, de ceux fixés en matière de mobilité durable et de compétitivité durable des entreprises, recherchent les moyens de promouvoir leur diffusion à plus grande échelle. Dans ce cadre, la mutualisation logistique présente aussi un intérêt pour les collectivités territoriales directement concernées, dans le cadre de leur mission de développement économique et d'aménagement des territoires, par les gains économiques et environnementaux réalisables, au-delà du fait que ces démarches peuvent aussi rendre accessibles, à un coût acceptable dans le cadre de schémas logistiques simplifiés, de nouveaux marchés tant nationaux qu'internationaux (problématique importante des PME). Levier de compétitivité durable, la mutualisation logistique, qui est aussi un vecteur d'ancrage et d'attractivité territoriale des entreprises, donc de stabilisation ou de création d'emplois, revêt un enjeu stratégique important pour les collectivités territoriales.

CONSTAT N° 6

Au regard des résultats observés, la mutualisation logistique peut véritablement être synonyme de maintien ou d'amélioration de la création de valeur des entreprises, particulièrement des PME, surtout si l'on dépasse les logiques antagonistes évoquées au préalable. Couplés à cette amélioration de la performance économique, les enjeux environnementaux (réduction des émissions de gaz à effet de serre) en font un levier de la performance durable qui, dans le cadre des politiques publiques, devient un objectif pour tous les acteurs.

■ Constat n° 7 : un besoin de renforcement et de structuration de l'action publique

A la condition d'accepter l'idée que derrière certains discours collaboratifs se cachent des enjeux de captation de valeur qui grèvent potentiellement la compétitivité de l'ensemble des acteurs et peuvent peser *in fine* sur le pouvoir d'achat des ménages (constats n°3 à 5), le constat précédent (n°6) a permis de montrer que la mutualisation logistique revêtait finalement un triple enjeu.

Un enjeu économique d'abord, dans le sens où elle peut contribuer, sous réserves de corrections des écarts évoqués, à une amélioration de la compétitivité de l'ensemble des acteurs impliqués. Si la mutualisation concerne en premier lieu les entreprises qui n'ont pas les volumes suffisants pour avoir une logistique dédiée, l'analyse des cas témoigne en fait de son potentiel de généralisation aux grandes entreprises qui y trouvent les moyens d'une meilleure allocation de leurs actifs. Les cas étudiés, dans ce secteur de l'industrie agroalimentaire et plus généralement des produits de grande consommation, montrent que cette amélioration de la compétitivité concerne aussi bien les industriels, les distributeurs que les prestataires de services logistiques et les transporteurs. Nos recherches nous conduisent d'ailleurs à penser que les résultats constatés dans ce secteur se retrouveraient dans d'autres sans grandes différences. Cet enjeu économique est d'autant plus important que l'amélioration de la compétitivité des PME françaises a non seulement du sens sur le marché national mais aussi dans leur capacité à exporter plus facilement.

Un enjeu environnemental ensuite, car la mutualisation permet indéniablement des progrès dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et plus généralement dans la consommation énergétique. Si nous avons parfois critiqué le *greenwashing* entourant certains projets, il convient surtout de ne pas nier les potentialités existantes sachant que la mutualisation n'en est qu'à ses prémices. Au-delà de l'amélioration de la performance des indicateurs environnementaux classiques (émission de CO₂...), la mutualisation a aussi des conséquences positives sur le pilotage des *supply chains* concernées. Il ne s'agit pas ici de revenir sur les éléments économiques mais, bien qu'ils soient évidemment liés, de mettre en avant les impacts environnementaux. Ce meilleur pilotage permet de mieux s'ajuster aux variations des marchés et, ainsi, d'améliorer la planification de la production et des besoins matières. Dans le cas des produits de grande consommation, il y a là des conséquences indéniables en termes de réduction des gaspillages de toutes sortes (produits finis, matières premières...). De la même façon, la réduction des stocks au sein des *supply chains* a sans doute aussi des conséquences en termes d'immobilier logistique. Au moment où l'essor de la logistique urbaine va indéniablement nécessiter des infrastructures logistiques spécifiques, la mutualisation permet de réduire les besoins en mètres carrés.

Un enjeu politique d'aménagement du territoire enfin, car la mutualisation permet d'ancrer des industriels dans leurs régions et ainsi de maintenir l'emploi. Un certain nombre d'études de cas de mutualisation, présentées dans la deuxième partie, montrent qu'il y a là une véritable demande de la part des entreprises. Ces entreprises perçoivent mieux désormais les enjeux de compétitivité liés à leurs implantations industrielles, et sont en demande d'interventions des institutions afin de contribuer à cette amélioration. Contrairement à ce qui est souvent avancé, et qui donne lieu à de nombreuses études de pertinence, la demande ne porte pas forcément sur des investissements dans de nouvelles infrastructures de transport et / ou de logistique mais plutôt sur l'accessibilité (en termes de services, de tarifs, d'adéquation aux besoins...) de celles qui existent et, à l'image de la mutualisation, sur des schémas logistiques facilitateurs. En effet, la concurrence de ces entreprises, dans le domaine de l'industrie agroalimentaire, est souvent intra européenne et la logistique est un levier indéniable de cette compétitivité.

Compte tenu de ce triple enjeu, on ne peut que s'étonner de la relative discrétion des pouvoirs publics sur les questions organisationnelles de la logistique, comme les schémas mutualisés, dont le présent rapport est l'objet. Ainsi, dans le rapport Gallois, du Commissariat Général à l'Investissement, si le terme mutualisation apparaît bien, à la page 29, dans le cadre des moyens à l'export, il reste pour le moins discret sur les autres éléments. Seules, finalement, les 10^{ème} et 12^{ème} propositions pourraient s'inscrire dans cette perspective avec, successivement, l'évocation d'un « *Small Business Act* » et un renforcement de la gouvernance et des moyens des comités de filière de la Conférence Nationale de l'Industrie sans autres véritables éléments sur la mise en acte. Le rapport Attali n'est pas plus explicite dans sa considération de la logistique comme élément de la compétitivité nationale. De la même façon, le rapport 2011 de la Conférence Nationale de l'Industrie, qui s'inscrit dans le prolongement des Etats Généraux de l'Industrie, diagnostique pour la filière agroalimentaire trois problèmes majeurs : la volatilité des prix des matières premières, que nous avons déjà évoquée, la nécessité de recréer de la valeur et, enfin, le besoin d'améliorer les relations dans la filière. Compte tenu des observations effectuées sur les dossiers de mutualisation, nous ne pouvons que partager ces constats. Il nous semble alors que la mutualisation logistique doit permettre d'apporter une réponse à un certain nombre de ces enjeux et qu'elle mérite dès lors toute l'attention des institutions.

CONSTAT N°7

La mutualisation logistique révèle donc des enjeux de compétitivité des entreprises, de développement durable et d'aménagement du territoire. Ces enjeux s'inscrivent totalement dans le giron des responsabilités des institutions publiques et il convient, selon nous, d'avoir une démarche volontariste et structurée en la matière pour, non seulement accélérer la diffusion de la mutualisation mais aussi en améliorer l'efficacité.

3.2 - Propositions

Les différents constats établis sur la mutualisation logistique illustrent à la fois le triple enjeu de cette démarche mais aussi un certain nombre d'écueils qu'il convient de surmonter. Elle constitue d'abord un enjeu économique pour les entreprises en permettant un meilleur pilotage de leur supply chain. Elle permet simultanément d'améliorer la performance environnementale des chaînes logistiques et contribue ainsi aux objectifs nationaux fixés dans le cadre du Grenelle de l'environnement. Enfin, elle participe de l'aménagement du territoire en contribuant à ancrer des industriels dans leurs régions. La mutualisation est donc une réponse aux besoins des entreprises en termes de pilotage global de leurs chaînes logistiques et aux objectifs des pouvoirs publics en termes de compétitivité nationale et de développement durable.

Si, pendant longtemps, l'action publique s'est « cantonnée » à l'élaboration et la mise en acte d'une politique des transports, il existe aujourd'hui une demande de la part des entreprises pour voir élargi le spectre d'intervention étatique. Cette évolution des attentes est liée à l'essor des canaux de distribution qui oblige les entreprises à développer leurs organisations logistiques, et donc à investir, dans des canaux où elles demeurent une source d'avantage concurrentiel (e-commerce, logistique urbaine...). Pour les canaux classiques, le dépassement de l'approche marketing de la logistique induit une volonté de diminuer les coûts associés et, surtout de fait, l'acceptation de coopérer compte tenu du changement du théâtre des opérations concurrentielles. C'est dans ce cadre que les institutions, au sens large du terme encore une fois, ont été invitées à agir dans ce domaine des organisations logistiques alors qu'elles en étaient relativement tenues éloignées par le fait qu'il s'agissait des fondamentaux de chaque entreprise et donc de sa libre organisation. C'est finalement une stratégie de rupture à laquelle nous assistons avec une redéfinition des règles du jeu dans une industrie, c'est-à-dire une modification des frontières du secteur, du contenu de l'offre, des modalités de création et de répartition de la valeur.

Les propositions que nous formulons ci-dessous s'inscrivent dans ce cadre. Elles sont donc destinées aux institutions en général dans l'objectif de promouvoir la mutualisation logistique et transport à des fins d'amélioration de la compétitivité économique des entreprises, de la performance environnementale et de l'aménagement du territoire. Notre objectif n'est donc pas ici de faire des recommandations à l'usage des entreprises sur la conduite de projets de mutualisation. S'il est évident que l'étude systématique des dossiers de mutualisation nous a conduits à repérer les écueils, à penser les organisations et à préconiser telle ou telle démarche pour les entreprises, nous gardons ce volet extérieur au présent rapport.

Notre volonté, dans la formulation de ces propositions, est donc de contribuer à promouvoir les démarches de mutualisation dans une perspective proche de ce que certains nomment la prospective du présent, c'est-à-dire la **promotion de futurs souhaitables** qui seront co-construits par les parties prenantes en croisant points de vue théoriques et expériences concrètes. Il s'agit ainsi de renouer avec l'analyse de Gaston Berger (DATAR) c'est-à-dire d'« **aider l'esprit législatif (le décideur éclairé) à orienter le progrès social** » selon la citation bien connue de H.G. Wells, finalement dans la lignée du Commissariat à la Prospective proposée dans le rapport Gallois. Nous pourrions citer aussi l'un des gourous du management, Peter Drucker, quand il considère que **la meilleure façon de manager le futur est de le créer**.

Sept propositions nous semblent aujourd'hui essentielles pour développer, dans les meilleures conditions de création de valeur pour l'ensemble des acteurs, la mutualisation logistique et transport. A l'instar des constats, nous les avons également regroupées en trois catégories complémentaires. La première concerne les actions à entreprendre au niveau gouvernemental, dans une perspective nationale. La deuxième est relative aux institutions territoriales dont les actions doivent s'inscrire en cohérence avec le niveau national mais aussi de façon plus ancrée dans le soutien aux projets particuliers. Enfin, la troisième s'appuie sur le constat (n°2) de l'émergence d'un domaine d'activité stratégique lié à la mutualisation, avec ses acteurs et sa dynamique propre, et sur la pertinence d'orienter les réalisations. Nous proposons ainsi une véritable démarche stratégique de promotion de la mutualisation logistique. Celle-ci combine une vision globale délibérée et l'orientation des projets émergents du terrain dans un souci de coordination qui est gage d'efficience.

3.2.1 – Pour une impulsion et une vision stratégique nationale

Les trois premières propositions se situent au niveau national. La première est relative à l'élaboration d'une stratégie logistique nationale fondée sur un diagnostic orienté vers les besoins logistiques des entreprises impliquées potentiellement dans les schémas de mutualisation. La deuxième concerne la déclinaison de cette stratégie au niveau de l'aménagement du territoire. La troisième, de façon complémentaire, vise à initier une réflexion sur la mutualisation logistique à l'échelle de filières dont nous nous attacherons à définir les modalités.

■ Proposition n° 1 : la nécessité d'une stratégie logistique nationale

Comme nous l'avons évoqué en introduction de ce paragraphe (3.2) consacré aux propositions, l'action publique, de la plupart des pays d'ailleurs, a souvent été orientée vers la politique des transports et les questions d'infrastructures. Aujourd'hui encore, ces questions occupent une place centrale dans la volonté de diminuer la part du transport routier de marchandises et donc de favoriser le report modal soit vers le ferroviaire soit vers le fluvial, sans oublier les projets concernant le maritime via le *short sea shipping*. Ces politiques participent de la recherche de compétitivité nationale mais également des objectifs fixés en termes de développement durable. Alors que ces projets nécessitent souvent des investissements conséquents, la crise de l'endettement étatique fait craindre si ce n'est un détournement relatif de l'attention des pouvoirs publics, du moins un ralentissement des actions compte tenu des recherches de partenariat public – privé pour les financer. Pour autant, cette modalité d'action n'est pas la seule et il convient, aussi importante soit la politique d'infrastructures, de ne pas focaliser uniquement sur celle-ci et donc de promouvoir d'autres modalités comme nous le proposons.

La Banque Mondiale, dont l'étude biennale met largement en avant les questions d'infrastructures et de leur utilisation effective, ouvre d'ailleurs la voie à un élargissement du spectre des politiques publiques en matière de logistique. Dans sa dernière édition (« *Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy* »), les conditions nécessaires à une logistique efficace amendent quelque peu les traditionnels indicateurs qui permettent de classer les Etats. Les LPI 2012 (Indicateurs de Performance Logistique) sont certes toujours liés aux services (par exemple fret ferroviaire, douanes...), aux infrastructures et à la logistique, mais ils accordent une place accrue à cette dernière dans sa capacité à générer de la performance en insistant sur le dialogue et la coopération entre l'ensemble des

acteurs impliqués. Les innovations organisationnelles, comme la mutualisation, bien qu'elle ne soit pas citée, sont donc reconnues comme sources de performance.

Dans ce classement dont la perspective est, rappelons-le, très macro-économique au niveau du commerce mondial, la France occupe la 12^{ème} place, la 8^{ème} en Europe derrière les pays du nord comme l'Allemagne, le Royaume-Uni ou les Pays-Bas. Si la position française est relativement stable sur les différents critères, elle progresse, depuis la précédente édition, dans le domaine des processus import / export, mais est toujours mal classée en termes de ponctualité de ces chaînes logistiques.

Ce type de classement, avec toutes les nuances qu'il convient d'avoir à l'esprit quant aux contingences différentes des pays (ainsi Singapour, n°1 dans ce classement, est difficilement comparable avec la France par exemple), invite néanmoins à la réalisation d'un diagnostic global comme préambule naturel à toute démarche stratégique. De nombreux pays se sont ainsi lancés, depuis quelques années, dans cette voie avec, à la clé, la mise en place de politiques publiques centrées sur la logistique. Parmi ces pays, le Maroc, le Portugal et l'Allemagne sont trois exemples intéressants que nous avons souhaité présenter brièvement (cf. encadrés ci-dessous). L'examen des diagnostics réalisés ne peut se faire qu'en connaissance des objectifs poursuivis, des finalités assignées dès le départ à cet exercice.

Ainsi, le projet du Royaume du Maroc est clairement lié à la volonté d'attirer des investissements étrangers en attestant d'infrastructures logistiques de qualité. Le port de Tanger-Med, avec l'évidente attractivité de la zone franche, prend ici toute sa place, et au-delà de Renault, nombreux sont les industriels à s'y implanter. Le port de Tanger-Med a en fait un double rôle. Il est à la fois un élément essentiel dans la stratégie marocaine pour attirer les investissements que nous venons d'évoquer, mais il est aussi une plate-forme importante pour drainer les flux depuis l'intérieur du territoire et faciliter les exportations. Les investissements actuellement réalisés au Royaume du Maroc illustrent totalement cette stratégie de développement fondée sur les infrastructures logistiques et la montée en compétences des entreprises marocaines en la matière.

MAROC

La stratégie de développement de la logistique et du transport

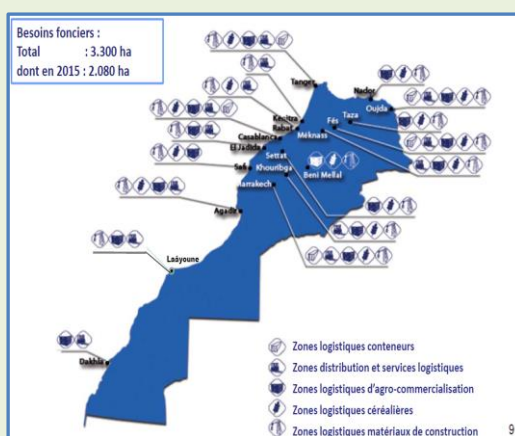
En 2008, une étude est lancée à la demande du Ministère de l'Équipement et des Transports en collaboration avec la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM) pour identifier les pistes d'amélioration de la logistique au Maroc afin d'asseoir la compétitivité des entreprises nationales et de celles que le pays souhaite aussi attirer (*near-shoring*) par le biais d'une politique fiscale incitative et d'accords de libre-échange. La stratégie nationale de développement de la logistique, présentée en 2010, ambitionne :

- la réduction des coûts logistiques de 25 à 15% du PIB
- une création de valeur ajoutée additionnelle de 0,5% du PIB par an pendant 10 ans,
- la création de 36 000 emplois d'ici 2015,
- la réduction des émissions de CO2 de 35%.

Les 5 axes de cette stratégie concernent la structuration de la logistique au niveau national, l'amélioration de la performance des chaînes logistiques, le développement du secteur de la logistique et du transport, la formation aux métiers de ce secteur et sa gouvernance. Sa conception et son déploiement impliquent toutes les parties prenantes par le biais :

- du contrat de programme (stratégie, ressources à mobiliser, partenaires...) qui implique le Ministère de l'Intérieur, de l'Économie et des Finances, de l'Équipement et des Transports, de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace, et la CGEM.

Réseau National de Sites Logistiques Multi-Flux



- des contrats d'application (création des zones, démarches et outils d'optimisation des flux, formation et aide au développement du secteur) qui sont signés entre l'Etat, les collectivités territoriales et les acteurs privés (fédérations).

La création d'un réseau national de zones logistiques multi-flux constitue le cœur du projet marocain. La segmentation, par grands types de flux, aboutit à la création de 5 catégories de plates-formes interconnectées (conteneurs, distribution et sous-traitance logistique, agro-commercialisation, matériaux de construction et céréalière) impliquant des investissements dans le développement du réseau routier et ferroviaire. Au-delà des solutions de transport multimodales, ces plates-formes doivent offrir, à terme, des services à valeur ajoutée correspondant, par secteur d'activité, aux besoins des chargeurs et autres acteurs des chaînes logistiques (contrats d'applications).

De la même façon, le Portugal a élaboré un diagnostic global, en 2006, qui vise à créer les conditions d'une performance économique globale fondée sur la logistique. L'objectif est de s'appuyer sur les ports portugais pour en faire, demain, les portes d'entrée des marchandises en provenance de l'Amérique du Sud et de l'Afrique. Si les perspectives sont aujourd'hui liées aux flux à destination de la péninsule ibérique avec un élargissement de l'*hinterland* des ports, on perçoit déjà la volonté de capter également une partie de ceux à destination du reste de l'Europe. A l'instar du Royaume du Maroc, cette stratégie permet aussi d'élaborer une stratégie plus globale visant à intégrer les entreprises portugaises dans ces réseaux logistiques. La décision d'investir dans 11 plates-formes (portuaires, transfrontalières, régionales et urbaines), pour un montant global de 1,6 milliard d'euros, prend alors tout son sens pour drainer et massifier les flux des entreprises portugaises avec ceux en provenance de l'export. Il y a là un enjeu pour la compétitivité des entreprises portugaises en leur permettant un accès facilité aux marchés étrangers (européens mais aussi africains et sud-américains).

PORTUGAL

Le plan de développement « *Portugal Logístico* »

Lancé en 2006, par le gouvernement portugais, Ce plan vise à améliorer la compétitivité nationale en développant les ports de la façade atlantique et en améliorant l'efficacité logistique des entreprises.

C'est le Ministère des travaux publics, des transports et des communications qui pilotera l'élaboration de plan. Le cœur du projet repose sur la conception d'un réseau national constitué de 11 plates-formes logistiques, situées à proximité des grandes agglomérations, et de deux centres de transport aérien situés à Porto et Lisbonne connectés aux infrastructures de transport existantes.

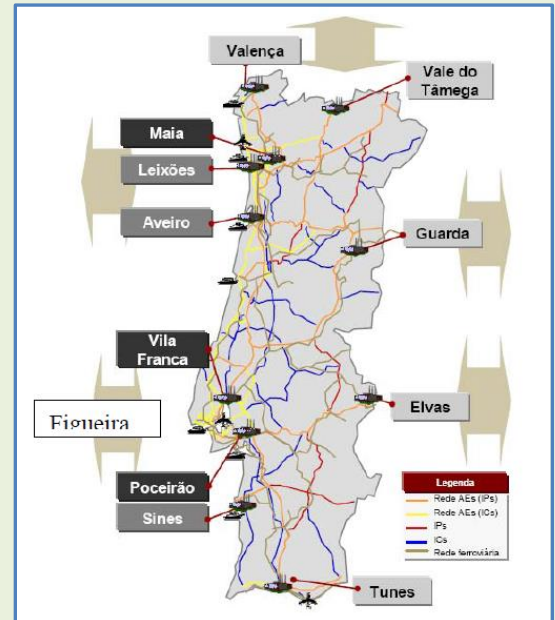
Ce réseau vise à connecter quatre types de plates-formes :

- des plates-formes nationales urbaines (centres de distribution urbains visant à redynamiser l'activité économique),
- des plates-formes portuaires dont l'objectif est d'optimiser l'activité des ports et de développer leur *Hinterland*, tout en favorisant le report modal, en particulier vers le ferroviaire. Connexion Ports / Réseau ferroviaire qui est aussi un axe fort de ce plan logistique,
- des plates-formes transfrontalières visant à dynamiser l'économie régionale et les échanges avec l'Espagne,
- des plates-formes régionales dont l'objectif réside essentiellement dans la consolidation des flux de marchandises.

Enfin, pour faciliter les échanges internationaux, mais aussi le pilotage des *supply chains* dans leur globalité, la volonté des concepteurs de ce plan est de promouvoir à court terme les « guichets uniques portuaires » et, à moyen terme, les « guichets uniques logistiques ».

L'ambition du Portugal est de se positionner, grâce à ce réseau national de plates-formes et à l'amélioration des services portuaires, comme territoire d'entrée des flux internationaux pour la péninsule ibérique.

Réseau National de Plates-Formes (RNPF)



Le projet allemand enfin, qualifié de *Masterplan* de par son ampleur, est un projet global qui ambitionne de faire de l'Allemagne la plate-forme logistique de l'Europe. Si les infrastructures portuaires et aéroportuaires sont mises en avant pour capter les flux, c'est en fait tous les schémas de transports terrestres qui sont repensés afin de fluidifier les échanges nationaux et internationaux. Les stratégies des ex entreprises nationales, la Deutsche Post et la Deutsche Bahn, se sont très tôt inscrites dans cette perspective et ont fait d'elles les leaders dans leur secteur. Il y a d'ailleurs un élément intéressant à noter, et sur lequel nous reviendrons, qui est le découloisonnement et l'élargissement du traditionnel Ministère des Transports pour intégrer les questions de logistique. Le *Masterplan* constitue aussi un élément important dans la capacité des entreprises allemandes à exporter via le maillage territorial qu'il induit.

ALLEMAGNE

Plan Directeur « Transports de Marchandises et Logistique »

Fin 2005, l'Allemagne a engagé une réflexion et une concertation à l'échelle nationale pour élaborer un plan directeur « transport de marchandises et logistique » (*Masterplan Güterverkehr und Logistik*). La conception de ce *Masterplan* a été pilotée par le ministre fédéral des transports, de la construction et du développement urbain, et plus particulièrement par la direction générale de la stratégie des politiques et des affaires internationales, en collaboration avec les *länder* et l'ensemble des parties prenantes (représentants du monde économique, notamment les acteurs privés du secteur des transports et de la logistique, associatif et syndical).

Ce plan s'inscrit résolument dans une recherche de compétitivité durable. La stratégie de développement s'appuie sur l'optimisation de la circulation des flux entre les plates-formes logistiques en favorisant le report modal (ferroviaire, fluvial). 6 objectifs sont explicitement visés :

- Utilisation optimale des infrastructures et des moyens de transports actuels
- Articulation au réseau européen, développement du *short-sea shipping*, création de zones logistiques urbaines
- Report modal vers le rail et les voies navigables
- Développement des couloirs (corridors) spécifiques avec des *hubs* pour le transport de fret
- Développement durable avec des modalités de gestion de trafic pour fluidifier le trafic routier

L'originalité du modèle allemand repose sur le maillage du territoire au travers d'un réseau de 35 parcs logistiques, appelés les « Villages de Fret » (*güterverkehr-zentrum*). La plupart de ces villages, situés à proximité des ports (Brême, Hambourg, Lubeck et Rostock) et des grandes agglomérations, sont multimodaux. Ils ne sont pas pour autant de simples plates-formes de transbordement des marchandises. Ils regroupent un ensemble de services, publics et privés, visant non seulement à optimiser la circulation des flux de marchandises (consolidation, report modal...), mais plus largement, le pilotage des *supply chains* (systèmes d'information, documentation import / export, services douaniers, services logistiques à valeur ajoutée, solutions logistiques intégrées, mais aussi services bancaires...).

- Amélioration de la formation et des conditions de travail

Cartographie des villages de fret allemands



étudiés, les enjeux logistiques sont majeurs dans leur quête de compétitivité. Cet élément est d'autant plus important que la France pâtit d'un manque de compétitivité, reconnu dans tous les rapports (Gallois, Attali...) au niveau de son tissu industriel des petites et moyennes entreprises.

PROPOSITION N° 1

Réaliser un diagnostic logistique national, préalable à une vision stratégique du rôle de la logistique dans la compétitivité des entreprises, et particulièrement des PME.

■ Proposition n° 2 : une stratégie d'aménagement du territoire en logistique

La mise en acte d'une stratégie logistique nationale suppose sa déclinaison en termes d'aménagement du territoire, particulièrement dans le cadre d'un objectif de mutualisation des flux entre les acteurs. Trois points nous semblent devoir être abordés de façon complémentaire : l'interconnexion des moyens de transport, la localisation des entrepôts et autres plates-formes logistiques et, finalement, l'esprit dans lequel ces infrastructures doivent être gérées.

L'interconnexion des moyens de transport fait partie, comme nous l'avons déjà évoqué, des prérogatives traditionnelles des pouvoirs publics. Il y a, en la matière, une expérience importante et une expertise certaine. Dans le cadre du précédent Gouvernement, cette mission s'inscrivait dans le schéma national des infrastructures de transport (SNIT) dont le budget total avait été évalué à 245 milliards d'euros sur 25 ans et prévoyait une participation de l'Etat de l'ordre de 90 milliards d'euros. Compte tenu des objectifs de réduction des déficits publics, ce schéma n'est aujourd'hui plus d'actualité et il a été remplacé par une commission dont la mission est de construire une vision soutenable des transports en donnant la priorité aux transports du quotidien. Le ministre a chargé cette commission de trier, hiérarchiser, et mettre en perspective les grandes infrastructures en privilégiant la rénovation des réseaux existants et l'amélioration à court terme du service rendu aux usagers. Les dépenses de l'Etat pour les infrastructures de transport sont prévues aux alentours de 2 milliards d'euros par an. S'il est évident que la réduction du déficit public est une nécessité, nous pensons qu'il convient de continuer à porter attention, en complément ou de façon mixte avec le transport de voyageurs, à un schéma national du transport de marchandises, au risque sinon de voir la crainte, évoquée par la Banque Mondiale, d'assister à un détournement de l'attention des pouvoirs publics des schémas logistiques devenir réalité. L'exemple du Portugal est à ce titre intéressant puisqu'il témoigne de la possibilité de réaliser un réseau national de plates-formes intermodales pour un budget avoisinant 1,6 milliard d'euros.

La localisation des entrepôts et des plates-formes logistiques est moins abordée par les pouvoirs publics. Il y a bien sûr une réglementation pour autoriser la création et l'implantation d'une zone d'activités logistiques mais celle-ci est, en l'état, source aussi de problèmes ultérieurs. Il est d'ailleurs remarquable de noter combien la législation est présente sur l'urbanisme commercial, pour éviter les situations de monopole ou pour protéger les petits commerçants c'est-à-dire dans une perspective globale, et comment des postes sont actuellement créés de gestionnaire du foncier commercial au sein des villes afin de maintenir la concurrence entre enseignes et la diversité des commerces. Même s'il existe des travers

dans cette législation et qu'elle est parfois critiquée, son absence pour l'immobilier logistique pose davantage de problèmes encore. Dans les cas de mutualisation logistique que nous avons présentés, cette question apparaît comme centrale. Il est en effet plus difficile de massifier des flux quand les points de départs (entrepôts des industriels ou des prestataires) sont éloignés et que les baux commerciaux empêchent toute possibilité de changement. Les coûts d'approche du transport routier ne compensent pas forcément les économies réalisées ensuite par la mutualisation du transport. Il convient donc, selon nous, d'agir à deux niveaux. Le premier est d'avoir une réflexion globale sur les implantations de zones logistiques afin d'éviter le mitage actuel. Cela ne signifie nullement d'empêcher les initiatives ou les réflexions à l'échelle des territoires, comme nous l'évoquerons dans la quatrième proposition, mais seulement de développer une cohérence globale des implantations avec peut-être une classification de celles-ci selon leur périmètre. La concurrence exacerbée entre les territoires n'est pas forcément synonyme de performance globale. Le deuxième niveau est d'ordre juridique. Le fonctionnement actuel de la logistique contractuelle constitue indéniablement un frein dans certains dossiers. Les échéances différentes des contrats avec les prestataires de services logistiques, tout comme les baux commerciaux déjà évoqués, enferment parfois les industriels dans des schémas qu'ils souhaitent pourtant dépasser. On pourrait dès lors imaginer un dispositif facilitateur dans le cadre de projets dont l'amélioration de la performance environnementale est indéniable.

Le dernier point concerne la façon de piloter les infrastructures et les organisations qui en ont la charge. A l'image de la réforme portuaire de 2008 qui fixe des objectifs aux grands ports maritimes en termes de performance, nous pensons que les infrastructures doivent être au service des entreprises qui pourraient les utiliser et qu'il convient donc d'adapter l'offre de services aux attentes de ces entreprises. Cette démarche participe de l'objectif fixé par le ministre d'une amélioration du service rendu à l'utilisateur, un usager qui n'est autre que l'entreprise dans le cas du transport de marchandises. En termes d'efficacité des schémas de transport, il y a là, selon nous, un gisement important dans l'amélioration de la performance économique mais aussi environnementale. Dans la lignée de ce rapport sur la mutualisation, nous pensons qu'il faut rendre plus accessible, sur le plan tarifaire et de l'adaptation de l'offre de services, les infrastructures de transport et de logistique aux petites et moyennes entreprises afin de rendre quasi naturelle la mutualisation qui pourrait être effectuée ensuite.

PROPOSITION N° 2

Décliner la vision stratégique de la logistique au niveau du territoire et du pilotage des infrastructures.

- * Favoriser l'inter modalité dans un schéma national du transport de marchandises**
- * Structurer les implantations des zones logistiques dans une vision nationale**

La mise en place d'une commission, d'un comité de pilotage, en charge de cette mission nous paraît être une solution opportune.

- * Faciliter, sur le plan des contraintes juridiques (baux commerciaux...), les projets améliorant la performance environnementale**
- * Faciliter l'accès des PME aux infrastructures de transport et de logistique, c'est-à-dire proposer une offre adaptée à des prix accessibles**

■ **Proposition n° 3 : des schémas de mutualisation à l'échelle des filières, dans une perspective de *supply chain management***

Une vision stratégique nationale déclinée ensuite au niveau des infrastructures et, plus globalement, des implantations des activités logistiques, nous semble essentielle pour promouvoir de nouvelles modalités organisationnelles comme la mutualisation logistique dont nous avons présenté les enjeux économiques et environnementaux. Cependant, il convient, toujours au niveau national, de compléter nos deux premières propositions par une troisième liée directement aux contextes d'application des schémas mutualisés.

Pour assurer une meilleure diffusion et, surtout, l'appropriation d'une innovation organisationnelle comme la mutualisation logistique, il faut avoir une logique de coordination de projets. La Conférence Nationale de l'Industrie peut alors être un cadre propice pour initier une telle réflexion au sein des filières. Avant d'en présenter les modalités, nous rappelons rapidement les missions assignées à cette Conférence.

La Conférence Nationale de l'Industrie (CNI) est l'héritière des Etats Généraux de l'Industrie (EGI) qui avaient réuni un large consensus pour l'élaboration d'une politique industrielle française destinée à préserver une industrie forte, à participer du redressement productif en France. Elle a été mise en place en juin 2010. Selon les textes constitutifs, la CNI associe les représentants des entreprises, des salariés et de l'administration. Elle est placée auprès du Premier ministre. Ses missions sont triples : éclairer et conseiller les pouvoirs publics sur la situation de l'industrie et des services à l'industrie en France, aux niveaux national et territorial ; proposer des actions, de dimension nationale ou européenne afin de soutenir la compétitivité et le développement des secteurs stratégiques d'activité, des emplois et des compétences ; soumettre des avis et des propositions relatifs à l'efficacité des aides publiques. La CNI est structurée autour de 11 filières qui sont pilotées par un comité stratégique de filière dirigé par le ministre chargé de l'industrie et, le cas échéant, un autre ministre. Par exemple, la filière agro-alimentaire et agro-industrie est présidée par le ministre de l'industrie et son homologue de l'agriculture.

Nous pensons donc que les comités stratégiques pourraient initier des groupes de réflexion pour promouvoir le déploiement de la mutualisation au sein de leur filière, en ciblant particulièrement les modalités adaptées pour les PME.

Cependant, les constats établis sur le développement de la mutualisation en France ont permis d'attester de l'existence de conflits latents entre les acteurs impliqués. Ces conflits conduisent à l'émergence de logiques de captation de valeur qui peuvent pénaliser, au final, les entreprises qui participent de ces chaînes logistiques. Ces logiques de captation de valeur, fondées sur le report des stocks, la réalisation d'économies sur le coût du transport ou l'appropriation du pilotage de ces chaînes, agissent finalement négativement sur la compétitivité des entreprises et limitent les avantages de la mutualisation logistique. Elles peuvent même, en amont ou pendant les projets, aboutir à la non finalisation des schémas de mutualisation initiés ou à leur détournement. Comme nous avons pu l'illustrer, les acteurs concernés par ces logiques antagonistes sont les industriels, au-delà des tensions qui peuvent également exister entre eux dans la filière ou en fonction des logiques de sous-traitance, les distributeurs en aval, et les prestataires de services logistiques et les transporteurs.

Dans l'esprit du *supply chain management*, qui vise à décroquer les silos fonctionnels au sein des entreprises et à avoir une vision globale de la performance au sein des chaînes

logistiques, nous pensons qu'il est nécessaire de décroiser pareillement les groupes de réflexion que les comités stratégiques des filières mettront en place. Au niveau institutionnel, et finalement dans l'esprit de la LOLF qui prône la mise en place d'actions interministérielles, nous préconisons de réunir évidemment des représentants du ministère du redressement productif (avec les personnes en charge des PME particulièrement), ceux du ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie (avec les personnes en charge des transports) et, dans le cas de la filière agroalimentaire, ceux du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et des Forêts. De la même façon, au niveau des acteurs économiques, si les industriels sont essentiels dans la démarche, les distributeurs comme les prestataires logistiques et les transporteurs ont toute leur place pour participer et contribuer à l'émergence de schémas de mutualisation propres à chaque filière.

L'objectif qui pourrait alors être assigné à ces groupes de réflexion serait de proposer une vision nationale des schémas de mutualisation envisageables dans le cadre de leur filière de référence, en lien avec la stratégie logistique et transport envisagée au niveau du territoire.

Une démarche plus volontariste pourrait consister à établir des tableaux de bord par filière, avec des indicateurs relatifs aux coûts logistiques et transport mais aussi de développement durable.

PROPOSITION N°3

Etablir des schémas globaux de mutualisation envisageables dans le cadre de groupes de réflexion émanant des comités stratégiques des filières mis en place par la Conférence Nationale de l'Industrie.

3.2.2 – Pour une cohérence territoriale et un soutien aux projets de mutualisation

Si les trois premières propositions en appellent à un diagnostic national de la logistique permettant d'élaborer une vision stratégique et de construire un cadre global pour l'action, il ne s'agit évidemment pas de produire de la contrainte pour l'ensemble des acteurs concernés qu'ils soient publics (collectivités territoriales) ou privés (entreprises industrielles, commerciales ou prestataires de services logistiques et transporteurs), mais bien de produire un cadre stratégique orientant et stimulant l'action locale en faveur de la mutualisation. Les spécificités territoriales (dynamique économique, tissu industriel spécifique, positionnement géographique...) renvoient aussi à des problématiques logistiques particulières qu'il ne convient pas de nier, mais, au contraire, de faire émerger pour initier des projets correspondant aux besoins variés des acteurs. Les trois propositions suivantes s'intéressent à l'articulation, la cohérence entre ces projets localisés et la construction d'une vision, d'une stratégie, d'un schéma national transport et logistique au service de la compétitivité durable des entreprises. Elles ciblent respectivement trois catégories d'acteurs, parties prenantes de ces démarches de mutualisation : les collectivités territoriales, les entreprises, notamment les PME, et les entreprises du secteur de la logistique et du transport.

■ Proposition n° 4 : déclinaison de la stratégie nationale au niveau des territoires

Evoquée à l'échelle nationale dans le cadre de la proposition n°2, la question de l'aménagement durable du territoire, essentielle au déploiement des démarches de mutualisation, et plus largement de massification, implique directement les collectivités territoriales en lien avec leurs missions d'organisation et de gestion des transports et de développement économique. L'implantation de nouvelles plates-formes, par exemple, relève effectivement de l'articulation de ces trois politiques, de même que leur vocation et la définition des services qui y seront offerts aux entreprises. Elles relèvent cependant, d'où les propositions émises précédemment sur l'élaboration d'un cadre national, de la prise en compte des interactions entre territoires (régions notamment) dans un contexte de mondialisation croissante des marchés et d'internationalisation des chaînes logistiques.

Les outils ne manquent pas pour assurer la déclinaison au niveau local des orientations définies par l'Etat en matière d'aménagement du territoire. Sans entrer dans le détail, de nombreux dispositifs existent pour assurer la cohérence entre la politique nationale d'aménagement du territoire et l'action locale. Les Directives Territoriales d'Aménagement et de Développement Durable (DTADD), anciennement les DTA (Directives Territoriales d'Aménagement) permettent à l'Etat, en concertation avec les acteurs locaux, de définir ses objectifs et ses orientations stratégiques pour un territoire donné lorsqu'il présente un enjeu national dans un ou plusieurs des domaines suivants : urbanisme et logement, transports et déplacement, communication numérique, développement économique et commerce, culture, espaces publics, naturels, agricoles et forestiers, sites et paysages, cohérence des continuités écologiques, efficacité énergétique et émissions de gaz à effet de serre. Les DTADD peuvent aussi être recommandées par les régions dans le cadre de l'élaboration du Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire (SRADT) qui comprend, en outre, le Schéma Régional des Infrastructures et des Transports prenant aussi en compte les objectifs définis dans le Schéma Régional de Développement Economique (SRDE). Les contrats de plan Etat / Région constituent aussi un outil d'orientation des politiques locales (financement des grands projets d'infrastructures ou de soutien aux filières d'Avenir) s'inscrivant dans les axes stratégiques définis par le Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire qui, pour la période 2007 – 2015, concernent la compétitivité et l'attractivité des territoires, la dimension environnementale du développement durable, la cohésion sociale et territoriale.

Actuellement, compte des ressources financières disponibles, ces schémas régionaux d'aménagement à moyen et long terme mettent surtout l'accent sur les transports, notamment collectifs, au détriment d'une approche plus globale, et surtout plus stratégique, de la circulation des flux sur leur propre territoire et entre territoires. La logistique, et plus précisément son pilotage, reste essentiellement la responsabilité des acteurs privés, même si des projets structurants comme l'implantation de plates-formes ou la mise en place d'opérateurs ferroviaires de proximité sont initiés.

Les diagnostics territoriaux stratégiques, préalables à ces schémas, intègrent l'analyse des flux de marchandises et de leurs évolutions à moyen et long terme, mais cette intégration se fait dans une perspective de développement des infrastructures de transport pour favoriser aussi le report modal afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le report modal implique cependant une analyse des moyens à promouvoir pour faciliter la massification des flux en satisfaisant les contraintes des chargeurs tant en termes de prestations logistiques, que de niveau de service et, surtout, de délai. Une analyse des caractéristiques des chaînes

logistiques, de leurs modalités de pilotage actuelles et futures est alors nécessaire pour concevoir des réseaux logistiques qui soient de véritables leviers de la compétitivité des entreprises. C'est ce que nous nous sommes attachés à faire dans la première partie de ce rapport : connaître les acteurs économiques que sont les industriels, les distributeurs et les prestataires, et appréhender leurs besoins / attentes en termes de logistique.

L'Etat peut impulser, au niveau des territoires, par le biais des Directives Territoriales d'Aménagement du Territoire, des orientations des Contrats de Projet Etat / Région ou encore par un ciblage approprié des aides financières aux collectivités, cette vision stratégique de la logistique et promouvoir ses grandes orientations en la matière.

En incitant les Régions à intégrer cette vision stratégique de la logistique au diagnostic préalable à l'élaboration de leurs schémas d'aménagement, d'urbanisme, de développement économique et de transport, l'Etat favorise ainsi non seulement l'identification, par les acteurs publics locaux, des besoins des chargeurs et autres parties prenantes des chaînes logistiques, mais aussi la conception d'offres de services logistiques innovantes pour améliorer la compétitivité durable des entreprises. Il s'agit ici finalement de faire en sorte que les territoires déclinent à leur niveau la vision stratégique nationale de la logistique et du pilotage des infrastructures pour s'approprier aussi ces démarches de mutualisation et contribuer à leur diffusion en :

- Structurant un schéma régional d'implantations de plates-formes logistiques à l'échelle des territoires en définissant précisément les services rendus aux entreprises en fonction de leurs besoins (PME prioritairement, filières régionales), en particulier ceux permettant de faciliter la mutualisation de leurs flux (systèmes d'information, traçabilité...). Ce schéma logistique régional doit, compte tenu des partages de responsabilités et des modalités de financement de ces projets, orienter l'action des collectivités territoriales et des acteurs privés (aménageurs, chargeurs et prestataires de services logistiques),
- Favorisant l'inter-modalité en soutenant le développement, par exemple, des Opérateurs Ferroviaires de Proximité (avec le soutien de l'Etat pour la rénovation des infrastructures ferroviaires nécessaires), mais en promouvant aussi les services logistiques rendant ce report modal compétitif dans des modèles de pilotage des flux de plus en plus tendus que ce soit en amont (approvisionnement) ou en aval (distribution) des chaînes logistiques,
- Insérant dans les documents d'urbanisme régionaux et locaux (SRADT, SCOT, PLU, Agenda 21...) un volet sur les parcs d'activités logistiques dans une logique de complémentarité à l'échelle du territoire afin de rendre la plate-formisation logistique compétitive.

PROPOSITION N° 4

Diffuser la vision stratégique nationale au niveau des collectivités territoriales en réalisant des diagnostics de la logistique à l'échelle de ces territoires (Région en particulier)

Initier à l'échelle des territoires, et en cohérence avec les autres territoires limitrophes, une vision stratégique favorisant les projets de mutualisation logistique

Ancrer ces projets dans l'analyse des besoins des industriels locaux et des ressources en termes de prestations de services logistiques et de transport disponibles

■ Proposition n° 5 : Appui et soutien aux entreprises innovantes en matière de mutualisation

Les constats réalisés à partir des études de cas conduites soulignent l'intérêt de la mutualisation et témoignent de l'implication de certaines entreprises dans l'émergence et la conduite de tels projets à l'échelle d'un territoire. Certaines de ces expériences s'affranchissent, ou transcendent, les logiques de filières traditionnelles, de catégories de produits. Les démarches initiées et portées par Senoble, par AT France et Lincet, ou encore par MerAlliance sont exemplaires et représentent, selon nous, des signaux faibles en matière d'évolution du pilotage des chaînes logistiques.

Les industriels, comme ceux qui ont choisi de travailler ensemble dans les cas précédemment cités, prennent progressivement conscience de la nécessité de conserver la maîtrise de leurs chaînes logistiques, et parallèlement, de s'allier pour réduire leur coût logistique global et concentrer leurs efforts sur leur cœur de métier afin de rester compétitifs sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Comme nous l'avons aussi évoqué dans les constats, leur intégration dans les schémas logistiques d'approvisionnement des enseignes de distribution, en particulier les schémas de mutualisation, engendre des difficultés, financières notamment, qui incitent aujourd'hui ces entreprises à imaginer d'autres modes de fonctionnement pour s'extraire de ces systèmes contraignants grevant leur compétitivité.

Ces projets de mutualisation représentent donc un enjeu stratégique majeur pour les PME et les ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire), cibles privilégiées par les Etats Généraux de l'Industrie dans le cadre des projets de ré-industrialisation. En effet, ces entreprises, en particulier les ETI, qui représentent, du fait de leur capacité financière, un potentiel important d'innovation et de développement, tant sur les marchés nationaux qu'internationaux, pâtissent particulièrement de l'augmentation de leurs coûts logistiques et connaissent aussi des difficultés à exporter.

L'identification et le soutien à ce type de projets relève aussi des collectivités territoriales. Si des entreprises, comme Senoble ou MerAlliance, ont initié et portent aujourd'hui des projets de mutualisation, en s'appuyant notamment sur un outil logistique surdimensionné par rapport à leur niveau d'activité, leurs stratégies de développement ne permettent pas d'envisager un élargissement indéfini du pool d'industriels (des PME) qui pourraient s'adosser à leur organisation logistique.

Senoble, ex-gazelle devenue aujourd'hui un groupe de 3200 personnes, s'est d'ailleurs alliée à Agrial en Mars 2012 en créant une nouvelle entité Senegral permettant aux deux groupes de renforcer leur compétitivité sur le marché français, sécuriser leurs approvisionnements et, pour citer Marc Senoble qui en a pris la direction, bénéficier d'une logistique performante. Il souligne par ailleurs dans la même interview (*16/07/2012 dans l'Yonne Républicaine*), dans la lignée de la dynamique collective impulsée avec la création de Iris Logistique, qu'il espère que d'autres entreprises se joindront à Senegral pour bénéficier de ces mêmes gains de compétitivité dans un contexte conflictuel avec la grande distribution dont il dénonce les effets d'appauvrissement sur l'industrie agro-alimentaire.

Cette invitation de Marc Senoble à d'autres industriels, de plus petite taille, à se regrouper pour réduire leurs coûts et rester compétitifs, est aussi un appel lancé aux pouvoirs publics, et particulièrement aux collectivités territoriales, pour soutenir ce type de projets compte tenu du

potentiel qu'ils recèlent en termes d'amélioration de la performance et donc de capacité d'innovation et de développement, mais aussi d'indépendance.

Le diagnostic stratégique territorial, évoqué dans la proposition précédente, doit aussi permettre d'identifier ces projets. En particulier, compte tenu de leur potentiel de développement, ceux émergeant dans les PME et les ETI, qui peinent parfois à se mettre en place faute de moyens financiers pour développer les infrastructures et les services logistiques adéquats ou, comme dans toute démarche de coopération, d'accords stables entre les parties prenantes. Le soutien financier de ces projets, qui participent aussi à la diffusion des démarches de mutualisation, est une solution. Cela signifie qu'il faut aider, à l'échelle des territoires, ces PME et ces ETI d'abord à se repérer dans les méandres des aides publiques et, ensuite, à valoriser les enjeux économiques et environnementaux de ces investissements logistiques qui font rarement l'objet d'aide de financement qui ciblent prioritairement le développement de capacités de production ou de recherche et d'innovation. L'innovation est aussi organisationnelle et son financement intéressant pour les collectivités.

Mais au-delà de ces aides financières à des projets, conduits ou portés par un ou plusieurs industriels, les modèles développés par MerAlliance, AT France et Lincet ou Senoble rendent compte de la nécessité de promouvoir les rencontres à l'échelle locale entre les entreprises et de réfléchir avec elles aux moyens logistiques à promouvoir pour faciliter la mutualisation. La création d'Iris Logistique, de GJ Froid Service et de MerAlliance Logistique témoignent peut-être aussi du décalage actuel existant entre l'offre des prestataires de services logistiques et des transporteurs et les besoins spécifiques des entreprises en matière de mutualisation. Au-delà de la nécessaire contractualisation entre les partenaires, ces nouveaux prestataires de service qui n'ont pas vocation à se développer sur ce marché, mais qui sont créés pour faciliter la mutualisation à l'échelle locale, témoignent de l'intérêt pour les collectivités à intégrer aussi dans leur réflexion stratégique le soutien à la création et au développement d'une offre de services logistiques favorisant la mutualisation. L'appel lancé par l'entreprise Henaff aux acteurs publics pour les investir d'une mission d'accompagnement en jouant un rôle facilitateur, et de soutien, politique et financier, afin de promouvoir la mutualisation à l'échelle des PME de l'Ouest-Cornouaille illustre aussi cette attente.

PROPOSITION N° 5

Les collectivités territoriales doivent aussi investir la sphère de l'action pour favoriser la diffusion des démarches de mutualisation entre PME et ETI.

- * Soutenir les projets initiés par les industriels**
- * S'impliquer dans une mise en relation structurée des industriels et des concepteurs d'une offre de services logistiques adaptés**

■ Proposition n° 6 : Un appui effectif aux prestataires de services logistiques et aux transporteurs

Le diagnostic réalisé sur les enjeux de la mutualisation pour ses parties prenantes s'est naturellement intéressé aux acteurs du secteur de la prestation logistique et de transport. Leur

positionnement a été évoqué dans les constats, tant pour les prestataires généralistes que pour ceux qui sont spécialisés sur une catégorie de produits (surgelés par exemple) ou les transporteurs qui commencent à structurer leur offre.

Nous avons cependant aussi évoqué les logiques de captation de valeur sous-jacentes aux démarches de mutualisation conduites par les industriels et les distributeurs ; la massification de leur flux permettant de négocier leurs tarifs auprès des transporteurs qui voient alors leur activité de groupage, génératrice de marge, leur échapper.

Pour autant, il apparaît, au regard des cas analysés, qu'il existe un décalage entre l'offre de prestations de services logistiques et de transport routier de marchandises et les attentes des entreprises, notamment des PME. Les prestataires de services logistiques ont traditionnellement développé une approche contractuelle de la logistique privilégiant les dossiers avec de grandes entreprises, au détriment de celles de plus petite taille, qui peinent alors à trouver sur le marché une offre compétitive en termes de prix. Si certains se développent sur le marché de la mutualisation, ils restent fortement ancrés sur le segment des grandes entreprises, avec quelques clients (4 ou 5 en général) en polarisant ces pools sur des catégories de produits (agro-alimentaires, DPH ou *fashion*...). Le transport, à partir de ces pools, est piloté par les industriels ou les prestataires de services logistiques qui l'ont parfois eux aussi externalisé à des SSII ayant élargi leur offre de services en s'appuyant sur leur technologie (TMS). Dans ce cas, les transporteurs régionaux voient souvent leur marge se réduire. Ce phénomène peut, par ailleurs, accroître les difficultés des PME restées indépendantes car les transporteurs peuvent alors être tentés de récupérer de la marge.

Certains transporteurs ou prestataires de services logistiques, de plus petite taille, commencent cependant à structurer une offre adaptée aux démarches de mutualisation soit de façon isolée, soit en déployant une logique de réseau qui peut résoudre aussi partiellement leurs problématiques de flux retours.

Pour ces entreprises, les gazelles du secteur de la prestation de services logistiques et transport, la mutualisation peut ainsi représenter un levier de croissance important. En formalisant une offre adaptée aux attentes des PME régionales, c'est pour elles l'occasion de ne pas voir leur marge continuer de s'éroder. N'oublions pas que si les grandes entreprises ont massivement externalisé tout ou partie de leur logistique, les PME sont, quant à elles, restées très en retrait de ces stratégies soit par manque de compétences et de prise en compte des enjeux de la logistique, soit, compte tenu de leurs volumes, par manque de tarifs attractifs sur le marché de la prestation de services logistiques.

Nous pensons que ces gazelles du secteur doivent être soutenues par les collectivités territoriales car elles représentent un relais indispensable à la diffusion des démarches de mutualisation à l'échelle des territoires. Les mettre en relation avec les entreprises industrielles régionales en quête de savoir-faire logistiques et de moyens pour assurer la réalisation de leurs projets de mutualisation, construire avec elles une offre adaptée aux besoins des PME et des ETI pour améliorer leur compétitivité, soutenir leurs propres projets de mutualisation en facilitant leur implantation et le développement de ces nouvelles activités constituent la dernière brique d'un plan de développement de la mutualisation à l'échelle des territoires. Il ne s'agit pas seulement d'accompagner les industriels, comme nous l'avons évoqué dans la proposition précédente, mais de soutenir et de participer aussi au développement d'une offre de mutualisation par les acteurs du secteur de la logistique et du

transport en s'appuyant sur ses entreprises régionales, et notamment, ses PME en forte croissance.

La réussite des projets de mutualisation logistique implique donc, selon nous, l'intégration des prestataires logistiques et des transporteurs comme des partenaires à part entière des projets. Souvent stigmatisés ou subissant aussi les logiques de captation de valeur, ils doivent être considérés comme des acteurs au service de la compétitivité des entreprises, ce qui est le gage de leur propre compétitivité. Dans le volet environnemental de la mutualisation, la reconnaissance de leur rôle n'en aura que plus d'impact.

PROPOSITION N° 6

Pour favoriser la diffusion des démarches de mutualisation, les collectivités territoriales doivent aussi s'investir dans la dynamique du secteur logistique et transport.

*** Identifier les Gazelles du secteur de la prestation de services logistiques et du transport pour promouvoir la mutualisation à l'échelle des territoires**

*** Faciliter leur mise en relation avec les industriels, notamment les PME et les ETI, en en faisant des acteurs à part entière de la mutualisation**

*** Soutenir le développement de leurs projets de mutualisation ou les aider à en construire de nouveaux**

3.2.3 – Utiliser les acteurs de la mutualisation comme vecteur de diffusion

■ Proposition n° 7 : Pour une orientation active du « business » de la mutualisation

Les six premières propositions que nous avons formulées, ont concerné d'abord la promotion d'une vision stratégique de la logistique au niveau national, avec une déclinaison dans le cadre des comités stratégiques des filières de l'industrie puis, la diffusion de cette vision à l'échelle des territoires avec une politique active de soutien des projets portés par les industriels et les prestataires de services logistiques. Cette septième proposition s'inscrit en complément et s'appuie sur la reconnaissance de la logistique mutualisée comme un secteur d'activité à part entière.

Dans le deuxième constat que nous avons établi, nous avons reconnu l'existence de fait d'un nouveau domaine d'activités stratégiques centré sur la mutualisation avec une offre de services portée par différents groupes d'acteurs. Les acteurs qui agissent, au sein de ce nouveau marché, sont aussi bien les cabinets de conseil que les SSII, certaines associations professionnelles, les prestataires de services logistiques et les transporteurs. Nous venons d'évoquer, dans la sixième proposition, le soutien qu'il est possible d'apporter aux projets qui seront initiés par des prestataires ou des transporteurs. Ce soutien vise particulièrement, mais pas exclusivement bien sûr, les projets portés par les petites et moyennes entreprises du secteur de la prestation de services logistiques et du transport. Cet axe constitue, selon nous, un élément important pour renforcer la compétitivité de ces entreprises et, ainsi, élargir l'offre sur ce marché. Nous ne revenons donc pas davantage sur ces acteurs, dans le cadre de cette proposition, et recentrons notre analyse sur les autres acteurs de ce marché.

L'émergence d'un secteur d'activités autour d'une innovation organisationnelle est non seulement un phénomène classique dans le domaine du management, mais aussi un élément important et souhaitable pour rendre populaire une innovation et participer de sa diffusion. C'est le rôle traditionnel des cabinets de conseil en la matière, et nous en avons rappelé les trois volets : l'accompagnement dans la communication de projets finalisés, l'accompagnement dans la réalisation de projets et, enfin, le développement et la commercialisation d'outils dédiés (façon de conduire le changement) et particulièrement de systèmes d'information en lien avec des SSII.

Ces trois volets ne sont cependant pas sans « risques » pour la diffusion de la mutualisation logistique dans le sens où nous l'avons présenté, c'est-à-dire comme génératrice d'amélioration de la performance économique et environnementale pour l'ensemble des acteurs impliqués. Ainsi, l'excès de communication autour de projets non réellement finalisés ou ne participant pas d'une réelle démarche de mutualisation génère un « bruit » communicationnel qui nuit à la démarche elle-même. C'est un phénomène connu dans les sciences de gestion que celui de la mode managériale qui s'essouffle rapidement alors que l'innovation concernée porte en elle les germes d'une amélioration. De la même façon, la valorisation de projets, ou d'outils, qui ont généré une amélioration substantielle de la performance de l'un des acteurs au détriment des autres, dans une logique de captation de valeur que nous avons maintes fois évoquée, est contre-productive. Sa médiatisation fait rapidement prendre conscience, aux autres acteurs de la chaîne logistique, que cette innovation est en fait une menace pour leur propre compétitivité.

S'il n'est pas dans les prérogatives des acteurs publics d'intervenir dans les stratégies de communication / valorisation des acteurs d'un secteur d'activité, car cela relève du jeu concurrentiel, les institutions publiques contribuent néanmoins à faciliter la réalisation, le développement de certains projets et, ainsi, à les légitimer au travers de l'octroi de financements. Les pouvoirs publics ont donc là un levier d'action complémentaire pour contribuer à la diffusion / promotion de la mutualisation logistique. Ce levier est d'autant plus important qu'il s'appuie sur une action directe via l'octroi de financements publics, qu'ils soient nationaux, régionaux ou liés à d'autres établissements. La bonne utilisation de ces fonds, via la sélection des projets, doit permettre d'avoir un effet de levier conséquent pour non seulement accélérer la diffusion de la mutualisation logistique parmi les acteurs, mais aussi pour la rendre plus efficiente avec le développement d'outils adaptés aux préoccupations des acteurs de ces chaînes.

PROPOSITION N° 7

Encourager et faciliter le développement d'outils organisationnels ou technologiques (systèmes d'information...) qui s'inscrivent en cohérence et en complément des visions nationale et territoriale des schémas de mutualisation logistique.

DEVELOPPEMENT DE LA MUTUALISATION EN FRANCE

SYNTHESE DES CONSTATS ET DES PROPOSITIONS

L'objet du présent rapport était de s'intéresser à la mutualisation logistique, considérée comme une innovation organisationnelle synonyme d'amélioration de la compétitivité des entreprises et de la performance environnementale.

Trois objectifs ont finalement été identifiés :

- Comprendre les raisons de la faible diffusion de la démarche
- Contribuer à l'accroissement du nombre de dossiers au travers d'un diagnostic pour les acteurs impliqués (industriels, distributeurs, prestataires de services logistiques et transporteurs)
- Identifier le rôle des institutions, et de l'Etat en particulier, et proposer de solutions pour développer la mutualisation en France

Fondé sur un diagnostic des enjeux pour les acteurs impliqués (1^{ère} partie) et sur l'étude systématique des cas de mutualisation développés en France dans le secteur des biens de grande consommation (agroalimentaires en particulier) que nous avons ensuite présentée de façon très descriptive (2^{ème} partie), nous avons formulé une série de constats et de propositions à l'intention des pouvoirs publics (3^{ème} partie).

Ces constats et ces propositions sont repris ci-dessous de façon synthétique.

7 CONSTATS

■ De la lente diffusion d'une innovation à l'émergence d'un nouveau marché

- **Constat n° 1 : peu de vrais dossiers de mutualisation**

En 2013, la mutualisation logistique n'en est toujours qu'à ses prémices. Peu de vrais dossiers de mutualisation, en logistique ou en transport, ont été développés en France aujourd'hui dans le secteur pourtant porteur des produits de grande consommation.

- **Constat n° 2 : la mutualisation devient un secteur d'activité**

La mutualisation logistique n'est plus seulement une innovation organisationnelle qui se déploie chez les industriels et les distributeurs via le rôle d'acteurs tiers. Elle est devenue un marché, un business, qui attire, comme tout nouveau secteur, de nombreux acteurs en quête d'opportunités d'affaires. Il convient donc de dissocier ce qui relève de la diffusion de cette innovation et ce qui relève de la dynamique commerciale de ce marché, les deux n'étant pas forcément liées.

■ Les enjeux cachés de la mutualisation

- **Constat n° 3 : des enjeux de captation de valeur**

Les discours collaboratifs qui accompagnent l'émergence et le déploiement des projets de mutualisation ne doivent pas masquer l'existence d'enjeux économiques, de tensions antagonistes entre les acteurs des chaînes logistiques. Si la volonté d'améliorer la performance économique et environnementale est réelle, l'observation attentive témoigne aussi de logiques de captation de valeur entre ces acteurs (industriels, distributeurs, prestataires...).

- **Constats ° 4 : des enjeux de compétitivité des entreprises**

Selon les acteurs qui initient les projets de mutualisation, ceux-ci n'impactent pas toujours positivement la performance économique des autres acteurs impliqués. Alors que la mutualisation a été pensée, et est particulièrement adaptée, pour les PME, les dossiers témoignent souvent d'un transfert de charges et donc d'une moindre compétitivité de ces entreprises. Cela impacte évidemment les industriels, concernés en premier lieu, mais aussi les transporteurs qui interviennent dans la mise en acte des schémas mutualisés.

- **Constat n° 5 : des enjeux pour les ménages aussi**

Pour compenser les logiques de captation de valeur et les surcoûts générés, la tentation est grande, pour certains acteurs comme les industriels en particulier, de répercuter sur les prix de vente ces augmentations afin de maintenir les marges. La volatilité des cours des matières premières apparaît alors comme une réalité amplifiée pour arriver à cette fin. La question se pose, dès lors, soit des conséquences inflationnistes de telles pratiques lorsque les prix des matières repartiront à la hausse, soit des conséquences sur la compétitivité des entreprises qui ne pourront répercuter ces coûts supplémentaires indéfiniment.

■ La mutualisation, gisements d'opportunités

- **Constat n° 6 : des résultats économiques et environnementaux stimulants**

Au regard des résultats observés, la mutualisation logistique peut véritablement être synonyme de maintien ou d'amélioration de la création de valeur des entreprises, particulièrement des PME, surtout si l'on dépasse les logiques antagonistes évoquées au préalable. Couplés à cette amélioration de la performance économique, les enjeux environnementaux (réduction des émissions de gaz à effet de serre) en font un levier de la performance durable qui, dans le cadre des politiques publiques, devient un objectif pour tous les acteurs.

- **Constat n° 7 : un besoin de renforcement et de structuration de l'action publique**

La mutualisation logistique révèle donc des enjeux de compétitivité des entreprises, de développement durable et d'aménagement du territoire. Ces enjeux s'inscrivent

totalemment dans le giron des responsabilités des institutions publiques et il convient, selon nous, d'avoir une démarche volontariste et structurée en la matière pour, non seulement accélérer la diffusion de la mutualisation, mais aussi en améliorer l'efficience.

7 PROPOSITIONS

■ Pour une impulsion et une vision stratégique nationales

- **Proposition n° 1 : la nécessité d'une stratégie logistique nationale**

Réaliser un diagnostic logistique national, préalable à une vision stratégique du rôle de la logistique dans la compétitivité des entreprises, et particulièrement des PME.

- **Proposition n° 2 : une stratégie d'aménagement du territoire en logistique**

Décliner la vision stratégique de la logistique au niveau du territoire et du pilotage des infrastructures.

- Favoriser l'inter modalité dans un schéma national du transport de marchandises
- Structurer les implantations des zones logistiques dans une vision nationale

La mise en place d'une commission, d'un comité de pilotage, en charge de cette mission nous paraît être une solution opportune.

- Faciliter, sur le plan des contraintes juridiques (baux commerciaux...), les projets améliorant la performance environnementale
- Faciliter l'accès des PME aux infrastructures de transport et de logistique, c'est-à-dire proposer une offre adaptée à des prix accessibles

- **Proposition n° 3 : des schémas de mutualisation à l'échelle des filières, dans une perspective de *supply chain management***

Etablir des schémas globaux de mutualisation envisageables dans le cadre de groupes de réflexion émanant des comités stratégiques des filières mis en place par la Conférence Nationale de l'Industrie.

■ Pour une cohérence territoriale et un soutien aux projets de mutualisation

- **Proposition n° 4 : déclinaison de la stratégie nationale au niveau des territoires**

- Diffuser la vision stratégique nationale au niveau des collectivités territoriales en réalisant des diagnostics de la logistique à l'échelle de ces territoires (Région en particulier)
- Initier à l'échelle des territoires, et en cohérence avec les autres territoires limitrophes, une vision stratégique favorisant les projets de mutualisation logistique
- Ancrer ces projets dans l'analyse des besoins des industriels locaux et des ressources en termes de prestations de services logistiques et de transport disponibles

- **Proposition n° 5 : Appui et soutien aux entreprises innovantes en matière de mutualisation**

Les collectivités territoriales doivent aussi investir la sphère de l'action pour favoriser la diffusion des démarches de mutualisation entre PME et ETI.

- Soutenir les projets initiés par les industriels
- S'impliquer dans une mise en relation structurée des industriels et des concepteurs d'une offre de services logistiques adaptés

- **Proposition n° 6 : Un appui effectif aux prestataires de services logistiques et aux transporteurs**

Pour favoriser la diffusion des démarches de mutualisation, les collectivités territoriales doivent aussi s'investir dans la dynamique du secteur logistique et transport.

- Identifier les Gazelles du secteur de la prestation de services logistiques et du transport pour promouvoir la mutualisation à l'échelle des territoires
- Faciliter leur mise en relation avec les industriels, notamment les PME et les ETI, en en faisant des acteurs à part entière de la mutualisation
- Soutenir le développement de leurs projets de mutualisation ou les aider à en construire de nouveaux

■ **Utiliser les acteurs de la mutualisation comme vecteur de diffusion**

- **Proposition n° 7 : Pour une orientation active du « business » de la mutualisation**

Encourager et faciliter le développement d'outils organisationnels ou technologiques (systèmes d'information...) qui s'inscrivent en cohérence et en complément des visions nationale et territoriale des schémas de mutualisation logistique.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Aslog-Diagma (2011), Livre blanc de la GMA, http://www.aslog-network.com/UserFiles/file/LIVRE_BLANC_GMA%281%29.pdf

Bacache, M. (2009), « Le commerce de détail en France : analyse économique de la régulation des relations fournisseurs – distributeurs », *ComIndus*, 2^{ème} Journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, 29 Avril, Montpellier.

Camman, C., Livolsi, L. (2012), La mutualisation logistique : une stratégie de contournement de la Loi de Modernisation de l'Economie, *Revue Management & Avenir*, n°52, pp 99-118.

Camman C., Livolsi, L. (2009), La gestion mutualisée des approvisionnements : une opportunité stratégique pour les prestataires de services logistiques, *Gestion 2000*, 3, pp 59-74.

Camman, C., Livolsi, L., Roussat, C. (2007), *La logistique simplement*, Editions Wolter Kluwer, Paris.

Colla, E., Lapoule, P. (2011), L'essor du Drive en France : des synergies à développer et des avantages compétitifs à créer, 14^{ème} Colloque Internationale Etienne Thill, Roubaix.

Chai Y., Chanut, O., Michon, V., Roques, T. (2013), « La mutualisation des ressources logistiques pour des supply chains durables » in N. Fabbe-Costes et G. Paché (dir.), *La logistique. Une approche innovante des organisations*, PUP, Marseille.

Chanut, O. (2009), « Grande distribution alimentaire et concurrence : la loi LME est-elle de nature à modifier les positions acquises des groupes de distribution français ? », *ComIndus*, 2^{ème} Journée de Recherche sur les Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, 29 Avril, Montpellier.

Chanut, O. (2007), La loi Dutreil-Jacob, nouvel épisode de l'encadrement juridique des négociations tarifaires entre la grande distribution et le monde industriel, *Décisions Marketing*, vol 47, pp 79-92.

Durand, B. (2007), « La loi Dutreil II sous l'angle logistique : l'émergence de nouveaux scénarios est-elle vraiment pour demain ? », *ComIndus*, 1^{ère} Journée de Recherche sur les Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, 29 Mars, Avignon.

Fulconis, F.; Hiesse, V. et Paché G. (2011), The 3PL Provider as Catalyst of Coopetitive Strategies-An Exploratory Study, *Supply Chain Forum: an International Journal*, Vol. 12, N° 2, pp. 58-69.

Global Commerce Initiative, (2008), *2016 Future Supply Chain Report*, 52 pages.

Hiesse, V. et Paché G. (2010), Logistique mutualisée: une nouvelle architecture organisationnelle dans les canaux de distribution, *Economies et sociétés*, vol. 44, no 9-10, pp. 1513-1533.

Mével, O., Leray, Y. (2007), « Les premiers résultats relatifs à l'application de la loi Dutreil en France : une approche contractuelle au travers du cas d'une centrale d'achat de la grande distribution alimentaire », 16^{ème} Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, Canada.

Morcello, E. (1998), Lois Galland et Raffarin, contrats de progrès : leurs conséquences sur la logistique et le transport de la grande distribution française, *Note de synthèse du SES*, Mai-Juin.

Paché, G. (1998), La loi Galland va-t-elle remettre en question les stratégies logistiques des détaillants alimentaires français ?, *Décisions marketing*, 15, pp 97-106.

PIPAME-Kurt Salmon (2011), Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME-PMI ?, Rapport d'étude, http://www.dgcis.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/prospective/logistique/logistique-collaborative-sommaire/logistique-collaborative.pdf

Senkel, M.-P., Durand, B., Hoa Vo, T.L. (2013), La mutualisation logistique : entre théories et pratiques, *Logistique & Management*, vol 21 n°1, pp19-30.

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

FIGURES

Figure 1	La GPA : flux informationnels et physiques	15
Figure 2	GPA Multipick / multidrop : flux informationnels et physiques	16
Figure 3	La GMA : principe général de fonctionnement	17
Figure 4	Contexte et stratégies de développement des enseignes de distribution	23
Figure 5	Evolution des parts de marché des Marques de Distributeurs (1997 – 2011 – Nielsen)	27
Figure 6	Les critères d’une bonne marque (Crédoc, Enquêtes consommation 1994 et 2010)	28
Figure 7	SARBEC / CASINO – Modèle de pilotage en « CPFR Allégé »	32
Figure 8	Inertie stratégique versus contraintes organisationnelles des grands prestataires de services logistiques	40
Figure 9	Les facteurs en faveur d’une stabilité des contrats de prestation de services logistiques dans le cadre des démarches de mutualisation	42
Figure 10	Principaux enjeux de la GMA pour industriels, les prestataires de services logistiques et les distributeurs	45
Figure 11	Optimisation de la trésorerie investie dans la <i>supply chain</i> : quelles actions ? Aberdeen, Benchmark Report, 2008	47
Figure 12	Les enjeux actuels pour l’ensemble des parties prenantes des démarches de mutualisation logistiques : industriels, distributeurs, prestataires de services logistiques et transporteurs, institutions	50
Figure 13	Processus de GMA du Projet HECORE	57
Figure 14	Le processus de réapprovisionnement des plates-formes de distribution par Bénédicte, Banania et Lustucru	62
Figure 15	Processus simplifié de GMA dans le projet Bénédicte, Banania et Lustucru	62
Figure 16	Le processus de réapprovisionnement des plates-formes de distribution dans le projet CHanGeS	66
Figure 17	Processus simplifié de la GMA dans le projet CHanGeS	66
Figure 18	Processus simplifié de la mutualisation par SENOBLE / IRIS Logistique	91
Figure 19	Processus simplifié de la mutualisation par GJ SERVICE FROID	95
Figure 20	Processus simplifié de la mutualisation par MerAlliance	98
Figure 21	Mutualisation logistique et création de valeur	121

TABLEAUX

Tableau 1	Impacts des pratiques de GPA sur le CA industriel (ECR France, 2001)	15
Tableau 2	Impacts des pratiques de GPA Mutualisée sur le CA industriel (ECR France, 2001)	18
Tableau 3	Deux niveaux de mutualisation	19
Tableau 4	Avantages et inconvénients de la GPA	25
Tableau 5	Stratégies des PME dans le secteur des Produits de Grande Consommation	30
Tableau 6	La fixation du prix de vente au consommateur : évolution du cadre réglementaire (Camman et Livolsi, 2012)	35
Tableau 7	Modalités du Prix Net Facturé et des marges-arrières –Loi Galland - 1996 (Source : Bacache, 2009)	36
Tableau 8	Place des PME dans la grande distribution (en nombre de fabricants)	43
Tableau 9	Implication des principaux prestataires de services logistiques dans les démarches de mutualisation : quelques exemples	44
Tableau 10	Les principales modifications apportées par la Loi de Modernisation de l'Economie au dispositif réglementaire	46
Tableau 11	Les principales actions conduites par les entreprises en matière d'éco-logistique	49
Tableau 12	Les cas présentés dans les rapports de l'ASLOG et du PIPAME	52
Tableau 13	Les étapes du Projet « Bénédicte, Banania et Lustucru » et son évolution	61
Tableau 14	Synthèse des enjeux pour les parties prenantes des démarches de mutualisation	106
Tableau 15	Synthèse des indicateurs de performance dans les cas initiés par les industriels	119
Tableau 16	Eléments de performance du réseau « 3C » du groupe Carrefour	120
Tableau 17	Synthèse des indicateurs de performance dans les cas de mutualisation portée par un ou plusieurs industriel(s)	120
Tableau 18	Synthèse des indicateurs de performance environnementale	123

