



Logistique mutualisée : la filière « fruits et légumes » du Marché d'Intérêt National de Rungis

OCTOBRE 2009





direction générale de la compétitivité
de l'industrie et des services



Pôle interministériel de prospective et d'anticipation
des mutations économiques



direction générale des infrastructures,
des transports et de la mer

Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME)

a pour objectif de construire, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

Des changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes comme celles liées au développement durable, déterminent pour le long terme la compétitivité et l'emploi, et affectent en profondeur le comportement des entreprises. Face à ces changements, dont certains sont porteurs d'inflexions fortes ou de ruptures, il est nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation des différents acteurs de ces changements : l'Etat, notamment au niveau interministériel, les acteurs socio-économiques et le tissu d'entreprises, notamment les PME.

Dans ce contexte, le PIPAME favorise les convergences entre les éléments micro-économiques et les modalités d'action de l'Etat. C'est exactement là que se situe en premier l'action du PIPAME : offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME / PMI, avec pour objectif principal, le développement d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire national.

Les départements ministériels participant au PIPAME sont :

- le Ministère de l'Economie, de l'industrie et de l'emploi / direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services et direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle,
- le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer / direction générale des infrastructures, des transports et de la mer et direction générale de l'aviation civile
- Le Ministère de l'Espace rural et de l'Aménagement du territoire / délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires
- Le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche
- Le Ministère de la Défense / délégation générale pour l'armement
- Le Ministère de la Santé et des Sports

Le présent rapport résume les travaux d'un groupe interministériel piloté par le PIPAME et a été réalisé par :

CNAM
Chaire de logistique, transport et tourisme
5 rue du Vertbois
75003 Paris

MUTUALOG
4 rue Galvani
75838 Paris Cedex 17

RÉSUMÉ

Cette étude s'inscrit dans la droite ligne des travaux du pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME) sur le volet logistique et de ceux du programme de recherche et d'innovation dans les transports (PREDIT). Elle fait également suite aux recommandations du Grenelle de l'environnement et de la commission Abraham.

L'étude porte sur la **mutualisation du transport en Zone Urbaine Dense** comme levier de performance des entreprises et de réduction des nuisances sur l'environnement dans le secteur des Fruits & Légumes entre les grossistes du MIN de Rungis (Marché d'Intérêt National) et leurs clients détaillants situés à Paris. Souhaitant aller plus loin que l'incitation à l'utilisation de véhicules propres, cette étude a pour objet **d'évaluer la faisabilité et les perspectives** de la mutualisation du transport entre le MIN de Rungis et la ville de Paris dans le but de réduire :

- les coûts logistiques au profit des acteurs de la filière et des consommateurs ;
- le trafic des véhicules montant et descendant ;
- la pollution résultante.

Pour ce faire, la Chaire de Logistique, Transport et Tourisme du CNAM Paris (Conservatoire National des Arts et Métiers), avec la collaboration de la SEMMARIS, a mené une enquête terrain d'août à octobre 2008 auprès des grossistes du secteur des Fruits & Légumes du MIN de Rungis et leurs clients situés à Paris. Cette initiative a consisté à dresser **l'état des lieux** et à recueillir les **réactions et les attentes** des intervenants de la filière considérée sur le thème de la mutualisation du transport.

Le premier enseignement est que la « **relation entre le client et le produit** » prime sur tout levier d'optimisation opérationnelle – fût-il porteur d'avantages économiques et écologiques.

Le deuxième enseignement est que la **proximité** constitue un obstacle plutôt qu'un avantage lorsque les acteurs économiques sont en **concurrence frontale** sur un périmètre restreint et n'hésitent pas à prospecter les clients des « collègues » sur le trajet des livraisons.

Le troisième enseignement est que la mutualisation s'impose comme une **solution ultime** dès lors que les acteurs ont intérêt à massifier leurs flux sur fond de crise conjoncturelle ou structurelle.

Enfin, la perspective de mutualiser requiert une excellente **maturité logistique** reposant sur un système d'information intégré utilisant les standards de communication GS1 tant pour l'identification automatique des produits et des colis que pour les échanges électroniques par EDI/Web EDI.

Contexte et objectif de l'étude

Le contexte économique actuel caractérisé par la crise financière et la baisse du pouvoir d'achat favorise l'émergence de nouvelles formes de gouvernance et de rationalisation des circuits de distribution.

De même, l'urgence écologique telle qu'elle résulte des ambitions chiffrées du Grenelle de l'environnement (- 20 % d'émission de gaz à effet de serre d'ici 2020) conduit à une prise en compte de l'aspect environnemental dans les pratiques et la gestion au quotidien des entreprises.

Le transport génère près de 28 % des émissions de CO2 en Europe dont 45 % sont imputables au transport de marchandises (50 millions de tonnes CO2). Dans le même temps, on constate que les véhicules roulent en moyenne à 2/3 de charge et que 20 % des trajets sont parcourus à vide (source : ADEME).

De l'avis général, la mutualisation du transport apparaît comme une solution prometteuse pour réduire les coûts de distribution, maximiser le remplissage des véhicules, réduire les émissions de CO2 et contribuer au désengorgement des agglomérations urbaines.

Or, la mutualisation du transport tarde à prendre son essor et les rares initiatives conduites par de grands industriels et de grands distributeurs l'ont souvent été suite à des pressions fortes venant des donneurs d'ordre.

Par ailleurs, elle ne s'est pas encore imposée dans les petites et moyennes entreprises qui ont pourtant plus à y gagner du fait de la difficulté à atteindre une taille critique pour l'achat de transport.

Dans le domaine économique, la mutualisation a depuis longtemps été admise en matière d'infrastructures. Le transport et la logistique, de par les liens qu'ils entretiennent avec le territoire et la puissance publique, illustrent ce modèle de partage des coûts et des bénéfices. Plus les investissements sont lourds et vitaux, plus le partage devient une nécessité pour l'intérêt général, au-delà du bénéfice individuel. Dans le secteur des transports, le partage se fait jusque-là principalement à travers la sous-traitance et l'externalisation.

L'agglomération parisienne, outre le fait d'être située à moins de 8 km du plus grand marché au monde de produits frais (en valeur) que constitue le MIN de Rungis (1.550.000 tonnes/an – 26.000 véhicules/j – source SEMMARIS), concentre tous les problèmes liés à la distribution de marchandises en ville. Une tentative de rationalisation s'est traduite par l'adoption en janvier 2007 d'une nouvelle réglementation sur la livraison qui, entre autres innovations, a introduit le principe de préférence des véhicules propres. Les effets réels de cette réglementation ne sont pas encore visibles, de même que sa connaissance par les acteurs de la distribution est encore peu répandue.

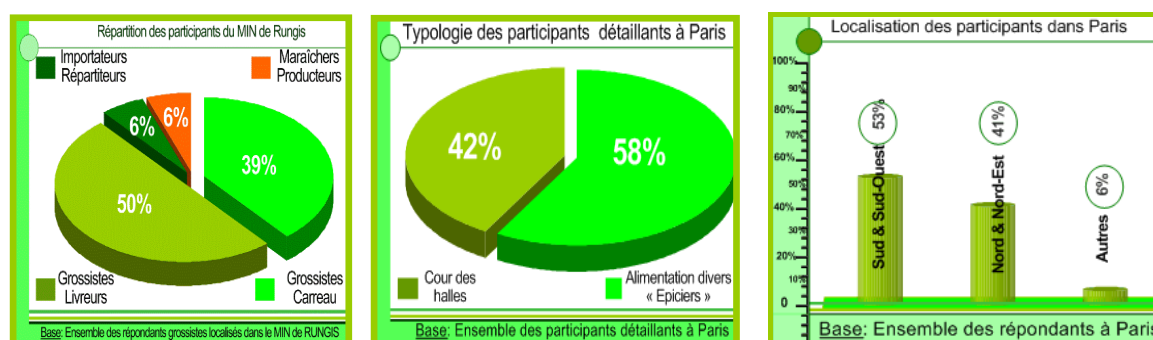
PERIMETRE ET METHODOLOGIE

Une revue de l'état de l'art sur les concepts de la collaboration logistique ainsi qu'une analyse détaillée du secteur des fruits et légumes ont permis d'élaborer différents guides d'entretien à la base de l'enquête réalisée.

Les entretiens semi-directifs ont consisté à interviewer les acteurs de l'offre (gérants d'entreprise) établis dans le MIN de Rungis, ainsi que leurs clients détaillants parisiens susceptibles de devenir des acteurs et/ou des bénéficiaires d'une mutualisation du transport.

Au total, 50 acteurs jugés représentatifs de la filière de par leur activité et leur statut, ainsi que par la convergence des données collectées ont été interviewés. Il s'agit de **18 grossistes** du MIN de Rungis et **32 détaillants** en fruits et légumes situés dans Paris intra-muros.

Profil des répondants :



Les graphiques ci-dessus montrent la répartition des répondants composée pour l'activité de gros d'autant de grossistes-livreurs que de grossistes carreau (ces derniers ne livrant pas leurs clients), et pour l'activité

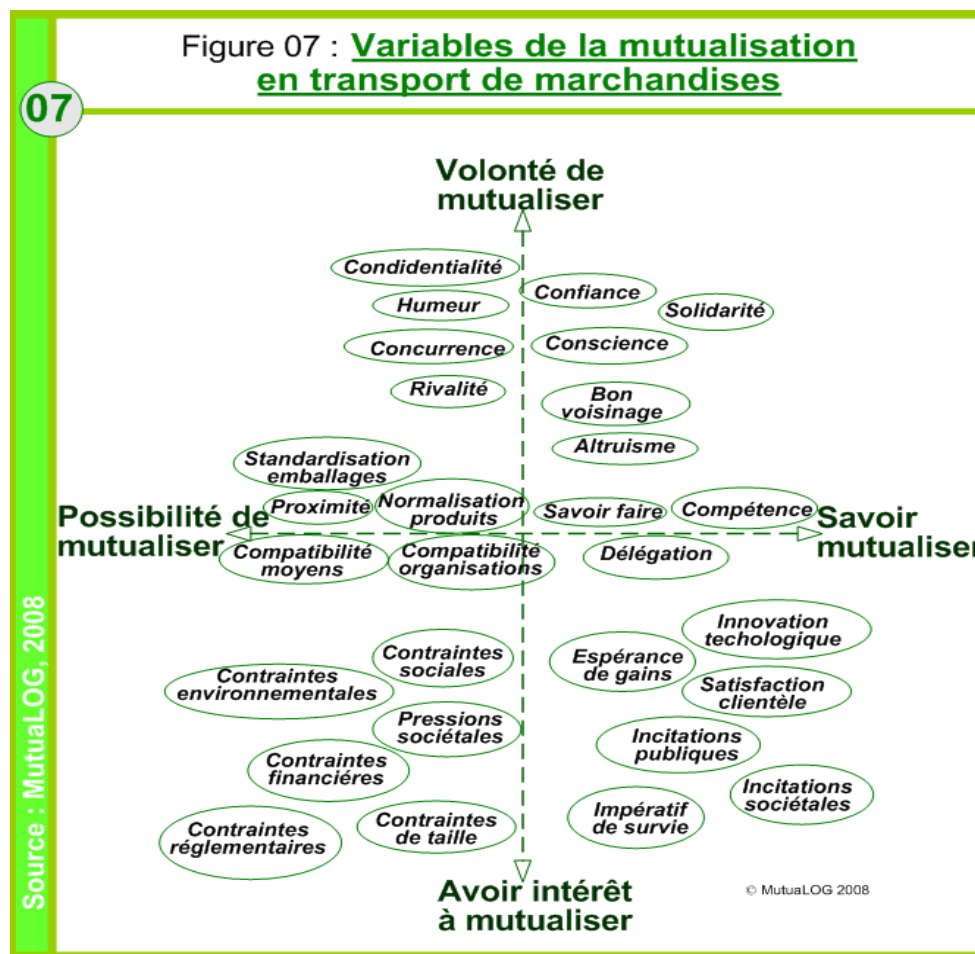
détail de 42 % de détaillants spécialisés en fruits et légumes (cours des halles) et de 58 % d'épicerie générales.

SYNTHESE DES RESULTATS

La faisabilité et les perspectives de la mutualisation ont été traitées sous quatre angles complémentaires :

- 1 - **L'intérêt** des acteurs à mutualiser (vu sous l'angle des contraintes et des incitations de toutes sortes) ;
- 2 - **Le pouvoir** mutualiser (lié aux aspects matériels et opérationnels) ;
- 3 - **Le savoir** mutualiser (lié aux compétences en logistique étendue et à la délégation de gestion ou encore à la cogestion) ;
- 4 - **La motivation** à mutualiser, c'est-à-dire la volonté non contrainte des acteurs d'adopter ce modèle de gestion. Ce dernier point a été le plus difficile à appréhender du fait qu'il fait appel aux sciences du comportement et reste attaché à la personnalité des individus.

Comme le montre le schéma suivant, « l'intérêt, le pouvoir, le savoir et la motivation à mutualiser » recouvrent plusieurs aspects différents. Au nombre d'une trentaine, les critères en question ont été passés en revue dans les questionnaires qui ont guidé les entretiens auprès des acteurs de la filière.



L'échantillon des grossistes étant composé de 50 % d'entreprises livrant leurs clients à l'aide de moyens propres, nous avons tout d'abord cherché à connaître les avantages et les inconvénients de **l'offre de livraison** proposée aux détaillants.

Avantages de la livraison :

Diversement apprécié selon que l'entreprise assure ou non le transport, le service de livraison est considéré comme un métier à part entière nécessitant des moyens et des ressources spécifiques. Les coûts élevés d'investissement et d'exploitation du transport requièrent une organisation et une gestion rigoureuse des livraisons.

Du point de vue des grossistes-livreurs, les avantages de la livraison au client résident dans :

- Le **service aux clients** ne souhaitant pas enlever eux-mêmes. Il s'agit ici typiquement de la restauration collective, des halles aux fruits (enseignes possédant plusieurs magasins) et des supermarchés. Cette composante contribue à la fidélisation de la clientèle.
- La **rentabilité du service rendu**. Si la livraison est considérée comme un service, celui-ci est d'abord marchand. Son prix s'élève en moyenne à **15 % de la valeur de la commande** et doit permettre, pour **71 %** des grossistes, de conforter les marges au-delà de la simple couverture des frais engagés.
- Le rôle de la livraison inclut aussi une fonction de **développement commercial et de recouvrement de créances**. Outre la différenciation par le service, la livraison joue également un rôle commercial (pour capter de nouveaux clients) et financier.

Difficultés de la livraison :

- Sur une échelle de 0 à 5, les problèmes de rentabilité (**4**) et d'investissement (**3**) propres à l'activité transport sont les principaux obstacles rencontrés alors que les problèmes de circulation dans Paris ne viennent qu'en troisième position.
- Les problèmes liés au trafic sont bien entendu aigus même si les grossistes-livreurs les contournent en partant et revenant avant les heures de pointe à 5h et 16h. Il faut signaler à cet égard que la nouvelle réglementation de la livraison à Paris n'impacte pas l'activité des grossistes-livreurs du MIN du fait que la plage horaire autorisée s'étend de **22h à 17h** pour les véhicules de moins de 29 m².

Parmi les **clients n'ayant pas recours au service de livraison**, on trouve la majeure partie des épicerie et des marchés enlevant eux-mêmes les produits achetés sur le MIN de Rungis. Leurs pratiques consistent à se rendre sur place **2 à 6 fois par semaine** à l'aide de leur propre véhicule. N'ayant pu recenser le nombre d'acteurs concernés ni chiffrer les flux correspondants, nous avons cependant établi que la **relation produit** est fondamentale pour cette catégorie de clients. La **qualité du produit (91 %)** et le **pouvoir de négociation (65 %)** sont deux arguments imparables qui motivent ces acteurs à opérer par eux-mêmes.

Les analyses suivantes permettent d'appréhender la **faisabilité de la mutualisation** auprès des grossistes-livreurs (témoignage de 18 acteurs du MIN) et des détaillants enlevant eux-mêmes leurs commandes (interview auprès de 32 épicerie et halles aux fruits situées à Paris intra-muros) à travers le prisme « **avoir intérêt, pouvoir, savoir et vouloir mutualiser** » utilisé comme grille de lecture.

Analyse de la faisabilité de la mutualisation auprès des grossistes et des détaillants :

- Avoir intérêt à mutualiser :

L'un des constats de l'étude est que le contexte de crise n'est pas prégnant dans le secteur malgré des difficultés conjoncturelles que les acteurs surmontent tant bien que mal. Le niveau de **difficulté économique est certes important, mais n'engage pas la survie des entreprises du secteur à court terme** comme en témoigne le maintien du niveau du chiffre d'affaires (+ 0,1 % en 2007) malgré la baisse des volumes.

A la question du **taux de remplissage** des véhicules au départ de Rungis, on constate une nouvelle fois une importante disparité entre les acteurs selon la typologie des clients et les volumes commandés, l'organisation des tournées et la politique de service. Sur la base des données collectées, on estime à **50-60 %** le taux moyen de remplissage des véhicules de fruits et légumes au départ de Rungis. Malgré le coût du transport (amortissement ou leasing du véhicule, salaire du chauffeur et coût du gasoil, de l'entretien et de l'assurance), les grossistes concernés considèrent aujourd'hui que le **service au client** est plus important que le taux de remplissage.

Par ailleurs, les **contraintes réglementaires et sociétales** étant quasiment inexistantes, le besoin de la mutualisation n'est pas ressenti par les acteurs. La nouvelle réglementation des livraisons n'est pas connue des grossistes (suppression de la dérogation pour les livraisons de produits frais aujourd'hui compensée par la possibilité offerte aux véhicules de moins de 29 m² de livrer entre 22h et 17h, ce qui correspond aux plages maximales des grossistes du MIN). **Il n'y a donc pas de contrainte réglementaire liée à la circulation.**

Enfin, il n'existe pas aujourd'hui de **prime par l'image** du fait de l'absence de **label pour le transport écologique**. L'avantage concurrentiel au plan écologique pour des acteurs souhaitant mutualiser le transport s'en trouve donc réduit.

- Pouvoir mutualiser :

Si les aspects liés à la standardisation logistique (emballage, conditionnement, température, véhicule) sont acquis, **ceux liés aux systèmes d'information sont loin de satisfaire aux exigences de la collaboration**. Ces aspects informatiques concernent non seulement le matériel, mais aussi les logiciels (se limitant à la gestion commerciale) et l'utilisation des standards GS1. On observe notamment que, dans le secteur des fruits et légumes, aucun des acteurs rencontrés n'utilise les standards de codification et de marquage des produits. Bien qu'une partie des palettes entrantes soit identifiée à l'aide de l'étiquette logistique standard (GS1-128), les liens de traçabilité sont rompus au niveau du MIN faute d'intégration du SSCC de la part des grossistes et des clients.

Du côté des détaillants, 33 % seulement sont équipés d'un ordinateur (et d'une connexion Internet).

Les conditions opérationnelles de la mutualisation ne sont donc pas réunies et se heurtent principalement à la motivation des acteurs n'en faisant pas une priorité. Les investigations menées montrent qu'ils considèrent aussi **la technologie comme un frein au développement commercial**. En effet, la prise des commandes des clients se faisant livrer utilise de loin le téléphone comme vecteur de collecte de la demande et de diffusion des opportunités commerciales. Rappelons ici que les produits frais sont un secteur vivant où le quotidien est fait d'opportunités et nécessite une grande réactivité.

- Savoir mutualiser :

La **fonction logistique** est peu représentée si l'on en juge par le nombre de managers spécialisés en logistique. Parmi les grossistes, seulement **11 %** des entreprises déclarent avoir un responsable logistique et **33 %** un responsable qualité. Cela se traduit entre autres par une méconnaissance des coûts réels de la

logistique. Les coûts complets ne sont d'ailleurs évalués que dans **29 %** des cas, de même que la qualité du service client - notamment le taux de service - n'est mesurée que par **44 %** des grossistes interrogés. Précisons que ce dernier indicateur ne fait pas l'objet d'une mesure systématique, mais le plus souvent d'une estimation.

La motivation financière de la mutualisation devient de facto inopérante car, pour optimiser la logistique, un préalable consiste à connaître les coûts et leur répartition entre les activités.

Au manque de compétences dédiées au pilotage des flux et à l'optimisation des ressources logistiques s'ajoute **l'absence de toute pratique de collaboration** entre les acteurs de la filière pour réduire les coûts tant la concurrence est exacerbée. Le nombre de grossistes qui déclarent avoir déjà collaboré avec d'autres grossistes sur des problématiques logistiques est faible (**10 %**) et aucun des grossistes interrogés ne partage de moyens logistiques propres avec des confrères du MIN.

La concurrence est moins agressive entre détaillants qui sont spécialisés par quartier et par rue et sont en général séparés d'au moins quelques dizaines de mètres de leur premier concurrent direct. Ceci dit, on n'observe pas de dialogue entre les détaillants et encore moins d'habitude de collaboration. Seulement **41 %** des détaillants déclarent connaître leurs voisins qui se fournissent au MIN.

Le voisinage sur un marché ne favorise pas les relations de collaboration car il exacerbe la concurrence. **Le secret des prix, des fichiers clients et des pratiques est de rigueur.**

- Vouloir mutualiser :

Très clairement, les grossistes interviewés se montrent incrédules voire hostiles à la mutualisation du fait essentiellement de la **forte concurrence** régnant sur le MIN (3,6 sur 5 sur une échelle d'appréciation), de **l'individualisme** des acteurs (3,6 sur 5) et de la **confidentialité des données commerciales**. La mutualisation est considérée comme « utopique et impraticable » par la quasi-unanimité.

Dans l'esprit des grossistes, la **mutualisation serait possible au mieux pour les entreprises qui vendraient des produits différents et complémentaires ou bien des produits similaires et substituables à une clientèle captive et bien différenciée.**

De plus, les **disparités de maturité logistique** entre les grossistes ne favorisent pas la collaboration. Les grandes entreprises les mieux organisées n'entendent pas s'associer avec les plus petites car, de leur point de vue, elles n'ont rien à apprendre ni à gagner.

Ajoutons que les détaillants ne conçoivent pas non plus la mutualisation de leur véhicule ou le partage de celui de leur collègue ou concurrent pour des opérations de covoiturage. Ici, l'individualisme est également de rigueur.

En terme d'enjeu écologique, les arguments liés au respect de l'environnement ne semblent pas non plus être suffisants pour motiver une décision de mutualisation, même si une grande partie des acteurs déclarent être sensibles aux nuisances du transport sur l'environnement (**89 %** pour les grossistes et **50 %** pour les détaillants). Très peu tiennent compte de l'environnement dans leurs décisions stratégiques et tactiques (**29 %** des grossistes du MIN et seulement **13 %** des détaillants en fruits et légumes de Paris). Sans que cela soit surprenant, **la conscience écologique ne saurait donc suffire seule à motiver la mutualisation.**

Perspectives :

Malgré le manque d'intérêt, de maturité, d'incitation et de motivation pour la mutualisation du transport, **l'optimisation du transport et la réduction de son impact** tant sur le trafic que sur l'environnement restent possibles. En effet, les différents entretiens réalisés ont fait ressortir **différentes pratiques et pistes prometteuses** en faveur de la réduction des coûts de transport et de l'empreinte écologique.

Les **pistes avancées** par les grossistes-livreurs sont :

- La formation des chauffeurs à l'éco-conduite ;
- L'utilisation de véhicules écologiques et de taille adaptée ;
- L'optimisation individuelle des chargements et des tournées de livraison (des leviers de productivité existent à travers l'amélioration de la performance logistique interne de chaque entreprise comme le montrent déjà certains grossistes-livreurs plus structurés que les autres).

Le premier axe d'amélioration peut être déployé rapidement alors que les deux suivants sont des réponses à moyen-long terme du fait des évolutions organisationnelles et des investissements requis. Des **pistes de mutualisation** semblent néanmoins recueillir l'intérêt des acteurs de la filière, non pas dans le périmètre restreint du Marché de gros et du Grand Paris comme on l'a compris, mais au-delà des frontières pour le **développement de l'export** au départ du MIN de Rungis. Cette piste est une voie prometteuse à explorer.

CONCLUSION

Alors que tout laissait présager, au départ de l'étude, que les conditions de la mutualisation du transport étaient réunies sur le MIN de Rungis en raison de la proximité géographique des acteurs de l'offre et de la demande, force est de constater que la conclusion est tout autre à la lumière de l'enquête réalisée auprès des professionnels de la filière.

Nous attirons l'attention sur le fait que cette étude s'applique au secteur des Fruits & Légumes – en aval de la filière entre l'activité de gros et le marché parisien – et ne préjuge en rien de la situation des autres secteurs d'activité présents sur le MIN de Rungis.

Le premier enseignement est que la « **relation entre le client et le produit** » prime sur tout levier d'optimisation opérationnelle – fût-il porteur d'avantages économiques et écologiques. Etant donné que **la logistique est, par définition, au service du commerce**, il est impensable qu'elle puisse le desservir par quelque solution d'optimisation risquant de couper le lien entre le client, le produit et le vendeur, si cette relation est nécessaire. Or, le contact avec le produit est jugé indispensable par les détaillants (épiceries et marchés) se rendant fréquemment au MIN pour des raisons de libre choix et de négociation directe avec les vendeurs. Par conséquent, les perspectives de mutualisation du transport entre les détaillants sont faibles sachant que le véhicule utilisé sert également à d'autres usages dont familial.

Le deuxième enseignement est que la **proximité** constitue un obstacle plutôt qu'un avantage lorsque les acteurs économiques sont en **concurrence frontale** sur un périmètre restreint et n'hésitent pas à prospecter les clients des « collègues » sur le trajet des livraisons. Le fait de vendre les mêmes produits à la même clientèle réduit les possibilités de synergie en raison des problèmes liés à la concurrence. De plus, lorsque la livraison remplit également le rôle de recouvrement de créances, ceci complique son partage à des tiers.

Le troisième enseignement est que la mutualisation s'impose comme une **solution ultime** dès lors que les acteurs ont intérêt à massifier leurs flux sur fond de crise conjoncturelle ou structurelle. Dans ce cas, les conditions de la mutualisation doivent être dûment définies et encadrées entre les partenaires afin de prévenir tout déséquilibre. En cas de rentabilité jugée satisfaisante, la mutualisation ne se justifie pas d'un point de vue économique.

Enfin, la perspective de mutualiser requiert une excellente **maturité logistique** reposant sur un système d'information intégré utilisant les standards de communication GS1 tant pour l'identification automatique des produits et des colis que pour les échanges électroniques par EDI/Web EDI. A noter que ces prérequis représentent aussi des préalables pour l'optimisation interne du fonctionnement de toute entreprise. Or ils sont absents chez la plupart des acteurs rencontrés.

Au terme de l'étude, c'est finalement la voie de **l'optimisation individuelle** qui s'impose, dans le cadre du MIN de Rungis pour le secteur des Fruits & Légumes, avant tout projet de mutualisation interentreprises,

pour l'optimisation du transport et la réduction de ses nuisances. Elle se traduit par le développement de **l'éco-conduite**, l'utilisation de **véhicules propres et de taille adaptée** et l'amélioration des performances internes par une **meilleure organisation logistique** soutenue par un système d'information intégré pour les entreprises en retard sur leurs concurrents.

Bien entendu, l'arrivée d'incitations financières et/ou réglementaires aurait probablement un impact sur l'évolution de la situation, bien qu'une phase d'adaptation soit nécessaire.

REMERCIEMENTS

Nous remercions l'ensemble des entreprises participantes pour leur accueil chaleureux et le temps consacré aux interviews.

Nous remercions également les partenaires de l'étude **PIPAME, MEEDDM, GS1 France, Generix Group et Supply Chain Masters** sans lesquels ce projet n'aurait pu être entrepris, ainsi que les autorités de la Semmaris qui nous ont favorisé l'accès au MIN de Rungis.