



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

À
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE



Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ?

CGCS PROSPECTIVE

PIPAME

Pôle interministériel de prospective et d'anticipation
des mutations économiques

Date de parution : mars 2011

Couverture : Nathalie Palous
Mise en page : Ghyslaine Coralie
Édition : Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier



PIPAME

Pôle interministériel de prospective et d'anticipation
des mutations économiques

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'État, 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 microéconomiques et les modalités d'action de l'État. 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.

Le secrétariat général du PIPAME est assuré par la sous-direction de la prospective, des études économiques et de l'évaluation (P3E) de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS).

Les départements ministériels participant au PIPAME sont :

- le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie/direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services ;
- le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement/direction générale des infrastructures, des transports et de la mer et direction générale de l'aviation civile ;
- le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire/délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale, direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires ;
- le Ministère de la Défense et des Anciens Combattants/délégation générale pour l'armement ;
- le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé/direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle, direction générale de la santé ;
- le Ministère de la Culture et de la Communication/département des études, de la prospective et des statistiques ;
- le Conseil d'analyse stratégie (CAS), rattaché au Premier ministre.

Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ?

Membres du comité de pilotage

Éric Berner	MINEFI/DGCIS/STCAS/
Jean-François Crola	MINEFI/DGCIS /SDP3E/
Jean Damiens	Aslog
Diana Dizian	Conseil Régional d'Île-de-France
Christophe Hausberg	Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
Thierry Jouenne	Cnam
Carole Mathieu-Sonnery	Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon
Pascal Mignerey	Datar
Boris Pillon	Directe Haute-Normandie, Pôle P3E
Stéphane Tazska	MEDDTL/DGITM/SAGS

La conduite des entretiens et la rédaction du présent rapport ont été réalisées par le cabinet de conseil :

KURT SALMON

159, avenue Charles de Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine cedex
France
www.kurtsalmon.com

Représenté par :

Guillaume Destouches, senior manager chargé de l'offre supply chain performance des PME chez Kurt Salmon,
Fabien Gaide, senior consultant spécialisé en supply chain opérationnelle.

Remerciements

En plus de l'ensemble des membres du comité de pilotage de l'étude, nous tenons à remercier les personnes qui nous ont apporté leurs témoignages et leurs différents retours d'expériences :

Agnès	Bravo	Conibi
Alain	Verna	Vialog
André	Thinières	Objectif OFP
Benoit	Thiébaud	IPS Europe
Bruno	Gantelet	GJ Service Froid
Daniel	Le Du	Biscuits Panier
David	Brissard	Gatilog (Iris Logistique)
Didier	Thibaud	Carrefour
Eric	Hémar	ID Logistics
Jean-Igor	Mailfait	Toshiba Tec France Imaging Systems
Jean-Jacques	Hénaff	Hénaff SAS
Jean-Patrice	Gasc	Socodit
Maël	Barraud	Fluid-e
Olga	Ansellem	AOCD
Philippe	Godefroy	Cadbury
Philippe	Guilhaumou	Generix
Pierre	Georget	GS1 France
Sébastien	Boirié	Toshiba Tec TFIS
Stéphane	Vachier	ID Logistics
Xavier	Hua	ECR France

SOMMAIRE

PRÉAMBULE.....	11
1. APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA LOGISTIQUE COLLABORATIVE	13
1.1. DÉFINITIONS ET OPPORTUNITÉS DE COLLABORATION	13
1.1.1. Objectifs de la collaboration.....	13
1.1.2. Opportunités de collaboration	13
1.1.3. Les concepts liés.....	18
1.2. CADRE D'ANALYSE.....	20
1.2.1. Démarche : allier études de cas et expertise.....	20
1.2.2. Critères de sélection des cas.....	20
2. PRÉSENTATION DE CAS DE LOGISTIQUE COLLABORATIVE	21
2.1. Cas 1 : STOCKS MUTUALISÉS À L'INITIATIVE DE LA GRANDE DISTRIBUTION.....	21
2.1.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte.....	21
2.1.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration.....	22
2.1.3. Description du fonctionnement	22
2.1.4. Système d'information	24
2.1.5. Modalités et gestion de la collaboration.....	25
2.1.6. Bilan de la collaboration et perspectives.....	26
2.2. Cas 2 : <i>POOLING</i> AVEC UN 4PL.....	27
2.2.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte.....	27
2.2.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration.....	27
2.2.3. Description du fonctionnement	28
2.2.4. Système d'information	29
2.2.5. Modalités et gestion de la collaboration.....	30
2.2.6. Bilan de la collaboration et perspectives.....	30
2.3. Cas 3 : MUTUALISATION DU TRANSPORT À L'INITIATIVE DE PME	31
2.3.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte.....	31
2.3.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences	32
2.3.3. Description du fonctionnement	33
2.3.4. Système d'information	34
2.3.5. Modalités et gestion de la collaboration.....	35
2.3.6. Bilan de la collaboration et perspectives.....	36
2.4. Cas 4 : MUTUALISATION ORGANISÉE À L'INITIATIVE D'UN INDUSTRIEL.....	37
2.4.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte.....	37
2.4.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences	38
2.4.3. Description du fonctionnement	38
2.4.4. Système d'information	39
2.4.5. Modalités et gestion de la collaboration.....	40
2.4.6. Bilan de la collaboration et perspectives.....	40
2.5. Cas 5 : CODÉVELOPPEMENT D'UN OUTIL LOGISTIQUE	42
2.5.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte.....	42
2.5.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences	42

2.5.3. Description du fonctionnement	42
2.5.4. Système d'information	43
2.5.5. Modalités et gestion de la collaboration.....	43
2.5.6. Bilan de la collaboration et perspectives.....	43
2.6. Cas 6 : COCONCEPTION DE SERVICES LOGISTIQUES ET INDUSTRIELS	44
2.6.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte.....	44
2.6.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences	44
2.6.3. Description du fonctionnement	45
2.6.4. Ressources mobilisées dans la collaboration.....	47
2.6.5. Modalités et gestion de la collaboration.....	47
2.6.6. Bilan de la collaboration et perspectives.....	48
2.7. Cas 7 : MUTUALISATION SUR UN FLUX DE COLLECTE ET RECYCLAGE	49
2.7.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte.....	49
2.7.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences	49
2.7.3. Description du fonctionnement	50
2.7.4. Conception des produits	51
2.7.5. Système d'information	52
2.7.6. Modalités et gestion de la collaboration.....	52
2.7.7. Bilan de la collaboration et perspectives.....	53
2.8. Cas 8 : PLATE-FORME COMMUNE D'ACHATS ET D'APPROVISIONNEMENT DANS L'AÉRONAUTIQUE.....	54
2.8.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte.....	54
2.8.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences	54
2.8.3. Description du fonctionnement	55
2.8.4. Système d'information	56
2.8.5. Modalités et gestion de la collaboration.....	57
2.8.6. Bilan de la collaboration et perspectives.....	57
2.9. Cas 9 : OPÉRATEUR FERROVIAIRE DE PROXIMITÉ.....	58
2.9.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte.....	58
2.9.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences	59
2.9.3. Description du fonctionnement	59
2.9.4. Système d'information	60
2.9.5. Modalités et gestion de la collaboration.....	60
2.9.6. Bilan de la collaboration et perspectives.....	60
3. ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES CAS	63
3.1. ANALYSE DES ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS ET FACTEURS INCITATIFS	63
3.1.1. Facteurs d'opportunités	63
3.1.2. Facteurs contraignants.....	64
3.2. LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES.....	65
3.2.1. Les principaux freins pour initier la démarche.....	65
3.2.2. Les risques et menaces identifiés	66
3.3. RÉSULTATS OBTENUS SUITE À LA COLLABORATION	68
4. DÉMARCHE ET SYNTHÈSE DES BONNES PRATIQUES OBSERVÉES.....	71
4.1. PROCESSUS D'ÉVALUATION ET DE DÉCISION	71

4.2. IDENTIFICATION DES ENJEUX DES PARTENAIRES POTENTIELS	72
4.2.1. Cadrer les enjeux de la collaboration	72
4.2.2. Définir le périmètre de la collaboration et les processus impactés	72
4.2.3. Choisir les partenaires et la structure juridique envisagée	73
4.2.4. Définir l'offre de service	74
4.3. FAISABILITÉ ET CONDITIONS DE RÉUSSITE	75
4.3.1. Satisfaire aux conditions préalables	75
4.3.2. Étudier « l'écart à la cible ».....	76
4.3.3. Anticiper l'adaptation des outils.....	76
4.3.4. Valider la viabilité économique du projet	76
4.3.5. Bâtir une relation de confiance.....	76
4.4. CONCEPTION DE L'ORGANISATION DÉTAILLÉE.....	78
4.4.1. Définir les relations et modalités entre partenaires	78
4.4.2. Étude détaillée des flux	78
4.4.3. Définition des cahiers des charges	79
4.4.4. Définir les objectifs de performance	79
4.4.5. Confirmer la viabilité économique de la solution	79
4.4.6. Établir une structure projet adaptée.....	79
4.5. TEST ET VALIDATION DU MODÈLE	80
4.6. MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE	81
4.7. DÉVELOPPEMENT ET AMÉLIORATION CONTINUE.....	82
5. CONCLUSIONS	83
5.1. ÉVOLUTIONS SOUHAITABLES DE LA FONCTION LOGISTIQUE.....	83
5.2. SITUATION EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL.....	86
5.3. RÔLE À JOUER PAR LES INSTITUTIONNELS	87
GLOSSAIRE	89
BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE	91

PRÉAMBULE

Les États Généraux de l'Industrie (EGI), tenus début 2010, ont souligné la nécessité de conforter les écosystèmes innovants, ainsi que d'accompagner les PME dans la définition de leur stratégie, en encourageant toutes les formes de mutualisation entre PME (dont les plates-formes de ressources mutualisées).

Ces orientations sont particulièrement pertinentes dans le domaine des chaînes logistiques, dans lequel les PME rencontrent souvent des difficultés à opérer au rythme des mutations en cours, mais où cependant des entreprises de tailles diverses testent et déploient de nouveaux processus. Elles forment ainsi des « grappes » capables de répondre collectivement aux objectifs des canaux de distribution et aux attentes des clients.

L'étude présentée a ainsi pour but de renforcer, au profit des acteurs professionnels, la connaissance de pratiques nouvelles de type « collaboratif », mises en œuvre dans la fonction logistique selon des modalités innovantes. Elle aborde, au travers de cas concrets, les opportunités, les conditions d'usage et les risques liés à ces pratiques nouvelles. Cet outil de connaissance, d'aide à la décision et à l'action est également à la disposition des services déconcentrés de l'État, Direccte et Dreal, ainsi que du réseau des CCI, dans le cadre de leur action d'accompagnement des entreprises et du développement économique local.

Cette étude figure dans la seconde vague de travaux du Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame - DGCIS), engagée en 2010. Elle s'inscrit ainsi dans la continuité des travaux déjà menés par le secteur sur les conditions de succès, les avantages et les limites des processus de mutualisation (1).

Durant ces dernières années, la mondialisation a rendu les clients de plus en plus exigeants en termes de taux de service, de réactivité et de flexibilité. La crise économique qui frappe le marché depuis fin 2008 pousse aussi les entreprises à optimiser au maximum leurs coûts et à repenser leur organisation afin d'atteindre ces objectifs. À cela s'ajoute la flambée du prix des matières premières, ainsi que leur raréfaction. Les consommateurs deviennent également de plus en plus sensibles aux problématiques de réchauffement climatique, et donc au principe de développement durable. L'évolution de la réglementation, que ce soit à un niveau économique, avec la LME (Loi de Modernisation de l'Économie), ou concernant la protection de l'environnement (Lois Grenelle I et II), contraint aussi les entreprises à évoluer.

La concurrence pousse les entreprises à rechercher de nouveaux modèles d'organisation qui passent par la refonte de leurs schémas directeurs logistiques et une tendance à se recentrer sur leur cœur de métier, et par conséquent à externaliser les activités « annexes ». La priorité des industries est orientée vers la mise en place de systèmes efficaces et réactifs au service du consommateur. Cette augmentation du niveau d'exigences se reflète par une logique de flux tendus qui se généralise dans la plupart des filières : livrer plus rapidement (délai), plus fréquemment (fréquence), en plus petite quantité (niveau de stocks).

Les PME sont particulièrement impactées par toutes ces évolutions et il leur est de plus en plus difficile d'assurer seules leur développement dans ce contexte. Leur différenciation ne se fait plus uniquement sur le produit qu'elles proposent, mais sur leur capacité à maîtriser leur chaîne logistique par la livraison de leurs produits dans les meilleures conditions de coût, qualité, délai.

Pour faire face à ce qu'elles ne peuvent plus assurer seules, certaines entreprises décident de se regrouper afin de mettre en commun des ressources. La collaboration interentreprises est une réponse à cet environnement changeant. Ces cas de pratiques collaboratives sont relativement récents mais ils fonctionnent. Les acteurs des chaînes logistiques, ayant vu l'intérêt qu'il y avait à gagner collectivement en performance et en fiabilité, ont pu tirer profit de leur interdépendance.

Sur la base d'un véritable partenariat, la logistique collaborative permet de faire ressortir des gains économiques, organisationnels, environnementaux dont ces entreprises ne pourraient bénéficier prises isolément. Ces gains se traduisent par une massification des flux, une mutualisation des moyens, un partage accru de l'information et des compétences, du développement commun de nouveaux services pour une meilleure rentabilité et un meilleur service au client. Dans cette perspective de transformation, l'échange en temps réel des informations concernant la planification, le suivi d'exécution et le pilotage de la performance joue un rôle fondamental.

Il existe un certain nombre d'éléments nécessaires au bon fonctionnement d'un mode collaboratif : ils mettent en jeu la relation même entre les acteurs (caractérisée par la confiance mutuelle et la transparence), ainsi que les outils nécessaires pour assurer les opérations (notamment la maîtrise des systèmes d'information).

Différents acteurs, publics ou privés, peuvent prendre part à la construction et au fonctionnement de ce type d'organisation. Ces démarches incluent la mise en relation des entreprises, l'étude de faisabilité, la recherche de financements et de subventions, l'accompagnement de la mise en œuvre, jusqu'à la phase de promotion et de développement.

Les résultats de ce type de collaboration ne sont pas tous mesurables du fait du manque de recul effectif sur certains cas. Dans quelques cas cependant, des gains significatifs ont été atteints de l'ordre de 20 % (notamment le cas 2), sur :

- Les coûts transport
- Le niveau des stocks
- Les émissions de CO₂

Cette étude présente les enjeux et les opportunités de collaboration au travers d'exemples concrets de logistique collaborative. Ainsi que mentionné précédemment, cette pratique est récente et limite donc le nombre de cas opérationnels pouvant être étudiés. Les enseignements tirés de ces expériences devront être malgré tout relativisés, chacune étant unique. Enfin nous proposerons une démarche accompagnée d'une synthèse des bonnes pratiques observées. Nous concluons sur la situation de ces pratiques en France et à l'international, les évolutions souhaitables de la fonction logistique et le rôle que les institutionnels peuvent jouer afin de mettre en avant ces pratiques.

(1) <http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/etudes.php>

1. APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA LOGISTIQUE COLLABORATIVE

1.1. DÉFINITIONS ET OPPORTUNITÉS DE COLLABORATION

1.1.1. Objectifs de la collaboration

La **collaboration** a pour but de trouver un terrain d'entente, basé sur des valeurs et des intérêts communs, afin d'entreprendre des actions collectives et d'en partager les risques et les bénéfices dans un objectif gagnant-gagnant.

Nous précisons quelques notions :

Terrain d'entente : il s'agit pour les acteurs de prendre des décisions conjointes, sur les objectifs de la collaboration. Cela implique qu'ils soient amenés à faire des concessions.

Valeurs et intérêts communs : les entreprises souhaitant collaborer doivent avoir une vision stratégique commune. Ces éléments sont le socle d'une confiance mutuelle entre les organisations. Cette relation de confiance est facilitée lorsque les décideurs se connaissent déjà.

Actions collectives : ces actions collectives doivent permettre à ces organisations d'atteindre un plus haut niveau de performance que si elles travaillaient de manière isolée et de leur permettre d'obtenir ainsi un avantage compétitif.

Partager les bénéfices : ce que les organisations tirent de la relation de collaboration en termes de gains.

Objectif gagnant-gagnant : il ne s'agit pas forcément de relation équitable car la participation de chacun diffère suivant la configuration de la collaboration..

La **logistique collaborative** peut se définir comme un ensemble d'interactions entre deux ou plusieurs acteurs qui jouent un rôle au sein de la supply chain dans le but d'atteindre un ou des objectifs communs et d'en partager les bénéfices.

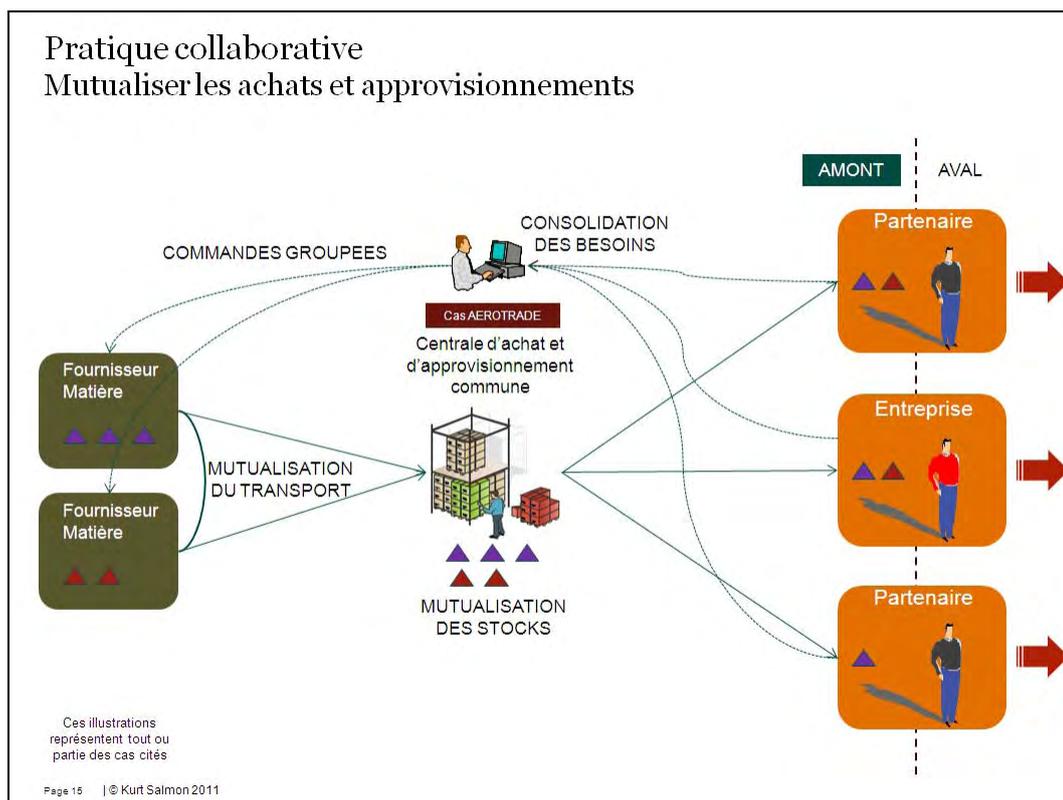
1.1.2. Opportunités de collaboration

Les objectifs, ou gains potentiels recherchés, sont multiples et se retrouvent à plusieurs niveaux dans la chaîne de valeur. La finalité étant, pour les entreprises qui s'inscrivent dans ce type de démarche, d'améliorer leur rentabilité et leur niveau de service.

Les exemples de schémas possibles de collaboration ci-après seront pour la plupart illustrés et expliqués dans les cas proposés dans ce rapport.

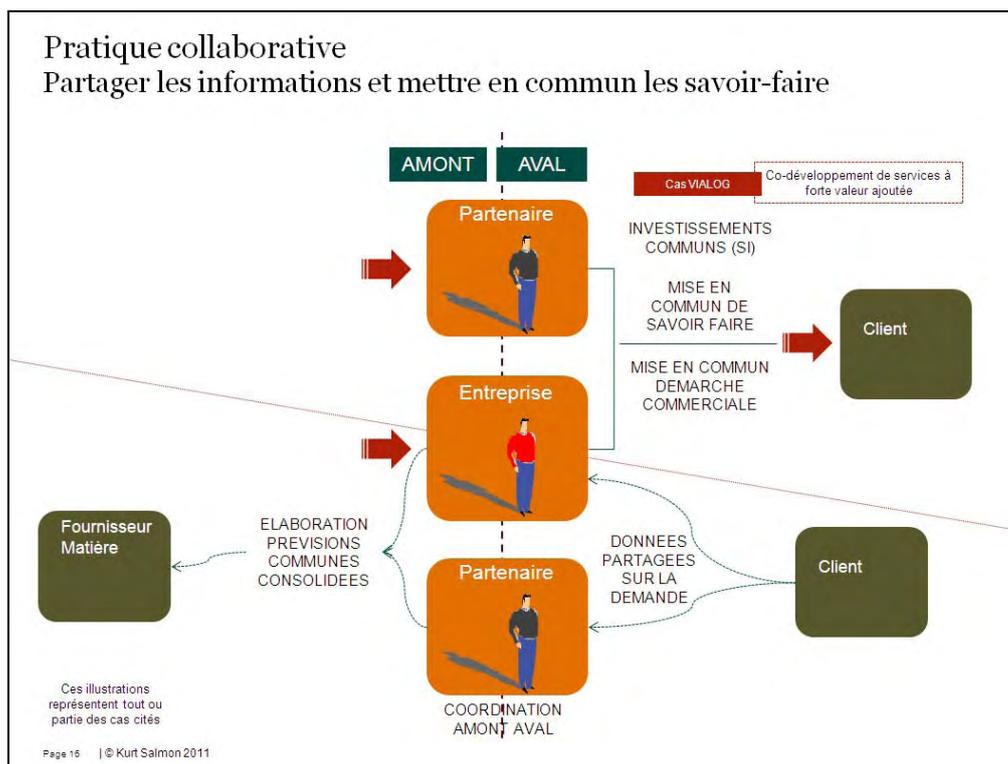
Mutualiser les achats et les approvisionnements :

- Consolidation des besoins et des commandes groupées
- Mutualisation des moyens logistiques



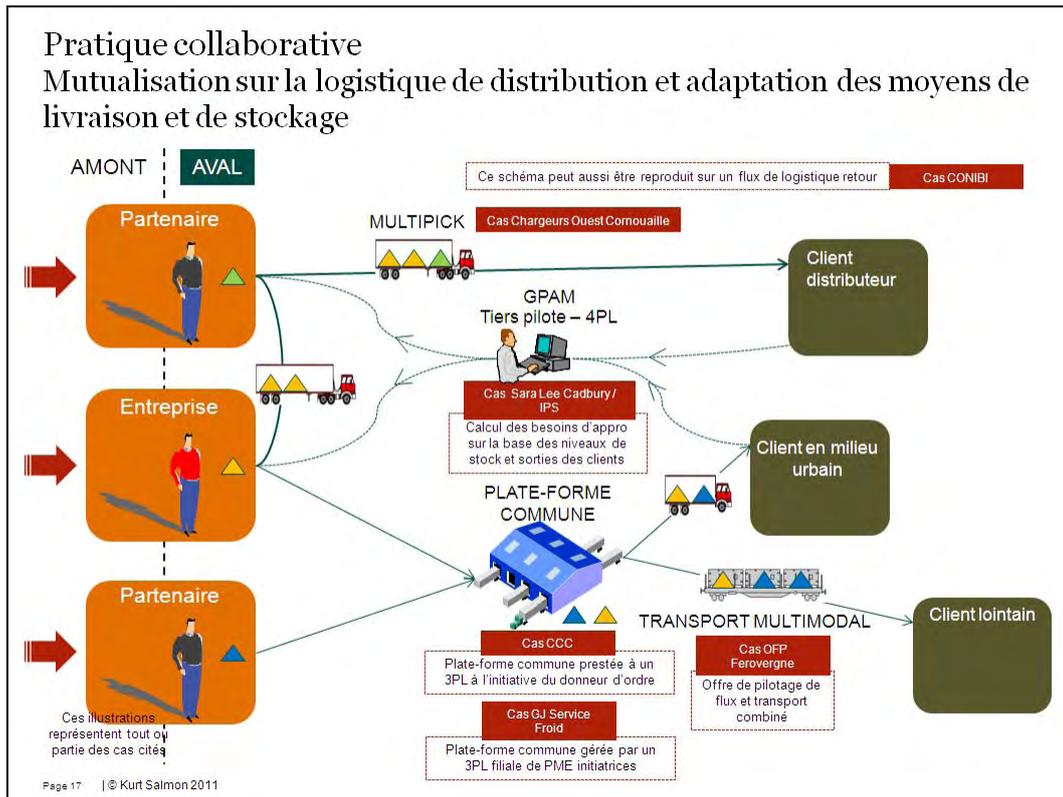
Partager les informations et mettre en commun les savoir-faire :

- Codéveloppement de services logistiques à forte valeur ajoutée (mise en commun des savoir-faire, démarche commerciale, investissements)
- Partage d'informations conduisant à une meilleure coordination de l'amont et de l'aval (données de marché, prévisions, ...)



Mutualiser la logistique de distribution et adapter les moyens de livraison et de stockage

- Mutualisation des moyens de stockage et de distribution
- Gestion partagée des approvisionnements mutualisés
- Accès à des modes de transport plus propres



À noter que la logistique est par essence collaborative, puisque nécessitant des relations, des échanges entre les différents acteurs de la chaîne. Il y a cependant différents niveaux d'intensité dans la collaboration, suivant le degré d'engagement des partenaires, leur implication et la nature de la collaboration. Ce degré d'implication, allant de « simples » pratiques collaboratives à un véritable partenariat, entraîne donc plus ou moins de changements culturels et organisationnels.

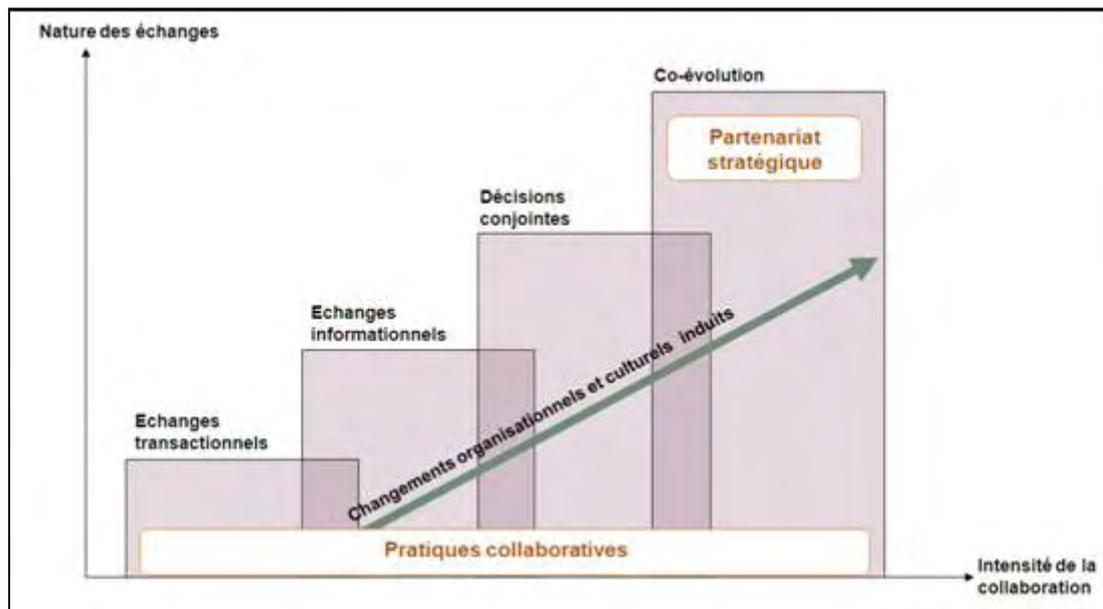


Figure : l'intensité de la collaboration est liée à la nature des échanges

Ces quatre stades de pratiques collaboratives sont précisés ci-dessous :

- **Coopération sur la base d'échanges transactionnels**

Elle permet d'accroître l'efficacité des transactions entre entreprises (réduction des coûts et des erreurs, vitesse de traitement) par la transmission de documents formatés par moyens électroniques (commandes, avis d'expédition, factures...), mise à disposition de catalogues électroniques (préréférencement, portail).

- **Coopération sur la base d'échanges informationnels**

Elle consiste à partager de l'information sur la demande (prévisions d'activité, ventes réelles), sur les niveaux de stock, sur les promotions planifiées, sur les capacités de production des fournisseurs...

- **Coordination des chaînes logistiques sur la base de décisions conjointes**

Elle suppose une prise de décisions communes entre client et fournisseur sur les quantités à approvisionner (GPA), les prévisions de vente et la planification (CPFR).

- **Coévolution basée sur un véritable partenariat stratégique**

Elle met en évidence la reconnaissance que les acteurs de la supply chain ont des intérêts communs. Alignement de la stratégie et des objectifs sur le principe de codéveloppement de services ou de produits ou sur la réalisation d'opérations conjointes (transport, production,...). C'est notamment sur ces opérations conjointes de logistique que l'étude portera.

La maîtrise de ces différents stades intermédiaires de collaboration semble indispensable avant d'envisager un véritable partenariat.

1.1.3. Les concepts liés

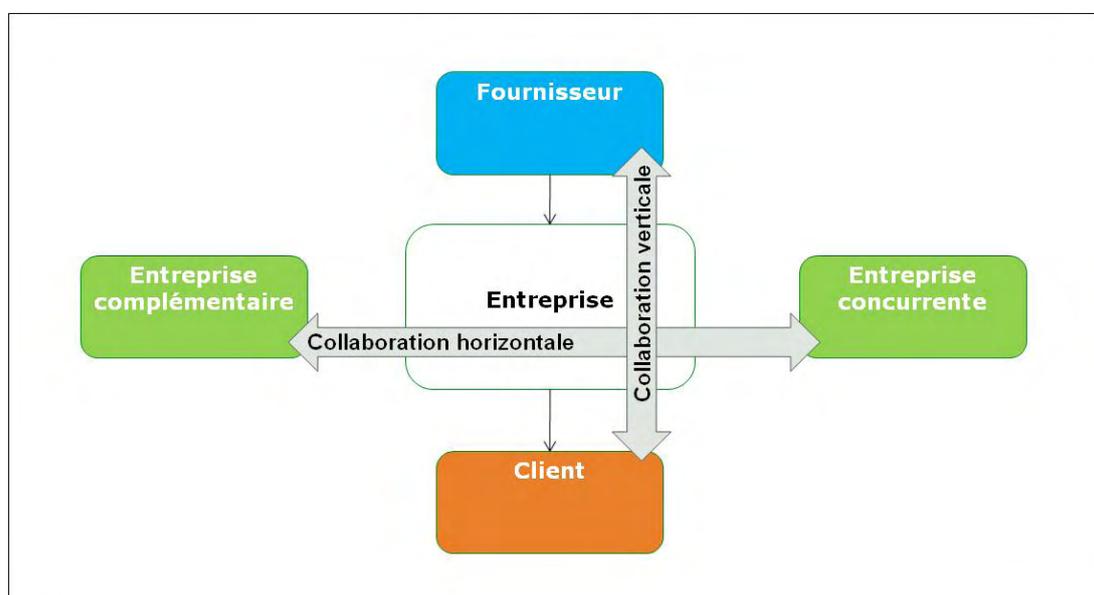
Un certain nombre de concepts et modèles logistiques se retrouvent autour de cette notion de logistique collaborative classifiées selon deux grands axes :

- Collaboration verticale
- Collaboration horizontale

Lorsqu'elle est **verticale**, la collaboration concerne les membres d'une même chaîne de valeur (industriel et distributeur).

Lorsqu'elle est **horizontale**, la collaboration concerne des entreprises qui peuvent fournir des biens ou services complémentaires, concurrentes ou non (plusieurs industriels entre eux).

Des modèles aboutis peuvent croiser ces deux axes de collaboration.



Les cas de **collaborations verticales** sont axés principalement sur l'échange d'information entre entités, autour des concepts suivants :

CPFR : Collaborative Planning Forecasting and Replenishment

Le CPFR est un processus qui a pour objectif de faciliter la diffusion, l'exactitude et le partage des informations relatives à la planification, à la prévision, et au réapprovisionnement entre un client et son fournisseur.

GPA : Gestion partagée des approvisionnements

La GPA est un processus continu de réapprovisionnement, dans lequel l'industriel déclenche les réapprovisionnements selon des règles convenues entre le fournisseur et le client et sur la base des informations relatives aux sorties de stock et états de stock transmises par le distributeur. La forme la plus aboutie de GPA consiste à baser le réapprovisionnement directement sur les ventes en sortie de caisse, c'est un processus "tiré" par la demande consommateur.

Les informations de consommation reçues par le fournisseur peuvent être traitées de deux façons :

- L'industriel décide seul des échéances et des quantités de livraison sans validation des ordres d'approvisionnement de la part du client distributeur. Ce processus appelé Vendor Managed

Inventory (VMI) est piloté uniquement par l'industriel. Le client cède ainsi totalement la gestion des approvisionnements de ses entrepôts au fabricant.

- L'industriel élabore, suivant des règles préalablement établies, une proposition de commande pour réapprovisionnement qu'il transmet au distributeur pour validation ou correction. Ce processus appelé Collaborative Managed Inventory (CMI) implique que le fournisseur et le client deviennent coresponsables de l'approvisionnement des entrepôts du client.

La plupart des cas de **collaboration horizontale** sont axés sur la mutualisation de moyens ou de structures dans le but de massifier les flux. C'est le cas du concept de GMA.

GMA : Gestion mutualisée des approvisionnements

La GMA garde les principes de la GPA en intégrant une collaboration multi-industriels pour servir de façon commune le distributeur. C'est un mécanisme organisé par plusieurs fournisseurs d'un même territoire pour regrouper leurs livraisons vers une même destination.

Les termes GMA, GPAM, GPA mutualisée, GPA multifournisseurs sont équivalents.

Par contre, deux formes bien distinctes de GMA sont à distinguer :

GPA Multipick : pour garder l'objectif de livraison en camion complet, tout en augmentant le nombre de ces livraisons, il est nécessaire de partager le camion entre plusieurs industriels situés dans une même zone géographique. Les quotas de chacun peuvent être fixes ou variables.

Dans le cas d'une GMA à répartition fixe (ou GPA concertée), les quotas sont définis par avance. Dans le cas d'une GMA à répartition variable, les quotas sont recalculés à chaque livraison, dans un système commun alimenté par les industriels, en fonction des besoins prioritaires du distributeur. Ce calcul est confié à un prestataire jouant le rôle de tiers de confiance.

Pooling : la forme la plus aboutie de GMA consiste pour les industriels à mutualiser leurs livraisons à partir d'un même site logistique.

1.2. CADRE D'ANALYSE

1.2.1. Démarche : allier études de cas et expertise

L'étude, par l'analyse d'éléments opérationnels concrets, doit permettre aux entreprises et acteurs publics de bénéficier d'analyses précises du développement de ces formes nouvelles de logistique collaborative.

Ces analyses ont fait ressortir les éléments déclencheurs de la collaboration, les difficultés rencontrées, les prérequis nécessaires et les bénéfices perçus ainsi que les bonnes pratiques nécessaires.

Des grilles d'analyse ont été complétées par les principaux chargeurs des cas étudiés. Chaque répondant devait positionner un point par critère s'il lui semblait avoir une influence faible ou forte. Un critère jugé comme prépondérant recevait un facteur deux.

1.2.2. Critères de sélection des cas

L'objectif a été d'identifier, sur la trentaine de cas recensés, la spécificité et l'originalité de chacun. Le groupe de travail a décidé de mettre en avant des exemples de pratique collaborative horizontale (voir définition chapitre précédent), impliquant des PME / ETI, innovantes, sur des segments divers de la chaîne logistique et dans des secteurs variés.

Le groupe des petites et moyennes entreprises, dites PME, est constitué des entreprises qui comptent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 M€ ou le total du bilan annuel n'excède pas 43 M€; la catégorie des PME comprend les microentreprises, qui occupent moins de 10 personnes, et ont un chiffre d'affaires ou un total de bilan inférieur à 2 M€

Le groupe des entreprises de taille intermédiaire, dites ETI, est constitué des entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des petites et moyennes entreprises, qui occupent moins de 5 000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1,5 Md€ ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 Mds€

Les critères de sélection retenus :

- mutualisation et partage de moyens logistiques pour optimiser les coûts et la qualité de service ;
- coopération pour la réduction des coûts de la logistique retour ;
- coconception d'offres de transport combiné pour accéder à de nouveaux marchés ;
- mise en réseau d'entreprises sur initiative territoriale ;
- places de marché pour bénéficier d'économies d'échelle ;
- mutualisation de savoir-faire interentreprises pour étendre l'offre de services.

2. PRÉSENTATION DE CAS DE LOGISTIQUE COLLABORATIVE

2.1. Cas 1 : STOCKS MUTUALISÉS À L'INITIATIVE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

2.1.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte

Le constat fait en 2005 par la grande distribution en France pointe les limites des modèles logistiques, notamment ceux mis en place avec les industriels via la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) :

- le taux de rupture linéaire en magasin se maintient à un niveau élevé, proche de 10% ;
- le niveau de stock reste important (10 à 12 jours de stock sur les entrepôts centraux de distribution vers les magasins, 40 à 60 jours sur l'ensemble de la chaîne) ;
- le délai moyen de livraison reste important ;
- les coûts logistiques restent élevés sur la filière.

Partant d'un benchmark réalisé auprès des pays anglo-saxons, précurseurs dans le domaine, et sur les modèles d'autres industries comme l'automobile, la grande distribution a construit sa stratégie sur le développement du flux tendu avec une gestion en *cross-docking* de ses plates-formes régionales.

En 2008, la LME (Loi de Modernisation de l'Économie) apparaît alors comme un activateur de mise en place de ce nouveau modèle, avec notamment la prise en compte de la réduction des délais de paiement devant entraîner une diminution des stocks.

Les fournisseurs doivent donc s'adapter et livrer plus fréquemment en quantités plus petites.

Par ailleurs, les distributeurs affichent aujourd'hui une forte volonté de développer leurs propres marques via les MDD (Marques De Distributeur). Ces MDD sont en général produites par des PME voire des TPE n'ayant ni les volumes nécessaires ni les moyens logistiques pour répondre à ces nouvelles contraintes de flux tendu.

Pour ne pas subir une augmentation drastique de leurs coûts logistiques, les fournisseurs doivent procéder à une mutualisation de leurs approvisionnements.

La mise en place de Centres de Consolidation et de Collaboration (CCC), à l'initiative de Carrefour, apparaît donc comme un facteur clé d'adaptation et de développement pour les PME et les TPE, qui peuvent alors, en se regroupant, bénéficier d'économies d'échelle sur les prestations de transport et de logistique et répondre ainsi à la problématique de tension des flux.

2.1.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration

L'initiateur de ce nouveau modèle est donc le distributeur, destinataire final du système géré en amont par les prestataires logistiques, et, bien sûr, les fournisseurs.

Les **fournisseurs** se classent en trois catégories :

- les grands groupes, dont les volumes sont suffisants pour affréter au moins un camion complet sans besoin de mutualisation ;
- les fournisseurs de taille moyenne qui ont pour certains déjà pris l'initiative de mutualiser le transport par groupe de deux, trois ou quatre dans un même camion complet, avec des livraisons régulières et fréquentes, dans un processus de *pooling* ;
- les petits et moyens fournisseurs, PME et TPE, qui n'ont pas les volumes de commandes suffisants et ne peuvent livrer en camion complet.

Ce sont surtout ces derniers qui sont éligibles aux CCC. De plus, les plates-formes permettent aux fournisseurs étrangers d'avoir un unique point d'entrée sur le marché français (depuis l'Espagne, le Portugal, l'Italie, la Belgique, les pays du Nord ou de L'Est de l'Europe...).

Actuellement, sur un potentiel d'accueil sur les plates-formes existantes de 600 petits et moyens fournisseurs de produits secs, 350 d'entre eux utilisent déjà les plates-formes. À noter que ce schéma permet à des concurrents de partager des mêmes moyens logistiques.

Les **prestataires logistiques** sont le maillon facilitateur du système. Ils sont le point d'entrée unique de ces plates-formes ; ils sont sélectionnés par les distributeurs sur des critères de capacité d'accompagnement et de compétences techniques. Ils peuvent soit utiliser leur propre flotte, soit affréter les moyens de transport.

Actuellement, une dizaine de plates-formes de ce type sont exploitées par différents prestataires logistiques notamment :

- DHL à Lomme depuis 2007 et Lieusaint depuis 2009
- ID Logistics à Cavaillon depuis 2005 et à Miramas
- Kuhne Nagel à Saint Quentin Fallavier et Agen
- Norbert Dentressangle à Thuit-Hébert

Un CCC regroupe actuellement en moyenne 50 à 70 fournisseurs ; ce chiffre peut monter à une centaine sur certains centres.

Aujourd'hui, Carrefour continue d'afficher une volonté de diversification du panel de prestataires.

Enfin, en support, un travail a été mené en coordination avec l'organisme de standardisation et de normalisation GS1 auprès des différents partenaires, notamment industriels et transporteurs, pour assurer une bonne appropriation des principaux standards d'échanges, de marquage des colis ainsi qu'une accélération et une dématérialisation du flux d'informations.

2.1.3. Description du fonctionnement

L'accélération des flux dégrade en amont le remplissage des camions du fait de livraisons plus fréquentes. La mise en place des Centres de Consolidation et de Collaboration (CCC) permet de regrouper plusieurs fournisseurs sur un même site et de consolider les commandes en vue de livrer en aval du centre des camions complets multifournisseurs. En amont des centres, l'objectif est aussi la

livraison en camion complet du fait de la diminution pour le fournisseur des points de livraison. Le fournisseur livrera et constituera des stocks avancés sur un à deux centres contre une vingtaine de plates-formes auparavant.

S'appuyant sur le concept de GMA à répartition variable (le contenu d'un camion varie selon les besoins en volume de chaque fournisseur), les produits des industriels sont traités selon un même processus de réception, stockage en racks, préparation fine de petites unités, puis consolidation pour la réalisation d'envois groupés en camion complet.

Le stock sur le centre est supporté financièrement par le fournisseur, ce qui implique une bonne gestion de son niveau. Le transfert de propriété vers le distributeur a lieu au moment de l'expédition.

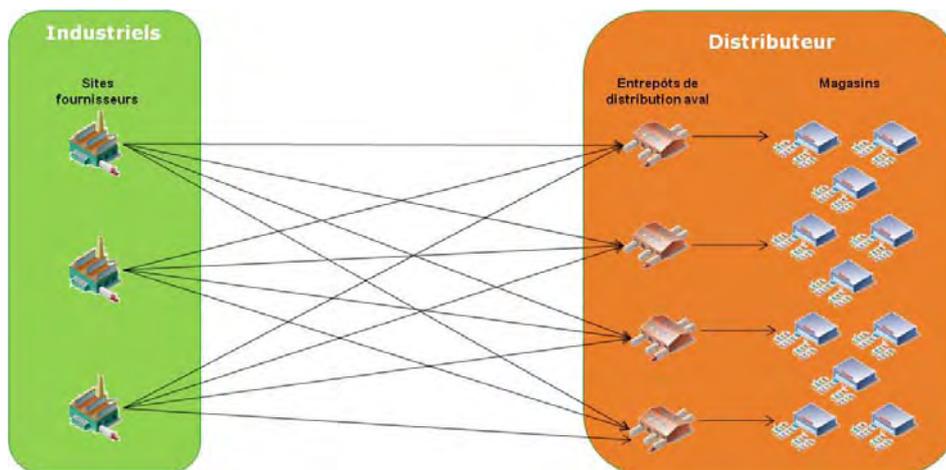


Figure : Schéma initial des principaux flux (en franco)

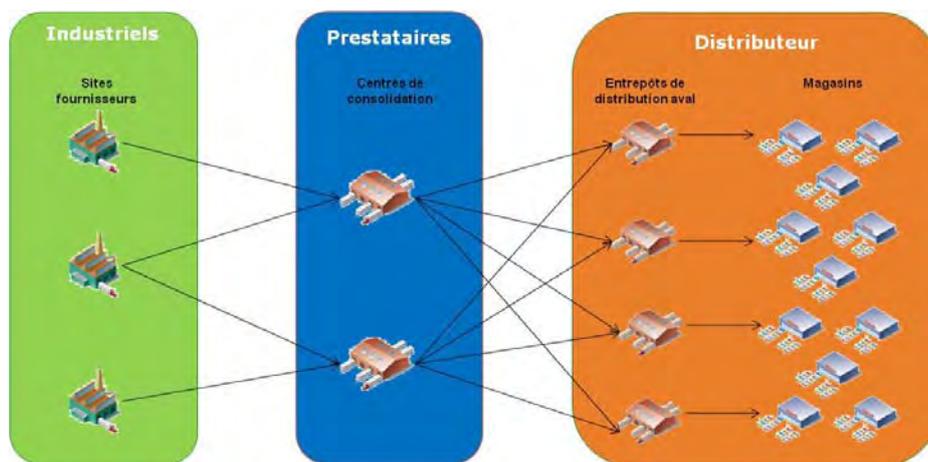


Figure : Schéma des principaux flux avec mutualisation et prix départ centre de consolidation

Ce nouveau modèle déporte le stock fournisseur de sa plate-forme logistique habituelle vers une plate-forme mutualisée. Il peut, pour certains fournisseurs, provoquer une rupture de charge supplémentaire. Pour la compenser, il est nécessaire de réfléchir à un approvisionnement en direct des usines et non plus à partir d'un stock fournisseurs.

Dans les faits, le schéma d'action est le suivant :

- Le distributeur passe une commande au jour J, envoyée à 8 h 00 au fournisseur et au prestataire. Une convention entre le fournisseur et le prestataire peut permettre à ce dernier de préparer directement les produits demandés (un mandat est alors établi permettant la validation automatique de la commande du distributeur par le fournisseur). En revanche, le fournisseur gère lui-même ses stocks sur le centre de consolidation en fonction des informations de niveau de stock transmises par le prestataire.
- La commande est préparée au colis, à la couche colis ou à la palette en fonction du magasin final.
- Le stock appartient aux fournisseurs et n'excède pas 20 jours. C'est le fournisseur qui pilote l'approvisionnement de son stock en fonction des informations de niveau de stock transmises par le SI.
- Consolidation des commandes en camion complet et livraison sur l'entrepôt du distributeur à J+1 avant 22 h 00.
- La marchandise arrive dans la nuit à J+2 en magasin.

La première plate-forme, installée à Cavaillon, a nécessité un travail de préparation intense pour accompagner les fournisseurs dans la mise en place de leurs flux et les convaincre de la viabilité du système. Pour les autres fournisseurs, sur les autres centres, le circuit de décision et l'adaptation ont été beaucoup plus rapides.

La sélection des centres repose essentiellement sur trois critères :

- Un positionnement géographique du site au sein d'une région.
- Une capacité de stockage importante.
- Une architecture et une implantation adaptées à une gestion optimisée de flux à forte rotation.

2.1.4. Système d'information

Pour assurer la bonne gestion et l'homogénéité du système, une solution unique a été mise en place pour tous les fournisseurs de tous les centres de consolidation.

La solution *On demand* de Generix Group a été privilégiée par le distributeur, elle s'articule autour de deux outils :

- Un portail Web collaboratif pour assurer la traçabilité des marchandises, la synchronisation des informations et la saisie des commandes du distributeur.
- Une plate-forme standard de gestion d'entrepôt WMS accessible en mode *SaaS* assurant la réception, la préparation de commandes, le chargement du camion et l'expédition.

Deux besoins d'approvisionnement y sont donc couverts :

- L'approvisionnement des différents entrepôts de distribution que livre chaque centre de consolidation.
- La préconisation de réassort des marchandises que chaque industriel maintient au niveau du centre de consolidation.

L'avantage d'une solution via portail web est qu'elle permet des déploiements rapides et un faible investissement pour le fournisseur. Cette solution ne nécessite pas d'infrastructure informatique particulière et donc pas de coût de maintenance.

Le mode *SaaS* (Software As A Service) permet de proposer un abonnement à un logiciel plutôt que l'achat d'une licence. Le fournisseur n'est ainsi facturé que sur la base de son besoin réel et de ses consommations.

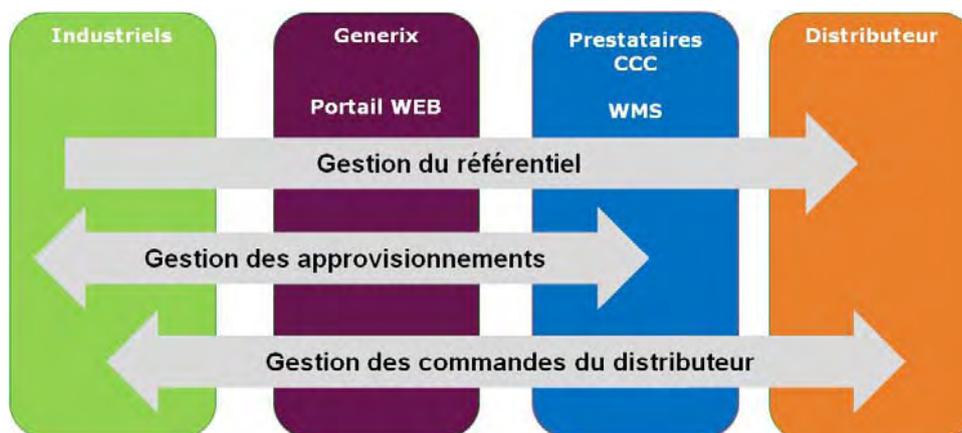


Figure : flux logiques

2.1.5. Modalités et gestion de la collaboration

Le distributeur définit le détail et le niveau de la prestation, sur la base d'un contrat-type, avec le prestataire logistique, ce qui permet aux fournisseurs d'accéder aux meilleures conditions logistiques.

Les fournisseurs établissent ensuite les contrats avec le prestataire logistique en prenant en compte au minimum un niveau de stock et une prestation de réception, stockage et préparation, plus éventuellement des prestations annexes complémentaires type *copacking*.

Les contrats sont généralement établis sur une base annuelle avec préavis de 6 mois en cas de désengagement du fournisseur.

Le distributeur définit aux fournisseurs les sites de mutualisation qu'ils auront à livrer.

La solution informatique unique, afin d'assurer la reproductibilité et l'homogénéité du système, est celle choisie par le distributeur. Un contrat est établi entre le prestataire logistique et le fournisseur de la solution informatique.

La formation sur cette solution auprès des équipes des fournisseurs est assurée par le prestataire logistique sur la base d'un guide d'utilisation multilingue.

Le prestataire remet au fournisseur, au moment de son intégration, un guide comportant tous les éléments permettant de bien intégrer la plate-forme de mutualisation :

- méthodologie de traitement des flux
- description du système d'information
- organisation des transports
- fiche référentiel
- masque d'étiquette colis-imposé.

L'intégration d'un fournisseur peut se faire très vite (environ une semaine). Il peut également se désengager rapidement pour aller sur un autre centre de consolidation à la demande du distributeur.

2.1.6. Bilan de la collaboration et perspectives

Grâce à ce système, les **fournisseurs** effectuent leurs livraisons sur un nombre plus limité de destinations, et réduisent leurs coûts de transport, de gestion et leur empreinte carbone par l'envoi de camions complets. Ils disposent, via les prestataires, des mêmes moyens logistiques que les fournisseurs traitant de gros volumes tout en bénéficiant d'un prix marché négocié. Le bilan économique et environnemental intégrant le portage des stocks et la prestation logistique reste favorable grâce à l'optimisation du transport, voire très favorable pour certains, selon leur situation. Toutefois, une réelle comparaison des coûts est souvent impossible par manque de données historiques.

Le résultat paraît aujourd'hui positif et à terme, en prenant en compte l'évolution des prix du transport, cette solution doit s'avérer encore plus pertinente pour les fournisseurs. Les plus petits, du fait de leurs volumes, devront aussi exploiter les possibilités de mutualiser leur transport en amont du CCC.

D'après des enquêtes menées par certains prestataires, les fournisseurs sont globalement satisfaits d'avoir intégré ces plates-formes de mutualisation. Sur 350 fournisseurs, seuls 5 ont quitté le système, certains ayant atteint la taille critique leur permettant de livrer directement en camion complet. Les CCC représentent pour les industriels un atout supplémentaire pour accéder au marché avec une prestation logistique de qualité.

Cependant, le nombre de CCC sur lesquels le fournisseur doit constituer un stock doit être limité, afin d'éviter de dégrader l'optimisation du niveau de stock global et le remplissage de son transport amont.

Si le distributeur joue le rôle d'apporteur d'affaires pour les **prestataires**, ces derniers se doivent d'être totalement transparents sur les prix pratiqués. Ce schéma leur demande une grande réactivité et une forte flexibilité, en particulier du fait de changements réguliers dans l'activité (départ ou arrivée de nouveaux fournisseurs). En dehors de garanties de volume ou de durée des engagements qui leur assureraient une meilleure visibilité sur leur activité et leurs investissements, les prestataires doivent évoluer et apporter aux deux parties de nouveaux services en matière de gestion et de maîtrise des flux et des stocks, et ainsi donner la pleine mesure de leur rôle de facilitateur entre fournisseurs et distributeurs.

Pour les **distributeurs**, la rupture de charge générée par ces centres de consolidation est compensée par la gestion en *cross dock* de leurs plates-formes régionales, les stocks étant portés en amont par les fournisseurs. Le système fonctionne en camions complets sur toute la chaîne. Ce modèle est particulièrement pertinent pour les MDD qui représentent environ 90 % des références stockées sur les centres.

Carrefour n'est pas opposé, sur le principe, au fait de voir ces plates-formes multifournisseurs ouvertes à plusieurs distributeurs.

Ce type de plate-forme est également mis en place, toujours à l'initiative des distributeurs, sur le non-alimentaire dans les zones de grand import, notamment en Chine, afin de mutualiser dans un même conteneur les fournisseurs et d'augmenter ainsi les fréquences de livraison.

Le schéma de mutualisation développé permet donc de diminuer les stocks et les ruptures en entrepôt, mais il ne répond pas complètement à la problématique du taux de service en linéaire.

Les développements prévus dans les mois futurs sont une généralisation du *cross-docking* pour les petits fournisseurs et l'ouverture de nouveaux centres de consolidation, notamment pour les produits frais et surgelés.

2.2. Cas 2 : *POOLING* AVEC UN 4PL

2.2.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte

Sara Lee et Cadbury ont entrepris en 2004, pour satisfaire – au moins en partie – aux objectifs de réduction des coûts de leurs clients de la grande distribution, une démarche de mutualisation de leurs flux de livraison à destination des plates-formes de distribution.

Ces deux industriels disposant d'un entrepôt chacun – en GPA classique –, distants l'un de l'autre de 40 km, choisissent d'optimiser leurs livraisons à partir d'une consolidation *multipick* depuis leurs deux entrepôts suivie d'une livraison commune vers leurs clients.

Ils font appel à IPS Europe comme « tiers pilote » pour assurer la planification et la coordination des flux d'information, mettre à disposition le service de mutualisation intégrant le logiciel de GPA et la main-d'œuvre, gérer les règles de partage des moyens, manager la gestion des excédents, et organiser le transport en prenant en charge sa coordination. Ce tiers arbitre ne dispose d'aucun moyen physique et intervient donc comme équivalent 4PL.

Ce modèle d'organisation était, à cette époque-là, le premier en France avec comme but recherché de diminuer les coûts, d'augmenter le taux de service, de diminuer les niveaux de stock dans les entrepôts régionaux des distributeurs, mais aussi, avec un objectif déjà clairement affiché à l'époque, de diminuer l'empreinte carbone en favorisant la livraison en camion complet.

En mai 2008, les deux entreprises vont plus loin dans leur collaboration et mutualisent leurs opérations logistiques d'entreposage et de *copacking* sur une plate-forme commune (constitution d'un « pool ») gérée par un prestataire logistique.

2.2.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration

Pour assurer la « neutralité » de cette GPA mutualisée, Sara Lee et Cadbury ont donc fait appel aux services d'un intermédiaire, IPS Europe, la gestion des flux physiques étant confiée à des prestataires logistique et transport.

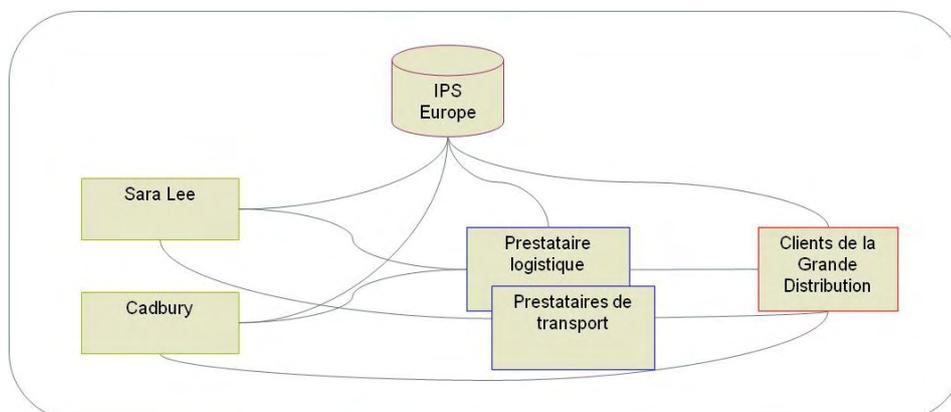


Figure : les acteurs de la collaboration

Sara Lee exerce principalement deux activités avec d'une part des produits alimentaires avec des marques telles que Maison du Café, Senseo, et des produits d'hygiène, d'entretien et de parfumerie, d'autre part avec des marques comme Catch, Kiwi, Williams, Monsavon, Sanex... Les produits d'hygiène ne font cependant pas partie du pool avec Cadbury.

Cadbury est aujourd'hui n°1 sur le marché français de la confiserie, grâce à des marques telles qu'Hollywood chewing-gums, Carambar, Kréma, Malabar, Poulain 1848, Cachou Lajaunie...

La nature de ses produits (notamment le chocolat) nécessite un transport sous température dirigée (entre +14 °C et +16 °C).

Le prestataire 4PL, IPS Europe, est le tiers arbitre et se doit de respecter les règles de fonctionnement définies entre industriels (répartition des moyens, taux de remplissage) et auprès du distributeur (nombre de jours de stock, etc.).

Le prestataire n'intervient bien sûr pas dans la relation commerciale, ni dans les échanges commerciaux entre industriels et distributeurs.

Le rôle de ce tiers de confiance est de s'assurer de l'étanchéité parfaite des canaux d'informations lors de la restitution de ces résultats. Toutefois, il devra présenter des indicateurs synthétiques globaux de performance du pool, sans dévoiler le positionnement de chacun des industriels au sein de ce pool.

L'apparition des prestataires 4PL a été favorisée par le développement des NTIC et d'Internet, lequel permet de faire face à la complexité grandissante des chaînes logistiques via des logiciels ou applications informatiques adaptées.

Il a pour rôle de faciliter la gestion des opérations, de contrôler les opérations de transport (le management du plan de transport, l'audit et le paiement des factures de transport), de mutualiser les livraisons dans le cadre de la gestion mutualisée des approvisionnements (réalisation du plan transport), de produire des indicateurs.

IPS a ainsi une délégation d'objectifs et de responsabilités partielles sur les approvisionnements.

Le prestataire logistique, FM Logistic, met à disposition depuis 2008 une plate-forme logistique à Neuville-aux-Bois pour gérer la réception des marchandises, le stockage, la préparation et la consolidation des commandes, ainsi que du *copacking* (notamment pour les opérations de promotion), et enfin l'expédition.

Enfin les transporteurs réalisent, en amont, des tournées auprès des industriels pour amener les marchandises à la plate-forme de mutualisation et, en aval, la distribution sur les plates-formes des clients.

2.2.3. Description du fonctionnement

Le déploiement du « pool » s'est fait progressivement, point de livraison par point de livraison, jusqu'à atteindre 40 entrepôts desservis en commun.

Ces flux représentent un peu plus de 50 % du chiffre d'affaires de chaque industriel.

Ce projet a été rendu possible grâce à une importante compatibilité entre les activités de Cadbury et Sara Lee. L'étude de faisabilité avait permis de faire ressortir les principaux points suivants :

- Une même vision et une même maturité des organisations Supply Chain.
- Une proximité géographique.
- Des clients communs, et donc des points de livraison communs .

-
- Un cahier des charges Qualité commun avec notamment un transport en température dirigée du fait de la fragilité de certains produits (chocolat, confiserie).
 - Des interlocuteurs communs – ceux de l'épicerie sucrée – dans les organisations Supply Chain des distributeurs, élément facilitateur mais non indispensable.
 - Une même gestion en locatif du pool de palettes.
 - Des produits compatibles mais ayant quelques spécificités : le chocolat est absorbeur d'odeurs, le chewing-gum est diffuseur d'odeurs. Ils ne peuvent pas être stockés ensemble mais ils peuvent être transportés ensemble sur des délais courts.
 - Une activité proche avec des effets de saisonnalité et d'opérations de promotion complémentaires.

Sara Lee et Cadbury ont mis en place un certain nombre de dispositifs spécifiques à ce projet :

- Des postes de comptes-clés logistiques sont chargés d'ouvrir les discussions auprès des clients sur les opérations logistiques à mener, en complément des aspects commerciaux.
- La montée en compétence des équipes a été réalisée en interne, IPS apportant un support technique.
- Cadbury a mis en place une équipe spécifique dédiée à l'optimisation des paramétrages de gestion et management des flux.

La consolidation des commandes entre Sara Lee et Cadbury se fait au niveau de la plate-forme de Neuville-aux-Bois, à température dirigée, gérée par FM Logistic. L'entrepôt est organisé autour d'une unique zone d'expédition commune aux deux zones de stockage de Sara Lee et Cadbury pour faciliter la préparation des commandes. Les produits sont également répartis dans différentes cellules afin de ne pas mélanger les produits diffuseurs d'odeurs et récepteurs d'odeurs. Le site dispose aujourd'hui de suffisamment de place pour accueillir un éventuel nouvel industriel.

Une analyse précise des flux en phase d'étude a permis de définir les règles de fonctionnement, notamment de partage des moyens et de gestion des excédents. IPS permet d'assurer un principe d'égalité de traitement entre les partenaires.

2.2.4. Système d'information

La gestion des commandes se fait par l'intermédiaire de l'outil proposé par IPS Europe : EWR On Demand de l'éditeur Generix Group.

Le système calcule, sur la base des niveaux et sorties de stock communiqués en EDI par les distributeurs chaque nuit, et sur la base des en-cours et des manquants, une proposition optimale en besoin d'approvisionnement. L'industriel valide cette proposition, qu'IPS transmet par EDI aux clients distributeurs. L'industriel n'a plus qu'à livrer les produits demandés.

Cet outil informatique est étanche et permet aux partenaires d'un même pool de ne voir que les données liées à chaque industriel.

Les systèmes des industriels et des distributeurs communiquent en EDI.

2.2.5. Modalités et gestion de la collaboration

Il n'y a pas de contrat entre les industriels d'un même pool, mais des contrats bilatéraux entre chaque industriel du pool et le client qui bénéficie de ce pool.

Sara Lee et Cadbury sont donc contractuellement indépendants ; seules des rencontres communes ont été organisées avec les prestataires pour présenter le projet et un cahier des charges commun. Sara Lee et Cadbury négocient et contractualisent chacun avec les prestataires indépendamment de l'autre, pour une durée commune fixée à 3 ans.

Des comités de pilotage du projet sont organisés tous les deux mois entre les industriels et IPS.

2.2.6. Bilan de la collaboration et perspectives

Le bilan de la collaboration est à ce stade positif :

- Le remplissage des camions a été optimisé ; les coûts de transport et les émissions de CO₂ ont donc diminué.
- Les stocks ont baissé de 19 % après une année d'exploitation.
- Les processus et les organisations ont été standardisés, ce qui améliore la gestion de l'exécution des opérations.
- La prévision et la réactivité ont été améliorées.
- La mutualisation permet de lisser les pics et d'améliorer la gestion de la mise sur le marché des nouveaux produits, des produits saisonniers, des promotions.
- La qualité de service a été améliorée de 0,5 point du fait de l'augmentation de la fréquence de livraison et d'une meilleure gestion du stock en GPA chez le client.

Pour les industriels, le pool est un avantage compétitif du fait de l'optimisation des coûts logistiques globaux. Pour Cadbury, une grande partie des gains faits sur l'entreposage et le transport est réinvestie sur le développement d'outils (type TMS) pour permettre d'augmenter encore la qualité de service.

Plus le nombre de partenaires d'un pool augmente, plus le niveau de gestion se complexifie. En revanche, pour le pool Sara Lee / Cadbury, le principal inconvénient est l'engagement à long terme (2 à 4 ans), sachant que le départ d'un des deux industriels remet complètement en cause le modèle. D'où l'importance d'inclure dès le début du projet les directions générales, commerciales et financières. Le projet doit être un projet d'entreprise et non un projet logistique.

Il est important d'intégrer le fait que ce modèle fait passer les acteurs d'une simple relation commerciale à une relation partenariale plus implicite. Il doit exister une confiance réciproque entre les acteurs, malgré la concurrence possible entre industriels.

2.3. Cas 3 : MUTUALISATION DU TRANSPORT À L'INITIATIVE DE PME

2.3.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte

Situées à la pointe sud du Finistère, les entreprises de l'Ouest Cornouaille supportent une implantation géographique extrêmement désavantageuse (600 km de Paris) pour l'expédition des produits transformés et l'approvisionnement de certaines matières premières.

Dans cette région éloignée des marchés de consommation, le tissu économique est dominé par la pêche, l'agroalimentaire, l'artisanat et les activités de service.

Face à l'augmentation des coûts de transport, d'autant plus critique que les commandes se morcellent sous l'effet du flux tendu, les industriels assistent à l'érosion de leurs parts de marché et de leurs marges, ce qui a pour effet de brider leur développement commercial et d'émousser leur compétitivité.

Conscientes de leur fragilité, un certain nombre d'entreprises ont interpellé le Syndicat Intercommunautaire Ouest Cornouaille Aménagement (SIOCA)¹ pour qu'il les aide à relever le défi logistique du Sud Finistère.

Les professionnels et les élus, très conscients du danger et de la nécessité de donner au territoire les moyens de maintenir et d'attirer de nouvelles entreprises, ont alors décidé d'agir, de façon urgente, avec la ferme intention de résoudre ce problème qui perdure et s'aggrave d'année en année. Les travaux engagés ont d'abord consisté à étudier la faisabilité d'une solution de mutualisation du transport avant de l'expérimenter, puis de la déployer à l'échelle de la région.

Ce projet répond à un besoin vital pour le territoire : celui de disposer d'une logistique efficace capable de répondre aux exigences croissantes des clients sans « devoir déménager » les usines et les entrepôts de l'Ouest Cornouaille vers l'est. La sauvegarde et le développement de l'économie locale sont au centre des préoccupations des chargeurs et des élus ainsi que la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

À travers la mise en œuvre de la mutualisation du transport entre les usines et les plates-formes des clients (incluant les ramasses amont, le *cross-docking*, le *multipick*, la distribution), les objectifs recherchés sont de plusieurs ordres :

- améliorer le taux de service client en termes de ponctualité des commandes livrées ;
- réduire les coûts de non-qualité liés aux pénalités et à la détérioration des marchandises pendant le transport ;
- optimiser le transport de manière à contenir l'augmentation des coûts logistiques par unité d'œuvre ;
- supporter l'augmentation des fréquences de livraison ;
- livrer efficacement les petits volumes comme les grands volumes de manière à répondre à l'augmentation des fréquences de livraison ;

¹ Le SIOCA est composé de délégués communautaires de 4 communautés de communes : Pays de Douarnenez, Cap Sizun, Haut Pays Bigouden et Pays Bigouden Sud.

- atteindre les marchés éloignés de l'Est, du Sud-Est et à l'export jusque-là difficiles d'accès pour les PME ;
- faciliter la relation d'affaires avec les clients.

Dans cette perspective, les collectivités, par le biais du SIOCA, ont financé la recherche d'une solution innovante répondant aux objectifs des industriels. Elles ont fait appel à un cabinet d'expertise en logistique pour les aider dans leur démarche de mise en réseau des entreprises, de cartographie des flux, de modélisation et de mise en œuvre de la mutualisation logistique au départ de la Cornouaille comme levier de compétitivité et de désenclavement du territoire.

2.3.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences

À l'issue de l'étude de faisabilité, des industriels de l'Ouest Cornouaille rejoints par leurs voisins finistériens ont décidé de fonder le Groupement des Chargeurs Pointe de Bretagne dans le but de préserver et de développer leur activité économique.

L'objet du Groupement ainsi créé est de concevoir, négocier et mettre en œuvre des solutions logistiques mutualisées pour le compte des entreprises membres.

D'un point de vue opérationnel, le Groupement a en charge l'ensemble des activités nécessaires à la négociation et à l'organisation de prestations logistiques mutualisées, ainsi que la gestion du portail Web pour l'acquisition des commandes à livrer, le suivi de leur exécution, les retours d'information vers les chargeurs, la mesure des performances liées à la mutualisation du transport, la maintenance et l'évolution des plans de transport.

En revanche, il ne se substitue pas aux fonctions d'achat (hors négociation), d'expédition, de préfabrication, de règlement fournisseurs, d'assurance du transport, de traitement des litiges, etc. assumées par les chargeurs eux-mêmes de manière bilatérale avec les transporteurs et les clients concernés.

Les transporteurs, qui jouent un rôle vital dans l'économie locale, se sont montrés, pour certains, réticents face au projet de mutualisation qui « bouscule » leur organisation et leurs positions actuelles. Cependant, la volonté du Groupement est de travailler avec le maximum de transporteurs opérant sur le territoire à travers une relation de partenariat sur les lignes où ils sont les plus compétitifs. Ce choix tient à leur souhait de préserver la diversité et les capacités de transport dans la région.

Vis-à-vis des clients, en particulier des enseignes de la grande distribution, la collaboration est également indispensable pour harmoniser les jours et heures de livraison de l'ensemble des industriels livrant les mêmes plates-formes destinataires. Carrefour, avec qui le projet a démarré en février 2011, s'est d'ailleurs montré très coopératif et flexible pour faciliter le *pooling*, sans contrepartie financière, en paramétrant les mêmes créneaux de réception et de livraison des commandes pour tous.

Parmi les acteurs ayant favorisé la réussite du projet, citons le SIOCA, l'AOCD (Agence Ouest Cornouaille Développement) et le Pays de Cornouaille qui, par leur dynamisme et leur connaissance parfaite du territoire et des mécanismes de financement, ont joué un rôle déterminant dans la communication et le montage juridique et financier du projet tout au long de son déroulement.

Le financement de l'étude de faisabilité a été soutenu par des fonds régionaux, des fonds européens et le SIOCA. Un dossier de subvention a également été déposé, pour soutenir les trois premières années d'exploitation. Il devrait bénéficier de l'apport de l'État, de la Région, ainsi que des Communautés de Communes de l'Ouest Cornouaille.

Notons enfin le rôle moteur des acteurs eux-mêmes de la mutualisation, leur capacité à dépasser les conservatismes, à décloisonner la filière, à innover, leur volonté indéfectible de collaborer pour se désenclaver, ainsi que la persévérance de l'équipe de projet comme facteurs clés de succès.

2.3.3. Description du fonctionnement

Une étude d'opportunité préalable d'une durée de six mois lancée en janvier 2010 a permis, après un état des lieux et différentes simulations, d'arriver à un schéma logistique cible prenant en compte les spécificités de chaque entreprise (maturité logistique, localisation, volumétrie et destination des flux).

Trois grandes typologies de flux ont été retenues :

- Flux *multipick* pour livraison directe vers les distributeurs ;
- Flux de ramasse mutualisée en amont d'une plate-forme de *cross-docking* ;
- Flux de massification des stocks et des préparations de commande sur plate-forme commune pour les industriels à la recherche d'économies d'échelle.

L'organisation de la mutualisation s'articule autour d'un portail Web sur lequel les chargeurs saisissent leurs annonces respectives avant que les transporteurs se connectent à leur tour pour relever les quantités et les positions à livrer.

Comme le montre le diagramme ci-après, quatre types d'intervenants participent à l'exécution du processus de mutualisation, à savoir les chargeurs, le Groupement, les transporteurs et les clients.

Bien que le portail Web, au niveau du Groupement, se limite à une « boîte aux lettres », son rôle est capital pour la gestion et le suivi de la mutualisation logistique.

Au sein des entreprises membres du Groupement, les fonctions suivantes sont également impliquées dans le processus de mutualisation :

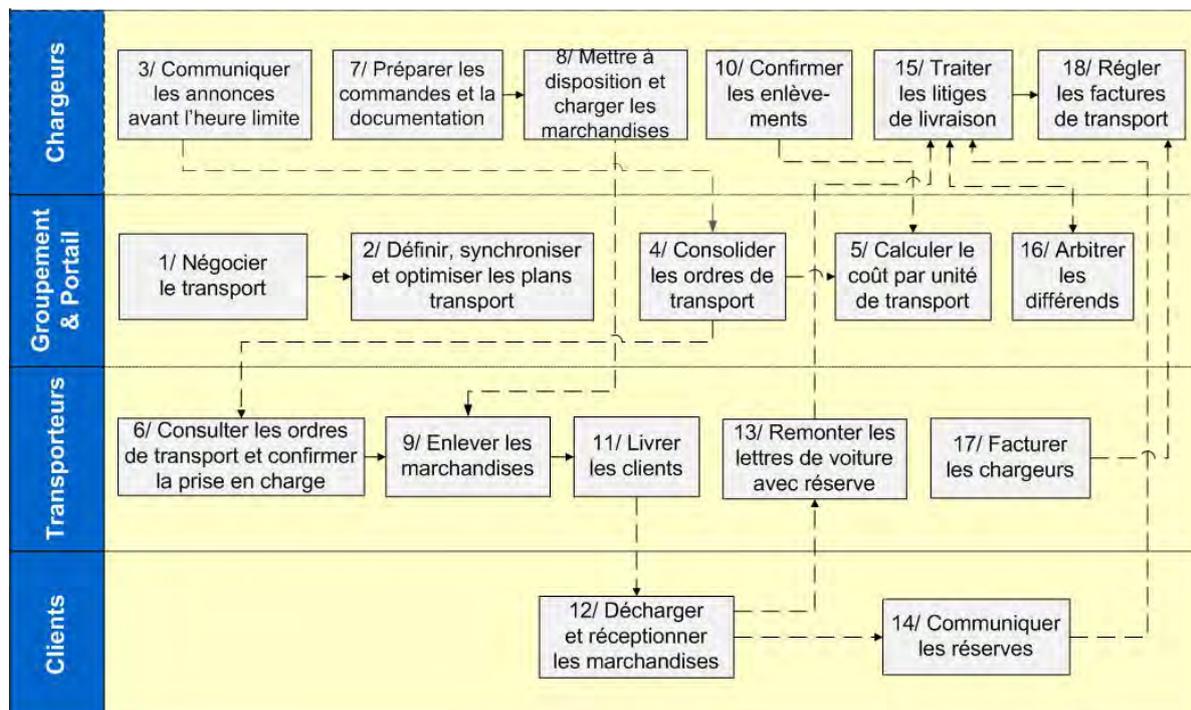
- Administration des ventes, pour l'harmonisation et le respect des jours et heures de livraison selon les chronogrammes prédéfinis par le Groupement, pour le traitement des litiges selon les protocoles préétablis.
- Responsable Entrepôt, pour le respect des règles de codification, de marquage et de montage des unités d'expédition, comme des plannings de préparation et de mise à disposition des commandes.
- Responsable Expéditions, pour la communication des annonces, le respect des plannings d'expédition (quantités, dates et heures de chargement) et la gestion rapide et efficace des alertes.
- Comptabilité fournisseurs, pour le règlement des factures de prestation logistique.

L'objectif du processus de mutualisation est de livrer parfaitement les commandes dans le respect des délais, des fréquences et des jours et heures de livraison demandés par les clients, aux meilleures conditions économiques et écologiques.

La première étape est la communication des annonces par les chargeurs sur le portail Web dans le respect des créneaux indiqués par les chronogrammes. Le processus se termine par la facturation de chacun des chargeurs par les transporteurs selon les volumes livrés par rapport au tarif groupé.

Les activités intermédiaires concernent les appels d'offres, l'harmonisation des jours et heures de livraison, la définition des chronogrammes et les opérations physiques et administratives relatives au *cross-docking* et à la livraison des commandes.

Diagramme : Processus de mutualisation du transport



Source : GIE Chargeurs Pointe de Bretagne, 2011

2.3.4. Système d'information

Pour assurer la gestion et le suivi en temps réel de la mutualisation, une solution unique a été développée pour tous les chargeurs livrant les plates-formes et points de vente de la grande distribution, de la RHF (restauration hors foyer), etc., et les sites des industriels transformant les matières premières produites en Cornouaille.

Cette solution, mise en place sur un portail Web collaboratif, a été privilégiée du fait qu'elle permet un déploiement rapide de la mutualisation auprès des nouveaux entrants tout en minimisant les frais d'investissement pour les chargeurs. Cette solution nécessite une simple connexion Internet pour tous les acteurs du processus.

Les principales fonctionnalités du portail sont :

- Intégration des chronogrammes et des tarifs ;
- Saisie des annonces par les chargeurs ;

-
- Consultation des annonces par les transporteurs ;
 - Suivi des enlèvements et des livraisons ;
 - Préfacturation des prestations logistiques ;
 - Mesure des performances logistiques (taux de disponibilité des marchandises, taux de ponctualité des chargeurs et des transporteurs, taux de litige transport, coût de transport par unité d'œuvre).

Chaque commande à expédier est préparée dans le respect des standards de codification et de marquage GS1. En particulier, chaque unité d'expédition est marquée d'une étiquette logistique, apposée sur deux faces de la palette et comportant toutes les informations Expéditeur, Transporteur, Produit et Destinataire dont les codes-à-barres SSCC et GS1-128, pour satisfaire les exigences de traçabilité et de rapprochement avec l'avis d'expédition EDI DESADV.

Des échanges en temps réel permettent d'envoyer aux chargeurs les informations sur le statut de leurs livraisons.

2.3.5. Modalités et gestion de la collaboration

Les chargeurs sont réunis sous la forme d'un GIE (Groupement d'Intérêt Economique) dont les statuts et les modalités d'adhésion ont été définis. Un cahier des charges et un règlement intérieur précisent l'organisation et les règles de fonctionnement pour que chacun des adhérents s'inscrive dans un schéma commun et solidaire.

Deux comités métier « Sec » et « Frais » ont été respectivement formés pour représenter les industriels des produits d'épicerie sèche et ceux des produits frais, membres du Groupement. Leur rôle est d'assurer la négociation des prestations logistiques, la synchronisation des flux, ainsi que la conception, la mise en œuvre et le suivi des solutions d'optimisation logistique pour chacun des métiers tout en exploitant les synergies interfilières.

Le Groupement a également défini les conditions de passage à quai et de livraison, sur la base d'un contrat-type, remis à chaque prestataire logistique.

La mise en place d'indicateurs communs, définis à partir du référentiel Supply Chain Meter, permet de suivre et de s'assurer, entre autres, du maintien du taux de service client et de la maîtrise des coûts logistiques.

Enfin, une totale transparence est nécessaire pour un partage équitable des coûts. Les règles de partage ont été définies sur la base de clés de répartition logiques validées par tous.

2.3.6. Bilan de la collaboration et perspectives

Cette mutualisation est une mutualisation voulue par les chargeurs au service du développement de l'industrie et de l'attractivité du territoire. Cette mutualisation n'est pas contrainte par un transporteur ou un distributeur.

Le bilan économique de l'expérience fait ressortir des économies de transport qui permettent de compenser en partie les surcoûts liés à la réduction des délais de commande-livraison, à l'augmentation des fréquences de livraison, au *picking* colis et aux ramasses multifournisseurs en amont des plates-formes de consolidation.

Finale, deux options se présentent : soit les industriels se regroupent pour contenir l'augmentation des coûts logistiques, soit ils restent isolés avec le risque de ne plus pouvoir livrer les marchés situés au-delà d'un rayon de 500 km, condamnant ainsi leur entreprise à une distribution régionale ou au déménagement.

Le statu quo est le scénario catastrophe que les industriels de Cornouaille redoutent le plus et combattent. L'une des finalités premières du Groupement mis en place est de maintenir les bassins d'emploi. Par une optimisation globale du transport (amélioration du taux de remplissage des véhicules, réduction du nombre de livraisons), les chargeurs réunis souhaitent également contribuer à la diminution des émissions de CO₂ générées par le transport routier de marchandises.

Ouvrant la marche, cinq entreprises pionnières (trois conserveries et deux biscuiteries représentant globalement un volume annuel de 70,000 palettes à livrer dans toute la France), dont Hénaff, JF Furic, Locmaria et Panier, ont démarré leur collaboration en février 2011 avec quatre plates-formes régionales Carrefour situées à Bassens (33), Brignoles (83), Le Mans (72) et Pont de Veyle (01).

Le planning de montée en puissance prévoit d'augmenter les volumes de livraison de 25 % tous les deux mois à périmètre constant, avant d'ouvrir la mutualisation aux industriels de la deuxième vague. Plusieurs candidats sont déjà sur les rangs pour rejoindre la dynamique qui s'adressera à terme à l'ensemble des chargeurs de la Pointe de Bretagne et aux régions limitrophes rencontrant la même problématique.

Le Groupement est également ouvert aux petites entreprises ne pouvant aujourd'hui livrer leurs produits au-delà du Grand Ouest faute de solutions logistiques économiques. Il prévoit aussi de mettre à profit les nombreux retours à vide des véhicules livrant l'industrie, les plates-formes et les magasins de la région.

En conclusion, ce programme de logistique mutualisée en zone rurale à fort enjeu économique montre que la logistique joue également un rôle sociétal. Porteurs du projet, les élus des Communautés de Communes de l'Ouest Cornouaille l'ont bien compris. Par leur démarche originale, ils renforcent le caractère innovant d'une solution logistique agissant comme une arme anti-délocalisation au service du développement de l'industrie et de l'attractivité du territoire.

2.4. Cas 4 : MUTUALISATION ORGANISÉE À L'INITIATIVE D'UN INDUSTRIEL

2.4.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte

Senoble, premier fabricant français de produits laitiers frais à Marque De Distributeur (MDD), a toujours traité ses opérations logistiques en propre, depuis l'origine de l'entreprise en 1921.

Avant 2005, Senoble disposait d'un unique entrepôt qui était arrivé à saturation. Des stocks déportés étaient alors constitués dans plusieurs petits entrepôts « satellites » qui entraînaient des surcoûts logistiques importants. À cette même période et en peu de temps, la diversité gérée passait de 500 à 1 000 références. À cela s'est ajoutée la généralisation du flux tendu, imposé par les clients, qui a fait passer le nombre de palettes complètes préparées de 55 à 35 % du flux, le reste étant principalement de la préparation colis. Il fallait trouver une solution à ce problème capacitaire.

Décision fut prise en 2005 de construire un nouvel entrepôt permettant de compenser en partie ce manque de capacité. Cet entrepôt a été construit au barycentre des points de livraison des clients de Senoble en France et au quasi-barycentre de ses sites de production. Une extension fut ensuite construite en 2008, portant la surface totale à 26 000 m².

Cet outil a dû être pensé pour accompagner le développement de l'entreprise, en termes de capacité de stockage et d'expédition. Il devrait en effet permettre le stockage d'environ 27 000 palettes et l'expédition de 650 000 tonnes de produits laitiers frais par an.

Le métier MDD impose que les coûts de revient soient les plus faibles possibles. Les marques MDD constituant 85 % de l'activité de Senoble, il leur fallait donc trouver une solution qui leur permette de rester rentable et compétitif. De plus, l'extension de l'entrepôt a laissé de la surface disponible pour laquelle s'est posée la question de son remplissage.

En tant que *copacker*, Senoble réalise de la prestation logistique, en mutualisant ses moyens de transport avec les produits fabriqués pour des industriels tiers.

Senoble a donc engagé une démarche de mutualisation avec d'autres industriels. L'intérêt de cette démarche est que les différents acteurs partagent les charges fixes tout en bénéficiant d'un outil logistique moderne, capacitaire, permettant d'avoir un lieu de stockage unique d'où livrer toute la France, ainsi qu'une bonne partie de l'Europe.

Certains des industriels partenaires ne souhaitaient pas que les distributeurs soient tentés de faire des amalgames entre leur marque propre et la société Senoble, c'est pourquoi la logistique du groupe a été filialisée. Depuis juillet 2009, Iris Logistique est devenue la filiale Logistique et Transport du groupe Senoble. Iris Logistique est elle-même la société mère de deux autres sociétés, Gatilog pour la partie logistique, et STS pour la partie transport.

L'ambition d'Iris Logistique est d'apporter à des industriels tiers le niveau de Qualité de Service issu de sa filiation d'industriel partenaire des distributeurs, en raison de sa spécificité de fabricant de MDD.

2.4.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences

Iris Logistique s'appuie sur le groupe Senoble pour les fonctions centrales (Ressources Humaines, Finance, Juridique, Informatique), mais gère en autonomie les autres aspects du métier de « prestataire logistique » : Prise de Commande, Organisation Transport, Activités Logistiques, Gestion des Emballages, Service Après-Vente, Pilotage de la Prestation.

L'optimisation des moyens de transport est à la charge de STS. STS est non seulement transporteur public avec une flotte en propre de 55 ensembles routiers, mais aussi commissionnaire transport et affrète à ce titre une centaine de camions par jour.

La gestion de la performance de l'outil logistique est à la charge de Gatilog. Gatilog expédie 1 200 000 palettes par an, avec une capacité estimée à 1 600 000 palettes / an.

Au 1er janvier 2011, Senoble partage son organisation avec 12 industriels des produits frais, qui ont progressivement rejoint le dispositif mis en place en 2006. Un autre industriel arrivera le 28 février 2011, puis un autre le 1er avril 2011, portant ainsi à 15 le nombre d'industriels présents sur ce schéma.

Lorsqu'un industriel souhaite rejoindre Iris Logistique, il transmet un jeu d'hypothèses ou l'historique de son activité sur une période représentative de sa saisonnalité à Iris, sous accord de confidentialité. Ces données sont ensuite intégrées à l'historique d'Iris, corrigées des prévisions pour la période de démarrage de cette nouvelle activité, afin qu'Iris puisse visualiser quelles pourraient être les synergies issues de ce rapprochement. Le service Méthodes et Organisation d'Iris Logistique en déduit le prix qui sera proposé à l'industriel intéressé.

2.4.3. Description du fonctionnement

Les commandes sont transmises au Service Client d'Iris Logistique, qui gère l'ensemble des commandes de tous les partenaires, par différents canaux (EDI, Mail, Portail Web, fax, téléphone). Cette mutualisation de la prise de commande peut éventuellement permettre de déceler des incidents sur les commandes de certains industriels en fonction d'anomalies déjà constatées sur les commandes des autres partenaires.

L'affectation et la réservation des stocks sont faites par le Service Client ou par l'industriel partenaire, selon ses exigences.

Les commandes sont ensuite transmises à STS pour constitution des tournées de la journée de livraison concernée. Senoble ayant déjà le profil le plus large de plannings de livraison (jusqu'à 6 livraisons par semaine), les partenaires industriels n'ont aucun mal à intégrer l'organisation.

Une fois l'organisation transport calée en fonction des impératifs de livraison (horaires de livraison demandés par les distributeurs, ordre de chargement, volumes à charger dans un même moyen de transport), STS remet les commandes à Gatilog, en ayant intégré la livraison de l'ensemble des partenaires dans un même moyen de transport, par point livré. L'objectif de STS est de ne rouler qu'en camion complet, mais le premier impératif est de respecter le taux de service à la livraison, intégrant ponctualité et disponibilité de la marchandise sur le site logistique.

Ce dernier impératif est assuré par la cellule Gestion des Stocks de Gatilog, qui suit les horaires d'arrivée des marchandises sur le site logistique, pour ne faire partir les camions que lorsque les produits sont disponibles pour préparation et chargement.

Les commandes sont ensuite préparées, au colis ou à la palette, pour être chargées dans le timing permettant de respecter les horaires de livraison convenus avec l'entrepôt du distributeur concerné.

STS se charge ensuite de remettre les documents aux conducteurs (BLs, feuilles de route).

Enfin, le Service Après-Vente d'Iris Logistique gère les éventuels litiges à la livraison (casse produit, conditions climatiques lors de la livraison, panne transporteur, etc.).

Lorsque des produits ne sont plus marchands (problème de date limite de consommation bientôt atteinte, problème de qualité de l'emballage, etc.), ils sont proposés par le Service Client d'Iris Logistique à des soldeurs préalablement agréés par les partenaires industriels.

Chaque partenaire industriel d'Iris Logistique désigne un ou des correspondants internes qui sont les interlocuteurs des opérationnels d'Iris.

Des réunions de suivi de l'activité ont lieu régulièrement, mensuellement ou semestriellement selon les partenaires.

2.4.4. Système d'information

L'informatique d'Iris Logistique s'articule autour de 4 systèmes d'information :

- un ERP permettant d'assurer la prise de commande, l'activité transport et la facturation ;
- un WMS permettant d'assurer l'ensemble des opérations logistiques liées à l'entrepôt ;
- un WCS pilotant les opérations de convoyage et d'affectation des palettes sur les zones de travail, la gestion de saturation de l'outil, et l'optimisation de la productivité ;
- une informatique industrielle permettant de gérer la carte magasin, la gestion de saturation de l'outil, et l'optimisation de la productivité.

Le traducteur EDI (Tradexpress) permet d'intégrer les messages aux standards Edifact ainsi que des messages spécifiques, convenus entre les différents partenaires.

Des demandes particulières sont aussi gérées. Ainsi, un industriel partenaire demande à Iris Logistique de renseigner par saisie les opérations de réception, de retour marchandise, et d'expédition, dans son propre système grâce à une liaison SAP déportée.

Enfin, Iris Logistique met à disposition de ses partenaires un extranet leur donnant la possibilité d'accéder directement à leur gestion de stock. Cet outil permet à l'industriel, via accès web, de consulter ses stocks, l'état des réceptions, des commandes, etc. ; chacun peut ainsi visualiser son activité logistique comme s'il exploitait un WMS sur place.

2.4.5. Modalités et gestion de la collaboration

Les modalités de la collaboration sont formalisées dans un contrat entre Iris Logistique et chacun des partenaires industriels. Au préalable, une lettre d'intention aura permis d'engager les premiers échanges d'information, afin d'intégrer les activités dans le système mutualisé.

La collaboration est ensuite gérée par les équipes logistiques de chaque partenaire et les différents services d'Iris Logistique. C'est cependant le Service Méthodes et Qualité qui centralise les échanges d'information entre chaque société et Iris Logistique.

Si des partenaires souhaitent organiser des opérations conjointes (promotions jumelées, packs promotionnels partagés, etc.), c'est Iris Logistique qui réalise les opérations « d'assemblage » pour le compte des deux partenaires, en collaboration avec les interlocuteurs désignés dans chacune des sociétés.

Les tarifs évoluent dans le cadre fixé par le contrat, et selon les optimisations réalisées par Iris Logistique. De la même façon, lorsque les données initiales ou le contexte économique évoluent, Iris échange avec chaque partenaire sur de nouvelles modalités de facturation, pour la prestation convenue, à la baisse comme à la hausse.

2.4.6. Bilan de la collaboration et perspectives

Le schéma en place depuis 2006 continue d'évoluer, de nouveaux partenaires rejoignant régulièrement Iris Logistique.

Les avantages pour les industriels sont multiples :

- La possibilité pour certains industriels de passer à un site de stockage unique permettant la réduction de l'ordre de 20 à 25 % de leur stock.
- L'accès à des systèmes d'information performants permettant de réduire leurs coûts administratifs.
- Une approche conseil de la part du prestataire du fait de sa « proximité » avec un industriel, Senoble.
- Une optimisation permanente par Iris Logistique des plans transport dans le but de satisfaire le client final
- L'accès à une logistique de distribution performante calée sur des livraisons quasi quotidiennes.
- L'accès potentiel à de nouveaux marchés à l'échelle nationale voire européenne.

Afin de proposer un schéma valable pour plusieurs types d'entreprises des produits frais, Iris Logistique a noué une alliance commerciale avec un nouveau prestataire logistique, Mutual Logistics. Cette société est aujourd'hui basée sur deux sites en froid négatif, mais développe ce concept en froid positif également. Cette alliance permettra de proposer une logistique flexible, organisée au départ de plusieurs sites.

Les perspectives d'intégrer de nouveaux partenaires sont nombreuses. La difficulté sera d'appréhender les limites du dispositif actuel, et de savoir refuser des entreprises qui seraient intéressées, mais dont

l'arrivée déstabiliserait les activités logistique et transport des partenaires déjà en place. Il faudra dans ce cas les orienter vers la constitution d'un nouveau réseau d'entreprises « mutualisantes ».

2.5. Cas 5 : CODÉVELOPPEMENT D'UN OUTIL LOGISTIQUE

2.5.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte

La société GJ Service Froid a été créée en 2009 dans le cadre d'un partenariat entre les sociétés AT France à Troyes (Aube) et Lincet à Saligny (Yonne) pour la gestion d'une plate-forme commune froid positif sur Torvilliers (Aube).

Le développement de ces sociétés aurait pu les amener à agrandir respectivement leurs locaux pour stocker les volumes supplémentaires. Les dirigeants, se connaissant, décidèrent de mutualiser leurs moyens et profiter du cumul de leurs activités pour diminuer les coûts du transport dont 70 % des points de livraison sont communs, notamment pour la GMS. Cette collaboration va aussi permettre aux usines de se recentrer sur leur cœur de métier, la production, en augmentant leur capacité.

Faute de prestataire compétitif situé à proximité et disposant de moyens permettant de traiter le flux en froid positif, décision fut prise par les deux entités de filialiser leur logistique en créant une nouvelle entité : GJ Service Froid.

2.5.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences

À l'origine donc, les deux membres associés sont AT France (production de l'andouillette de Troyes) et Lincet (production du fromage de Chaource AOC) ; ils occupent aujourd'hui 60 % de la surface de la plate-forme.

Cette plate-forme est ouverte à d'autres industriels de l'agroalimentaire. Ainsi, deux nouveaux clients ont été intégrés en juin 2010 et deux supplémentaires le seront d'ici 2011. La principale motivation de ces clients est la diminution de leurs coûts de transport et logistique et la libération de surface en interne pour augmenter leur capacité de production.

Il n'y a pas de démarche commerciale particulière pour trouver de nouveaux clients. La prise de contact avec des clients potentiels se fait à travers des clubs agroalimentaires, les clients existants et la CCI de l'Aube.

Pour l'intégration de ces nouveaux clients, il faut s'assurer de l'existence d'une base commune de clients finaux à livrer, de la compatibilité des volumes à traiter et des exigences de délai. Il n'y a pas d'adaptation nécessaire en termes d'échange de données informatisées, les fournisseurs de la grande distribution répondant en général aux exigences du secteur.

GJ Service Froid, en tant que prestataire logistique, doit assurer l'entreposage, la gestion des stocks, la préparation de commandes et la gestion du transport aval ainsi que la gestion des flux d'informations liés.

2.5.3. Description du fonctionnement

La plate-forme regroupe les expéditions des trois usines de charcuterie d'AT France (9 000 tonnes par an) et des deux fromageries de Lincet (2 500 tonnes par an).

Ces deux entreprises ont au préalable bien analysé leurs différents flux et elles ont fait le choix du parc d'activités de Torvilliers, positionné à moins de dix minutes d'un échangeur autoroutier. Ce nouvel

outil logistique est ainsi implanté au barycentre de leurs différents sites de production et à relative proximité de leurs marchés.

Les commandes sont transmises à la plate-forme par les clients (industriels) par EDI au fil de l'eau. Une commande représente un poids moyen de 150 à 160 kilos.

Sur les 18 mois d'exploitation, la plate-forme a géré sur la base de 650 références et d'une couverture moyenne de stock de 2,2 jours :

- 100 000 commandes pour un volume de 4,6 M de colis.
- 9 départs journaliers de la plate-forme, correspondant à 9 lignes régionales avec un volume moyen de 10/12 camions complets (98 % de taux de remplissage des véhicules).

La règle veut que toutes les commandes du jour doivent être chargées. Les ressources et moyens doivent être adaptés en conséquence.

Le prestataire logistique a un effectif de 26 personnes dont la moitié est issue d'un transfert de personnel des sociétés associées.

Il a fallu compter au démarrage sur une mobilisation de 30 % de personnel supplémentaire sur les six premiers mois pour acquérir les compétences nécessaires avant la stabilisation de l'activité.

2.5.4. Système d'information

Le système d'information utilisé sur la plate-forme est un WMS interne. Ce système a été développé par la société qui, à l'origine, a développé le système de production des deux entreprises associées.

2.5.5. Modalités et gestion de la collaboration

Sur la base d'un contrat logistique standard de trois ans, les industriels, associés ou nouveaux entrants, s'engagent avec GJ Service Froid sur les mêmes règles de fonctionnement afin de ne pas complexifier la gestion.

Il n'y a pas de reporting formalisé mais une information est donnée contenant les principales unités logistiques et données financières. Cette remontée permet de mesurer les écarts éventuels par rapport à l'étude initiale.

Un comité de direction, réuni tous les mois, est chargé de passer en revue les chiffres et les projets d'investissements. Le compte d'exploitation est, quant à lui, validé tous les trimestres.

2.5.6. Bilan de la collaboration et perspectives

Ce cas illustre la façon dont deux PME répondent à un problème de capacité et d'optimisation de coûts logistiques, en collaborant sur la base d'un lien fort, capitalistique, pour créer un outil logistique commun.

L'arrivée sur la plate-forme de nouveaux clients géographiquement proches, et ayant des flux logistiques compatibles, est un bon indicateur de réussite de ce projet.

2.6. Cas 6 : COCONCEPTION DE SERVICES LOGISTIQUES ET INDUSTRIELS

2.6.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte

Vialog est une collaboration entre 12 entreprises de Haute-Normandie qui concentre les savoir-faire industriels et logistiques de la région de Dieppe. Il s'agit d'une organisation commerciale, qui propose une coconception de services logistiques et industriels à forte valeur ajoutée.

Il s'agit de structurer et promouvoir une offre globale de service complet sur le cycle opérationnel (de la commande à la livraison), ainsi que de proposer des services complémentaires, comme la personnalisation produit, les contrôles de traçabilité, des tableaux de bord et des statistiques, la gestion de la logistique retour...

Au début des années 2000, sur fond de changements stratégiques de leur maison mère liés à l'évolution de l'économie mondiale, le site de Toshiba Dieppe s'est diversifié en développant une activité de service à forte valeur ajoutée autour de son activité photocopieur incluant des prestations de configuration de produits à la demande en usine, de reconditionnement et de remise à neuf.

C'est de cette expérience qu'est venue l'idée de développer avec des partenaires un modèle de logistique industrielle à forte valeur ajoutée.

Cette impulsion a été favorisée par des perspectives importantes de croissance des activités logistiques dans la région, avec le développement du port du Havre et le fait que Dieppe et sa région soient situés sur un axe de communication routier vers l'Europe du Nord.

Toshiba s'est alors associé à Eurochannel Logistics en 2008 pour mener les premières réflexions et les groupes de travail sur les objectifs d'un futur partenariat.

L'enjeu principal est de pouvoir justifier d'un apport de valeur ajoutée suffisant, complémentaire aux activités situées sur l'axe Seine, pour qu'un produit arrivant sur le Havre puisse transiter par Dieppe.

Le marché visé est celui de la mise en châssis de modules (fabrication du châssis et assemblage des modules importés).

La collaboration se concrétise en juillet 2009 par la création de l'association Vialog.

2.6.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences

L'association est constituée de 12 entreprises qui apportent à l'association Vialog des compétences propres :

- Toshiba Dieppe, Alcatel Eu et Automatic Normand apportent leurs expertises en matière de hautes technologies : analyse, réparation, configuration de cartes électroniques et assemblages complexes,
- les Groupes PG (3 entités), Dumont SA et SN Innovex apportent leurs compétences en transformation des métaux, plastiques et bois : injection et thermoformage plastique, usinage, emboutissage, décolletage, découpe laser, chaudronnerie, mécano-soudure,
- l'offre en customisation et marquage industriel (tampographie, doming, sérigraphie, étiquetage) est complétée par Seim pour son expertise en traitement de surface et peinture sur métaux,
- les logisticiens Eurochannel Logistics, Transports Mettelle, LD Lines Transmanche et Gondrand finalisent l'offre Vialog en assurant les transports routiers, maritimes et aériens, par lots complets ou partiels, le stockage, le dédouanement import et/ou export,

- Audis, fabricant et distributeur de gobelets prédosés pour boissons chaudes, fut la première société à voir son distributeur automatique naître de différentes compétences des entreprises du groupe.

Par ailleurs, le projet Vialog a été appuyé en 2008 et 2009 par l'Union européenne via les fonds Feder, par l'État via les services de la Dreal de Haute-Normandie, ainsi que par les institutionnels de la région Haute-Normandie, de la communauté d'agglomération de la région Dieppoise et du pôle de compétitivité Nov@log.

La labellisation par le pôle Nov@log a permis à Vialog de bénéficier de subventions (Dreal, agglomération Dieppe maritime, fonds région, fonds européens). Le budget de financement 2010 de l'offensive commerciale a ainsi pu être bouclé grâce à une subvention de 50 k€ provenant de la convention de revitalisation de l'entreprise LEAR OFFRANVILLE.

Vialog bénéficie aussi du soutien d'un comité scientifique constitué de trois laboratoires de recherche et développement (Insa, Idit et Rouen Business School).

Le rôle de ce comité scientifique, en lien avec le comité de pilotage, est de veiller au bon déroulement de la mise en place de Vialog en tant qu'offre de solutions logistiques globales sur la région dieppoise, et de travailler en étroite collaboration avec les prestataires présents. Il est également force de propositions pour les différentes phases de la mission – particulièrement pour la R & D et l'innovation – et participe activement aux différentes réunions.

Ce comité scientifique sera par la suite renforcé par les compétences du Critt transport et logistique, qui a une grande expérience dans la logistique collaborative ; il a en effet accompagné et initié le système de distribution mutualisé avec la filière Logistique Seine Normandie. Il pourra initier des synergies via des groupes de travail entre les deux groupements du Havre et de Dieppe.

La constitution et la participation active à un groupe de travail commun avec plusieurs logisticiens de la vallée de la Seine sont envisagées avec le soutien du Club logistique du Havre et du Critt Haute-Normandie.

Cette collaboration aura pour but de compléter l'offre de services classiques des logisticiens par une offre industrielle à forte valeur ajoutée autour des enjeux douaniers, entre autres éléments déterminants dans la qualification de cibles, ce qui permettrait de retenir sur la région Normandie des produits qui ne feraient sinon que « transiter » pour être parachevés ailleurs.

2.6.3. Description du fonctionnement

Une étude de marché préalable, confiée dans la phase de structuration à deux cabinets de conseil, a permis de définir le positionnement de Vialog.

Vialog propose ainsi 4 typologies de services clients :

- Services aux importateurs (en particulier de produits manufacturés venant d'Asie) dont, par exemple, mise aux normes européennes des produits, mise en châssis de systèmes conteneurisés pour réduire les poids et volumes des marchandises transportées et optimiser les coûts de transports maritimes, opérations de différenciation retardée et de personnalisation de produits standards aux demandes des clients européens, logistique retour de produits et enfin opérations de douanes.
- Services aux logisticiens, pour lesquels Vialog se positionne alors en tant que partenaire industriel de l'opérateur logistique. Vialog propose des prestations connexes qui viennent enrichir le panel de services industriels proposés par le logisticien.
- Services aux exportateurs, pour lesquels, grâce à la position privilégiée de ses membres sur l'axe France – Grande Bretagne, Vialog se positionne comme plate-forme avancée de sous-

traitance industrielle et logistique pour finaliser les produits (finalisation, différenciation, personnalisation des produits) avant leur exportation, et en assurer le stockage, le transport maritime et terrestre puis la distribution Outre-Manche.

- Services aux donneurs d'ordres régionaux, via la mise en place d'un interlocuteur unique et d'une structure capable d'organiser pour eux la chaîne de sous-traitance nécessaire au traitement d'opérations extérieures à leur cœur de métier. Vialog met ainsi en place une véritable délégation de production.

La 1^{ère} phase a eu lieu en 2009 avec l'appui d'un cabinet de conseil et a concerné la structuration du groupement, la présentation du projet pour labellisation par le pôle Nov@log et le mode de fonctionnement. La coordination de cette phase a été confiée à la communauté d'agglomération de la région Dieppoise.

La 2^e phase, s'étalant sur le premier semestre 2010, s'est articulée autour de la définition et du déploiement de l'offensive commerciale : structuration de l'offre (site internet, support, plaquette).

Vialog ne proposant pas un produit catalogue mais une offre de services spécifiques adaptée sur mesure à la demande de ses clients, et dont la mise en œuvre devra se faire en mode projet, la stratégie de conquête de nouveaux marchés passe par la promotion, la mise en relation avec les réseaux locaux. Elle passe aussi par des démarches d'avant-vente, de spécification et d'implication dans le codéveloppement des projets de clients ciblés.

Enfin, il est important de se rapprocher des réseaux d'entreprises existant localement tant dans le domaine logistique qu'industriel.

La 3^e phase est prévue pour un démarrage en 2011. Son objectif est la mise en œuvre d'outils collaboratifs pour le suivi et le traitement des affaires et la mise en place d'un SI (plate-forme d'échanges d'information, Product Data Management). D'autres extensions se feront en fonction des opportunités qui se présenteront.

Cette phase consiste aussi à rechercher des partenariats – y compris en Grande-Bretagne – pour le développement de services (logistiques ou d'appui) innovants, à déployer des outils collaboratifs nécessaires à la coconception et à l'industrialisation, et à pérenniser l'organisation commerciale Vialog.

Aujourd'hui, la procédure de traitement d'une affaire a été définie pour couvrir les différents champs d'action nécessaires :

- Qualification de la demande client,
- Constitution d'un groupe de pilotage,
- Élaboration de la réponse Vialog,
- Présentation de l'offre,
- Conduite des négociations,
- Contractualisation,
- Organisation de la production,
- Responsabilité des livraisons,
- Facturation / recouvrement,
- SAV, gestion des litiges.

2.6.4. Ressources mobilisées dans la collaboration

L'originalité de la démarche Vialog réside dans la mise en commun de ressources et de compétences de différents acteurs de la chaîne de réalisation et de distribution de produits, non plus dans une simple relation classique de donneurs d'ordres/sous-traitants, mais dans une véritable démarche collaborative d'entreprise étendue : des moyens d'échange et de traitement des informations doivent ainsi être développés et être mis en œuvre entre des entreprises de tailles et d'activités diverses.

La structure Vialog a nécessité le recrutement d'un commercial à temps plein, ainsi qu'un contrat de service avec un commercial anglais à mi-temps.

Par ailleurs, la logistique collaborative visée par Vialog passe par une massification des flux, une mutualisation des moyens et l'échange d'informations actualisées. Elle demande un investissement des membres de l'association *via* le partage d'informations, de connaissances et de savoir-faire avec les partenaires, la mise en place de groupes de travail entre les acteurs et la recherche de solutions communes.

Les outils collaboratifs à cet effet sont :

- la mise en place d'un espace membres,
- la mise en place d'un outil de relation client - sur la base du cahier des charges élaboré par le comité scientifique au cours de la phase de définition de l'offensive commerciale en application des conseils d'un consultant de Cadres Experts,
- le choix d'un ou de plusieurs outils de coordination des actions entre Vialog et le donneur d'ordres - la plate-forme collaborative Pi3C pourrait servir de référence dans ce domaine – parmi lesquels des applications de gestion collaborative des approvisionnements, de mise en ligne des informations d'exécution de la commande client et d'un système de distribution mutualisée,
- le déploiement de diagnostics courts, organisationnels et techniques chez chacun des membres Vialog par le comité scientifique, permettant un état des lieux de la situation du sous-traitant, une analyse des écarts et points critiques par rapport aux exigences du « e-référentiel » proposé.

Le fait que l'un des membres, en l'occurrence Toshiba, bénéficiait d'une structure et de moyens importants, a permis de disposer plus facilement des ressources nécessaires en informatique et en coordination de projet.

2.6.5. Modalités et gestion de la collaboration

Les 12 entreprises de Vialog sont regroupées sous le statut d'association, le dépôt des statuts a été fait en sous-préfecture de Dieppe en juillet 2009.

Ce choix de statut d'association a été fait afin de garder une bonne attractivité pour les partenaires potentiels grâce à un fonctionnement simple et une structure légère.

Les entreprises membres s'acquittent de droits d'entrée calculés selon leur nombre de salariés ainsi que d'une cotisation annuelle de 200 €; elles contribuent également au financement partiel de l'action commerciale à hauteur de 350 €/mois.

Enfin, une « dîme » de 5 % sur le chiffre d'affaires réalisé par chacun des membres dans le cadre de contrats Vialog est prélevée afin de financer un mode de fonctionnement couvrant la totalité des coûts de l'action commerciale sur l'année suivante.

Les principes de fonctionnement de la collaboration sont fixés par les statuts de l'association Vialog. Ces statuts comprennent notamment un code de déontologie définissant des règles de non-concurrence, des obligations de participation, des règles de non-débauchage...

Une réflexion a été en particulier menée sur le problème de concurrence qui pouvait survenir au sein du groupement. Il a été défini, dans les règles de fonctionnement, que sur un même appel d'offres, avec deux entreprises du même secteur, la sélection se ferait sur la base du moins-offrant en prenant en compte le niveau d'activité de chacun.

Des réunions régulières de suivi des activités et de définition des objectifs sont organisées environ tous les deux mois entre les membres.

Vialog étudie, avec l'appui de l'Idit, l'intérêt qu'il y aurait à acquérir, à terme, le statut de groupement d'intérêt économique (GIE) ou de société commerciale par actions simplifiées (SAS). Le GIE ou la SAS pourraient permettre de mutualiser les moyens financiers du groupement d'entreprises, notamment dans l'optique de pérenniser l'emploi d'une ressource dont les missions consisteraient, pour partie, à la poursuite de l'offensive commerciale et au relationnel avec les clients. Le GIE ou la SAS répartiraient également les gains financiers de la collaboration entre les entreprises membres de Vialog.

2.6.6. Bilan de la collaboration et perspectives

Depuis trois ans, dans un contexte de crise, l'offensive commerciale tarde à donner des résultats concrets. Les donneurs d'ordres ont tendance à reprendre chez eux les activités qu'ils auraient auparavant sous-traitées.

Pour les entreprises adhérentes, le principal risque aujourd'hui est de contribuer au financement de l'activité commerciale à fonds perdus. Le désengagement d'une entreprise peut, à ce titre, se faire du jour au lendemain du fait du statut d'association.

Compte tenu de l'originalité de l'offre Vialog qu'il faut encore faire connaître, il est probable qu'un délai de montée en charge soit nécessaire avant de conclure les premières affaires, d'où la nécessité pour le responsable commercial de consacrer, au cours de cette première année de fonctionnement, une part importante de son temps à la mise en œuvre de la stratégie de conquête de nouveaux marchés.

À terme chacune de ces entreprises pourra retirer de cette association des gains directs comme indirects : gains économiques, diversification, gains environnementaux et gains organisationnels. Ce groupement d'entreprises permet aussi à leurs dirigeants d'échanger sur leurs stratégies et leurs visions du marché.

2.7. Cas 7 : MUTUALISATION SUR UN FLUX DE COLLECTE ET RECYCLAGE

2.7.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte

Le marché de la bureautique et de l'impression est essentiellement un marché de renouvellement. Ce marché est fractionné et exploité par de nombreux concurrents venant du monde de la bureautique (ex : Ricoh, Xerox), de marchés connexes (imprimantes, ex : HP) ou plus éloignés (ex : conseil en informatique).

La variété des acteurs s'explique par la multiplicité des niches produits existantes (produits professionnels de niches, produits grand format, produits à destination d'imprimeurs...).

Ce marché génère, *via* ses clients finaux, une production importante de consommables usagés : cartouches laser, cartouches jet d'encre, bidons de photocopieurs, cartouches de fax, cartouches à ruban, photoconducteurs...

Les coûts liés à la collecte et au tri de ces consommables sont très élevés par rapport au coût du produit lui-même.

Partant d'un besoin commun de proposer à leurs clients utilisateurs finaux une solution simple de collecte pour le recyclage de leurs consommables usagés, et afin d'optimiser les coûts de cette logistique retour, les marques majeures des secteurs de la bureautique et de l'informatique présentes en France décident de créer en janvier 2000 un opérateur commun en charge de la collecte et du tri.

Il s'agit d'une démarche volontaire des marques, guidée par une double préoccupation : répondre à la demande de protection de l'environnement en s'impliquant notamment dans la gestion des produits usagés, et démontrer aux pouvoirs publics qu'une réglementation n'est pas nécessaire.

Le Consortium Industriel Bureautique Informatique (Conibi) est ainsi créé pour proposer une solution simple, mutualisée, aux clients finaux des industriels pour récupérer leurs consommables usagés avec pour objectif de recycler l'ensemble des produits collectés et d'accroître le taux de réutilisation matière.

2.7.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences

Les membres fondateurs de Conibi ont à l'origine opéré leur rapprochement *via* un syndicat interprofessionnel.

Les clients marques de Conibi sont adhérents. Ils peuvent être aussi, comme la plupart des membres fondateurs, actionnaires. Les marques adhérentes de Conibi sont à ce jour : Canon, Epson, Infotec, Konica Minolta, Kyocera, Lexmark, Neopost France, NRG, Océ, Ricoh, Samsung, Satas, Sharp, Toshiba, Xerox.

Conibi a un rôle d'exécution de la prestation en fonction d'objectifs définis par ses adhérents. Cette structure d'une dizaine de personnes assure la relation commerciale avec les clients collectés (clients finaux des marques), gère la relation avec les prestataires de collecte et de tri et œuvre au développement des filières de valorisation.

Les prestataires de collecte et de tri, au nombre de trois aujourd'hui, sont chargés sur la base des demandes fournies par Conibi de planifier leurs tournées de collecte (environ 30 000 collectes sur une année) et d'effectuer le tri des consommables usagés sur leurs centres.

Les clients finaux (clients collectés) peuvent être des petites sociétés dont la collecte sera effectuée sur un seul site, ou de gros clients qui feront l'objet d'une collecte multisites.

2.7.3. Description du fonctionnement

La collecte est gratuite pour les entreprises collectées clientes de Conibi. Ce sont les marques adhérentes qui prennent en charge les coûts de collecte, de tri et de traitement de leurs consommables.

Conibi met à disposition les conditionnements nécessaires. Pour les consommables informatiques et bureautiques, il s'agit d'un colis carton. Ce conditionnement est adapté pour la manutention par une personne et facilement palettisable ; le côté esthétique a aussi été travaillé à la demande des clients collectés travaillant dans des bureaux.

La collecte se fait selon les étapes suivantes :

- Le client s'inscrit sur le site internet de Conibi et transmet une demande de collecte en précisant le volume à collecter, ainsi que les conditions particulières s'il y a lieu. Le site permet aussi à chaque client d'accéder à tout son historique de collecte, ainsi qu'aux documents de traçabilité.
- Conibi transmet les instructions de collecte au prestataire qui convient de la date de passage avec le client.
- Le prestataire récupère les colis pleins (remplacement 1 pour 1 en colis vides) suivant le rendez-vous fixé et génère les documents de traçabilité nécessaires que sont :
 - o Le Bordereau de Retour d'Intervention (BRI) : ce document détaille la collecte effectuée et renseigne sur le devenir des consommables usagés collectés.
 - o Le Bordereau de Suivi de Déchets (BSD) : Ce document permet de contrôler les circuits d'élimination, du producteur du déchet, jusqu'à sa destination finale.
- Les colis sont ensuite transportés jusqu'à un centre de tri pour que les consommables soient séparés par marque et par type de traitement.
- Le prestataire effectue des opérations de pesage, comptage et tri à la référence, afin de séparer les consommables pour le réemploi des consommables pour le recyclage.
- Un double des BRI/ BSD dématérialisé est transmis au client collecté.

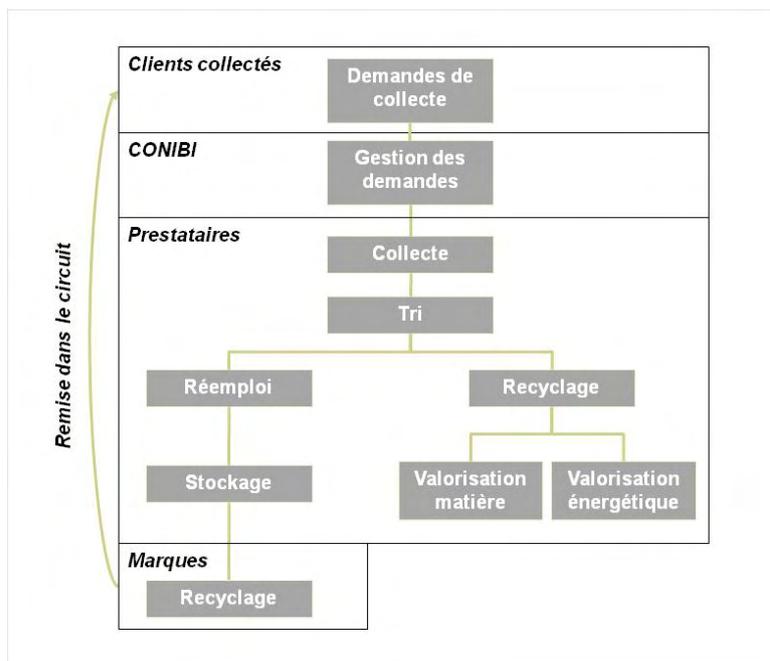


Figure : schéma des flux

Sur les 2,5 millions de consommables récupérés par an (environ 2 000 tonnes), un tiers est retourné aux marques fabricantes pour recyclage. Les deux tiers restants sont valorisés en utilisant les filières Conibi ; ils font majoritairement l'objet d'une valorisation matière. En 2009, les consommables valorisés ont permis la production d'environ :

- 225 Mwh d'électricité
- 300 tonnes de ferraille
- 270 tonnes de polystyrène
- 70 tonnes d'aluminium
- 15 tonnes de polyéthylène
- 9 tonnes d'inox
- 3 tonnes d'ABS
- 60 tonnes de poudre de toner réutilisées comme matière première alternative.

Le délai moyen de collecte est d'environ 10 jours calendaires à réception de la demande. Le délai de tri après collecte est également de 10 à 15 jours calendaires.

Conibi est certifié ISO 14001 et s'est fixé des objectifs de réduction de 15 % en 2 ans d'émission de gaz à effet de serre sur ses collectes.

2.7.4. Conception des produits

Pour illustrer la conception des consommables, exemple a été pris auprès de Toshiba TEC, un des membres fondateurs de Conibi.

Comme la plupart des autres fabricants, Toshiba Tec porte un soin particulier à l'écoconception de ses consommables. Un important travail de recherche et développement est mené pour minimiser continuellement l'impact carbone du consommable tout au long de son cycle de vie.

Au niveau du consommable lui-même, un travail particulier a été entrepris pour réduire la consommation de matières premières plastiques et de cartons d'emballage.

Lors de la production, l'usine veille à optimiser la consommation d'énergie nécessaire à la fabrication des cartouches de toner.

La production en France des toners pour l'ensemble de l'Europe permet également de minimiser les émissions de CO₂ lors du transport.

Lors de la valorisation des consommables, les plastiques, les métaux et le toner résiduel sont aisément séparables pour faciliter la valorisation matière et la réutilisation dans la filière.

L'écoconception des consommables Toshiba Tec permet d'atteindre un taux de valorisation de 100 % pour les cartouches récupérées dans la filière Conibi.

2.7.5. Système d'information

Afin de traiter une volumétrie croissante, d'assurer la traçabilité de ses opérations et d'améliorer ses délais, Conibi a mis en place un système d'information spécifique. Ce système contribue, en outre, à réduire les coûts de structure et l'impact des activités sur l'environnement (dématérialisation des documents de traçabilité).

Le portail clients a été interfacé avec un système d'information spécifique (ERP), lui-même interfacé avec les systèmes des prestataires. Cet ERP permet de sortir l'ensemble des reportings nécessaires à l'activité.

Un portail « adhérents » a aussi été développé pour servir de base d'échange des supports de communication, reportings,...

2.7.6. Modalités et gestion de la collaboration

Conibi est une société par actions simplifiée. Chaque actionnaire détient le même nombre d'actions. Chaque actionnaire et adhérent prend en charge les coûts réels afférents aux prestations réalisées par Conibi pour son compte sur la base des consommables collectés et triés dans le mois.

Le consortium est piloté par un comité de direction composé de représentants de ses actionnaires. Le comité de direction décide des grandes orientations et fixe les objectifs sur la base des bilans réalisés.

Une autre instance, le comité des opérations, permet d'assurer le bon déroulement de l'exécution de la prestation, de suivre la performance et d'effectuer des audits.

La force du consortium réside dans le fait de regrouper les marques informatiques et bureautiques majeures du marché permettant une collecte multimarques, gage de simplicité pour le client utilisateur. Par contre, quelques lenteurs sont possibles dans les prises de décision qui impliquent une recherche continue de compromis. En effet, les objectifs peuvent diverger notamment sur le budget alloué au fonctionnement de Conibi.

2.7.7. Bilan de la collaboration et perspectives

Conibi est avant tout l'illustration que des marques directement concurrentes peuvent travailler ensemble au travers d'une solution unique, pratique et souple pour leurs clients finaux.

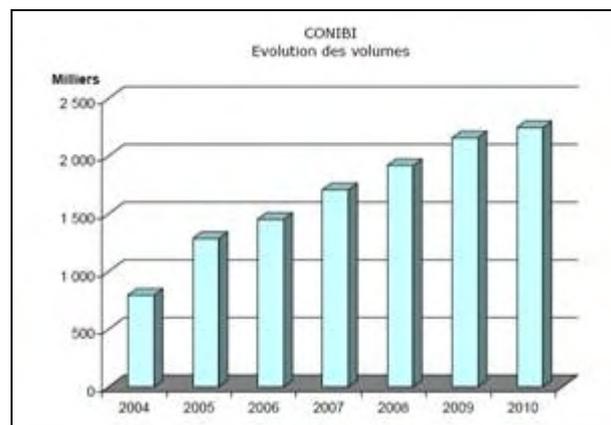
Un seul des membres a dû se retirer jusqu'ici du fait de l'évolution de la stratégie de son groupe à l'international en 2009.

Conibi propose ainsi, à travers une collecte unique multimarques, une solution simple de récupération des consommables usagés. Il n'y a pas de bénéfices financiers directs, mais des surcoûts sont évités du fait de la mutualisation.

Incidemment cela peut représenter, pour certaines marques, un moyen de tracer ce flux de consommables usagés pour éviter la récupération par des « refillers ».

À terme, avec l'évolution de la conscience environnementale des clients finaux et l'évolution des législations intracommunautaires, la collaboration sur ce type de prestation ne peut que prendre plus d'ampleur et aider les acteurs d'un marché à travailler ensemble.

Le développement de Conibi, déjà significatif depuis son lancement (voir graphique ci-dessous), passe à terme par une diversification des produits collectés, une diversification possible des clients collectés (ex : ménages), ainsi qu'un développement possible à l'international, mais aussi et surtout par la prise de conscience des utilisateurs finaux du besoin de valorisation des déchets.



Source : Conibi

2.8. Cas 8 : PLATE-FORME COMMUNE D'ACHATS ET D'APPROVISIONNEMENT DANS L'AÉRONAUTIQUE

2.8.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte

En décembre 2009, 10 entreprises aéronautiques de Midi-Pyrénées et d'Aquitaine créent la SAS Aérotrade afin de prendre en charge, pour leur compte, la gestion des approvisionnements matières et fournitures qui précédemment était assurée par les avionneurs.

Le plan de réduction des coûts initié par Airbus (Power 8) a notamment abouti à la décision de mettre fin au « free sourcing », mode d'approvisionnement matières géré par Airbus pour ses sous-traitants. Airbus passait alors commande des matières aux fournisseurs directement pour ses sous-traitants. L'objectif est de modifier l'organisation de l'approvisionnement matières en transférant la responsabilité auprès des fournisseurs. Cela représente pour les avionneurs des gains financiers importants grâce au transfert vers les sous-traitants des stocks, du besoin de trésorerie lié à l'achat matières, et des coûts de gestion liés.

Airbus se recentre ainsi sur deux métiers que sont l'assemblage d'avions et l'assistance à la maintenance auprès des compagnies aériennes. À l'instar du modèle automobile, la sous-traitance s'organise autour de fournisseurs de rang 1 en charge d'approvisionner des sous-ensembles.

L'enjeu est de taille pour ces sous-traitants puisque l'achat matières constitue entre 40 et 60 % de la valeur du produit, ce qui représente un besoin important en BFR (Besoin en Fonds de Roulement). La recherche d'un nouveau modèle est donc essentielle pour que ces sous-traitants maintiennent leur niveau de compétitivité déjà affaibli par la flambée de l'euro face au dollar ces dernières années (selon une étude de l'assureur-crédit Euler Sfac, publiée en juin 2007, un salarié français coûtait à cette époque 59 % plus cher qu'un salarié américain).

Les sous-traitants s'organisent donc et créent une structure commune, Aérotrade, afin de grouper leurs achats matières. Cette structure devra répondre aux principaux objectifs suivants :

- Être la moins coûteuse possible.
- Sécuriser les approvisionnements et mutualiser les achats matières sur la base des prix négociés par les avionneurs.
- Reporter sur la plate-forme le BFR pour l'achat matières de chacune des entreprises.
- Diminuer le délai entre le paiement de la matière et celui du produit fini.
- Acquérir la taille critique (plus de 2000 salariés) pour devenir un acteur reconnu au niveau national et international. Ainsi, les partenaires pourront acquérir la crédibilité nécessaire pour négocier avec les donneurs d'ordres, les fournisseurs ou les organismes (tels Oséo), pouvant assurer le financement de l'achat matières.

2.8.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences

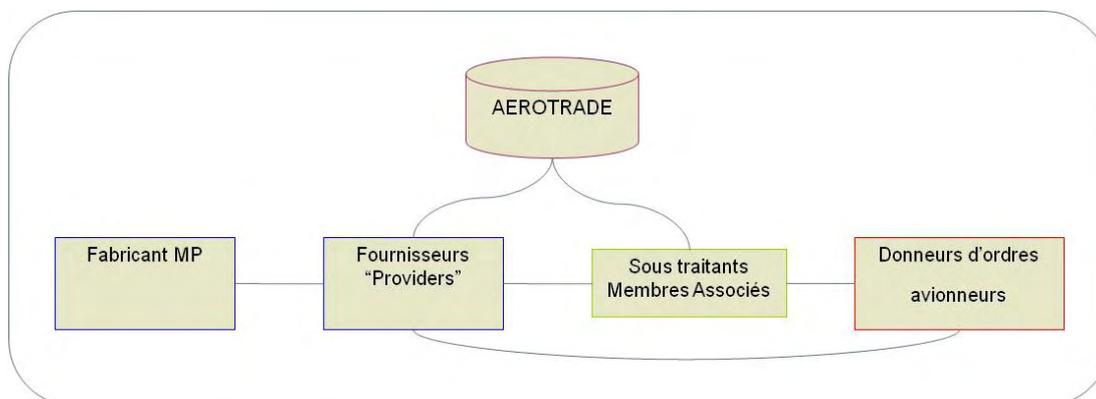
La création de la SAS, appuyée par Airbus, fait suite aux réflexions menées d'abord séparément entre :

- d'une part, depuis 2007, les sous-traitants, dans le cadre du plan Ader (Plan d'Actions pour le Développement des Entreprises Régionales de sous-traitance) porté par l'État (Drire) et par la région Midi-Pyrénées (dès 2001), afin de répondre efficacement aux besoins du réseau des PME sous-traitantes du secteur aéronautique.

- d'autre part, depuis 2008, le groupe de travail porté par le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS).

La Drire et la région Midi-Pyrénées ont apporté leur soutien à ces démarches et dans leur convergence en 2009 sur un unique projet de création d'une structure commune d'achat pour les sous-traitants. Ce soutien a fait l'objet d'actions collectives portées par Aerospace Valley.

Deux cabinets de conseil ont assisté les entreprises et Aerospace Valley dans la conduite de ce projet ambitieux.



Le SAS Aérotrade rassemble aujourd'hui les sociétés Cauquil (Haute-Garonne), Espace /groupe Ace Aéronautique (Haute-Garonne), Figeac Aéro (Lot), Eskulanak /groupe Lauak (Pyrénées-Atlantiques), Map (Pyrénées-Atlantiques), Maz'air /groupe Airia (Ariège), Groupe Mécahers (Haute-Garonne), Sotip (Haute-Garonne), groupe Torus (Hautes-Pyrénées), Sud Aéro (Haute-Garonne). La présidence d'Aérotrade a été confiée au PDG de la société Sud Aéro.

Elle pourra, par la suite, accueillir d'autres entreprises du territoire national. Les services de la SAS Aérotrade pourront être ouverts aux sous-traitants des membres fondateurs qui seront accueillis en tant que membres associés.

L'objectif est de pouvoir profiter du poids d'une entreprise étendue tout en respectant les spécificités de chacun des acteurs.

La structure d'Aérotrade devrait atteindre 7 personnes à terme avec des profils variés d'acheteurs, d'approvisionnementneurs, de qualitaticiens, ainsi qu'une fonction support.

Les « providers » sont des intermédiaires entre les fabricants de matières premières et les utilisateurs de cette matière.

2.8.3. Description du fonctionnement

Dans un premier temps, la plate-forme va se consacrer à l'achat matières. Les modes d'achat de matières premières s'opèrent de trois manières :

- *Free-sourcing* : la matière est fournie par le donneur d'ordres.
- *Contractors bid* ou « conbid » : le sous-traitant se procure la matière auprès d'un fournisseur recommandé par le donneur d'ordres. Le Conbid est un contrat entre le donneur d'ordres et le fournisseur. Le donneur d'ordres autorise les sous-traitants à en bénéficier dans le cadre de relations commerciales qui les lient.
- Achats directs.

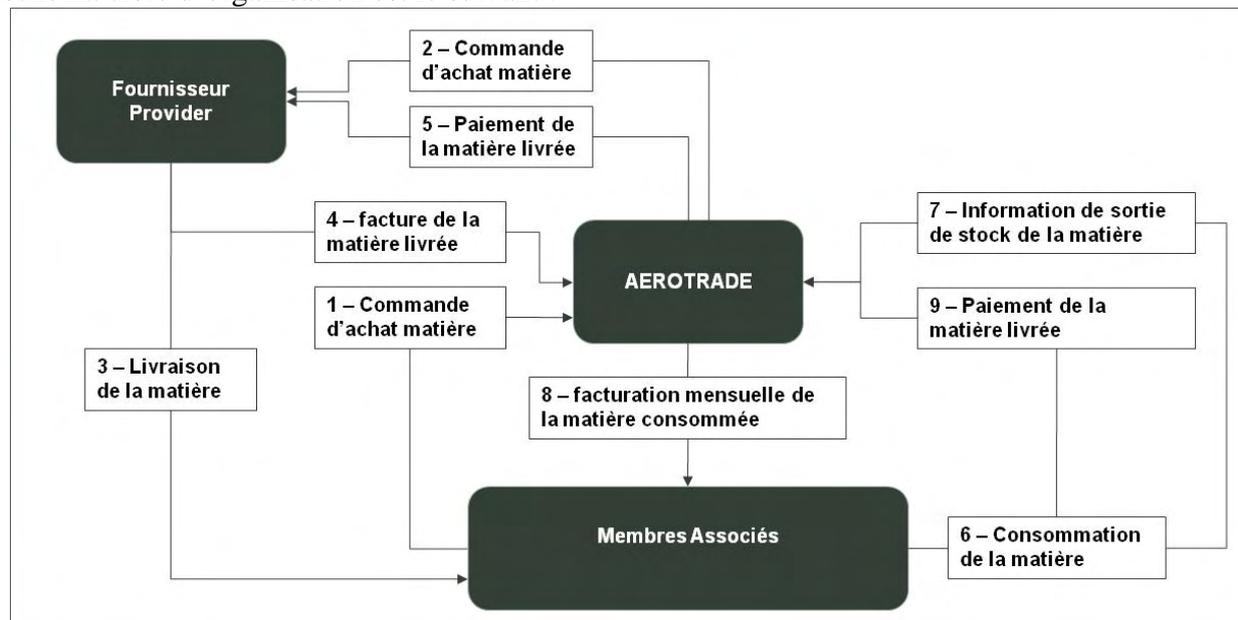
Le *free-sourcing* va donc être abandonné par les avionneurs à compter de 2011. Aérotrade devrait promouvoir la voie du *Contractors Bid*.

Aérotrade prévoit la gestion des matières suivantes : l'aluminium, les ébauches titane, l'acier sur 2011 - 2012, le titane sur 2013, et à partir de 2014 l'aluminium manganèse, le composite et les fasteners. Soit, d'ici cinq ans, 95 % des achats des associés, avec aussi à terme la possibilité de mutualiser les achats généraux, les achats outillage, les assurances, etc.

L'action commerciale pourrait aussi être mutualisée à terme, pour faciliter le développement commercial des associés d'Aérotrade, en particulier à l'export.

Une première phase a permis de collecter et d'analyser les besoins des industriels futurs partenaires. Il est alors apparu que malgré le peu de références en commun, les industriels avaient un fort besoin de mutualisation au sein d'une plate-forme d'achats pour asseoir le financement des approvisionnements matières et fournitures. La phase 2 a permis de suivre l'évolution des stratégies des donneurs d'ordres, d'adapter en conséquence l'objet de la plate-forme d'achats et de définir le modèle économique et les statuts de la SAS.

Le schéma cible d'organisation est le suivant :



2.8.4. Système d'information

La phase de sélection de la solution informatique est en cours. Il s'agit d'un ERP simplifié pouvant gérer les achats et approvisionnements, et la consolidation de besoins. Une étape préalable d'harmonisation des référentiels est nécessaire avant déploiement.

La solution nécessite un budget global de l'ordre de 320 k€ comprenant outre le logiciel, son déploiement, le matériel, la formation et le développement des interfaces.

2.8.5. Modalités et gestion de la collaboration

Sur la base d'un pacte entre associés et d'une convention définie entre les associés et Aérotrade, des règles de fonctionnement ont été définies.

Pour assurer le pilotage du projet, cinq commissions ont été créées regroupant l'ensemble des associés :

- Juridique / financier / stratégique
- Achat / logistique
- Qualité
- Informatique
- Marketing / Commercial

La création de ces commissions a permis aux équipes opérationnelles impliquées de se rencontrer, d'échanger, de s'approprier le projet et de travailler sur la mise en œuvre opérationnelle de la société, avec l'accompagnement opérationnel du cabinet de conseil Socodit. Ces commissions seront certainement maintenues par la suite.

Aérotrade va permettre de faire le lien entre deux organisations aux contraintes totalement différentes, entre grandes entreprises et leurs PME sous-traitantes.

Ce regroupement, entre entreprises parfois concurrentes, est une bonne réponse à une évolution drastique de leur environnement.

2.8.6. Bilan de la collaboration et perspectives

L'organisation logistique et industrielle mise en place permettra de réaliser un approvisionnement en flux tendu tout en diminuant le BFR par une réduction significative des volumes des stocks matières.

Le volume prévisionnel d'achat groupé à horizon 2014 est d'environ 260 M€ La recherche de financement du BFR pour le démarrage, auprès d'acteurs privés mais aussi publics, a déjà entraîné un premier report du projet.

Les échanges entre les membres associés vont permettre à terme :

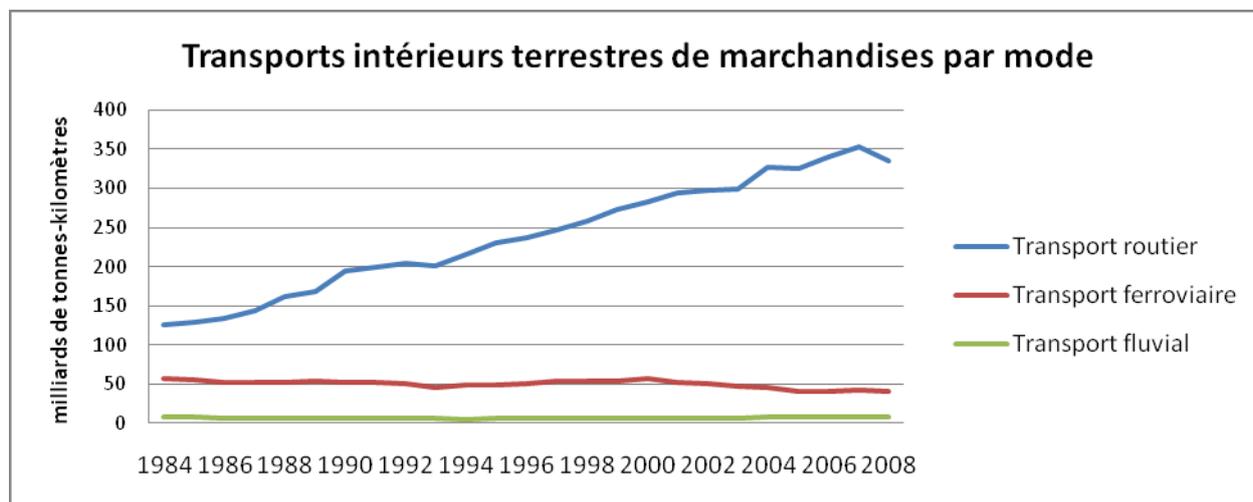
- de favoriser les dépannages entre industriels sur les stocks morts ;
- de mutualiser les coûts de formation sur la montée en compétence des équipes notamment sur trois nouveaux métiers : la gestion des stocks, la gestion des approvisionnements, l'élaboration de prévisions ;
- d'échanger sur les difficultés rencontrées par chacun, de permettre la constitution de prévisions communes...

Cette plate-forme d'achats pourrait à terme s'ouvrir à d'autres sociétés venant de toute la France. Il est déjà prévu l'arrivée de dix nouveaux associés sur les trois prochaines années, preuve de l'intérêt suscité par cette solution innovante.

2.9. Cas 9 : OPÉRATEUR FERROVIAIRE DE PROXIMITÉ

2.9.1. Objet de la collaboration et éléments de contexte

La part relative du transport de fret ferroviaire en France a diminué ces dix dernières années (voir graphique ci-dessous).



Source : www.insee.fr

Pour faire face à des pertes récurrentes et à la perspective d'une ouverture du marché en 2006, Fret SNCF a décidé en 2004/2005 de recentrer progressivement son activité sur les segments les plus rentables, en particulier les trains complets. Plusieurs annonces successives (hausse des prix en 2004, fermeture de points de desserte du lotissement ou wagon isolé en 2007, nouvelle offre multilots/multi clients en 2010) ont mis à mal l'organisation du lotissement qui permettait d'irriguer largement le territoire par le rail.

Or, assurer la desserte ferroviaire d'entreprises et de territoires touchés par cette réorganisation apparaît essentiel et pourra contribuer au maintien d'activités productives et au développement de territoires en proposant un transport multimodal durable, facteur d'attractivité. Pour les entreprises dont le volume le justifie, accéder à un mode ferroviaire local (et national) performant peut être une condition de leur pérennité sur le territoire et peut aussi influencer sur leur compétitivité.

Pour répondre, en partie à cette problématique, le ministre du développement durable a présenté le 16 septembre 2009 un plan dit "engagement national pour le fret ferroviaire" fixant, entre autres objectifs, le lancement d'Opérateurs Ferroviaires de Proximité (OFP).

L'objectif principal des OFP est d'élargir le marché ferroviaire en conjuguant une nouvelle logistique qui regroupe les flux d'un territoire avec une organisation de proximité, laquelle mutualise les flux par la création de convois, au sein d'un territoire ou d'un port. Acheminés vers des plates-formes d'échange, ces convois seront repris par des opérateurs à longue distance.

Certains OFP peuvent aussi se voir confier par RFF (Réseau Ferré de France) la maintenance de voies capillaires du Réseau Ferré National dédiées au fret, ou les voies ferrées d'un port.

L'OFP de la région Auvergne, la SAS Ferrovergne, a été créé en septembre 2010. C'est la conclusion d'un projet d'abord promu par la CRCI (Chambre Régionale du Commerce et de l'Industrie) et désormais porté par des transporteurs routiers et industriels locaux.

Ferovergne a pour ambition, sur la base d'une approche logistique des flux, de devenir un véritable créateur de solutions intermodales de proximité alliant routier et ferroviaire, pour permettre aux entreprises locales d'accéder efficacement aux grands corridors de fret.

2.9.2. Les acteurs impliqués dans la collaboration, rôles et compétences

Le concept d'OFPP est simple : rassembler les envois diffus (lots de wagons, conteneurs ou caisses mobiles) de divers clients (industriels embranchés, ports, plates-formes multimodales) pour constituer des convois ferroviaires multiclients massifiés, chaque client bénéficiant de la productivité née de cette «massification». C'est l'équivalent ferroviaire du groupage/dégroupage routier. L'OFPP peut aussi agir comme gestionnaire d'infrastructures pour le compte de RFF.

Ferovergne pourra apporter davantage de services aux chargeurs en jouant sur l'optimisation de ses trafics, la polycompétence de ses personnels et la complémentarité des modes.

Ferovergne regroupe 16 actionnaires : huit transporteurs logisticiens qui détiennent 64 % des parts, des chargeurs (Volvic, Echalié...) qui représentent 14 %, la SNCF Geodis 15 %, les dirigeants de l'OFPP 6 %, et la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie (CRCI) 1 %.

Pour les transporteurs routiers, cette initiative permettra de diversifier leur offre et de s'inscrire dans une démarche à long terme d'un transport plus respectueux de l'environnement (moins de camions sur les routes, moins de nuisances ...).

Cette solution permettra aussi de trouver un relais de croissance pour reconquérir des parts de marché à l'international.

Pour les chargeurs, cette initiative permettra de bénéficier de prestations adaptées à leurs besoins en termes de moyens et de services. L'implication initiale des chargeurs peut faciliter la création d'un OFPP puisqu'ils peuvent assurer le « trafic socle » de la collaboration et définir très en amont leurs besoins.

2.9.3. Description du fonctionnement

Une étude commanditée par la CRCI Auvergne en 2007 auprès d'un cabinet de conseil, et cofinancée par l'État et le conseil régional d'Auvergne, a confirmé le potentiel de développement du fret ferroviaire dans la région Auvergne.

En 2009, cette première phase a été complétée par une étude de faisabilité technique et économique portée par la CRCI, avec l'appui financier de l'État, de la Caisse des Dépôts, et des fonds européens (Feder).

Sur la base de ces études et des travaux complémentaires menés en 2010 avec l'ensemble des actionnaires, l'OFPP a été créé le 30 septembre 2010.

La création de l'OFPP devait répondre aux objectifs suivants :

- La réalisation, l'organisation et la commercialisation de toutes prestations de logistique articulées autour de l'offre ferroviaire et des prestations routières associées.
- La réalisation des opérations ferroviaires de traction sur le territoire de la région Auvergne.
- La gestion des matériels nécessaires à l'exécution des transports ferroviaires.

Pour ce faire, le fonctionnement de l'OFPP doit être souple :

- ramassage des marchandises dans les entreprises par train, ou éventuellement par camion,

- une fois amenés sur des plates-formes de massification, les wagons seront répartis pour créer des trains entiers,
- ces trains seront confiés aux entreprises ferroviaires qui interviennent sur le réseau national pour la traction longue distance vers différentes destinations.

Ainsi, toutes les entreprises, même les non-embranchées, pourront accéder au mode ferroviaire longue distance grâce à un rabattement de leur fret sur des plates-formes embranchées existantes.

Pour sa première année d'exercice, Ferovergne compte transporter 330 000 tonnes de fret, un volume équivalant à un report modal de 13 200 trajets routiers.

Pour la deuxième année, l'objectif est d'arriver à 500 000 tonnes, soit 20 000 trajets camions économisés.

Pour cela, Ferovergne disposera de locomotives et d'une structure légère d'une dizaine de personnes comprenant du personnel d'entretien et des conducteurs.

L'investissement de départ pour un OFP est important. Environ 200 k€ sont nécessaires pour la création de la structure et la constitution des dossiers de certification. L'achat d'une locomotive neuve est d'environ 2,5 M€ Le risque financier est donc important, la rentabilité dépendra directement des volumes traités.

2.9.4. Système d'information

Il n'existe pas d'outils informatiques propres au secteur du ferroviaire étant donné la taille du marché. À terme, les OFP devront s'équiper en outils de planification et s'interfacer avec leurs clients.

2.9.5. Modalités et gestion de la collaboration

Pour circuler sur le réseau ferré national, une entreprise ferroviaire doit posséder une licence ferroviaire et un certificat de sécurité délivrés par le ministère des transports.

Dans l'immédiat, Ferovergne bénéficie de la couverture de la licence et du certificat de sécurité de la SNCF pour démarrer son exploitation et vient de lancer les démarches pour disposer de son habilitation propre.

2.9.6. Bilan de la collaboration et perspectives

Le fait que les OFP représentent un véritable enjeu pour le développement des territoires est validé. Ils permettront aussi de contribuer à maintenir un réseau ferré performant et à assurer la pérennité d'un maillage ferroviaire.

L'OFP doit pouvoir se différencier en se positionnant comme véritable logisticien organisateur de flux locaux, le fer ne constituant qu'un moyen.

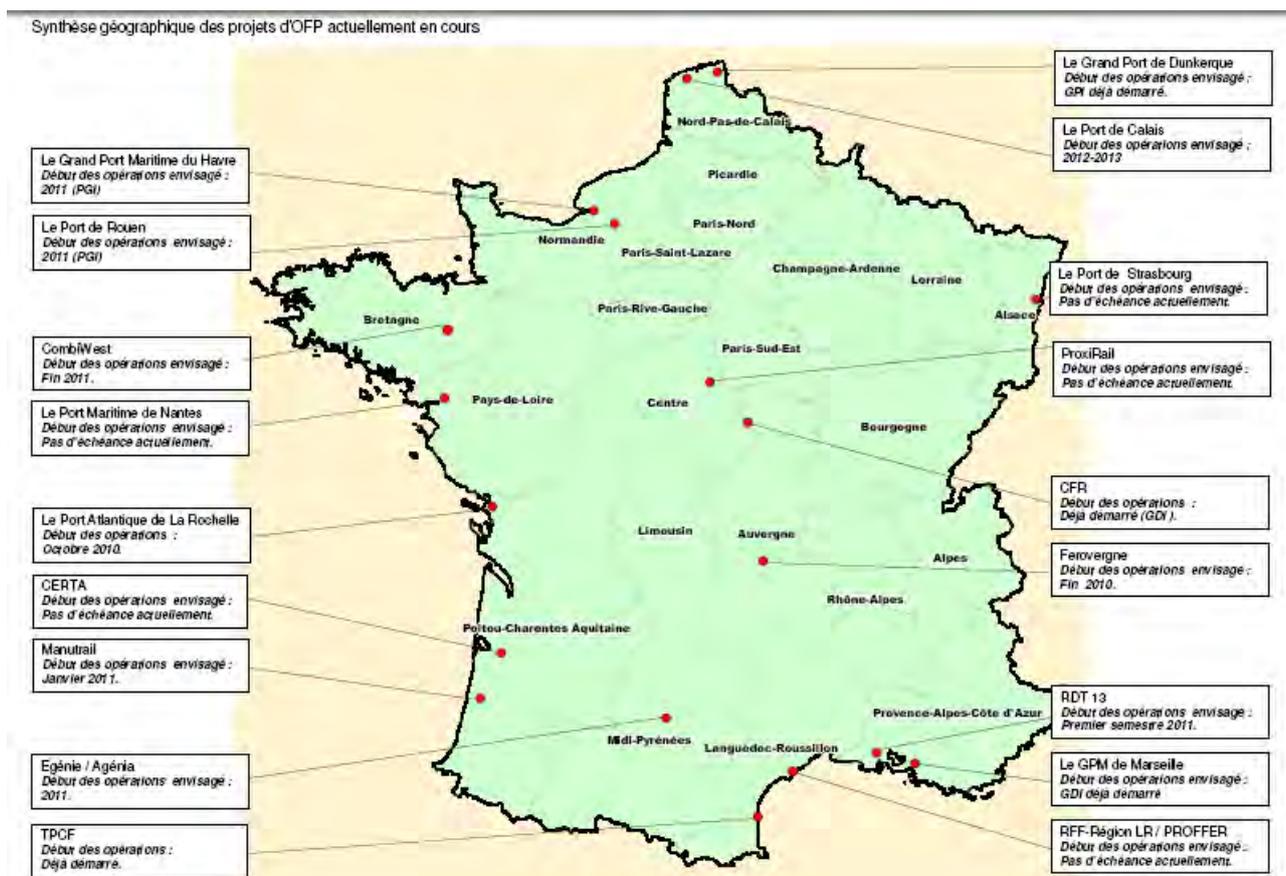
La mobilisation des chargeurs constituant le « trafic socle » est fondamentale. Les chargeurs sont à la recherche de régularité, de fiabilité et de souplesse. L'OFP doit répondre à ces besoins grâce à une structure à taille humaine, une grande polyvalence des ressources, et une proximité dans la relation commerciale.

Cependant, l'État doit mettre en place un dispositif pour lever les obstacles à la faisabilité, à la rentabilité et à la pérennité des OFP. Les premières difficultés auxquelles les OFP doivent faire face sont le manque de financement, la lourdeur administrative pour leur création, l'obtention des certifications nécessaires, des coûts de formation élevés.

Les OFP les plus solides sont ceux qui bénéficieront d'un flux régulier (proximité d'un port par exemple).

Il existe à ce jour une vingtaine de projets d'OFP en France dont quatre ont abouti. Ces projets, récents, devront être évalués dans la durée.

Les prochains défis sont d'augmenter le nombre d'OFP et le volume associé, de travailler à la structuration, nécessaire, pour développer une collaboration entre les OFP.



source : www.objectif-ofp.org

S

3. ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES CAS

Une partie des entreprises concernées par les cas précédemment étudiés ont répondu à des grilles d'analyse qui ont permis de tirer un certain nombre d'enseignements de ces pratiques collaboratives. Ces enseignements ont été enrichis d'autres retours et témoignages.

Les grilles d'analyse présentées en synthèse de chaque partie ont été complétées par les principaux chargeurs des cas étudiés. Chaque répondant devait positionner un point par critère s'il lui semblait avoir une influence faible ou forte. Si le critère n'avait pas d'influence, celui-ci ne recevait pas de point.

Nous l'avons vu dans la partie précédente, il existe des exemples concrets de réussite pour favoriser ces modèles de collaboration. Chaque cas ayant son contexte particulier, les enseignements tirés ci-après ne sont en aucun cas transposables à l'ensemble des cas existants.

3.1. ANALYSE DES ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS ET FACTEURS INCITATIFS

La mise en place d'une mutualisation est souvent favorisée voire déclenchée par un certain nombre de facteurs d'opportunités et/ou de contraintes contextuelles, propres à chaque cas.

3.1.1. Facteurs d'opportunités

Les principaux facteurs qui incitent les entreprises à collaborer sont la recherche d'optimisation des coûts et l'amélioration du service rendu au client.

L'externalisation d'une partie de l'activité est souvent la première étape autour d'une réflexion sur une collaboration afin de créer toujours plus de valeur.

Cette externalisation se traduit souvent par une mutualisation physique sur une plate-forme unique permettant une diminution des points de livraison et une consolidation des stocks sur un même lieu. Cette mutualisation physique concerne aussi souvent des opérations de cochargement permettant d'utiliser des moyens communs de transport. Le fait de se regrouper permet aussi aux entreprises de se positionner pour obtenir une meilleure négociation sur les prix de prestation.

Un groupement de PME aura ainsi la possibilité de bénéficier des mêmes moyens logistiques que les gros acteurs du marché et donc de bénéficier d'avantages concurrentiels, de développer de nouveaux marchés plus lointains. L'accès à ces marchés lointains peut être rendu possible grâce à des modes de transport particuliers tel que le transport combiné.

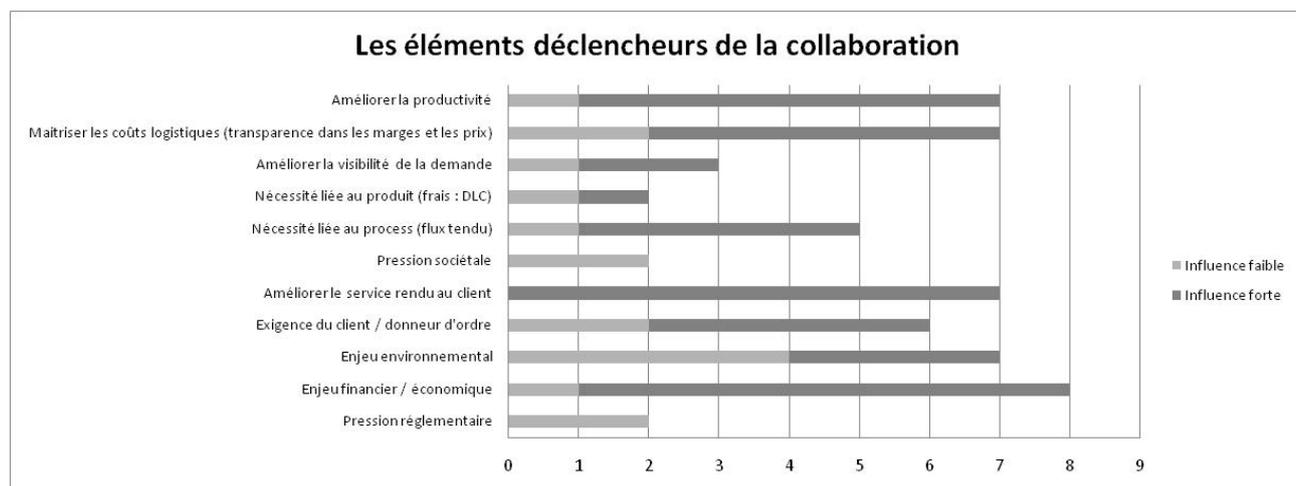
3.1.2. Facteurs contraignants

La collaboration n’est pas toujours voulue, elle peut être subie du fait de certaines contraintes.

Les grands donneurs d’ordres tentent de mettre en place de nouveaux modèles contraints par la problématique de flux tendus. Ce nouveau modèle peut paraître dans certain cas imposé et mal vécu par certains fournisseurs. À l’inverse, la recherche de consensus est-elle systématiquement possible étant donné la multitude de fournisseurs, souvent concurrents ?

Il n’y a pas, sur les cas étudiés, de contrainte réglementaire subie comme élément déclencheur de la collaboration. Si l’enjeu environnemental est perçu aujourd’hui comme une opportunité, il pourrait, à terme, être beaucoup plus réglementé (taxe carbone) et devenir pour certaines entreprises un facteur contraignant.

Synthèse :



Comment lire ce graphique : sur 8 répondants, acteurs clés des cas étudiés, 6 indiquent l’enjeu économique comme élément déclencheur fort de la collaboration, 1 indique que l’enjeu économique a été un élément déclencheur faible.

3.2. LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

3.2.1. Les principaux freins pour initier la démarche

Dans une étude réalisée par le CNAM en 2007 sur la logistique des PME/ETI de l'agroalimentaire, un sondage faisait ressortir qu'une partie marginale (20% des entreprises) avait mis en place ou était en train de mettre en place une pratique de logistique collaborative.

En parallèle, l'étude fait ressortir une forte volonté de la part des PME de participer à des groupes de travail dédiés au développement de solutions adaptées aux PME (65 %).

Cette volonté est cependant freinée par le peu de temps que les décideurs des PME peuvent consacrer à ces sujets. Ce manque de temps est aussi en général le dénominateur commun aux principales difficultés rencontrées.

La difficulté majeure rencontrée par les entreprises est de trouver des partenaires qui partagent les mêmes objectifs, la même vision du projet et qui soient en capacité de se coordonner dans le temps en termes d'actions et de décisions.

La recherche de partenaires peut être prise en charge par un tiers. Celui-ci peut, par la suite, aider dans la démarche et la recherche d'objectifs communs entre les futurs partenaires.

Le manque d'information sur l'existence de ces pratiques, leur mise en œuvre, est un autre frein pour les PME à la mise en place de ces démarches.

Les PME n'ont pas toujours les ressources financières et les compétences logistiques (ingénierie, technique SI, pilotage) pour mener à bien ce type de projet.

Une autre difficulté pour les PME est l'accès aux nouvelles technologies, notamment celles issues des systèmes d'information. Cependant ces nouvelles technologies ont tendance à se simplifier et ne devraient pas constituer un critère d'exclusion.

Leur réticence concernant la confidentialité des données, qui peuvent être considérées comme stratégiques dans la relation commerciale, et qui seront amenées à être partagées, est une difficulté importante. La plupart des logiciels actuels sont devenus à cet égard des logiciels étanches, ne permettant pas aux industriels d'avoir accès au référencement de leurs partenaires. Il revient à un tiers de confiance de mettre en place une organisation d'échange d'informations de façon à ce qu'il n'y ait pas de fuite entre les différents intervenants.

La méconnaissance exacte de la situation initiale (notamment les coûts logistique et informatique exacts) par beaucoup de PME n'invite pas ces dernières à étudier les pistes de la collaboration faute d'y voir le moindre intérêt.

D'autres éléments plus irrationnels existent aussi. Les PME sont culturellement indépendantes. En conséquence, devoir travailler avec un ou plusieurs partenaires peut être une source de blocage.

Ces freins, difficiles à lever au plan individuel, peuvent l'être plus facilement collectivement.

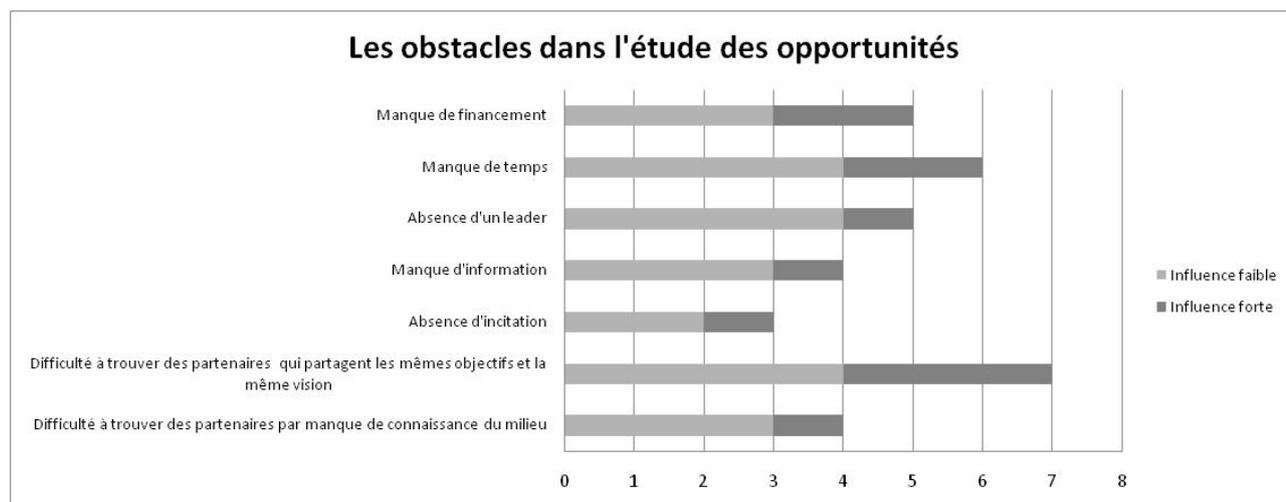
3.2.2. Les risques et menaces identifiés

La collaboration est un engagement sur la durée, non sans risques :

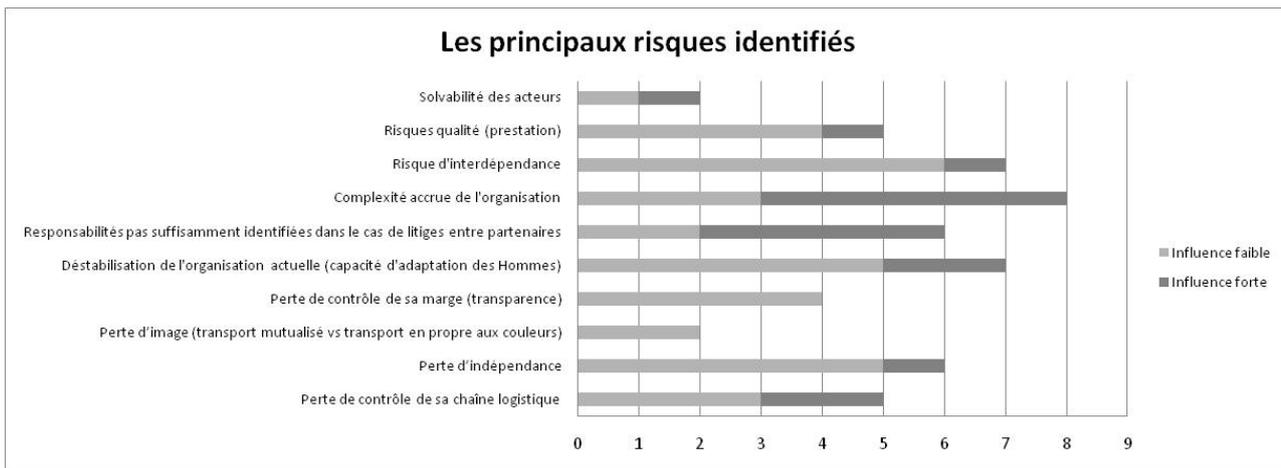
- Risque de solvabilité des acteurs.
- Risque sur la qualité de la prestation.
- Risque d'interdépendance.
- Risque de mauvaise performance.
- Déstabilisation de l'organisation actuelle.
- Complexité accrue des échanges d'informations.
- Risque social.
- Objectifs et attentes de chacun mal définis.
- Manque de confiance entre partenaires.
- Trahison de la confidentialité.
- Risque de rupture de l'équité.
- Non-respect des règles de fonctionnement établies.
- Perte de contrôle de sa chaîne logistique.
- Perte d'identité et d'image de l'entreprise.
- Montant du ticket d'entrée (investissements nécessaires).
- Manque de disponibilité des ressources.
- Manque d'expertise.
- Repli sur ses propres intérêts à défaut de celui de ses partenaires.
- Non-respect du planning de montée en charge ou montée en charge imposée par un tiers.

De plus, avec les rachats d'entreprises qui se multiplient, rien n'empêche qu'un partenaire de mutualisation soit demain repris par un groupe qui en fera un concurrent.

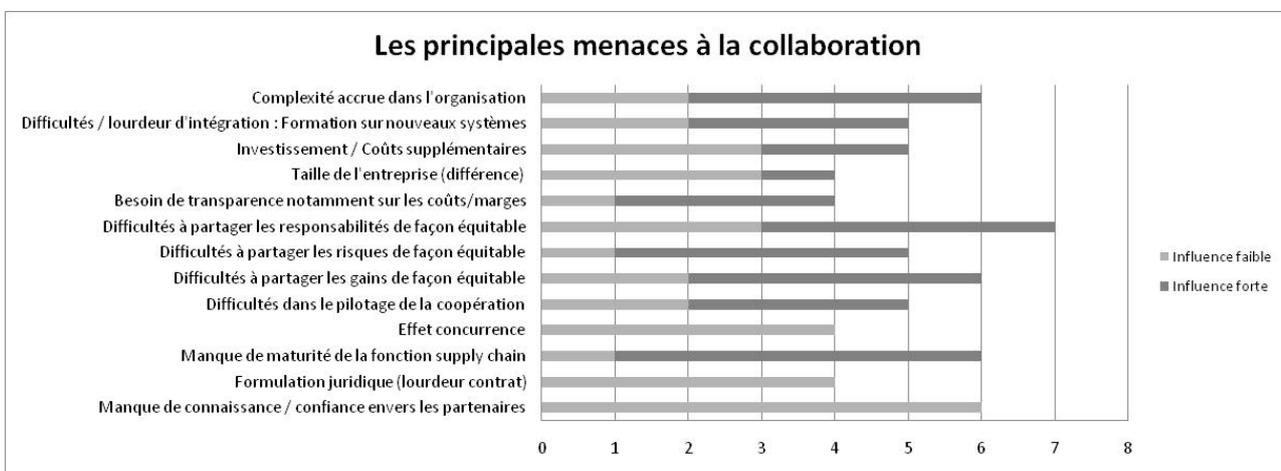
Synthèse :



Comment lire ce graphique : sur 8 répondants, acteurs clés des cas étudiés, 3 indiquent que la difficulté à trouver des partenaires a été un obstacle fort dans l'étude d'opportunités, 4 indiquent que cela a constitué un obstacle faible, 1 n'a pas considéré ce critère comme étant un obstacle.



Comment lire ce graphique : sur 8 répondants, acteurs clés des cas étudiés, 5 indiquent une complexité accrue de l'organisation comme risque fort à la collaboration, 3 la considèrent comme un risque faible.



Comment lire ce graphique : sur 8 répondants acteurs clés des cas étudiés, 6 indiquent le manque de maturité de la fonction *supply chain* comme étant un facteur fort de menace à la collaboration, 1 considère ceci comme un facteur faible et 1 autre l'a considéré comme non impactant.

3.3. RÉSULTATS OBTENUS SUITE À LA COLLABORATION

Les acquis autour de la collaboration s'avèrent positifs : de nouvelles façons de travailler, une technologie nouvelle, de nouvelles méthodes et expertises... Ils constituent généralement un relais de croissance, une amélioration de la rentabilité des opérations et une augmentation du service client pour les PME/ETI qui les mettent en pratique.

Les cas étudiés permettent d'illustrer la plupart de ces gains potentiels :

		Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7	Cas 8	Cas 9
Environnement	Optimisation de l'utilisation de ressources (Mutualisation transport et entrepôt)	X	X	X	X	X		X		X
	Réduction des émissions de CO ₂ par l'adaptation des modes de transport et la capacité à accéder à l'intermodal									X
Meilleure visibilité	Échange d'informations (prévisions, tendance, promotions)	X	X							
	Diminution des stocks de sécurité	X	X	X	X				X	
	Meilleure traçabilité							X		
	Réduction du délai	X		X	X					X
Diminution des coûts	Réduction des stocks et du BFR	X	X	X	X	X			X	
	Accès à des moyens logistiques et informatiques performants	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Partage des investissements					X		X	X	X
	Standardisation des processus								X	
	Partage et optimisation des moyens transport et logistique	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Économies d'échelle sur achats groupés								X		
Montée en compétences	Partage des connaissances, savoir-faire et meilleures pratiques						X			
	Accès à l'information			X	X	X	X			
	Veille technologique commune						X			
Relai de croissance	Obtention d'une taille critique	X		X	X	X			X	
	Accès à de nouveaux marchés	X		X	X	X	X		X	X
	Augmentation du volume d'activité				X		X		X	
Fidélisation des clients	Reconduction et pérennisation de contrats	X							X	
	Augmentation du nombre de livraisons	X	X	X	X					
	Réduction du nombre d'interlocuteurs	X	X	X	X			X	X	
	Amélioration de l'image							X		
	Diversification de l'offre commerciale						X			X

Cas 1 : STOCKS MUTUALISÉS À L'INITIATIVE DE LA GRANDE DISTRIBUTION (Centres de Consolidation et de Collaboration)

Cas 2 : POOLING AVEC UN 4PL (Sara Lee / Cadbury / IPS Europe)

Cas 3 : MUTUALISATION DU TRANSPORT À L'INITIATIVE DE PME (Chargeurs de la Pointe Bretagne)

Cas 4 : MUTUALISATION ORGANISÉE À L'INITIATIVE D'UN INDUSTRIEL (Iris Logistique)

Cas 5 : CODEVELOPPEMENT D'UN OUTIL LOGISTIQUE (GJ Service Froid)

Cas 6 : COCONCEPTION DE SERVICES LOGISTIQUES ET INDUSTRIELS (Vialog)

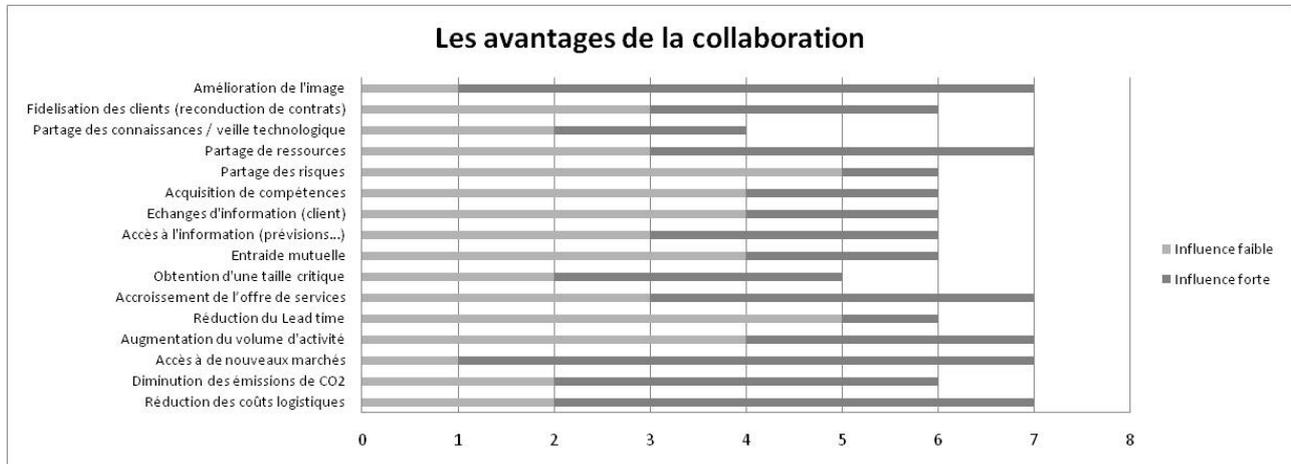
Cas 7 : MUTUALISATION SUR UN FLUX DE COLLECTE ET RECYCLAGE (Conibi)

Cas 8 : PLATE-FORME COMMUNE D'ACHATS ET D'APPROVISIONNEMENT DANS L'AÉRONAUTIQUE (Aerotrade)

Cas 9 : OPÉRATEUR FERROVIAIRE DE PROXIMITÉ (OPF Ferovergne)

Il n'est cependant pas toujours évident pour les entreprises de chiffrer avec précision les bénéfices de la collaboration, soit par manque d'historique, soit parce que la situation de départ de chacun des acteurs concernés n'a pas toujours fait l'objet d'une analyse poussée (méconnaissance des coûts logistiques/informatiques initiaux).

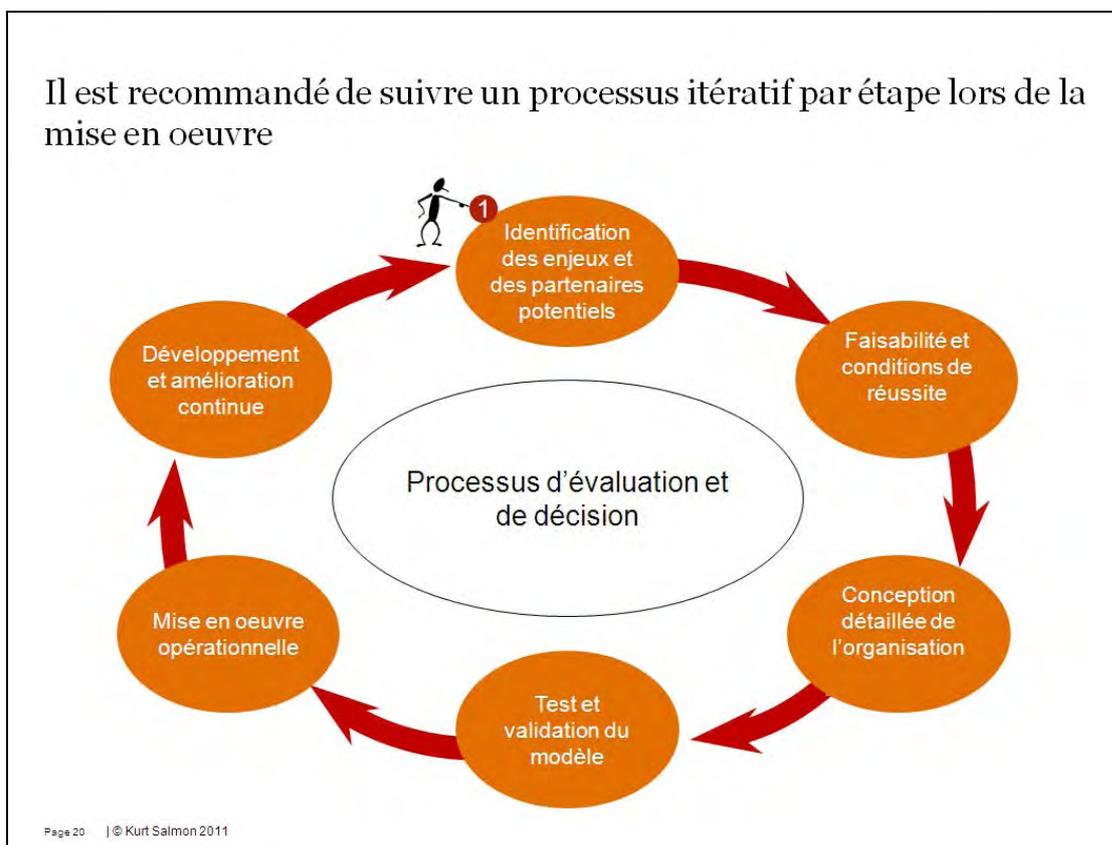
Synthèse :



Comment lire ce graphique : sur 8 répondants, acteurs clés des cas étudiés, 6 indiquent la réduction des coûts logistiques comme ayant eu une influence forte pour mettre en place la collaboration, pour 2 cela représente une influence faible.

4. DÉMARCHE ET SYNTHÈSE DES BONNES PRATIQUES OBSERVÉES

Un certain nombre de facteurs clés de succès ont pu être identifiés au travers des enquêtes réalisées. La liste n'est pas exhaustive. Nous les illustrerons et les compléterons au travers d'une proposition de processus de mise en place d'une démarche collaborative, en reprenant les points clés. Ce processus s'articule autour des grandes étapes suivantes.



4.1. PROCESSUS D'ÉVALUATION ET DE DÉCISION

La mise en place d'un processus d'évaluation et de décision permettra d'identifier les principaux jalons dans le processus de mise en place et de suivi de la collaboration.

Les conditions de validation des étapes devront être définies de manière précise ainsi que leur fréquence (régulière) jusqu'à l'arrêt de la collaboration. À chaque étape, il sera vérifié l'avancement de la réalisation des travaux, leur coordination, le respect des engagements de chacun grâce à des indicateurs clés de performance. En cas d'incident, plusieurs niveaux de gestion de la collaboration permettront de prendre en charge leur résolution. Il est important, à ce stade, que les personnes au niveau opérationnel se rencontrent pour se connaître, afin de faire évoluer les cultures et apprendre à travailler ensemble.

Ces étapes prévoient aussi les modalités de sortie du projet des entreprises qui le souhaitent.

Le point critique est la disponibilité des interlocuteurs et la prise en compte, au fur et à mesure, des évolutions de contexte et des conditions du marché. Il est important que la communication perdure, même une fois le projet lancé, pour permettre la remise en cause de l'organisation et des règles établies.

4.2. IDENTIFICATION DES ENJEUX DES PARTENAIRES POTENTIELS

Étude d'opportunité

Cette réflexion doit être menée de façon rigoureuse en prenant de la hauteur par la réalisation d'un diagnostic, afin d'explorer l'ensemble des scénarios possibles et de tâcher de prendre la meilleure décision.

4.2.1. Cadrer les enjeux de la collaboration

Il s'agit de formaliser les attentes de chacun et d'identifier les points de convergence pour cadrer le projet. Ce cadrage va aboutir à une vision commune des objectifs de la collaboration et des problèmes à résoudre :

- augmentation des fréquences de livraison,
- baisse des stocks,
- amélioration du remplissage des camions,
- maîtrise des coûts,
- etc.

Ces objectifs doivent être communs ; s'ils sont complémentaires, il faut veiller à ce qu'ils ne soient pas incompatibles.

Dans un deuxième temps, il convient de définir dans les grandes lignes les spécificités attendues et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir, le degré de partage des savoir-faire, les principaux investissements à prévoir.

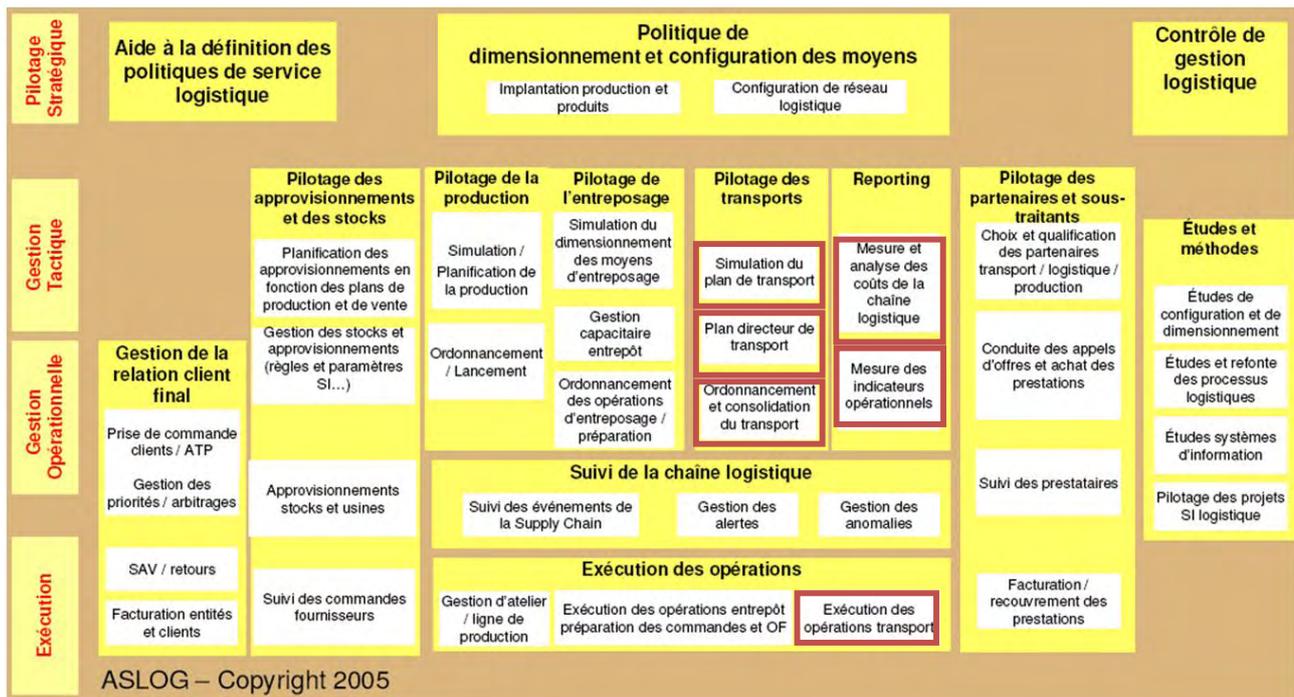
Enfin, il convient de déterminer la performance que les entreprises attendent de cette collaboration et les gains, notamment sur le plan économique, que chacune y trouvera sur un horizon défini.

4.2.2. Définir le périmètre de la collaboration et les processus impactés

Le périmètre de la collaboration est défini autour de trois grands axes :

- Fonctionnel (mutualisation du transport).
- Sectoriel (incluant le type de produit).
- Géographique.

L'axe fonctionnel devra préciser quels processus de la fonction sont impactés (voir exemple ci-dessous).



Source : ASLOG

4.2.3. Choisir les partenaires et la structure juridique envisagée

En plus des futurs membres de la collaboration, il convient d'identifier quels acteurs pouvant faciliter sa mise en place pourront être associés à la démarche.

Dans la plupart des cas observés, un tiers extérieur à la collaboration a en effet permis d'intervenir et faciliter :

- La mise en contact des entreprises.
- La recherche de consensus.
- La recherche de financement.
- Le pilotage du projet.
- Le pilotage opérationnel de la collaboration.

Ces facilitateurs peuvent être des institutions publiques (CCI, région, association financée par la région, etc.), des syndicats interprofessionnels, des associations régionales ou nationales, des acteurs de la chaîne (clients, prestataires logistiques, distributeurs, etc.) ou des cabinets de conseil.

Une fois les partenaires choisis et en phase, trois grands types de structure peuvent être créés :

- Filiale commune.
- Groupement d'intérêt économique.
- Association loi 1901.

Note : Sur les cas étudiés, deux font l'objet d'une création de Société par Action Simplifiée (SAS) qui est l'une des mesures phares de la loi de modernisation de l'économie (LME) entrée en vigueur le 1er janvier 2009. L'exigence d'un capital minimum a ainsi été supprimée pour les SAS immatriculées à compter du 1er janvier 2009. L'article L.227-2 du Code de commerce indique que "le montant du capital social est fixé par les statuts", sans imposer un quelconque minimum. Une

société par actions simplifiée (SAS) ou une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) peut ainsi être créée avec un capital de 1 euro (au lieu de 37 000 euros auparavant).

4.2.4. Définir l'offre de service

La démarche a permis de définir avec les entreprises partenaires le périmètre de service de la collaboration et les fonctions couvertes par celle-ci. Il est important de les valoriser par une offre de service.

L'offre de service présentera les prestations logistiques proposées (mutualisation du transport, stockage et préparation de commandes, ramasse mutualisée des expéditions, etc.) et la gestion des flux d'informations associée sur un périmètre géographique donné. L'offre précisera les conditions de mise en œuvre et les modalités de facturation.

4.3. FAISABILITÉ ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

4.3.1. Satisfaire aux conditions préalables

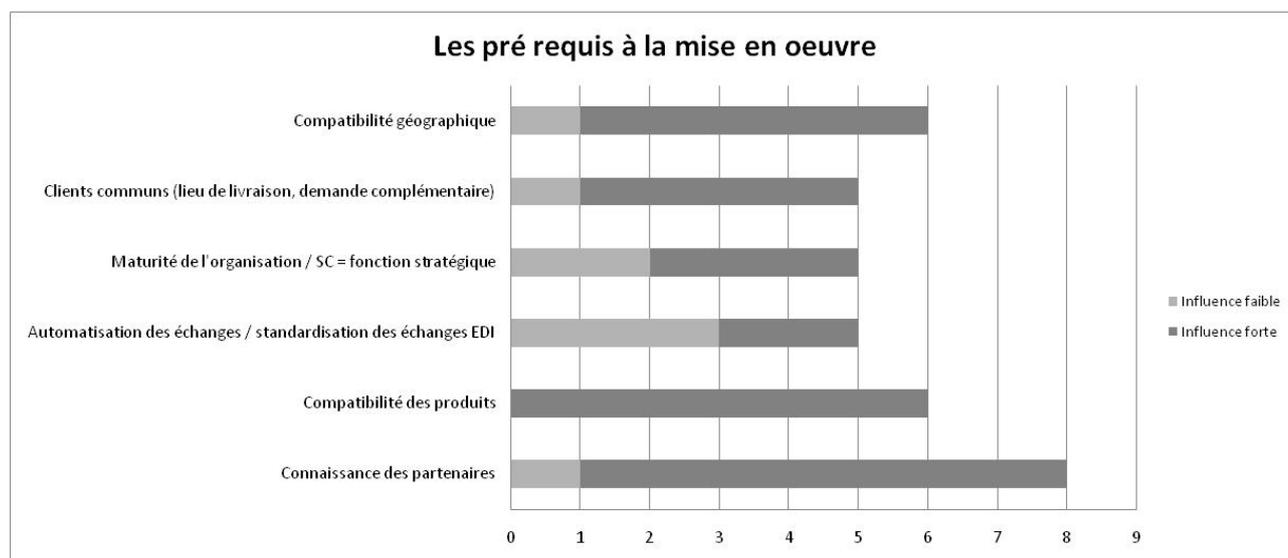
Le premier prérequis est sans doute de s'assurer de la compatibilité du projet de collaboration avec les exigences du donneur d'ordres pour ne pas réaliser un projet qui serait remis en cause à court terme du fait d'une évolution de contexte.

Ensuite, une **bonne connaissance des partenaires** et de leur niveau d'implication est essentielle pour instaurer une relation de confiance durable et s'assurer de la convergence des objectifs. Elle dépend de l'habitude, de la réputation et de l'ancienneté des relations entre les partenaires.

La **compatibilité géographique** nécessite, dans le cas d'un entreposage commun sous le même toit, d'avoir des partenaires suffisamment proches au sein d'un territoire pour justifier la bonne implantation de cette plate-forme puis des lieux de livraison et donc des clients communs.

La **compatibilité logistique** entre partenaires peut se mesurer au travers d'une grille de maturité. La maturité logistique de l'entreprise est une condition importante mais qui devra être mise en perspective avec la complexité de mise en œuvre de la collaboration. Cette maturité se traduit par l'évaluation de l'importance de la logistique dans l'organisation, des infrastructures et équipements dédiés, de la capacité des systèmes d'information à dialoguer entre eux, de la formalisation des processus, des indicateurs de pilotage, de la prise en compte du facteur environnemental, etc.

La **compatibilité des produits** doit être validée tant au niveau des conditions de stockage (température, exigences de sécurité similaires, dangerosité, dimension des conditionnements et possibilité de les gerber en transport et en stockage) que des volumétries (structure des envois, saisonnalité, besoins en capacités temporellement complémentaires) et de leurs identifications (contenu des étiquettes standardisé, positionnement des étiquettes identique).



Comment lire ce graphique : sur 8 répondants, acteurs clés des cas étudiés, 7 indiquent que la connaissance des partenaires est un prérequis fort à la mise en œuvre, 1 considère que c'est un prérequis de faible importance.

4.3.2. Étudier « l'écart à la cible »

Une fois la cible commune établie, il convient pour chacun des partenaires d'étudier son positionnement actuel par rapport à cette cible, notamment sur les aspects organisation, pilotage, systèmes d'information, processus.

La réalisation d'un diagnostic permettra de mettre en exergue les écarts à la cible. En fonction des écarts constatés, le partenaire devra construire une carte de transformation, décrivant les adaptations à réaliser pour lui permettre d'atteindre cette cible commune.

4.3.3. Anticiper l'adaptation des outils

Pour collaborer il faut savoir échanger. L'échange d'informations est un prérequis fondamental qui se base sur un outil et des formats d'échanges compatibles. L'interopérabilité des systèmes influence directement la bonne exécution des opérations.

L'EDI (Electronic data interchange ou échanges de données informatisés) contribue à l'optimisation, en termes de qualité et de productivité, de l'ensemble des processus de circulation de l'information. Il s'appuie sur des messages standards internationaux.

De plus en plus d'entreprises convergent sur un environnement internet dit Web EDI. Il s'agit d'un portail commun directement accessible *via* une liaison internet et qui ne nécessite pas d'investissement particulier. Il est en général maintenu par un tiers qui facture son service et l'accès à l'application à la demande (mode SaaS).

Quel que soit le système partagé mis en place, il doit être « étanche » et doit assurer la sécurité des données qui y transitent.

4.3.4. Valider la viabilité économique du projet

Un projet de collaboration est stratégiquement important et impliquant pour les entreprises : il faut nécessairement que les directions générales, commerciales, financières soient intégrées au projet bien en amont afin de faciliter sa validation.

Les écarts à la cible vus précédemment vont, entre autres choses, alimenter les besoins éventuels en investissements humains, matériels ou immatériels.

Un *business plan* permettra de valider le retour sur investissement des solutions étudiées afin de choisir la mieux adaptée et la plus rentable. L'organisation de la collaboration devra permettre un partage équitable de la valeur ajoutée.

Face à ces investissements, un certain nombre de mesures d'accompagnement pourront être étudiées. La recherche de financement peut se faire auprès d'acteurs privés ou publics sous la forme de subventions (Feder, fonds régionaux, etc.).

4.3.5. Bâtir une relation de confiance

La relation de confiance repose sur des facteurs humains et est essentielle dans toute collaboration. Elle se bâtit et s'entretient notamment grâce à :

- une maîtrise par chacun de la connaissance de l'existant dans son entreprise,

- une communication efficace en amont et régulière tout au long de ce projet d'entreprise devant impliquer la direction de chaque entité,
- une vision et des valeurs communes,
- la volonté de trouver un consensus pour un partage équitable des risques et bénéfices.



Le principe de confiance réciproque est d'autant plus difficile à mettre en œuvre dans un contexte de coopération (plusieurs concurrents au sein de la collaboration).

4.4. CONCEPTION DE L'ORGANISATION DÉTAILLÉE

Les entreprises ont en général peu de temps à consacrer à ces phases d'études qui sont pourtant fondamentales pour la gestion du risque du projet.

4.4.1. Définir les relations et modalités entre partenaires

Un contrat de collaboration va permettre d'identifier les obligations de chaque partie, les engagements réciproques des partenaires :

- Définition des modalités d'adhésion et de sortie de la collaboration.
- Définition des rôles et responsabilités.
- Définition des règles de fonctionnement.
- Modalités de pilotage et de coordination.
- Protocole évolutif de la collaboration.
- Modalités de partage des bénéfices.
- Modalités de partage des risques et une procédure de résolution des conflits (définition des cas possibles de situations conflictuelles, de procédures à suivre pour y remédier, et des modalités de pénalités éventuelles).
- Engagement des partenaires sur la base d'indicateurs, dont le calcul sera précisé, de suivi régulièrement mis à jour avec valeur objectif et valeur plancher (seuil d'alerte).

Au vu de la complexité des schémas collaboratifs mis en place et des règles de fonctionnement liées, il peut être pertinent de confier la gestion des flux à un tiers de confiance.

Un prestataire de type 4PL peut ainsi prendre en charge, jusqu'à l'optimisation de toute une chaîne intégrant son client, les clients du client et les fournisseurs. Le prestataire 4PL exerce une activité de planification et de coordination de flux d'informations, mais n'exécute pas les flux physiques correspondants. Ce tiers sera plus à même de traiter en toute neutralité les arbitrages à opérer dans des cas litigieux (ex : arbitrer des priorités de livraison).

4.4.2. Étude détaillée des flux

Sur la base des processus concernés par la collaboration, seront déterminés les flux, les opérations physiques et de pilotage impactés. Une étude détaillée des flux à mutualiser (caractéristiques produits, volumes, destinataires, délais et fréquences de livraison, modalités de livraison, traçabilité des flux, etc.) permettra d'établir une cartographie.

À partir de cette cartographie, différentes variables seront ajustées pour simuler plusieurs scénarios sur différents horizons temporels afin de déterminer la capacité de l'organisation : si les créneaux de réception sont homogénéisés ou non, si des événements exceptionnels surviennent, etc.

L'ensemble des dysfonctionnements qui pourraient apparaître devront être listés afin de déterminer préalablement les solutions.

4.4.3. Définition des cahiers des charges

Les cahiers des charges seront établis pour :

- Le système d'information (informations échangées, niveau de transparence et sécurité des données, etc.).
- La prestation attendue d'un tiers (rôles et missions, objectifs, processus clés, indicateurs de performance, schémas d'exploitation, engagements réciproques, etc.).
- Les matériels.

4.4.4. Définir les objectifs de performance

Il s'agit d'identifier la performance globale de la collaboration mais aussi individuelle de chaque partenaire.

Des règles de gestion seront instaurées précisant les périodes de hausse de tarif, les modes de calcul de répartition des coûts entre les partenaires (ex : la répartition du coût de transport se fera par rapport aux quantités commandées et non par rapport aux quantités réellement expédiées pour ne pas qu'une rupture d'un des fournisseurs pénalise les autres).

4.4.5. Confirmer la viabilité économique de la solution

Les différentes simulations de flux permettront de scénariser des options sur lesquelles seront déterminées un dimensionnement des ressources et un *business plan*.

Le *business plan*, en général basé sur 3 ans, doit inclure la période de lancement et de montée en charge progressive. On veillera, dans la mesure du possible, à ce que la solution puisse produire des gains immédiats pour la bonne adhésion des partenaires.

4.4.6. Établir une structure projet adaptée

La mise en place d'une pratique collaborative nécessite des étapes de préparation, des jalons décisionnels qui impliquent une grande maîtrise du pilotage de projet.

Il est nécessaire d'ordonner et planifier le projet avec, pour chaque étape principale, les livrables à produire, les risques identifiés, l'équipe projet constituée (rôles et responsabilités des membres de l'équipe et du pilote du projet), les outils de pilotage nécessaires et le plan de communication.

La planification du projet devra intégrer une montée en charge progressive pour valider le modèle et, le cas échéant, l'adapter.

4.5. TEST ET VALIDATION DU MODÈLE

Le processus de lancement du projet doit intégrer une démarche progressive par étape, nécessaire pour valider le modèle.

Ces jalons permettront de gérer une montée en charge progressive et de sécuriser les risques préalablement identifiés.

Le nombre d'étapes est déterminé en fonction de l'expérience et de la maturité des entreprises participantes.

Un exemple de montée en charge progressive pour la mise en place d'un modèle de GMA à répartition variable :

1^{ère} étape : test pilote en *multi-pick* (chaque fournisseur restant dans son entrepôt d'origine) avec livraison d'un seul client puis de plusieurs clients.

2^e étape : mise en place d'une GMA à répartition fixe.

3^e étape : mise en place d'une GMA à répartition variable.

Chaque étape devra être validée par l'ensemble des partenaires avant de passer à la suivante.

4.6. MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

Une fois le modèle testé et validé, la mise en œuvre opérationnelle sera officialisée lors d'une réunion de lancement réunissant tous les partenaires. Un comité de suivi sera nommé par la suite qui se réunira régulièrement pour faire un point d'avancement et suivre la performance des opérations et l'efficacité de la collaboration.

4.7. DÉVELOPPEMENT ET AMÉLIORATION CONTINUE

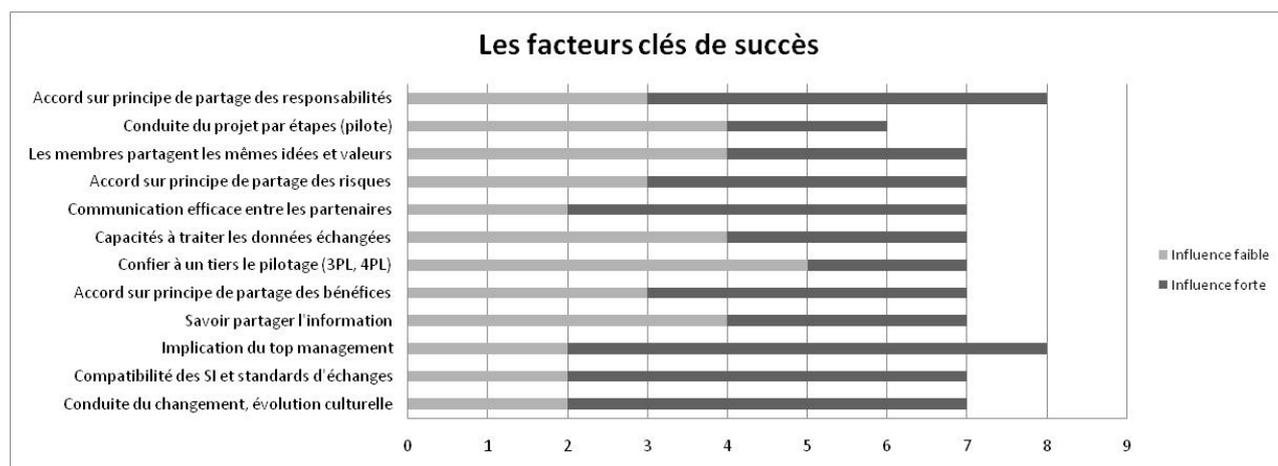
Lorsque les objectifs de départ sont atteints, notamment sur le plan économique, la collaboration fait émerger de nouvelles attentes. Au fil du temps, les partenaires s'appuieront sur la collaboration pour créer toujours plus de valeur et souhaiteront faire évoluer la solution vers des pratiques plus performantes.

Une remise en cause permanente, dans le cadre d'un processus d'amélioration continue, permettra de faire ressortir des gisements d'amélioration partagés.

L'arrivée d'un nouveau membre peut mettre en avant de nouveaux besoins complémentaires et permettre d'élaborer des plans de progrès sur la base d'un engagement réciproque de progresser ensemble.

Selon la taille de la collaboration et ses perspectives d'évolution, une ressource dédiée, avec un profil de commercial, pourra contribuer au développement et à la recherche de nouveaux partenaires. Cette ressource s'appuiera sur des outils marketing (site internet, plaquettes, etc.).

Synthèse :



Comment lire ce graphique : sur 8 répondants, acteurs clés des cas étudiés, 6 indiquent que l'évolution culturelle et la conduite du changement ont une influence forte dans le succès d'une collaboration, 2 qu'elles ont une influence faible, aucun ne considère que ce critère n'a pas d'influence.

5. CONCLUSIONS

5.1. ÉVOLUTIONS SOUHAITABLES DE LA FONCTION LOGISTIQUE

Nous l'avons vu, les PME ont tout intérêt à se regrouper, sous certaines conditions, chaque cas étant spécifique.

La collaboration interentreprises entre différents acteurs de la *supply chain* sera selon toute vraisemblance incontournable. Les évolutions des modèles logistiques, notamment dans le domaine de la distribution, conduisent à toujours plus de mutualisation. Cette évolution constituera un facteur clé de développement, voire de survie, pour les organisations dans les années à venir.

Les mentalités évoluent doucement en ce sens, mais des barrières (notamment sous l'aspect concurrence) persistent.

La mise en relation à favoriser

L'un des premiers freins à la collaboration est la méconnaissance que les entreprises ont de partenaires potentiels. Les acteurs économiques (CCI, organisations professionnelles) peuvent jouer un rôle dans cette mise en réseau des acteurs, afin de lever les freins à la collaboration. Une initiative a été lancée par ECR France pour le développement d'un outil de mise en relation. Ce site fonctionne comme un réseau social professionnel facilitant la recherche et les échanges entre les acteurs. Il permettra de visualiser rapidement sur une carte le positionnement des entrepôts disponibles et opérant une GMA.

En outre, des études fondées sur le management des comportements portant sur la collaboration et les réseaux devraient aider à comprendre comment passer d'une défiance des entreprises à une confiance collaborative.

Vers une meilleure évaluation des coûts logistiques

Comme nous l'avons vu, il est parfois difficile pour une PME d'évaluer précisément ses coûts logistiques et les coûts informatiques qui sont liés. Il lui est donc plus difficile de justifier de l'intérêt d'une mutualisation. ECR France prévoit dans le courant de l'année 2011 de publier un outil de calcul permettant aux entreprises d'évaluer le coût *supply chain* complet pour un flux donné, de simuler ce coût complet lors d'une modification de flux, et de calculer l'impact environnemental lié.

La collaboration comme axe majeur de valorisation d'une logistique plus « verte »

La prise de conscience et donc la responsabilisation des consommateurs vont se renforcer. Leurs attentes en termes de produits et nouveaux services respectueux de l'environnement iront en s'accroissant. Une logistique verte aura un impact direct sur les bénéfices :

- L'ouverture au développement durable pourra conduire à de nouvelles opportunités commerciales et à la valorisation, auprès du consommateur, de la responsabilité sociale de l'entreprise.
- Cette *green logistics* se mesurera au travers de nouveaux indicateurs : encombrement des voies de circulation (retards et immobilisation d'actifs), émissions de CO₂ (taxation à venir), consommation d'énergie...
- Dans le but de référencer leurs fournisseurs, certains grands donneurs d'ordres leur imposent déjà de mesurer leur impact sur l'environnement.

La pratique du multimodal doit être encouragée

La saturation du réseau routier et l'augmentation du prix du transport routier doivent favoriser l'évolution du transport vers le multimodal lorsque les volumes et les distances parcourues le justifient. Le fer notamment se doit d'évoluer et doit se doter « d'autoroutes » dédiées au fret, contrairement à ce que nous vivons actuellement sur le rail où le transport de passagers est prioritaire.

La collaboration comme vecteur de développement de la logistique urbaine

La logistique urbaine est au cœur des préoccupations du moment puisqu'elle fait apparaître des problématiques qui lui sont propres. Ce domaine de la logistique n'a pas été traité dans cette étude car une étude à part entière pourrait lui être consacrée.

L'urbanisation croissante de la population rend l'évolution de la logistique nécessaire, avec comme principal défi la mutualisation des flux afin de réduire les émissions de CO₂, de mieux gérer l'encombrement des voies de circulation (péages, restrictions de longueur et de poids des véhicules), et d'optimiser l'utilisation de l'immobilier urbain logistique. La collaboration logistique devrait contribuer à mutualiser ces flux.

Une évolution des structures logistiques

L'éclosion du flux tendu a aussi un impact sur l'immobilier logistique qui exige une nouvelle typologie d'usage. Les entrepôts deviennent de véritables « usines à flux » où plus que la hauteur de stockage, la capacité à l'accélération des opérations de manutention est primordiale. Ces entrepôts doivent être davantage polyvalents, facilement divisibles, et intégrer une gestion efficace des infrastructures (norme HQE).

Aller, dans la chaîne de valeur, au-delà de la simple couverture de la logistique opérationnelle

Les exemples de collaboration portent la plupart du temps sur la partie opérationnelle de distribution physique des produits à l'échelle locale.

Le partage des informations est un problème clé. La propension qu'auront les entreprises à partager leurs données et informations déterminera l'efficacité de la collaboration et la capacité à travailler ensemble. Une collaboration sur l'aspect « gestion de la demande » peut-elle voir le jour ? Peut-on envisager des cellules de prévisions/planifications interentreprises qui mettraient en commun leurs données et leurs connaissances du marché (sur des secteurs non concurrentiels mais complémentaires) pour affiner la gestion de la demande ? Cela impliquerait de bien dissocier les données « collaboratives » des données confidentielles, par une analyse de la valeur créée par l'information partagée.

La collaboration peut-elle être poussée plus loin avec la construction d'un schéma logistique et transport national commun à la grande distribution ? Celui-ci pourrait inclure des plates-formes communes multidistributeurs nécessitant notamment une homogénéisation des créneaux de passation de commandes et de livraisons à l'ensemble des distributeurs pour un même industriel ; un schéma transport global éviterait que des camions ne voyagent à vide après avoir livré des magasins (hypers, supers, etc.). Une tournée retour vers la plate-forme du distributeur inclurait la ramasse de marchandises d'industriels.

Idéalement, définir un certain nombre de standards, notamment concernant le partage de données normalisées serait un excellent prérequis permettant d'assurer par la suite la « répliquabilité » d'un modèle de logistique collaborative, ce que propose GS1 par exemple.

Un autre prérequis serait de fiabiliser et sécuriser les processus physiques grâce à des technologies performantes de traçabilité, d'identification et d'étiquetage des produits. L'explosion du volume d'informations à traiter continuera d'entraîner une évolution forte de ces technologies.

Évolution du positionnement des acteurs

L'émergence du concept de GMA permet d'observer les nouvelles orientations stratégiques des prestataires logistiques. De l'exécution des opérations physiques, les prestataires en viennent à piloter les approvisionnements de plusieurs industriels. Dans la chaîne de valeur, ils bénéficient ainsi d'une position centrale de coordonnateurs entre industriels et distributeurs. La GMA constitue aujourd'hui un argument de vente pour les prestataires logistiques afin qu'ils puissent attirer de plus en plus d'industriels sur leurs plates-formes. Les prestataires qui se lancent dans la voie de la GMA doivent monter en compétences et équilibrer leurs relations avec les donneurs d'ordres (cf. étude Pipame « Logistique : Compétences à développer dans les relations donneur d'ordres–prestataire).

Compte tenu de la rentabilité moyenne des dossiers, ce n'est pas le facteur prix qui est différenciant mais la capacité du prestataire à pouvoir :

- traiter avec des entreprises de taille plus petites avec des niveaux de maturité logistique plus modestes, mais qui représentent ensemble un vivier de croissance importante ;
- assurer un pilotage conjoint de l'activité (indicateurs partagés) et garantir le bon respect des règles de gestion.

Cependant, un contrôle fort sur les opérations, les méthodes, le suivi, les résultats obtenus est effectué sur les prestataires et peut limiter leur capacité d'innovation.

L'intervention d'un tiers (3PL ou 4PL par exemple) joue un rôle important pour que la relation entre les partenaires de la collaboration reste équilibrée. Ce tiers est en effet plus à même de traiter en toute neutralité les arbitrages à opérer dans des cas litigieux.

La logistique retour avec le recyclage, la réutilisation des produits et des emballages, devient de plus en plus technologique. Ce secteur devrait bénéficier de façon plus prononcée des effets de la mutualisation étant donné les coûts importants engendrés. Des acteurs se spécialisent sur cette chaîne retour.

Dans la majorité des cas étudiés, l'initiative puis la mise en place de la pratique collaborative sont en général impulsées par un grand compte, qu'il soit donneur d'ordres ou partenaire de la collaboration. Si ce schéma n'est pas une condition *sine qua non*, il est en tout cas un important facteur de succès.

5.2. SITUATION EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

En France, la plupart des pratiques actuelles de logistique collaborative sont poussées par la grande distribution. Après l'automobile, le secteur de la grande distribution commence à démocratiser ces pratiques depuis le milieu des années 2000 *via* la GMA. Ce secteur est particulièrement actif en France dans la recherche de nouveaux modèles logistiques.

Ces pratiques de logistique collaborative, notamment horizontales, restent un phénomène émergent en France comme dans d'autres pays. Là encore la grande distribution pousse ce type de pratiques notamment dans les pays anglo-saxons, avec en particulier Tesco et Wal-Mart.

En Espagne, Mercadona, le numéro un des supermarchés espagnols, base son modèle sur un taux de service maximum pour une vente maximale. Elle donne au client une importance supérieure à celle du travailleur, du fournisseur et du capital. Ce modèle s'oppose à une logique purement financière de rotation rapide des stocks telle qu'elle existe en France ou dans les pays anglo-saxons. Par conséquent, Mercadona est sur une logique de flux stockés contrairement à la logique de flux tendus (*cross dock*). Les sous-traitants qui fabriquent exclusivement les produits de la marque de distributeur ont dû rapprocher leurs usines des centres logistiques (10 millions d'économies).

À l'instar de ce qui se fait en France, de grands donneurs d'ordres mettent en place des *pools* logistiques ailleurs en Europe. Un exemple en Angleterre est le *pool* opéré par Norbert Dentressangle dans le domaine du pneumatique avec trois industriels (GoodyearDunlop, Continental, Bridgestone).

En Allemagne, des projets de grande envergure sont menés sur la traçabilité *end to end*, traçabilité incluant des technologies peu démocratisées en France telle la RFID. Le projet RFID Data Sharing regroupant entre autres Metro, Unilever, Kimberly Clark, Procter & Gamble est un bon exemple de la mise en commun des connaissances et des réflexions sur un sujet logistique.

La logistique urbaine, avec les entrepôts dits « du dernier kilomètre », fait l'objet de projets de distribution mutualisée au Royaume-Uni et en Hollande.

Note : dans le cadre de cette étude, la recherche des pratiques internationales a été limitée aux informations publiées par les entreprises ou transmises par notre réseau européen. Comme en France les pratiques logistiques des PME ne sont pas très médiatisées, ce qui limite la perception des pratiques locales.

5.3. RÔLE À JOUER PAR LES INSTITUTIONNELS

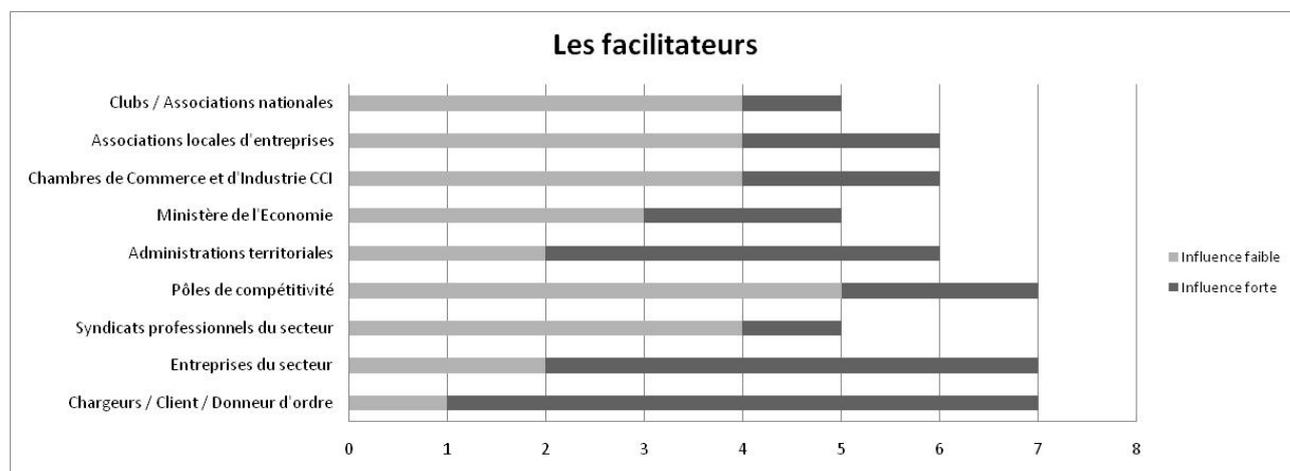
Les institutionnels peuvent avoir un rôle fort à jouer sur 3 aspects :

<p>Mise en réseau des entreprises</p>  <p>Associations nationales ou locales, Clubs, Chambres de Commerce et d'Industrie, administrations territoriales, syndicats professionnels, prestataires logistiques, chefs de file de l'industrie, grands donneurs d'ordres</p>	<p>Etudes d'opportunités et de faisabilité</p>  <p>Cabinets de conseil, partenaires de la chaîne, organisation de normalisation, sociétés spécialisées dans les technologies</p>	<p>Financements Subventions</p>  <p>Fonds européen, Etat, Fonds Régionaux (FRAC), Collectivités Territoriales, Pôles de Compétitivité, Chambres de Commerce et d'Industrie</p>
--	---	---

Une des difficultés pour la mise en œuvre de projets de collaboration interentreprises reste l'identification de partenaires potentiels et volontaires.

Les acteurs identifiés comme étant les plus à même de faciliter la **mise en relation** sont les donneurs d'ordres ou les autres acteurs de la chaîne.

Synthèse :



Comment lire ce graphique : sur 8 répondants, acteurs clés des cas étudiés, 5 indiquent que les clients, donneurs d'ordres ont une influence forte sur la facilitation de la pratique collaborative, 1 qu'ils ont une influence faible.

Les institutions doivent devenir facilitateurs de regroupement, par la **promotion** de la logistique collaborative en organisant :

- la mise en réseau des entreprises en région et au niveau national autour de conférences/témoignages de retours d'expérience et bonnes pratiques sur des cas concrets de logistique collaborative ;
- des tables rondes entre concurrents qui, en temps ordinaire, ne peuvent communiquer sur des dossiers stratégiques ;

- la mise en place d'une plate-forme d'échanges (portail web) de mise en relation, soit sur la base d'appel à partenaire(s), soit par la consultation de projets en cours proposés par d'autres, en vue de s'y associer.

Les dirigeants de PME manquent de temps et parfois des compétences nécessaires, ce qui constitue un autre frein important à l'initiation de ces pratiques collaboratives. Une aide au **financement** d'études d'opportunité et de faisabilité (type FRAC), plus facilement accessible, serait un facteur de développement.

Les subventions ne sont là que pour faciliter le démarrage de la pratique collaborative, laquelle doit reposer sur un modèle économique suffisamment solide pour fonctionner par la suite de façon autonome.

Des incitations publiques claires pourraient venir compenser la part de risques que prennent les premières entreprises qui se lancent dans ce type de démarche et pour lesquelles l'investissement de départ est parfois rédhibitoire.

Une évolution de la réglementation pourrait permettre de favoriser ce type d'organisation en créant par exemple un label logistique durable encourageant ces pratiques, lequel serait attribué sous réserve que l'entreprise justifie d'une économie d'énergies substantielle.

La **création d'infrastructures partagées**, gérées par un tiers, au niveau d'une région ou d'une ville peut favoriser le développement de ces pratiques à la condition que la gestion s'effectue en toute transparence pour permettre aux bénéficiaires d'obtenir les meilleurs prix du marché.

Une collaboration à l'échelle européenne permettrait de mutualiser les idées et rendre ainsi la pratique de la logistique et des transports plus efficiente et plus propre.

GLOSSAIRE

3 PL	Third Party Logistic (prestataire logistique)
4 PL	Fourth Party Logistic (pilote logistique)
AQF	Assurance qualité fournisseur
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
CRM	Customer Relationship Management
ECR	Efficient Customer Response
ETI	Entreprises de taille intermédiaire
GMA	Gestion mutualisée des approvisionnements
GPA	Gestion partagée des approvisionnements
GPAM	Gestion partagée des approvisionnements Mutualisés
LLP	Lead Logistics Provider
Multidrop	Dégroupage Le multidrop consiste à consolider des flux de marchandises dans un même véhicule à partir d'un même lieu d'expédition vers plusieurs points de livraison géographiquement proches ou sur une même ligne de transport. Ces lieux de livraison peuvent être monoclient ou multiclents.
Multipick	Groupage Le multipick consiste à consolider des livraisons à partir de plusieurs sites d'expédition (plusieurs entrepôts industriels/plusieurs usines d'un ou plusieurs producteur(s)) vers un même lieu de livraison (centre de distribution ou point de vente). Cette consolidation est réalisée par enlèvements successifs des produits auprès des différentes usines ou des différents lieux d'expédition impliqués.
PME	Petites et moyennes entreprises
RMR	Retail Managed Replenishment (GMA gérée par le distributeur)
SaaS	Software As A Service
SRM	Supplier Relationship Management
TMR	Third-Party Managed Replenishment (GMA gérée par un tiers : 3PL)
TMS	Transport Management System
VMI	Vendor Managed Inventory
WMS	Warehouse Management System

BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE

Études et rapports :

- « Logistique collaborative, une question d'avenir », Simonot P-Y., Roure J., 2007.
- « Logistique : pour une création de valeur conjointe donneurs d'ordres/prestataires : quelles compétences développer ? », Référis.
- « Impact des technologies de l'information sur la logistique : base de connaissance ; vers une logistique 2.0 », ITEMS.
- « Logistique mutualisée : cas de l'axe MIN Rungis secteur des fruits et légumes », CNAM/Mutualog.
- « Supply chain collaborative et environnement », INRETS, pour le MEEDDM-SETRA.
- « Chaîne d'approvisionnement de 2012 – Mutualisation, multi-modalité, massification », ECR France, 2010.
- « Mutualisation du transport dans les filières marée, produits frais et secs de l'Ouest Cornouaille », Sioca/Supply Chain Masters, 2010.
- « La boîte à outils de la logistique collaborative », CRITT, LSN, 2010.
- « Enquête nationale : la logistique dans les PME », CNAM, ANIA, 2007.

Sites internet consultés :

- www.aslog.fr
- www.ecr-france.fr
- www.gs1.fr
- www.objectif-ofp.org
- www.supplychainmagazine.fr
- www.vialog.fr
- www.vics.org

Les rapports Pipame

Parus :

- *Diffusion des nouvelles technologies de l'énergie (NTE) dans le bâtiment*, juin 2009
- *Étude de la chaîne de valeur dans l'industrie aéronautique*, septembre 2009
- *La logistique en France : indicateurs territoriaux*, septembre 2009
- *Logistique mutualisée : la filière « fruits et légumes » du marché d'intérêt national de Rungis*, octobre 2009
- *Logistique et distribution urbaine*, novembre 2009
- *Logistique : compétences à développer dans les relations « donneur d'ordre – prestataire »*, novembre 2009
- *L'impact des technologies de l'information sur la logistique*, novembre 2009
- *Dimension économique et industrielle des cartes à puces*, novembre 2009
- *Le commerce du futur*, novembre 2009
- *Mutations économiques pour les industries de la santé*, novembre 2009
- *Réflexions prospectives autour des biomarqueurs*, décembre 2009
- *Mutations économiques dans le domaine de la chimie*, février 2010
- *Mutations économiques dans le domaine de la chimie – volet compétences*, février 2010
- *Mutations économiques dans le domaine automobile*, avril 2010
- *Maintenance et réparation aéronautiques : base de connaissances et évolution*, juin 2010

À paraître :

- *Prospective des dispositifs médicaux*, juin 2011

Les États Généraux de l'Industrie (EGI), tenus début 2010, ont souligné la nécessité de conforter les écosystèmes innovants, ainsi que d'accompagner les PME dans la définition de leur stratégie, en encourageant toutes les formes de mutualisation entre PME.

Ces orientations sont particulièrement pertinentes dans le domaine des chaînes logistiques, dans lequel les PME rencontrent souvent des difficultés à opérer au rythme des mutations en cours, mais où cependant des entreprises de tailles diverses testent et déploient de nouveaux processus, capables de répondre collectivement aux objectifs des canaux de distribution et aux attentes des clients.

Le Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME – DGCIS/MEFI, en partenariat avec la DGITM/MEDDTL) a souhaité prolonger des travaux déjà menés par le secteur de la logistique sur les conditions de succès, les avantages et les limites des processus de mutualisation.

L'étude qui a été confiée au cabinet spécialisé KURT SALMON vise à renforcer et actualiser la connaissance de pratiques innovantes de type « collaboratif » mises en œuvre dans la fonction logistique. L'étude présente les enjeux et les opportunités de collaboration au travers d'exemples concrets de logistique collaborative, une pratique cependant encore récente, dont les enseignements sont donc relativisés, chaque cas étant spécifique.

Cet outil de connaissance, d'aide à la décision et à l'action est d'abord à destination des professionnels du secteur, proposant une démarche par étapes accompagnée d'une synthèse des bonnes pratiques observées. Une démarche qui passe par la mise en relation des entreprises, l'étude de faisabilité, la recherche de financements et de subventions, l'accompagnement de la mise en œuvre, jusqu'à la phase de promotion et de développement.