



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

OCTOBRE 2009





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



Pôle interministériel de prospective et d'anticipation  
des mutations économiques



direction générale des infrastructures,  
des transports et de la mer

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

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

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

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

### **Les départements ministériels participant au PIPAME sont :**

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

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

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

MUTUALOG  
4 rue Galvani  
75838 Paris Cedex 17

## RÉSUMÉ

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

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

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

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

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

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

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

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

### Contexte et objectif de l'étude

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

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

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

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

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

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

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

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

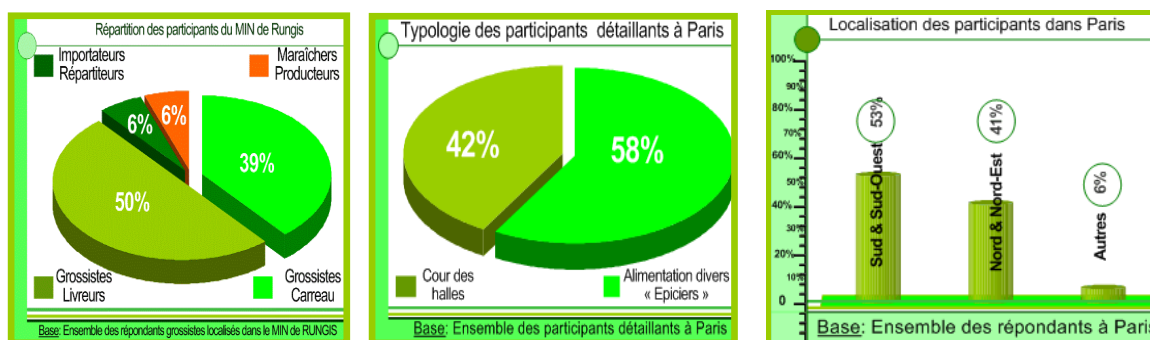
### PERIMETRE ET METHODOLOGIE

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

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

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

#### Profil des répondants :



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

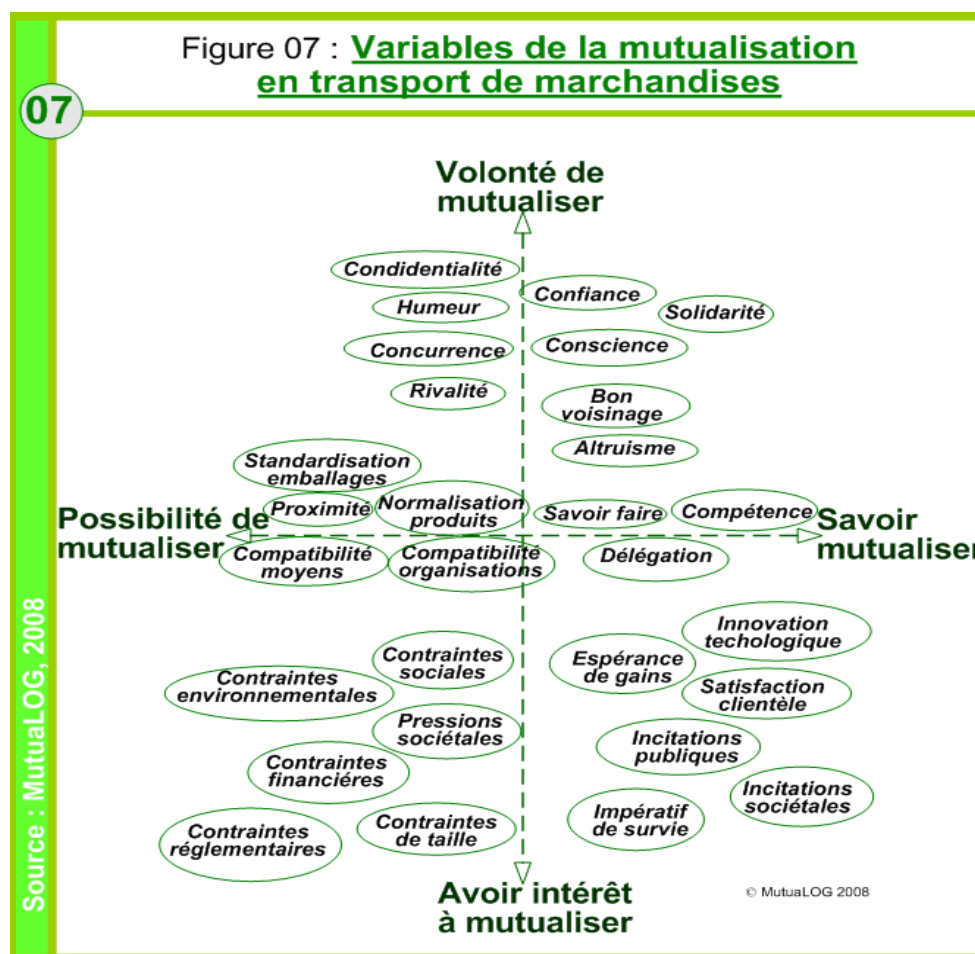
détail de 42 % de détaillants spécialisés en fruits et légumes (cours des halles) et de 58 % d'épicerie générales.

## SYNTHESE DES RESULTATS

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

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

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



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

#### Avantages de la livraison :

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

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

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

#### Difficultés de la livraison :

- Sur une échelle de 0 à 5, les problèmes de rentabilité (**4**) et d'investissement (**3**) propres à l'activité transport sont les principaux obstacles rencontrés alors que les problèmes de circulation dans Paris ne viennent qu'en troisième position.
- Les problèmes liés au trafic sont bien entendu aigus même si les grossistes-livreurs les contournent en partant et revenant avant les heures de pointe à 5h et 16h. Il faut signaler à cet égard que la nouvelle réglementation de la livraison à Paris n'impacte pas l'activité des grossistes-livreurs du MIN du fait que la plage horaire autorisée s'étend de **22h à 17h** pour les véhicules de moins de 29 m<sup>2</sup>.

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

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

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

- Avoir intérêt à mutualiser :

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

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

Par ailleurs, les **contraintes réglementaires et sociétales** étant quasiment inexistantes, le besoin de la mutualisation n'est pas ressenti par les acteurs. La nouvelle réglementation des livraisons n'est pas connue des grossistes (suppression de la dérogation pour les livraisons de produits frais aujourd'hui compensée par la possibilité offerte aux véhicules de moins de 29 m<sup>2</sup> de livrer entre 22h et 17h, ce qui correspond aux plages maximales des grossistes du MIN). **Il n'y a donc pas de contrainte réglementaire liée à la circulation.**

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

- Pouvoir mutualiser :

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

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

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

- Savoir mutualiser :

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

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

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

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

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

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

- Vouloir mutualiser :

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

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

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

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

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

Perspectives :

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



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

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

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

## CONCLUSION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## REMERCIEMENTS

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

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

**LISTE DES SIGLES**

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>3 PL</b>           | Third Party Logistic (prestataire logistique)   |
| <b>4 PL</b>           | Fourth Party Logistic (pilote logistique)   |
| <b>ADEME</b>          | Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie  |
| <b>BESTUF</b>         | BEST Urban Freight Solutions  |
| <b>BLU</b>            | Boîte Logistique Urbaine  |
| <b>CERTU</b>          | Centre d'Études sur les Réseaux, les Transports, l'Urbanisme et les constructions publiques   |
| <b>CO</b>             | Monoxyde de carbone   |
| <b>CO<sub>2</sub></b> | Dioxyde de carbone.   |
| <b>COV</b>            | Composés Organiques Volatils  |
| <b>COVNM</b>          | Composés Organiques Volatils non méthaniques  |
| <b>CU</b>             | Charge Utile  |
| <b>DRAST</b>          | Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques du Ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer |
| <b>ELU</b>            | Espace Logistique Urbain  |
| <b>EMAS</b>           | Environmental Management Audit System   |
| <b>ERP ou PGI</b>     | Progiciel de Gestion Intégré  |
| <b>FRETURD</b>        | Fret Urbain Durable   |
| <b>GASC</b>           | Grossiste à Service Complet   |
| <b>LLP</b>            | Lead Logistic Provider  |
| <b>MIN</b>            | Marché d'Intérêt National   |
| <b>NOX</b>            | Oxydes d'azote (NO et NO <sub>2</sub> )   |
| <b>PAM</b>            | Point d'Accueil des Marchandises  |
| <b>PAV</b>            | Point d'Accueil des Véhicules   |
| <b>PDU</b>            | Plan des déplacements Urbains   |
| <b>PIPAME</b>         | Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Economiques.   |
| <b>PL</b>             | Poids Lourd   |
| <b>PM10</b>           | Particules fines de diamètre inférieur à 10 µm.   |
| <b>PREDIT</b>         | Programme de recherche et d'innovation dans les transports terrestres   |
| <b>PTAC</b>           | Poids total autorisé en charge  |
| <b>RFF</b>            | Réseau Ferré de France  |
| <b>SCOT</b>           | Schéma de Cohérence Territoriale  |
| <b>SEMMARIS</b>       | Société anonyme d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de Rungis   |
| <b>SI</b>             | Système d'Information   |
| <b>SNCF</b>           | Société Nationale des Chemins de fer Français   |
| <b>SO<sub>2</sub></b> | Dioxyde de soufre   |
| <b>TMV</b>            | Transport de Marchandises en Ville  |
| <b>TRM</b>            | Transport Routier de Marchandises   |
| <b>VUL</b>            | Véhicule Utilitaire Léger   |
| <b>ZDU</b>            | Zone de Distribution Urbaine  |
| <b>ZLU</b>            | Zone Logistique Urbaine   |
| <b>ZUD</b>            | Zone Urbaine Dense  |

## SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| RÉSUMÉ.....  | 2  |
| REMERCIEMENTS .....  | 10 |
| LISTE DES SIGLES .....   | 11 |
| 1. OBJECTIFS.....  | 16 |
| 2. MÉTHODOLOGIE .....  | 17 |
| 3. PREAMBULE : Logistique, Commerce, Prospective et Systémique.....                        | 24 |
| 4. CONCEPTS, CONTEXTE ET ENJEUX .....  | 26 |
| 4.1. Introduction .....  | 26 |
| 4.2. La logistique urbaine durable et le transport urbain durable.....                     | 32 |
| 4.2.1. la logistique durable .....   | 32 |
| 4.2.2. La logistique dans le développement urbain durable .....                            | 33 |
| 4.2.3. Le transport durable.....   | 34 |
| 4.2.4. Le cadre juridique du transport durable .....                                       | 35 |
| 4.3. Qu'est ce que la mutualisation en transport et logistique ?.....                      | 37 |
| 4.3.1. Mutualisation et massification.....   | 38 |
| 4.3.2. Mutualisation et livraison de marchandises en ville .....                           | 39 |
| 4.3.3. Mutualisation et externalisation .....  | 40 |
| 4.3.4. Les formes de la mutualisation en transport.....                                    | 40 |
| 4.3.4.1. La mutualisation avec deux ruptures de charges.....                               | 43 |
| 4.3.4.2. La mutualisation avec une rupture de charge par un groupage en amont .....        | 44 |
| 4.3.4.3. La mutualisation avec une rupture de charge en aval .....                         | 45 |
| 4.3.4.4. La mutualisation sans rupture de charge .....                                     | 46 |
| 4.3.4.5. Quelques expériences de mutualisation en transport .....                          | 47 |
| 4.3.4.5.1. La GMA par BENEDICTA, PASTACORP et NUTRIMAINE .....                             | 47 |
| 4.3.4.5.2. Le projet GPAM entre SARA LEE, CADBURY et CARREFOUR .....                       | 47 |
| 4.3.4.5.3. Le projet HECORE entre HENKEL, RECKITT et COLGATE .....                         | 48 |
| 4.3.4.5.4. Le projet DEMETER avec l'Ecole des Mines de Paris.....                          | 48 |
| 4.4. La base conceptuelle de la mutualisation .....  | 49 |
| 4.4.1. Mutualisation et confiance .....  | 49 |
| 4.4.2. Mutualisation et théorie des jeux.....  | 50 |
| 4.4.3. Mutualisation et théorie de l'agence .....  | 52 |
| 4.4.4. Mutualisation et coûts de transaction (TCT).....                                    | 52 |
| 4.4.5. Mutualisation et théorie des contraintes.....                                       | 53 |
| 4.4.5.1. La contrainte économique .....  | 53 |
| 4.4.5.2. La contrainte réglementaire.....  | 55 |
| 4.4.6. Mutualisation et théorie des incitations.....                                       | 56 |
| 4.4.7. Mutualisation et Knowledge Management.....  | 57 |
| 4.4.8. Mutualisation, temps du transport et approche « Time Based Compétition » (TBC)..... | 57 |
| 4.4.9. Les Théories économiques comptables : ABC et TCO.....                               | 59 |
| 4.4.9.1. L'ABC (Activity-Based Costing).....   | 59 |
| 4.4.9.2. TCO (Total Cost of Ownership).....  | 59 |
| 4.4.10. Mutualisation et proximité .....   | 60 |
| 4.4.11. Mutualisation et Logo / No Logo .....  | 61 |
| 4.4.12. Mutualisation et théorie de la légitimation.....                                   | 62 |
| 4.4.13. Mutualisation et théorie des parties prenantes .....                               | 63 |
| 4.5. Les facteurs de succès et les facteurs de risque de la mutualisation .....            | 65 |

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| 4.5.1.     | Les facteurs stratégiques .....  | 65  |
| 4.5.2.     | Les prérequis techniques et opérationnels de la mutualisation des livraisons .....       | 65  |
| 4.5.3.     | Les facteurs de risque de la mutualisation des livraisons.....                           | 66  |
| 4.6.       | Le contexte et les acteurs de la distribution de fruits et légumes en Ile-de-France..... | 67  |
| 4.6.1.     | Le MIN de Rungis : Les atouts logistiques .....  | 68  |
| 4.6.2.     | Les acteurs de l'offre.....  | 68  |
| 4.6.2.1.   | Les critères distinctifs du cœur de métier dans le secteur .....                         | 68  |
| 4.6.2.2.   | La SEMMARIS .....  | 69  |
| 4.6.2.3.   | Les grossistes traditionnels, ou grossistes carreau .....                                | 70  |
| 4.6.2.4.   | Les grossistes livreurs .....  | 71  |
| 4.6.2.5.   | Les importateurs .....   | 72  |
| 4.6.2.6.   | Les courtiers - intermédiaires .....   | 72  |
| 4.6.2.7.   | Les représentants .....  | 73  |
| 4.6.3.     | La segmentation de la demande de transport .....   | 73  |
| 4.6.3.1.   | Les alimentations générales.....   | 73  |
| 4.6.3.2.   | Les restaurateurs.....   | 74  |
| 4.6.3.3.   | Les cours des halles (halles aux fruits).....  | 74  |
| 4.6.3.4.   | Les supermarchés .....   | 74  |
| 4.6.3.5.   | Les marchés mobiles .....  | 75  |
| 4.7.       | Le secteur des fruits et légumes dans le MIN de Rungis .....                             | 76  |
| 4.7.1.     | Les conditions de concurrence dans le MIN .....  | 76  |
| 4.7.2.     | Le jeu des acteurs .....   | 77  |
| 4.8.       | Les formes de gouvernance envisageables.....   | 79  |
| 4.8.1.     | Les différents types de contrôle.....  | 79  |
| 4.8.1.1.   | La distinction qui porte sur le champ des activités, sur l'objet contrôlé .....          | 79  |
| 4.8.1.2.   | La distinction qui porte sur les procédés ou les mécanismes .....                        | 79  |
| 4.8.2.     | La cogestion interne et inter-coopérants (Primus Inter Pares) .....                      | 80  |
| 4.8.3.     | Le pilotage des formes déléguées de coordination.....                                    | 80  |
| 4.8.3.1.   | Les fourth's party logistic 4PL.....   | 80  |
| 4.8.3.2.   | Les « Lead Logistics Providers » (LLP) .....   | 80  |
| 4.8.3.3.   | Le pilotage par une institution.....   | 81  |
| 5.         | Principaux enseignements de l'étude terrain.....   | 82  |
| 5.1.       | Introduction .....   | 82  |
| 5.2.       | Mode de présentation des résultats.....  | 84  |
| 5.3.       | L'analyse de la chaîne de valeur et des motivations du service livraison.....            | 88  |
| 5.3.1.     | L'enlèvement par le client : le point de vue des détaillants .....                       | 88  |
| 5.3.2.     | Le rôle du service livraison pour les grossistes : avantages et contraintes.....         | 88  |
| 5.3.3.     | La pratique de l'externalisation pour les livraisons.....                                | 94  |
| 5.4.       | L'intérêt à mutualiser .....   | 97  |
| 5.4.1.     | Les avantages individuels et collectifs attendus.....                                    | 97  |
| 5.4.1.1.   | Espérances de gains économiques et écologiques.....                                      | 97  |
| 5.4.1.2.   | Les avantages de la mutualisation par les détaillants parisiens.....                     | 98  |
| 5.4.1.2.1. | Sur la fluidité de la circulation et la fréquence des approvisionnements .....           | 100 |
| 5.4.1.2.2. | Sur les coûts des déplacements .....   | 101 |
| 5.4.1.2.3. | Sur le temps de travail des détaillants .....  | 102 |
| 5.4.1.3.   | Les avantages de la mutualisation par les chargeurs grossistes .....                     | 105 |
| 5.4.1.3.1. | Sur le coût de la livraison .....  | 107 |
| 5.4.1.3.2. | Sur la fréquence des tournées et les délais de livraison .....                           | 108 |
| 5.4.1.3.3. | Sur le temps de travail des chauffeurs livreurs des grossistes.....                      | 109 |
| 5.4.1.3.4. | Sur le taux de remplissage des grossistes.....   | 110 |

| PIPAME   | CNAM |
|--|------|
| 5.4.2. Les incitations.....  | 112  |
| 5.4.2.1. Absence d'incitation publique.....  | 112  |
| 5.4.2.2. Manque de reconnaissance dû à l'absence de label .....                                    | 112  |
| 5.4.3. Les niveaux de contrainte.....  | 112  |
| 5.4.3.1. Les contraintes réglementaires de la livraison .....                                      | 112  |
| 5.4.3.2. Les contraintes opérationnelles .....   | 113  |
| 5.4.3.3. Les contraintes financières .....   | 114  |
| 5.4.3.4. Les contraintes sociétales .....  | 114  |
| 5.4.3.5. Les contraintes économiques.....  | 115  |
| 5.5. Le «pouvoir mutualiser» .....   | 117  |
| 5.5.1. Les facteurs logistiques opérationnels.....   | 117  |
| 5.5.1.1. La standardisation des emballages .....   | 118  |
| 5.5.1.2. La normalisation des unités de chargement .....   | 119  |
| 5.5.1.3. La standardisation des moyens de chargement et de manutention.....                        | 120  |
| 5.5.2. Le facteur géographique et les critères de distance.....                                    | 121  |
| 5.5.3. La capabilité et la compatibilité informatique.....   | 122  |
| 5.5.3.1. L'équipement logiciel.....  | 123  |
| 5.5.3.2. Le niveau d'équipement en informatique des détaillants.....                               | 125  |
| 5.6. Le «savoir mutualiser» .....  | 127  |
| 5.6.1. La maturité logistique.....   | 127  |
| 5.6.2. La maturité environnementale.....   | 127  |
| 5.6.3. Les compétences logistiques en interne .....  | 128  |
| 5.6.4. Les démarches d'amélioration et de certification.....                                       | 129  |
| 5.6.5. La proximité et l'apprentissage organisationnels.....                                       | 130  |
| 5.7. Le «vouloir mutualiser» .....   | 132  |
| 5.7.1. Le rapport des détaillants avec leur véhicule .....   | 132  |
| 5.7.2. Les facteurs de confiance .....   | 133  |
| 5.7.2.1. L'habitude dans les relations inter-grossistes.....                                       | 134  |
| 5.7.2.2. L'habitude dans les relations entre détaillants .....                                     | 135  |
| 5.7.2.3. L'ancienneté des relations intergrossistes et détaillants grossistes .....                | 136  |
| 5.7.2.4. La réputation.....  | 137  |
| 5.7.3. La motivation écologique.....   | 139  |
| 5.7.3.1. La conscience écologique.....   | 139  |
| 5.7.3.2. L'action en faveur de l'environnement .....   | 140  |
| 5.7.4. La solidarité entrepreneuriale et l'altruisme.....  | 141  |
| 5.8. Le cadre logistique global .....  | 144  |
| 5.8.1. Le problème du flux retour Paris-MIN de Rungis .....  | 144  |
| 5.8.2. La logistique dans la Ville de Paris .....  | 145  |
| 5.8.2.1. La circulation, le stationnement et les aires de livraison.....                           | 145  |
| 5.8.2.2. Un déséquilibre de flux et de grands enjeux environnementaux pour Paris .....             | 146  |
| 5.8.2.3. Des équipements logistiques urbains insuffisants et méconnus à Paris .....                | 146  |
| 6. CONCLUSION .....  | 148  |
| 7. GLOSSAIRE.....  | 155  |
| 8. BIBLIOGRAPHIE .....   | 158  |
| 9. ANNEXES .....   | 160  |
| 9.1. ANNEXE 1 : tableau des graphiques et questions associées .....                                | 161  |
| 9.2. ANNEXE 2 : terminologie des espaces logistiques urbains (ELU).....                            | 167  |
| 9.3. ANNEXE 3 : contributions des principaux secteurs d'activité à la pollution en Ile-de-France . | 169  |
| 9.4. ANNEXE 4 : normes euro 5 et 6 : réduction des émissions polluantes des véhicules légers.....  | 170  |

|   |     |
|---|-----|
| 9.5. ANNEXE 5 : extrait des recommandations du Grenelle de l'environnement sur la partie transport.....                               | 175 |
| 9.6. ANNEXE 6 : textes non codifiés portant sur le marché d'intérêt national (MIN) de Rungis.....                                     | 176 |
| 9.7. ANNEXE 7 : arrêté du 20 juillet 1998 fixant les conditions techniques et hygiéniques applicables au transport des aliments ..... | 180 |
| 9.8. ANNEXE 8 : réglementation de l'entreposage et du transport de produits alimentaires et réfrigérés.....                           | 184 |



## 1. OBJECTIFS

Dans la lignée des nombreuses études et recherches qui ont été menées dans le secteur des transports routiers, notamment celles du Prédit qui entame sa quatrième phase, il nous apparaît opportun, de par l'unanimité dont jouit la mutualisation du transport routier de marchandises notamment celle des livraisons, de soumettre ce concept à des acteurs que l'on n'a pas beaucoup entendu sur cette question – à savoir les PME et les TPE du commerce. Les grands chargeurs quant à eux, à travers d'organisations comme DEMETER, ECR France ou encore l'AUTF, disposent d'un cadre d'expression plus ou moins formalisé et sont un vivier important d'idées et de pratiques enrichissantes.

Cependant, la mutualisation devrait d'abord intéresser les petites entreprises qui ont moins de volume de fret et donc moins de capacité de négociation en achat de transport et qui se trouvent de fait confrontées à la réduction des surfaces plancher disponibles, notamment en périodes de grande activité comme les fêtes. Ce sont aussi ces catégories d'entreprises qui ont plus de difficultés à disposer seules des moyens humains et matériels ainsi que des technologies (notamment informatiques) de plus en plus indispensables à l'efficacité de la logistique. Pour ces entreprises, nous avons voulu vérifier que les avantages de cette formule de mise en commun et de partage étaient bien compris et rechercher quels pouvaient être les facteurs qui les conduiraient à adopter cette démarche.

Notre conviction est que la mutualisation des transports, contrairement à ce que l'on constate aujourd'hui, devrait être portée d'abord par les petits chargeurs qui y ont plus d'intérêts que les grandes entreprises.

Cette étude qui a pour cadre le MIN de Rungis porte sur des PME, notamment de l'alimentaire et plus précisément du commerce de fruits et légumes.

Elle vise à comprendre différents points relatifs à la mutualisation des livraisons, à savoir:

- Quels sont les acteurs présents dans la livraison de fruits et légumes vers Paris et depuis Rungis et que représente le jeu des acteurs ?
- Quelle est leur connaissance de la mutualisation des livraisons et de ses avantages ou inconvénients au-delà des idées reçues ?
- Quels peuvent être les gains réels, économiques et écologiques de la mutualisation des livraisons pour des distances réduites comme c'est le cas entre le MIN de Rungis et Paris ? Il est vrai à ce propos que la mutualisation sur de grandes distances paraît plus évidente.
- Quels sont les facteurs qui pourraient être déterminants dans la décision de mutualiser les livraisons ?
- Quel est le poids du critère écologique dans la balance, par rapport au facteur économique notamment, mais aussi par rapport au facteur psychologique? Ce facteur écologique est-il déjà pris en compte dans le quotidien des entreprises ?
- Est-ce que pour un secteur d'activité homogène comme les Fruits et Légumes, qui plus est concentré dans un lieu unique comme le MIN de Rungis, les pré-requis techniques et opérationnels sont présents pour envisager une mutualisation ?
- Quel est le poids du critère environnemental dans les facteurs de décision de la mutualisation des livraisons ? Ce critère est-il déjà pris en compte dans la gestion quotidienne des entreprises ?
- Quelle est la place de la livraison dans la qualité de service des grossistes ?
- Quels sont les liens entre livraison et cœur de métier ?

## 2. MÉTHODOLOGIE

Le premier élément qu'il faut préciser est que l'étude se base sur l'existant, notamment en termes d'acteurs, de jeu des acteurs et d'infrastructures logistiques. Elle ne s'appuie donc pas sur l'éventualité d'aménagements futurs, même si ceux-ci pourront être évoqués en filigrane. Cela n'enlève rien cependant à la dimension prospective que nous souhaitons aussi donner à cette recherche, à savoir rechercher les déterminants aussi bien décisionnels que comportementaux de la mutualisation des livraisons et les traduire en leviers pour les chefs d'entreprises et pour les autres parties prenantes. C'est aussi, dans une démarche prédictive, rechercher à quoi peut conduire la situation actuelle si la tendance n'est pas infléchie vers une plus grande collaboration.

Par ailleurs, les études sur la mutualisation débouchent traditionnellement sur un chiffrage des économies générées en termes de pollution et de kilomètres parcourus, caeteris paribus. Cet aspect ne sera pas l'objet essentiel de cette étude d'autant plus qu'elle ne porte pas sur une expérimentation. En effet, l'étude consiste d'abord à étudier la faisabilité de la mutualisation du transport et à sonder les attentes et la volonté des acteurs.

Choix du terrain :

Le choix du MIN de Rungis a été motivé, outre son envergure économique, par trois facteurs essentiels :

La condition de marché pur avec des facteurs de concurrence entre acteurs, une disparité de l'offre et une substituabilité entre acteurs.

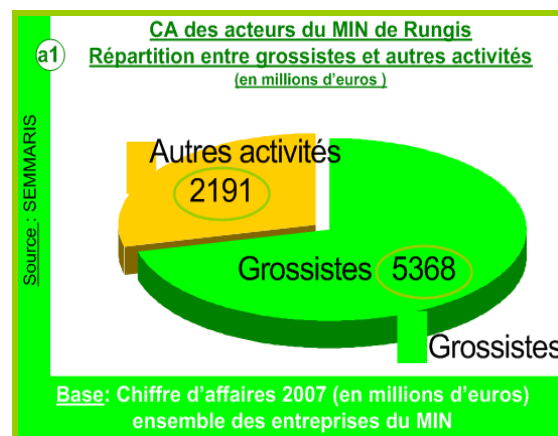
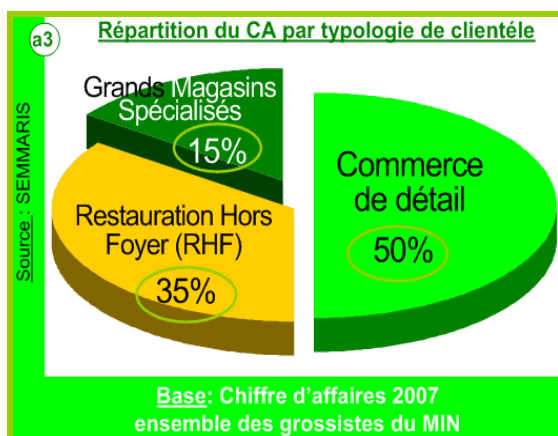
La proximité géographique avec Paris et les problèmes de congestion qui sont récurrents pour tous les usagers de l'axe Rungis-Paris par l'A6 aux heures de pointe.

La présence d'un acteur public comme arbitre doté d'un pouvoir d'organisation et de sanction sur l'ensemble de la zone étudiée.

Le marché international de Rungis est le plus grand marché de produits frais au monde. Il joue un rôle économique essentiel pour l'approvisionnement en produits alimentaires.

### Les chiffres-clés du MIN de Rungis - Source SEMMARIS

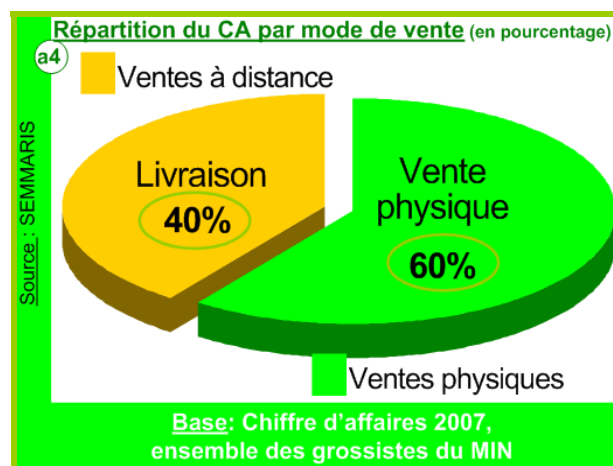
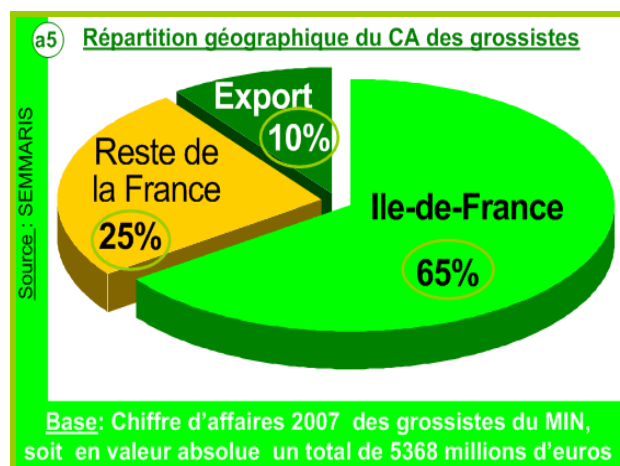
|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Chiffre d'affaires :</b>      | 7,6 Milliard €                            |
| <b>Nombre d'entreprises :</b>    | 1213                                      |
| <b>Nombre de salariés :</b>      | 12 029                                    |
| <b>Superficie :</b>              | 232 hectares aménagés                     |
| <b>Arrivages :</b>               | 1 508 380 tonnes de produits alimentaires |
| <b>Fréquentation du Marché :</b> | 6 654 197 entrées                         |
| <b>Population desservie :</b>    | 18 millions de consommateurs              |



Les problèmes liés au transport de marchandises en ville et à la livraison en Zone Urbaine Dense sont bien représentés dans une ville comme Paris. Des études et des actions y sont menées dans le sens d'une meilleure prise en compte du développement durable et notamment une meilleure adéquation entre la dimension économique des livraisons de marchandises et la dimension sociétale. Il semble pertinent de confronter les prescriptions issues de ces différentes réflexions à la réalité du terrain et de recueillir à petite échelle les avis des acteurs sur les actions qui ont pu être conduites pour améliorer la livraison de marchandises à Paris.

Capitale de plus de deux millions d'habitants, au centre d'une agglomération de plus de 10 millions de personnes, la Ville de Paris se caractérise par une forte concentration d'emplois - 1,8 million sur un espace de 105,4 km<sup>2</sup> – et, plus généralement, d'activités économiques. Celles-ci ont engendré pour l'année 2006, 360 000 mouvements quotidiens de marchandises (enlèvements et livraisons), auxquels il faut ajouter les mouvements liés aux achats et flux annexes (chantiers, déménagements, déchets...).<sup>1</sup> Il paraissait aussi intéressant de vérifier l'impact de la nouvelle réglementation des livraisons, entrée en vigueur en janvier 2007, sur l'organisation quotidienne des tournées de livraison.

L'autre facteur ayant contribué au choix de Paris est la concentration dans la capitale des clients détaillants qui fréquentent le marché de gros de Rungis mais aussi des flux de livraison depuis Rungis.



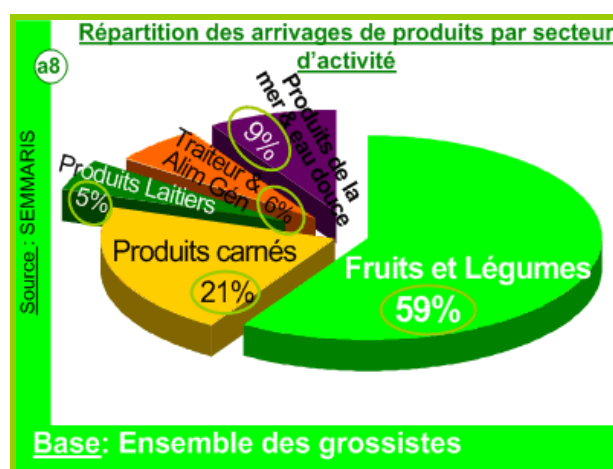
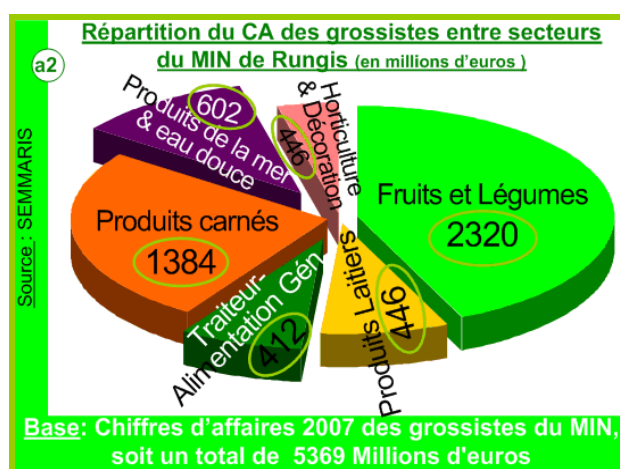
La singularité du périmètre étudié réside donc principalement dans le fait que les zones de chargement et de déchargement sont administrées directement par un pouvoir public (dont on peut présumer l'unicité du pouvoir de décision). La SEMMARIS, concessionnaire du marché et administrateur, est une société anonyme d'économie mixte qui s'est récemment ouverte au secteur privé mais dont le capital reste encore Paragraphe pouvoirs publics (Etat, Ville de Paris, Conseil général du Val-de-Marne).

<sup>1</sup> Source : Programme national marchandises en ville, cité par la Direction de la voirie et des déplacements de la Ville de Paris, *le transport de marchandises à Paris*, avril 2006, www.deplacements.paris.fr

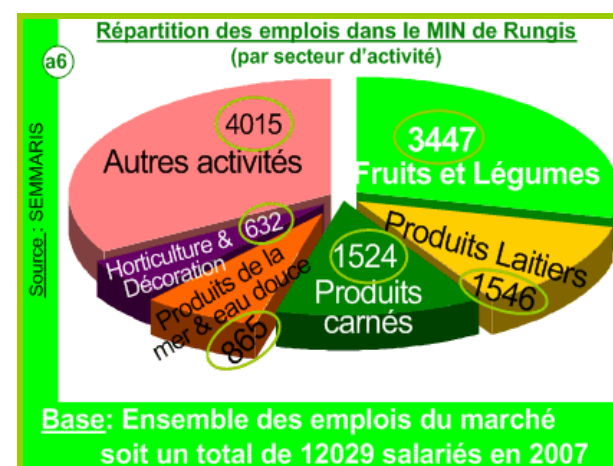
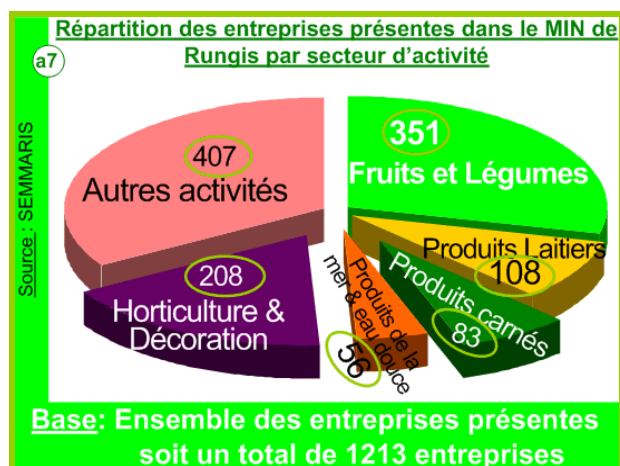
Choix du secteur et des acteurs

Il faut signaler que nous n'avons pas étudié toutes les filières présentes à Rungis. Nous avons pris le parti de nous intéresser particulièrement au secteur des fruits et légumes, alors que le MIN de Rungis en compte cinq (les quatre autres étant : Horticulture et décoration ; Marée et entrepôt ; Produits carnés ; Produits laitiers et produits traiteurs). Dans l'idéal, une compatibilité des flux des différents secteurs donnerait naturellement plus de champ à la mutualisation de la logistique. Cependant, des contraintes sanitaires liées à la différence de température de conservation et aux risques de nuisances olfactives font que nous sommes obligés de nous concentrer sur un seul secteur (sauf à imaginer l'acquisition onéreuse de véhicules multi-compartiments et multi-températures) pour tenir l'impératif de départ, qui était de n'envisager pour l'instant aucun investissement financier d'envergure.

Le secteur des fruits et légumes est néanmoins le plus important dans le MIN. Cette importance se traduit par la part du secteur dans le chiffre d'affaires global et par la part des fruits et légumes dans les flux de produits transitant par le MIN.



Elle se traduit également par le nombre d'entreprises qu'il concentre et les emplois qu'il génère.

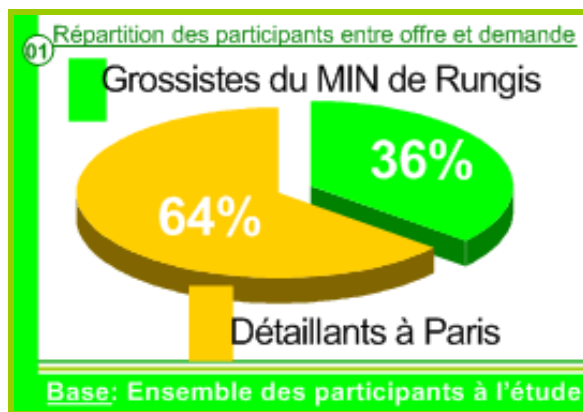


Le choix des acteurs pour les entretiens au sein du secteur des fruits et légumes a été guidé par l'effectivité de la détention de la décision de transaction de transport. Il s'agit donc des acteurs qui peuvent choisir souverainement de mutualiser s'ils le jugent opportun. Dans ce cadre, les premiers ciblés sont naturellement ceux qui effectuent actuellement des opérations de transport (livraison ou enlèvement), que ce soit en compte propre ou par l'intermédiaire d'un prestataire (compte d'autrui). Seront concernés

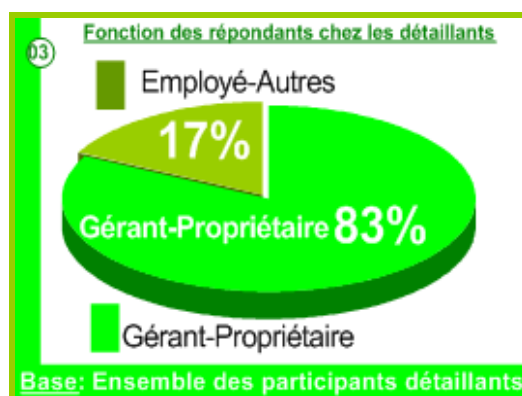
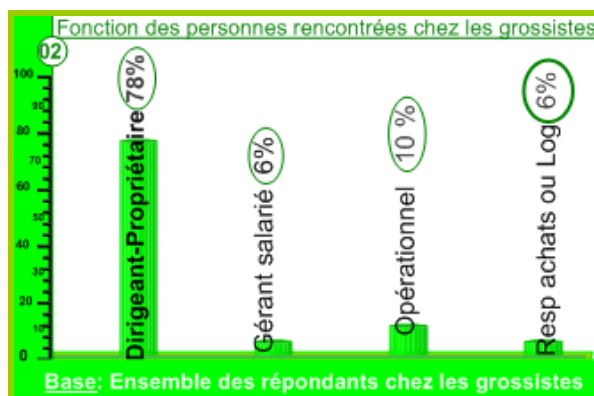
également certains grossistes qui, bien que ne livrant pas aujourd’hui, pourraient proposer à l’avenir ce service à leurs clients dans le cadre d’une mutualisation avec d’autres grossistes. Cette dernière catégorie est constituée principalement de grossistes dits de carreau, c’est-à-dire les grossistes traditionnels qui, pour des raisons diverses, ont fait le choix de ne pas proposer le service livraison. Nous avons présumé que ce service pourrait être effectivement proposé par tous les grossistes à condition que les facilités d’accès et d’organisation soient bien présentes, et que le service soit reconnu comme apportant de la valeur à l’entreprise.

Echantillonnage

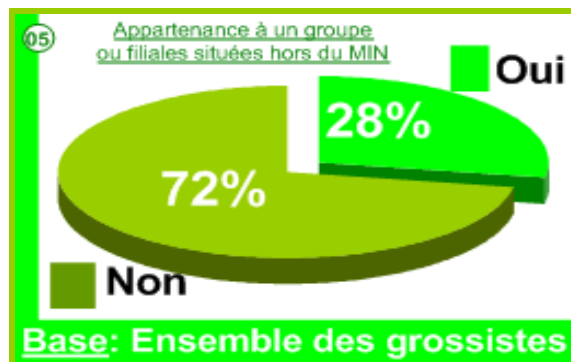
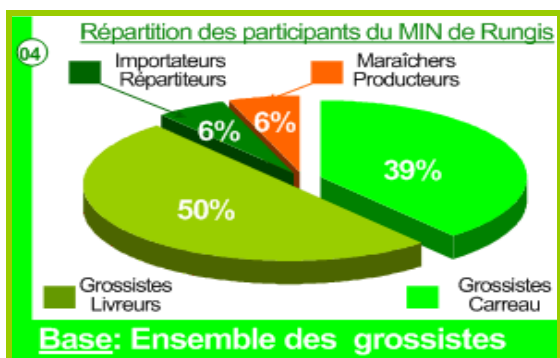
Au total, une cinquantaine d’entretiens ont été réalisés en face à face, avec d’une part, l’offre de livraison pour les fruits et légumes qui est représentée par les grossistes du MIN de Rungis, et d’autre part, la demande potentielle de livraison telle qu’elle se présente au niveau des détaillants (épiciers, restaurateurs...) localisés à Paris. Les prestataires de transport n’ont pas été sollicités dans le cadre de cette étude, car nous avons présumé que la mutualisation qui porte sur le cœur de métier (à savoir le transport pour ces prestataires) risquait de porter atteinte au libre jeu de la concurrence et pouvait constituer une entente illicite au sens du droit de la concurrence.



18 grossistes ont participé aux entretiens dont une majeure partie de dirigeants. Tout comme pour les grossistes, les répondants chez les détaillants sont pour l’essentiel les décideurs, les gérants et propriétaires de leur commerce.

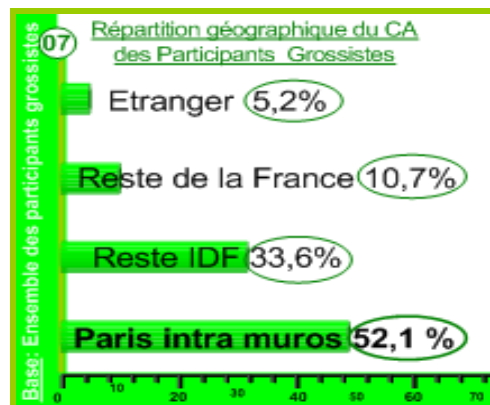
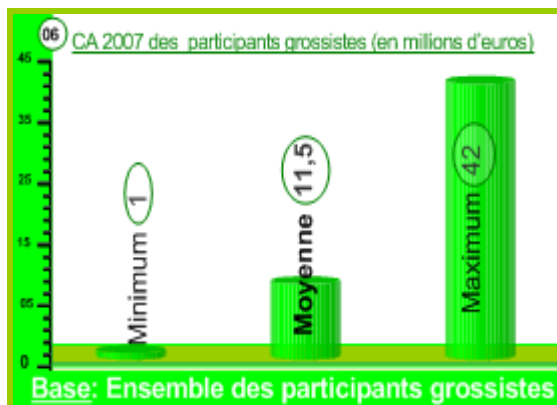


Au niveau des grossistes, nous avons cherché une représentation proportionnelle dans l’étude à celle des différentes catégories d’acteurs du secteur dans le MIN. Pour rappel, le MIN compte 211 acteurs grossistes en fruits et légumes.



La majorité de ces entreprises de gros sont des PME indépendantes qui n'appartiennent pas à des groupes et qui ne disposent pas de filiale.

Pour la plupart de ces grossistes, le chiffre d'affaires est bien au-delà de la moyenne des PME de commerce, ce qui démontre une certaine vitalité, mais aussi la part du commerce de fruits et légumes dans l'activité économique de l'Ile-de-France. L'importance des chiffres d'affaires traduit aussi une importance des volumes de flux concernés par le transport (en tenant compte des prix unitaires et des poids unitaires moyens), d'où la pertinence des problématiques logistiques, notamment transport.

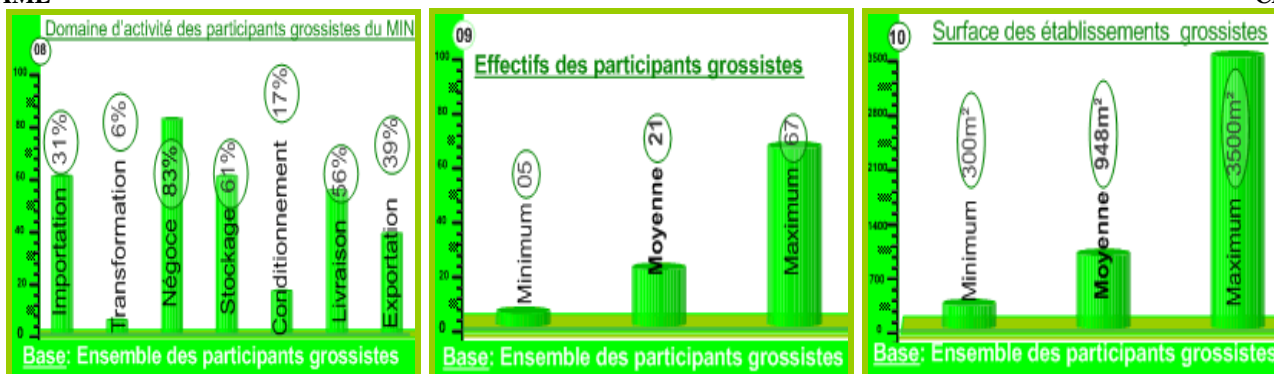


La répartition géographique du chiffre d'affaires montre aussi une prédominance de l'Ile-de-France et notamment de la Ville de Paris, ce qui légitime le choix de l'axe. Il faut signaler que le MIN de Rungis est dédié avant tout à l'approvisionnement de l'Ile-de-France même si sa vocation internationale se confirme et se développe.

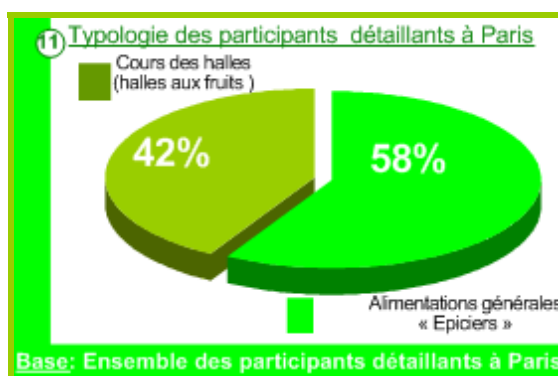
Cette vocation internationale transparaît aussi dans les domaines d'activité des grossistes qui indiquent également une faiblesse des facteurs de transformation des produits et de l'ajout de valeur, au profit du négoce pur, qui est le métier de base des grossistes du MIN.

Comme pour tout commerce traditionnel, l'importance du fonds peut ici s'apprécier également à partir de la surface de vente et des effectifs.





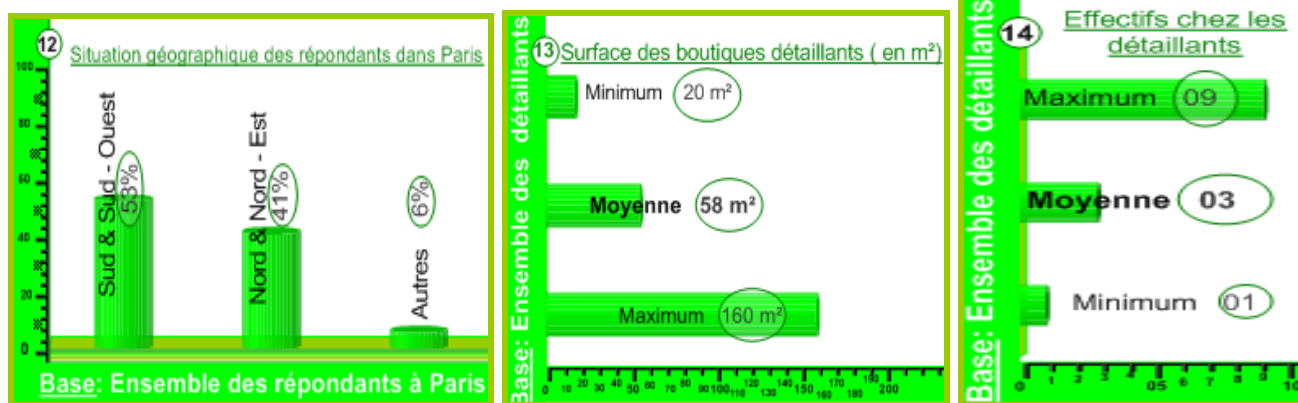
Au niveau des détaillants, le choix s'est porté principalement sur les détaillants d'alimentation générale, appelés également Epiciers, et sur les halles aux fruits. Ce choix s'est opéré en fonction du critère de spécialité en fruits et légumes et du sens des modes d'approvisionnement actuels.



Nous avons considéré que les spécialistes ne peuvent se passer de déplacements réguliers au MIN :

- Les cours des halles, disposant pour partie de plusieurs sites, ont déjà effectué, pour la plupart, des optimisations individuelles, et ont de toute façon besoin de se rendre quotidiennement au MIN du fait de la nature de leur activité. Ce sont les seuls clients spécialistes des fruits et légumes et ils sont de ce fait les plus légitimes à s'y rendre pour se confronter à l'offre. Le cas particulier des marchés mobiles n'a pas été traité en raison de la nature spécifique du rôle du véhicule qui sert aussi de lieu de stockage et d'arrière-boutique.
- Les restaurateurs se faisant de leur côté livrer en grande majorité (et constituant la principale clientèle des grossistes livreurs), toute tentative de regroupement modifierait de ce seul fait la répartition des parts de marché et dépasserait donc le cadre strictement logistique pour porter atteinte au principe de libre concurrence entre les grossistes livreurs. Les épiciers quant à eux ont encore le choix de recourir à un tiers prestataire pour des livraisons mutualisées ou pourraient envisager une mutualisation dont ils assureraient eux-mêmes la conduite opérationnelle avec leurs propres moyens mutualisés. Une telle mutualisation n'aurait pas d'incidence directe sur le jeu de concurrence car l'acte d'achat se fait toujours sur le marché physique, là où la concurrence entre grossistes continue à s'exercer.

Du point de vue de la géographie, et pour vérifier l'impact de la distance et de la sociologie (notamment par rapport aux présomptions sur les différences de pouvoir d'achat), les détaillants parisiens consultés se situent principalement dans deux zones opposées : La zone « sud et sud-ouest » qui regroupe les 14e, 15e et 16e arrondissements parisiens, et la zone « nord et nord-est », qui concerne les 18e, 19e et 20e arrondissements.



Comme pour les grossistes, l'importance des fonds de commerce des détaillants peut s'apprécier en tenant compte de la surface de vente et des effectifs. Pour ce dernier critère, il y a une prédominance de l'entreprise sans salarié où l'essentiel des tâches est effectué par le commerçant, quelquefois aidé de sa famille.

### Elaboration des guides d'entretien

Les questions ont été élaborées à partir des enseignements de la littérature et des expériences de mutualisation déjà tentées, mais aussi par rapport aux objectifs spécifiques de notre étude. Nous avons identifié au départ un certain nombre de facteurs reconnus comme favorisant ou entravant la décision et la démarche de mutualisation. Ces facteurs de risque et de gain sont opérationnels ou stratégiques. Ils ont été soumis à l'avis des participants qui ont eu toute la latitude de les commenter librement et d'aborder des variables qui sont spécifiques au secteur des fruits et légumes, ou, plus singulièrement, à leur entreprise. Par ailleurs, le choix de l'entretien guidé à la place d'un simple questionnaire a été motivé par la volonté de laisser la parole aux acteurs et de dépasser le cadre de nos connaissances de départ. Il s'agissait donc de recueillir les avis et les ressentis des véritables acteurs sur le terrain. Des contrôles de biais sont présents à plusieurs endroits, notamment sous forme de reformulations, de sorte que la sincérité et la cohérence des réponses puissent être un minimum appréciées.

### Mode de restitution

Le traitement des résultats s'inspirera de la méthode des grandes tendances comme celle utilisée par Delphi. Elle est faite à l'aide du logiciel Excel avec une présentation des résultats soit en pourcentage à cumuler, soit en pourcentage de l'ensemble des répondants. Les données avec des valeurs absolues sont exprimées en minimum, moyenne et maximum afin de se préserver des avatars de la moyenne simple qui risque d'en diluer la teneur.

Ce présent rapport final comporte principalement deux grandes parties :

1. La **première partie** s'efforce de restituer le contexte et les enjeux de l'étude. Elle s'attache à repréciser le concept de mutualisation des livraisons, d'abord par rapport à la mutualisation dans les autres secteurs économiques, mais également par rapport à des termes voisins comme la massification, la livraison de marchandise en ville ou encore l'externalisation logistique.

Elle présente brièvement l'état de l'art et les pratiques en matière de mutualisation logistique, et recherche dans les théories économiques celles qui peuvent servir de corpus théorique à la mutualisation. Cette dimension a été, nous semble-t-il, trop négligée jusqu'à présent, alors qu'elle nous paraît être un moyen de replacer la logistique dans son environnement et d'éviter ainsi de baser des questionnements sur des idées reçues ou sur notre propre *a priori*. Ce corpus théorique est extrait de données secondaires, notamment les études de synthèse des théories organisationnelles et économiques. La réflexion sera faite essentiellement par analogie, en revisitant les concepts qui ont servi de base à d'autres formes hybrides voisines, des relations dites horizontales (celles qui se situent entre le marché et la firme), comme l'externalisation ou la



désintégration. Les postulats et les enseignements de ces concepts nous ont servi en partie à élaborer en amont le guide qui a tenu lieu de questionnaire pour les entretiens avec les acteurs.

Cette première partie a donc un intérêt principalement académique et pourra servir de trame à de futures recherches qui seront menées dans ce domaine.

2. La **deuxième partie** présente les résultats de l'enquête. Il s'agit d'une restitution fidèle du discours des acteurs. Nous tenterons d'en tirer quelques enseignements au fur et à mesure, sachant qu'une même grille de résultats peut donner lieu à des interprétations différentes.

Ces deux parties sont respectivement intitulées « Concepts, contexte et enjeux » et « Principaux enseignements ».

### **Confidentialité**

Ce rapport fait la synthèse des données communiquées par les entreprises participantes. Pour le respect des règles de confidentialité, aucun nom d'entreprise n'a été cité dans ce document ni communiqué à la Semmaris, aux partenaires du projet ou à un tiers. La Chaire de Logistique, Transport, Tourisme du CNAM Paris conserve l'ensemble des questionnaires remplis par les entreprises et garantit la confidentialité des informations.

## **3. PREAMBULE : Logistique, Commerce, Prospective et Systémique**

*« Toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties. »<sup>1</sup>*

Blaise Pascal, 1670

Quel que soit l'angle sous lequel elle peut être abordée, la logistique est, et restera, subordonnée. Le subordonné est l'élément qui dépend ou qui complète. Ce n'est pas simplement un attribut ou une caractéristique de la logistique, elle l'est par essence. On parlera toujours de la logistique en rapport avec une activité, un lieu ou un acteur. Elle a été affranchie du simple carcan d'activité ou d'ensemble d'activités, puis de fonction, pour être envisagée comme un processus avec sa propre finalité, afin de pouvoir être apprivoisée *per se*, mais cela n'enlève rien à cette nature de servante, d'outil et de support. Comme l'établi et le marteau, elle n'existe que pour servir un maître. Cette nature explique qu'on lui ait longtemps refusé un caractère de science, même molle. Tout au plus veut-on parfois bien admettre que c'est une discipline importante des sciences de gestion.

A quoi bon s'attarder sur le wagon pour connaître le sens de la marche, quand on peut observer la locomotive ; n'est-ce-pas cette dernière qui impose la direction ? Quel intérêt pourrait avoir pour la prospective une activité entièrement dépendante d'une autre dans sa structure et ses objectifs ? Faudrait-il se contenter dès lors d'une vision sectorielle et n'envisager le futur de la logistique que par la logistique du futur ? Certes, cela est utile – c'est aussi pratiqué. De nombreuses études portent sur la logistique en 2020, 2030, etc. Les grandes régions ont leur plan logistique et les stratégies de planification des implantations ou d'anticipation des mutations technologiques et organisationnelles commencent à être connues. Il est entendu qu'une des utilités de la prospective, s'il faut introduire ici une dimension utilitaire, est la planification stratégique.

<sup>1</sup> Pascal, *Pensées*, Garnier Flammarion, Paris 1670

Peut-être suffirait-il d'envisager une prospective du présent pour enfin intégrer le système, celui de la logistique. Il ne s'agit pas de dire que la systémique libère la logistique, mais elle permettrait de mieux considérer la subordination réciproque. Les interrelations contraignent et stimulent, en même temps, dans les deux sens. Le commerce (et son bon déroulement) est une finalité de la logistique, mais il faut admettre qu'il n'y a pas de commerce sans logistique. Tous les deux, si l'on veut les comparer, sont entièrement soumis à leur environnement (économique, géographique, réglementaire, sociétal, etc.), parfois même irrésistiblement.

Mais que l'on se rassure, il n'est point besoin de se justifier. Delphes multiplie les pythies dans les temps difficiles. Chacun est invité à chercher son futur et même son futur proche si les temps sont très difficiles. En tant de crise, il est même d'usage de chercher son présent.

Ce débat n'est pas seulement d'actualité ; il peut contribuer à résoudre la crise identitaire de certaines branches de l'académie, comme l'économie des transports, par exemple. Il repose également le problème du rôle de l'Etat, qui cherche le juste positionnement entre planification et marché, incitations et contraintes, ou, plus délicat encore, entre encadrement et arbitrage.

Il est des époques et des circonstances où la logistique peut prétendre au rôle de locomotive. C'est le cas, lorsqu'il s'agit de trouver des solutions de survie. Elle sort alors de son approche sectorielle et s'insère pleinement dans son écosystème, ne se contente plus *d'intégrer des déterminants*, mais *détermine* elle-même. Ces circonstances sont réunies quand il ne s'agit plus d'optimiser un présent acceptable mais d'infléchir fortement une direction ou une tendance pour préserver un futur souhaité. Il n'est alors plus question de prospective, mais d'actions.

On retrouve là le processus Markovien, dans lequel le futur ne dépend du passé que par l'intermédiaire du présent. La logistique passe alors de la fonction de locomotive à celle de « voie ferrée », la voie obligatoire pour tous, locomotive et wagons, tracteurs et tractés.

Dans le passé, ces circonstances ont souvent été économiques. Désormais, elles sont aussi (et c'est peut-être là que se situe la nouveauté) sociétales et écologiques. Nous sommes entrés dans l'ère de la responsabilité sociétale pour les entreprises, les pouvoirs publics mais aussi les citoyens. La durabilité devient un facteur économique.

Ce désir d'autonomie n'enlève cependant rien à la nature servante de la logistique. Elle reste un support. Elle ne subsiste que parce qu'elle *sert*, qu'elle *appartient* à une vision supérieure en tant qu'élément d'un système englobant.

La logistique facilite les échanges. Il sera ici question d'échanges commerciaux, certainement de l'un des plus anciens commerces, celui des denrées alimentaires, et dans le plus historique des lieux de commerce : un marché ; sans doute aussi dans le plus atypique des marchés : le Marché d'Intérêt National (MIN), voulu, fondé et administré par le pouvoir public.

Cette étude porte sur le secteur des fruits et légumes.

Il faut cependant et constamment rester dans la réalité, celle du terrain et de l'opérationnalisation ? Ce n'est pas un manque d'imagination mais une obligation de pragmatisme. La logistique a pour unique ambition de servir et de faciliter. Elle ne sait contraindre, elle propose ; elle ne sait diriger, elle accompagne.

Que les aspirants-chercheurs en logistique se rassurent : il existe bien des sujets passionnants pour la recherche et l'innovation en logistique. Qui plus est, l'actualité macro-économique est pour une fois essentiellement composée de problématiques avec des leviers logistiques (Grenelle de l'environnement, prix du pétrole, délocalisation et relocalisation etc.) ; donc les solutions seront aussi et avant tout logistiques. Cependant, on ne peut changer d'essence : ancillaire !

## 4. CONCEPTS, CONTEXTE ET ENJEUX

### 4.1. Introduction

Le développement du secteur des transports de marchandises a considérablement modifié la structure de nos modèles économiques de distribution. Ces modèles basés sur une énergie bon marché engendrent des situations parfois paradoxales et souvent préjudiciables, de par la prédominance de pratiques allant à l'encontre des exigences de l'efficacité économique et du développement durable.

On assiste à une personnalisation de plus en plus poussée de l'offre de service qui se traduit par une course au raccourcissement des délais de livraison.

La multiplication des parcours de livraison due aussi à la segmentation des lots se traduit par l'accroissement pas toujours maîtrisé des flux du transport routier de marchandises. Cette situation, si elle n'est pas contenue, se heurterait à une double contrainte. Il s'agit d'une part du cadre environnemental en général (légal, territorial, écologique et macro-économique) et d'autre part de l'insatisfaction des parties prenantes (donneurs d'ordres, prestataires de transport, citoyens, consommateurs et pouvoirs publics) :

- La première limite répond à des préoccupations de survie. Il est question de la survie des espèces, des espaces et du cadre naturel de vie au niveau des territoires et plus globalement, celle du monde tel que nous le connaissons et tel que nous devons le transmettre aux générations futures. On ne peut continuer à toujours tracer de nouvelles routes et à surcharger celles qui existent sans compromettre notre existence même. On ne peut non plus continuer à accroître les émissions de polluants et autres nuisances à l'environnement.
- La seconde, qui peut être à certains égards antithétique avec la première, est essentiellement économique qui passe aujourd'hui par le développement de l'activité économique, des entreprises et de l'emploi. Le découplage annoncé par certains auteurs entre croissance et flux de marchandises n'est pas manifeste pour l'instant même si les éléments qui permettraient d'en entrevoir les prémices demeurent.

Le pouvoir public, à travers l'Etat régalienn, a pour rôle et pour préoccupation de concilier les exigences parfois contradictoires des autres acteurs et de définir les orientations en fonction de la notion d'intérêt général qui n'est pas, loin s'en faut, la somme des intérêts particuliers. Cette notion d'intérêt général inclut également, outre les intérêts immédiats des différents acteurs, les intérêts futurs, à long terme, qu'ils soient identifiés ou seulement potentiels. D'où un autre principe, celui dit « de précaution ».

A cette fin, l'Etat dispose d'une technique, de plus en plus utilisée et aujourd'hui élevée au rang de science, qui est la prospective.

La prospective permet d'anticiper les mutations et d'en limiter les aléas en décrivant de manière aussi exhaustive que possible l'existant et les tendances d'évolution. Il s'agira pour le pouvoir public de comprendre l'existant et ses évolutions probables afin d'en identifier les différents scénarios et d'essayer de favoriser par différents leviers une tendance plutôt qu'une autre, en fonction justement des impératifs de l'intérêt général tel que nous l'avons entendu ci-dessus.

La France a, en 2008, une facture pétrolière à 44,8 milliards d'euros. Sans tenir compte de la part de l'énergie, sa balance commerciale serait excédentaire de 5,6 milliards d'euros. Or, elle est déficitaire, de 39,2 milliards. Les transports représentaient, en 2006, 70% de la consommation non énergétique de produits pétroliers<sup>1</sup>.

La contribution des transports routiers dans les polluants atmosphériques est forte (estimée à 29% des rejets de monoxyde de carbone et 45% des émissions d'oxydes d'azote en 2006). Le secteur des transports est le

---

<sup>1</sup> Source DGEMP (Direction Générale de l'Energie et des Matières Premières), [http://www.industrie.gouv.fr/energie/statistif/le\\_stats.htm](http://www.industrie.gouv.fr/energie/statistif/le_stats.htm)

premier émetteur de gaz carbonique (26% des émissions en France de gaz à effet de serre, 34% des émissions de CO<sub>2</sub>). Là encore, la route est le principal mode incriminé. La part du transport dans l'émission des polluants continue à croître, malgré une tendance à la baisse pour tous les autres contributeurs. Pour rappel, la route représente 80% des transports intérieurs de marchandises<sup>1</sup>.

Pour l'Ile-de-France, dans une étude menée par AIRPARIF pour le compte de la DRIRE<sup>2</sup>, la part du trafic routier est estimée à 53% pour les NOx, à 34% pour les COVNM, à 43% pour le CO et à 23% pour le CO<sub>2</sub>. Par contre, le transport routier intervient très peu au niveau des émissions de SO<sub>2</sub> et de CH<sub>4</sub>. En terme de contribution des différentes catégories de véhicules, les véhicules diesel sont responsables de la totalité des émissions à l'échappement de particules. Les véhicules utilitaires légers (moins de 3,5 t) et les poids lourds contribuent respectivement pour 31% et 28%.

Il est donc aisé d'apprécier les enjeux économiques, écologiques et financiers d'un point de vue macro-économique et sociétal, même pour les courts trajets, qui forment l'essentiel de la distribution urbaine et périurbaine.

Si les enjeux sont globaux, les actions doivent néanmoins être aussi locales<sup>3</sup>.

L'entreprise, quelle que soit sa taille, ne saurait être en reste. Les enjeux se situeraient notamment au niveau de la pérennisation et de la fiabilisation de l'offre de transport, de son coût et de l'impact du prix du transport dans la structure des coûts globaux, des aspects sociaux et de l'image de l'entreprise responsable.

Là également, quelques chiffres soulignent l'importance de la question : on estime que 27% des parcours sont effectués à vide et que ce taux passe à 35% pour le transport en compte propre<sup>4</sup>. Le taux de remplissage moyen des véhicules en TRM serait compris entre 60 et 70%. Le secteur du TRM connaît de grandes difficultés et la part du pavillon français continue de baisser au point que la question de sa survie à long terme est posée.

Au niveau local, l'intérêt des villes et des Régions pour l'aménagement durable des espaces logistiques, la rationalisation des livraisons en ville et la pression sociale des riverains lient la problématique à celle, plus spécifique, de la livraison de marchandises en Zone Urbaine Dense :

- 20% des kilomètres parcourus en ville sont dus au transport de marchandises, dont 50% aux achats motorisés des ménages ;
- 50% du gazole consommé en ville l'est pour le transport de marchandises (dont achats) ;
- 35% du CO<sub>2</sub> émis en milieu urbain est dû au transport de marchandises (dont achats) ;
- 70% des livraisons durent moins de 10 minutes ;
- 8 véhicules de petit gabarit sont nécessaires pour transporter le chargement d'un seul poids lourd ;
- enfin 55% des opérations sont réalisées en compte propre<sup>5</sup>.

Nul besoin d'attendre la récente crise financière pour s'intéresser de près à ce secteur vital de notre économie : les acteurs du secteur, les pouvoirs publics, de même que les utilisateurs et les chercheurs se sont appropriés cette problématique depuis de nombreuses années.

En 2006, sous l'égide des pouvoirs publics, une commission d'experts de haut niveau dénommée « Commission Abraham » (du nom de son président) a préconisé des pistes de solution pour redresser le secteur du TRM.

---

<sup>1</sup> Source ADEME, <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12859>

<sup>2</sup> AIRPARIF, *Etudes et évaluation des émissions de polluants atmosphériques liées au transport routier en Ile-de-France*, 2000

<sup>3</sup> Préambule du congrès international logistique de l'ASLOG, [http://www.aslog.org/fr/ACTU\\_dossiers.php?mois\\_courant=10-2008](http://www.aslog.org/fr/ACTU_dossiers.php?mois_courant=10-2008)

<sup>4</sup> PASI Simo, *Chargements moyens, distances et parcours à vide dans le transport routier de marchandises*, Eurostat 2007  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-07-117/FR/KS-SF-07-117-FR.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-117/FR/KS-SF-07-117-FR.PDF)

<sup>5</sup> [http://www.newteon.com/www2/Newsflashes/Newsflash/Transport\\_de\\_marchandises\\_en\\_ville\\_20071126276/](http://www.newteon.com/www2/Newsflashes/Newsflash/Transport_de_marchandises_en_ville_20071126276/)

Parmi ces pistes, figurent la poursuite de la réflexion sur la livraison de marchandises en ville et les études portant sur la réduction des nuisances environnementales du TRM.

Dans la foulée, s'est tenu le Grenelle de l'environnement dont le volet transport figure en bonne place dans les conclusions et recommandations. Le groupe de travail « Transport » préconise également la rationalisation dans le domaine des transports de marchandises, avec pour objectif avoué de réduire l'empreinte environnementale en faisant baisser le nombre de véhicules sur la route.

Là se situe toute la difficulté : la logistique n'est pas une fin en soi, même si elle a sa finalité en tant que processus. L'objectif reste la satisfaction des besoins, qui s'est jusque là traduite par un accroissement des richesses produites et de la consommation, et, plus généralement, par une croissance de l'activité économique, donc du volume des échanges. La croissance économique pourrait encore s'accompagner, toutes choses égales par ailleurs, par une croissance du secteur des transports de marchandises, et donc, du nombre de véhicules et/ou une augmentation de la taille de ceux-ci. Il s'agit donc de tendre plus vers une optimisation des véhicules (dans leur nature propre et leur utilisation) que vers une diminution du trafic même si la coïncidence des deux est souhaitable.

La diminution du trafic et du fret n'est pas la panacée dans nos modes de production et de consommation actuels. Elle reste cependant le seul moyen incontesté de réduction des nuisances en l'absence de consensus sur les outils et le sens de la mesure des gains écologiques réels des moyens alternatifs. Il s'agit encore de trouver des leviers d'optimisation qui conduiraient à la réduction des kilomètres parcourus (surtout ceux parcourus à vide). Chercher les voies et moyens de faire mieux, plus vite, en moins coûteux, pour l'environnement économique et écologique.

La comptabilisation des coûts écologiques complets fait douter de la vertu de beaucoup d'alternatives au transport routier dans sa forme actuelle. Le doute existe y compris même pour le carburant biologique qui consommerait dans son processus de production et de transformation des ressources dont la prise en compte pourrait peser lourd dans le bilan coûts-avantages.

Parmi les pistes qui sont évoquées, certaines sont plus ou moins privilégiées, pour peu que les facteurs favorisant soient présents. L'alter, l'inter et la multi-modalité sont de ces pistes. Il s'agit de déplacer le maximum de flux vers les modes d'acheminement réputés écologiquement plus efficaces, comme le ferroviaire et le fluvial. Ce déplacement doit se faire principalement au détriment du mode routier, aujourd'hui largement majoritaire dans le transport intérieur de marchandises avec plus de 80% des flux.

Les conditions de mise en œuvre de cette solution sont loin d'être réunies. Elle demande des infrastructures assez conséquentes, coûteuses et longues à réaliser.

Même si une partie de celles-ci existe déjà, il est admis que la capacité actuelle, notamment en terme d'inter-modalité technique, reste très limitée, voire infime, par rapport aux ambitions.

Un autre levier d'optimisation est aussi évoqué quasi unanimement : il s'agit de la mutualisation des moyens.

Cette présente étude traite de la mutualisation des flux logistiques, notamment de la livraison comme levier de performance durable des petites et moyennes entreprises, et d'amélioration des conditions de circulation ainsi que du cadre environnemental en ville.

Quoique structurante et contraignante, sa mise en œuvre dépend de capacités essentiellement organisationnelles et psychologiques.

Il faut ici relever une doxa : la mutualisation des moyens en transport ne réduit pas, du moins pas par elle-même, le nombre de véhicules, les impacts sur l'environnement et encore moins les coûts du transport.

Si elle le fait, c'est parce qu'elle agit sur les facteurs qui concourent ensemble à ces objectifs, ou parce qu'elle permet l'émergence de ces facteurs.

Ces derniers sont notamment d'ordre opérationnel. L'optimisation du remplissage des véhicules permet de transporter le même volume de marchandises avec moins de capacité roulante, ou un volume plus important avec la même capacité roulante.

La mutualisation permet cette optimisation, car elle agit sur la massification et la péréquation entre besoins en chargement. Cette péréquation souvent temporelle ne concerne donc pas les moyens mais les besoins. La mutualisation porte sur un partage des moyens d'exploitation mis en commun, mais vise une péréquation entre les besoins capacitaires.

La mise en commun permet une augmentation sensible de la capacité théorique et, par voie de conséquence, de la flexibilité.

Elle permet aussi d'atteindre un seuil critique pour obtenir une capacité d'achats massifiés et des économies d'échelle. Cette caractéristique a été d'ailleurs un des éléments de définition de la mutualisation. Elle doit être envisagée non seulement comme une politique, mais aussi, avant tout, comme un instrument de gestion, un outil au service d'objectifs économiques déterminés.

Les fondements de la mutualisation en transport reposent principalement sur deux piliers : la mise en commun et le partage.

Alors que le premier semble facile à imaginer et à mettre en place, le second l'est beaucoup moins.

Le partage ne concernera pas seulement les moyens matériels roulants mais aussi les investissements, le personnel, les gains, les risques, l'information, l'organisation, les méthodes, la stratégie, la vision prospective et même la clientèle, pour ceux dont le cœur de métier est de faire de la livraison.

Partager, c'est renoncer, au moins à une partie et pas toujours à celle dont on a le moins besoin. Le partage est problématique en soi, en dehors de toute considération éthique. Et puisqu'il s'agit ici d'abord de commerce et non d'éthique, la question essentielle doit être posée avec détachement et objectivité : **le partage est certes une valeur, mais crée-t-il de la valeur pour l'entreprise ?** Le cas échéant, cette valeur est-elle partagée par tous ? Est-elle marchande ? Quel est son coût d'obtention ? Est-elle modélisable et mesurable ? Les évidences théoriques redeviennent dès lors interrogations. Aussi bien pour le chercheur que le modèle, l'espérance de valeur doit être démontrée pour avoir une chance de susciter une adhésion des acteurs. Cette adhésion est indispensable pour enclencher la dynamique de changement organisationnel que nous croyions souhaitable dans un contexte que nous jugions difficile et surtout pour un secteur que nous pensions en grande difficulté.

Alors qu'il s'agissait au départ de cette étude d'évangéliser les acteurs pour ensuite tester la faisabilité d'une théorie économique, nous nous sommes retrouvés dans un terrain où les opportunités de création de valeur sont minimisées, voire même contestées. Ce refus de l'acceptation *a priori* de la création de valeur par la mutualisation en transport, est motivé par des considérations comportementales, mais aussi parfois par une argumentation technique et financière qui dépasse le cadre du simple alibi.

En résumé, et sans anticiper sur le contenu du discours des acteurs qui sera détaillé dans la deuxième partie, la création de valeur ne serait pas assez importante pour justifier et motiver les changements organisationnels qu'impliquerait une démarche de mutualisation. Le terrain n'est donc pas conquis d'avance.

Cela suscite naturellement une deuxième interrogation : existe-t-il **un point de bascule**, un niveau de déclenchement de la motivation, à partir duquel il devient intéressant de mutualiser ses livraisons ? Les variables de la décision de mutualisation sont-elles composées d'incitations ou de contraintes, et quelle est la bonne alchimie, pour peu qu'il faille les deux ? Il est naturellement impossible de trouver ce point de manière précise. Il est difficile d'intégrer simultanément l'ensemble des variables d'environnement qui sont susceptibles de guider le choix d'un mode d'organisation des livraisons plutôt que d'un autre.

Il ne saurait par conséquent y avoir de modélisation mathématique reproductible d'une personne à une autre, d'une entreprise à une autre, d'un secteur à un autre ou encore d'une zone géographique à une autre.

Simplement parce que les facteurs psychologiques, la part de la volonté, les croyances, les individus pris au sens des sciences comportementales y sont importants.

Les entreprises n'ont pas les mêmes stratégies commerciales, les mêmes structures de coût, ni les mêmes objectifs de marge. Qui plus est, alors que l'environnement immédiat est le même pour toutes les parties prenantes, il influe différemment sur les acteurs pris individuellement. Le même déterminant et la même contrainte, peuvent être et sont effectivement ressentis différemment. Ceci dit, il serait envisageable, en fonction des connaissances actuelles, de réaliser des outils d'aide à la décision de mutualisation comme un cahier des charges type, une charte de bonnes pratiques ou encore un contrat type de mutualisation. Il convient de signaler pour ce dernier point quelques travaux intéressants qui concernent les aspects juridiques du partenariat en logistique.

Une autre question nous est alors apparue comme importante pour la compréhension de notre champ, et donc de notre action : dans un marché qui cumule les deux modes principaux, à savoir la distribution (au sens « hommes vers produits ») et la livraison (« produits vers hommes »), où se situe l'optimum économique et écologique entre les deux modes ?

Pour tenter de trouver cet optimum, on ne saurait faire l'économie d'une segmentation des acteurs et des environnements. Les réponses seraient donc au mieux spécifiques à la situation de chaque type d'acteur, notamment sa situation géographique et son niveau de maturité en organisation logistique.

Quant au cas spécifique des PME, notamment celles du commerce, force est de constater qu'elles ne collaborent pas assez entre elles pour tenter de réduire les coûts de transport par exemple par la mise en commun de leur logistique. Par trop individualistes, elles oublient de penser au-delà de leur périmètre d'activité, n'exploitent pas assez les règles du jeu collectif, et à tout le moins n'en comprennent pas toute la logique et tout l'intérêt. Les expérimentations connues de la mutualisation des livraisons ne concernent jusque-là que les très grandes entreprises. L'explication d'un tel état de fait est aisée mais la situation est néanmoins à déplorer, tant ce sont les PME qui en ont le plus besoin.

Pour lutter contre les pratiques logistiques néfastes pour l'environnement, une évolution des modèles économiques s'impose à tous les niveaux de la chaîne de valeur vers plus d'équilibre, de collaboration et donc de transparence entre les diverses parties prenantes.

De par sa vision systémique de la chaîne de valeur et son rôle de coordination des systèmes de production et de distribution, la logistique peut certainement tenir un rôle central au regard des défis du développement durable.

Cette étude traite principalement de la péréquation entre les besoins logistiques d'une même zone. Cette péréquation peut s'effectuer entre des capacités logistiques notamment transport en décalage temporel ou géographiquement complémentaires.

Le groupage existe entre les chargeurs d'un même transporteur par la mise en œuvre de tournées de ramasse et l'utilisation du cross-docking, mais le prestataire de transport est seul pilote et donc seul détenteur de l'information sur les flux. Il n'a aucun intérêt immédiat à partager l'information et encore moins à redistribuer les économies ainsi générées. Une des préoccupations du transporteur, en tant que commerçant, est de maintenir et d'étoffer son réseau de clientèle en rendant aussi captifs que possible ses clients chargeurs. Il pourrait préférer la sous-traitance opaque à une collaboration avec un autre transporteur qui se verrait ainsi introduit chez le chargeur par le fait de cette présentation.

Pour changer la donne, la question du pilotage des flux est donc fondamentale.

Aujourd'hui, avec les optimisations pilotées par les seuls transporteurs, force est de constater que les flux d'informations y afférant sont le plus souvent unidirectionnels.

Pour tirer parti des opportunités de massification des flux, l'un des axes de progrès consisterait peut-être à substituer au pilotage par l'offre un pilotage par la demande effectué par les chargeurs eux-mêmes ou leurs

mandataires directs ? La réflexion mérite d'être poursuivie et peut-être des expérimentations seront tentées dans ce sens.

La mutualisation conduit à sortir du cadre contractuel bilatéral traditionnel et à abandonner de fait une part de *l'intuitu personae*. Elle s'apparente plus, du fait de la multiplicité des partenaires, à un contrat d'adhésion, surtout pour les derniers entrants. La mutualisation constitue une forme d'organisation hybride, d'une part entre hiérarchie et marché, et d'autre part, dans la forme des rapports entre partenaires. Elle nécessite par conséquent une structure de gouvernance qui soit en mesure de coordonner des transactions impliquant une grande dépendance entre des parties pourtant juridiquement et économiquement autonomes sans nécessairement conduire à la constitution d'une entité juridique unifiée.

La dépendance mutuelle, de même que la prise en compte des objectifs écologiques de développement durable, ne peuvent s'envisager que dans une perspective à long terme. Dès lors, il devient indispensable de savoir quelles seraient les formes et les modalités de la prescription et de la réversibilité. Comment et par qui serait assurée la maîtrise du processus de mutualisation, qui est partagé (voire disséminé) entre plusieurs donneurs d'ordres face à plusieurs prestataires indépendants les uns des autres ?

Quels indicateurs de gestion doit-on mettre en place et quelle peut être la formulation juridique d'une telle entente ? Autant de difficultés et de questions auxquelles il faudra apporter des réponses avant toute incitation à la mutualisation.

La réponse ne sera pas à l'évidence simplement juridique et contractuelle. L'incomplétude contractuelle y sera dans tous les cas présents : un contrat, aussi complet soit-il, ne pourra jamais prévoir toutes les situations qui peuvent survenir. Les partenaires devront donc avoir d'autres mécanismes de régulation. La réponse doit cependant englober des aspects de la notion de confiance, du fait notamment de l'asymétrie d'information entre les acteurs et des risques d'opportunisme.

Par essence complexe, la mise en œuvre de solutions de mutualisation nécessite un système centralisé de pilotage des flux à la fois équitable et performant pour toutes les parties prenantes.

Le statut, le rôle et la responsabilité du pilote devront alors être explicités, de même que les modes de collaboration, les conditions de partage et de mutualisation des compétences critiques, les processus de pilotage et de mesure des performances éco-logistiques, les échanges de données (notamment les réservoirs d'information), les procédures et les règles de fonctionnement, et les moyens technologiques à mettre en œuvre.

Les conditions de création d'une plate-forme commune rassemblant les parties prenantes du système devront être également étudiées dans le but d'optimiser le fonctionnement de la structure globale.

Une analyse des avantages et inconvénients permettra d'appréhender l'intérêt de l'approche de la mutualisation. Elle devra être complétée par une étude de l'impact organisationnel et technologique du pilotage au niveau des entreprises concernées.



## 4.2. La logistique urbaine durable et le transport urbain durable

### 4.2.1. la logistique durable

Pour les besoins de la présente étude, la logistique sera entendue d'abord dans sa définition primaire, celle qui fut proposée en 1962, c'est-à-dire comme « *toutes les activités physiques et administratives nécessaires aux mouvements de produits des lieux de production aux lieux de consommation*<sup>1</sup> ». Cet anachronisme est volontaire. Les définitions contemporaines réduiraient considérablement l'opérabilité de la notion en l'espèce.

La logistique durable est celle qui respecte les préceptes et les prescriptions du développement durable. Il est en effet difficile de parler de la logistique durable sans revenir sur le développement durable. Dans sa définition la plus usuelle, celle qui est donnée dans le rapport BRUNTLAND<sup>2</sup>, « *le développement durable est celui qui permet de satisfaire les besoins des générations actuelles, sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs* ».

La croissance économique, principal indicateur du développement d'un pays, s'est avérée, au fil du temps, incomplète pour cerner l'ensemble des composantes du développement. Elle doit selon le rapport U THANT de 1962 s'accompagner de transformations (sociales). Selon PERROUX F, « *le développement serait la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global* »<sup>3</sup>.

Le développement économique doit donc être aujourd'hui apprécié aussi en terme de durabilité. Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) a repris cette idée: « *La gestion de l'environnement implique le développement durable (sustainable development) de tous les pays, destiné à satisfaire les besoins humains essentiels sans transgresser les limites externes posées par la biosphère au comportement humain* ».

La durabilité en logistique peut d'abord s'apprécier du point de vue des activités de la logistique, notamment en les confrontant à la responsabilité (sociétale, écologique, et économique):

- Les achats et les approvisionnements sont « responsables » quand ils respectent les *soft laws*, notamment celles relatives aux conditions de travail des producteurs et à l'équité mais aussi les règles du transport écologique, en privilégiant, autant que faire se peut, les modes d'acheminement les moins polluants (le bateau à la place de l'avion, le train ou le fluvial au lieu du routier par exemple).
- En termes d'activités ou de phases du processus logistique, la logistique retour, en ce qu'elle permet de recycler aussi les biens usagés et les emballages, est une bonne illustration de la durabilité.
- Toujours à titre d'illustration, le stockage responsable serait celui qui est effectué dans des entrepôts conçus aux normes écologiques.
- Et la distribution responsable, quant à elle, serait celle qui réduirait les impacts négatifs du transport sur l'environnement et qui serait effectuée par des employés travaillant dans des conditions socialement responsables.

La durabilité peut aussi s'apprécier par rapport aux ressources utilisées par le processus logistique : la durabilité des compétences aussi bien opérationnelles que managériales, la durabilité des systèmes d'information, celle des ressources de production ou des biens échangés (modes de culture des fruits et légumes, matière et cycle des emballages, par exemple) ou encore celle des matériels et de l'énergie (l'énergie des véhicules et des engins de manutention et de levage toujours à titre d'exemple) etc.

<sup>1</sup> National Council of Physical Distribution Management, 1962

<sup>2</sup> Rapport BRUNTLAND, *Notre Avenir à Tous*, CMED, 1987

<sup>3</sup> PERROUX François, *l'Economie du 20ème siècle*, Presse Universitaire de Grenoble, 1961

Les partenariats logistiques aussi peuvent et doivent revêtir une certaine durabilité. Les coopérations en logistique privilégient le gain durable à long terme au profit immédiat et destructurant. En outre, la durabilité est même quelquefois la motivation même de ces coopérations.

« *L'objectif d'une stratégie de transport durable est « de relever autant que possible le défi qui consiste pour une société à se donner les moyens de répondre efficacement et équitablement aux besoins économiques, environnementaux et sociaux, tout en minimisant les impacts défavorables, évitables ou inutiles, et leurs coûts afférents aux échelles d'espace et de temps appropriées » (Royaume-Uni, table ronde sur le développement durable, 1996)<sup>1</sup>*

Le lien entre logistique et territoire fait également partie de la durabilité. Les localisations qui servent à réduire la distance entre lieux de production et lieux de consommation répondent à ces principes. De même, l'opposition entre globalisation et proximité, a tendance à être dépassée avec le néologisme contemporain de « *glocalité* ».

#### 4.2.2. La logistique dans le développement urbain durable

La logistique durable ne s'assimile pas toujours au développement urbain durable, même si elle en constitue une facette.

Selon la définition qu'en a faite DABLANC<sup>2</sup>, « *un développement urbain durable des transports de marchandises a pour objectif l'amélioration des performances environnementales (diminution des véhicules-km nécessaires aux livraisons, diminution des émissions sonores, etc.) et sociales (conditions de travail des chauffeurs livreurs, conditions d'exercice de la sous-traitance) des activités de livraison sans dégradation (voire avec amélioration) des performances économiques des activités, notamment commerciales, des centres urbains.* » Ce même auteur définit la logistique urbaine durable comme « *toute prestation concourant à une gestion optimisée des flux de marchandises en milieu urbain.*».

On peut appréhender le développement urbain durable à travers ses finalités. Celles-ci ont été recensées<sup>3</sup> comme suit:

- satisfaire les besoins vitaux (santé, alimentation...) et services à la personne ;
  - rechercher à réduire l'exposition des populations aux risques
- et transmettre des savoirs ;
- impliquer les habitants et partenaires, et contribuer au développement de la citoyenneté ;
  - contribuer au développement d'une économie responsable, à la création d'emploi ;
  - favoriser le partage équitable des richesses ;
  - préserver les ressources naturelles ;
  - lutter contre les nuisances et pollutions ;
  - lutter contre le réchauffement climatique ;
  - réduire les fractures territoriales ;
  - concilier intérêt général et besoins de proximité.

Le développement urbain durable allie donc les défis de la logistique et les règles urbaines de durabilité avec ses aspects non seulement écologiques mais sociaux et collaboratifs. L'illustration de cette nécessaire imbrication se traduit par les aménagements urbains destinés à améliorer le cadre de vie tout en maintenant l'activité économique des villes.

<sup>1</sup> Cité par BESTUF, *Guide de bonnes pratiques pour le transport de marchandises en ville*, 2007

<sup>2</sup> DABLANC Laetitia, *Apparition de nouveaux modes de régulation du transport de marchandises en ville : Analyse des outils juridiques utilisés et de leurs relations avec le développement urbain durable*, INRET 2005

<sup>3</sup> BOUTAUD Aurélien, *Guide Pratique du développement durable dans le grand Lyon*, cité par DABLANC, Laetitia.

### 4.2.3. Le transport durable

La Conférence internationale «Vers des Transports Ecologiquement Viables», organisée conjointement par l'OCDE et Environnement Canada en 1996 à Vancouver, appelée communément conférence de Vancouver a été le cadre des apports les plus conséquents dans la définition et la qualification du transport durable.

Trois visions du transport durable ont été examinées au cours de la Conférence : une faisant appel à la haute technologie, la deuxième privilégiant une faible activité, et une dernière dans laquelle la maîtrise de la pollution et l'efficacité par rapport au coût continueront de progresser et la préférence sera donnée à la voiture particulière.

Les technologies de l'information accroîtront le rendement des véhicules et remplaceront certains déplacements.

La conférence de Vancouver a émis un certain nombre de principes directeurs relatifs à la viabilité économique du transport et à la qualité environnementale.

Ces principes d'après une synthèse effectuée par DORIE L<sup>1</sup> peuvent être présentés comme suit:

Accès aux transports durables: *Tout être humain a droit à un accès raisonnable aux personnes, aux lieux, aux biens et aux services ainsi qu'à une information sérieuse qui lui permette de s'orienter vers les transports durables.*

Équité: *Les États et le milieu des transports doivent s'efforcer d'assurer l'équité sociale, interrégionale et intergénérationnelle, tout en répondant aux besoins fondamentaux de tous en matière de transport, y compris les femmes, les démunis, les ruraux et les handicapés. Les économies développées doivent œuvrer en partenariat avec les économies en développement pour favoriser les transports durables.*

Santé et Sécurité: *Les systèmes de transport devraient être conçus et fonctionner de manière à protéger la santé physique et mentale, le bien-être social, sans oublier la sécurité des individus et l'amélioration de la qualité de vie dans les collectivités.*

Responsabilité individuelle et responsabilité collective: *Individus et collectivités doivent agir en tant que gardiens du milieu naturel et s'engager à faire des choix respectueux de l'environnement en ce qui concerne la consommation et les déplacements.*

Education et participation du public: *Les personnes et les collectivités doivent s'impliquer dans la prise des décisions concernant les transports durables et être habilitées à y participer. À cette fin, il importe de leur donner les ressources et le soutien adéquats et appropriés, y compris l'information, concernant les enjeux ainsi que les avantages et les coûts de l'éventail des solutions qui s'offrent.*

Planification intégrée: *Les décideurs en matière de transport ont la responsabilité de rechercher des approches plus intégrées à la planification.*

Prévention de la pollution: *La réponse aux besoins en matière de transport ne doit pas mettre en péril la santé publique, le climat de la planète, la diversité biologique, ni l'intégrité des processus écologiques essentiels.*

L'utilisation des espaces et des ressources: *Il faudrait concevoir les collectivités de façon à encourager les transports durables et à en améliorer l'accès, pour contribuer à procurer un milieu de vie confortable et agréable. Les systèmes de transport doivent utiliser efficacement l'espace et les ressources naturelles, tout en assurant la préservation des habitats vitaux et les autres impératifs du maintien de la biodiversité.*

La comptabilisation des coûts complets: *Les décideurs en matière de transport doivent s'orienter le plus rapidement vers une comptabilisation des coûts complets reflétant les coûts sociaux, économiques et environnementaux réels afin de s'assurer que les utilisateurs défraient une juste part des coûts.*

<sup>1</sup> DORIE Laetitia, *mémoire sur le transport durable*, DESS de droit maritime et des transports, CMDT Aix 2003

Bien-être économique: *Les politiques fiscales et économiques devraient favoriser, et non pénaliser, les transports durables, que l'on devrait considérer comme contribuant à l'amélioration du bien-être économique. Les mécanismes du marché devraient permettre une prise en compte plus complète des coûts, reflétant les véritables coûts sociaux, économiques et environnementaux présents et futurs afin que les utilisateurs en paient leur juste part. Il faudrait en outre encourager la détermination des moyens les moins coûteux à mettre en œuvre les solutions appropriées.*

#### 4.2.4. Le cadre juridique du transport durable

La durabilité, longtemps réduite à se reposer sur la bonne volonté des individus notamment à travers les *soft laws*, se trouve depuis quelques années incorporée dans le corpus juridique positif de nombreux Etats.

Cette incorporation dans les droits positifs se fait par les législations nationales, quelques rares fois suppléées par la législation européenne.

En effet, selon le principe de subsidiarité, l'action de la communauté européenne ne se justifie qu'en cas de carence ou d'insuffisance de l'action étatique ou si l'action de la communauté apporte une plus-value certaine par rapport aux capacités des Etats membres. L'article 5 du traité de Maastricht dispose ainsi : *«La Communauté agit dans les limites des compétences qui lui sont conférées et des objectifs qui lui sont assignés... Dans les domaines qui ne relèvent pas de sa compétence exclusive, la Communauté n'intervient, conformément au principe de subsidiarité, que si et dans la mesure où les objectifs de l'action envisagée ne peuvent pas être réalisés de manière suffisante par les États membres et peuvent donc, en raison des dimensions ou des effets de l'action envisagée, être mieux réalisés au niveau communautaire...»*

La mise en œuvre d'une base juridique communautaire du transport durable paraît difficile. Il y a cependant un accord des Etats membres sur certains principes fondamentaux pour la mise en place du transport durable comme l'internalisation des coûts externes, le principe «pollueur-payeur» ou encore la concurrence intermodale équitable.

Il faut signaler au niveau européen les travaux de la Fédération Européenne pour le Transport et l'Environnement qui sont axés sur l'acceptabilité sociale et individuelle du transport durable, sa viabilité économique et la mobilité réflexive (autoréférence, autoanalyse, autointerprétation, et autocritique).

En France, la première prise en compte d'envergure de la durabilité en logistique est à mettre au crédit de la loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie en 1996.

Au préalable, la loi d'orientation des transports intérieurs dite LOTI avait défini dès 1982 les compétences des Plans de Déplacement Urbain (PDU) même si on ne trouve pas dans cette rédaction une mention expresse du transport de marchandises en ville qui ne serait formellement nommé que bien des années plus tard.

Depuis, plusieurs textes aussi bien législatifs que réglementaires se sont succédé pour constituer aujourd'hui un arsenal juridique complet et incitatif.<sup>1</sup>

La loi Solidarité et Renouvellement Urbain de 2000 a incorporé les transports de marchandises dans les schémas de cohérence territoriale et élargit les compétences des PDU en la matière.

Notons que les schémas de cohérence territoriale (SCOTT) ont été introduits dans cette même loi SRU de 2000 en remplacement des anciens schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme (SDAU). La nouveauté du SCOT par rapport au SDAU a été l'obligation d'intégrer en leur sein un projet d'aménagement et de développement durable (PADD). Le PADD est un document dans lequel sont fixés l'adéquation entre les évolutions envisagées et les principes du développement durable. Le régime des SCOT est fixé par le code de l'urbanisme en ses articles L122-1 et suivants.

---

<sup>1</sup> Cet arsenal juridique a été qualifié par DABLANC « d'incitatif à l'action », DABLANC L, idem

La base juridique de la durabilité dans les transports de marchandises est naturellement à rechercher aussi dans le code de l'environnement. Ce dernier traite de beaucoup d'aspects de la durabilité du transport d'une part par des mesures d'interdiction qui concernent la pollution des véhicules et le transport de marchandises dangereuses, et d'autre part, par des mesures d'incitation qui favorisent l'utilisation de véhicules propres.<sup>1</sup>

Enfin, parce qu'il s'agit de transport, le code de la route prévoit la possibilité d'accorder des facilités de circulation et de stationnement aux véhicules propres.

Dans le cadre international, il faut rappeler l'initiative la plus connue en la matière qui est le Protocole de Kyoto (1997) à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) qui revêt une grande importance. Selon les termes du Protocole (qui n'a pas été ratifié par certains Etats), les pays industrialisés doivent réduire leurs émissions globales de six gaz à effet de serre.

---

<sup>1</sup> Voir DABLANC L, ibidem

### 4.3. Qu'est ce que la mutualisation en transport et logistique ?

En général, les concepts innovants en économie et surtout en logistique sont élaborés dans les académies et les centres de recherche, et passent par le relais des cabinets d'études avant d'être appropriés et mis en pratique par les entreprises.

Paradoxalement, c'est l'administration publique notamment étatique qui est la plus en avance en France dans la mise en œuvre de la mutualisation. La mutualisation y est utilisée principalement comme technique de rationalisation des dépenses publiques. Des synergies inter-administrations ont été trouvées et des applications existent dans bien des domaines (militaire, hospitalier, services généraux, services informatiques, archivage, documentation etc.). Il s'est souvent agi au départ d'une logique de consolidation des achats.

Historiquement, le terme «mutualisation» devrait davantage être associé à la rétrospective qu'à la prospective, tant les références au passé prédominent.

La mise en commun des moyens et le partage de la jouissance ont été les premières techniques de rationalisation des activités économiques de quasiment toutes les civilisations humaines. Les caravanes du désert ou les diligences lors de la conquête de l'Ouest sont des formes de mutualisation du transport qui étaient déjà motivées par des contraintes de sécurité ou de survie, au-delà de la dimension économique. Déjà se dessinait le lien entre mutualisation et contrainte.

La mutualisation est présente depuis dans notre quotidien. Elle va de la copropriété des immeubles d'habitation à celle du partage des routes et autres infrastructures qu'un individu ne saurait développer et exploiter seul. A certains égards, le concept de mutualisation constitue le fondement même de la vie en société.

La mutualisation est d'ailleurs à l'origine du transport en commun de personnes. Il ne serait donc pas étonnant que le transport de marchandises, en tant que levier essentiel de l'activité économique, évolue vers le partage des moyens dès lors qu'il est largement admis que le seul partage des voies de transport est insuffisant pour répondre aux impératifs économiques et environnementaux.

Dans l'imaginaire collectif (mais pas seulement), le terme est d'ailleurs très souvent associé à celui de coopérative. C'est une réalité contemporaine. Il continue de subsister des coopératives, surtout dans les domaines agricoles et artisanaux. Il s'en crée encore de nouvelles formes, comme les coopératives d'activités et d'emplois <sup>TM</sup>.

Selon la définition de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) :

*« une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ».*

La motivation économique n'a pas beaucoup changé pour autant : il s'agit de mettre en commun les actifs, notamment les infrastructures et matériels qu'il n'est pas possible de posséder individuellement en raison des coûts d'acquisition et de détention.

Ce qui est nouveau en revanche, c'est la prise en compte de deux éléments supplémentaires dans le calcul de ces coûts : les coûts environnementaux et les coûts sociétaux (ainsi que, dans une moindre mesure, l'éthique).

Le terme de mutualisation est souvent associé également à ceux de collaboration (co-laboration), de partage et d'entraide, voire même d'assurance ou de tontine. Le principe est même utilisé pour les jeux de pari, mais il s'agit là de jeux à somme nulle, contrairement à la mutualisation où le principe est précisément

d'assurer un partage et une égale jouissance, de sorte qu'il y ait des rapports gagnants-gagnants et une création de valeur supplémentaire.

Etymologiquement, le terme «mutualisation» est issu du latin *mutuus* (mutuel, réciproque). Il s'agit d'un regroupement d'acteurs juridiquement indépendants dans le cadre d'une coopération volontaire.

En transport, le phénomène n'est pas nouveau non plus. Il est largement pratiqué, comme nous l'avons déjà signalé, pour les transports de personnes. La mutualisation est même un des piliers des transports en commun.

La difficulté en transport de marchandises vient du fait que la mutualisation du fret requiert parfois des infrastructures (plates-formes, quais, matériels et supports de manutention) autres que le seul matériel roulant. D'où la nécessaire prise en compte de l'environnement logistique dans la démarche de mutualisation.

Toujours dans le domaine spécifique des transports de marchandises, la mutualisation pourrait être entendue comme *«un accord volontariste de gestion partagée des moyens et des projets d'approvisionnement, de distribution et de livraison en vue de l'atteinte d'une taille critique et de la baisse des coûts marginaux»*.<sup>1</sup>

Compte tenu de la plasticité du terme, de ses nombreuses applications possibles et de l'absence de définition dans la littérature, la définition que nous proposons pour les besoins de la présente étude et pour le cas des transports de marchandises est la suivante :

*«La mutualisation en transport et logistique est un accord de partenariat qui consiste à la mise en commun volontariste de moyens physiques, d'informations et de compétences dans le but d'obtenir à long terme des gains économiques, écologiques, financiers et/ou d'image, ou bien encore, de parer à court terme à une contrainte. Le cadre de cette coopération peut revêtir des formes juridiques et organisationnelles variables en fonction de la nature des parties, des moyens et des produits ou services»*.<sup>2</sup>

- Elle est stratégique quand l'engagement est structurant pour le coopérant sur le long terme, et que cet engagement est soutenu et motivé par une confiance entre les partenaires en l'environnement et en l'avenir de la relation.
- Elle est simplement tactique ou conjoncturelle quand il s'agit de pallier un déficit financier ou capacitaire ponctuel, ou encore de parer les effets d'une réglementation contraignante.

La mutualisation est dans les deux cas opportuniste, car l'absence de gain la ferait sortir du champ économique pour celui, plus subjectif, de la morale et de la conscience. Il en est ainsi quand elle ne trouve son fondement que dans les principes de solidarité, d'entraide ou dans le sens métaphysique du partage.

### 4.3.1. Mutualisation et massification

Quoique très proches, voire liées, les deux notions doivent être distinguées. La mutualisation conduit à la massification et la massification est un argument de la mutualisation.

*«La massification en transport de marchandises désigne le fait de rassembler le maximum de flux empruntant un trajet entièrement ou partiellement commun, dans le but d'en optimiser économiquement et écologiquement le déplacement, par une augmentation du taux de remplissage ou de la taille des véhicules, ou encore par un changement de mode»*.<sup>3</sup>

Le principal avantage de la massification consiste donc à atteindre une taille critique ; la mutualisation, en cumulant plusieurs besoins de chargeurs indépendants, permet d'atteindre cette taille. Alors que la mutualisation implique souvent plusieurs chargeurs, la massification peut être effectuée par ou bien pour le

<sup>1</sup> Source MutuaLOG®

<sup>2</sup> ©MutuaLOG, 2008

<sup>3</sup> ©MutuaLOG, 2008

compte d'un seul chargeur, avec ou sans recours à un tiers. Il peut s'agir aussi d'optimiser tout seul ses propres flux sans l'aide d'un tiers quelconque, pilote, transporteur ou cochargeurs.

### 4.3.2. Mutualisation et livraison de marchandises en ville

Les problématiques de la mutualisation rejoignent celles du transport de marchandises en ville au moins sur leurs finalités respectives. Il est vrai que la mutualisation est intimement liée à cette activité, notamment pour les livraisons en Zone Urbaine Dense. Elle est d'ailleurs souvent citée comme une des voies par lesquelles le transport de marchandises en ville pourrait être amélioré. Cela est dû au fractionnement et à la multiplication des livraisons que nous avons déjà évoqués, et qui concernent souvent la même zone de déchargement, voire quelquefois le même destinataire. L'idée de créer des espaces de livraison urbains destinés à la mutualisation de ces dernières fait son chemin, et des expérimentations concluantes ont été menées dans certaines villes françaises et en Europe, notamment sur la problématique particulière du dernier kilomètre.

Plusieurs formes différentes ou complémentaires d'infrastructures de soutien aux livraisons en ville sont préconisées. Ces formes et leur distinction ont été rappelées par Durand et Paché<sup>1</sup> :

L'Espace Logistique Urbain (ELU), dit aussi de proximité (ELP), est la forme la plus aboutie, et c'est vers ce vocable que semble se diriger l'ensemble de la communauté car il est plus complet que celui de centre de distribution urbaine.

- Le Centre de Distribution Urbaine (CDU) est une composante essentielle mais non exclusive de l'ELU<sup>2</sup>. Le Centre de Distribution Urbaine vise à décongestionner les zones urbaines denses en y optimisant les transports de marchandises. C'est un équipement logistique public ou privé destiné à organiser la circulation des marchandises par la mise en œuvre de points de «rupture de charges». Ces points permettent de réceptionner, de trier et de réexpédier les marchandises à destination ou en provenance de la ville. Ces marchandises seront ensuite prises en charge par un exploitant unique, qui peut bénéficier de privilèges dans l'usage de la voirie<sup>3</sup>.
- Le Point d'Accueil Logistique (PAL) permet la dépose ou l'enlèvement des marchandises à l'échelle d'un quartier ou d'une rue.
- Le Point d'Appui Logistique Mobile (PALM) est le modèle dans lequel c'est un gros porteur qui se charge d'acheminer l'ensemble des unités de livraison jusqu'en centre-ville, chaque unité étant ensuite affectée à une zone périphérique.

Une commission du PREDIT s'est consacrée d'ailleurs à la qualification des ELU ainsi qu'aux besoins des acteurs dans l'optimisation des transports urbains de marchandises. Une publication de BAUDOUIN fournit un guide et un lexique détaillé des termes des ELU<sup>4</sup> (voir annexe 2 sur la terminologie des ELU).

Plusieurs moyens concourent ensemble à la résolution de la problématique du transport de marchandises en ville et de celle de la mutualisation des livraisons. On peut les classer en reprenant les différentes études et expérimentations :

- CDU : Centre de Distribution Urbaine
- ELP : Espace Logistique de Proximité
- Boutique-Relais (ELU au service des particuliers)
- Consigne (ELU au service des particuliers). Le PAD Portage à Domicile est une option classée dans cette catégorie
- ELU associés à un cheminement non routier

<sup>1</sup> DURAND Bruno & PACHÈ Gilles, *prospective stratégique appliquée à la logistique de l'épicerie électronique : vers un renouveau du petit commerce indépendant ?*, 1984, Humanisme et Entreprise, CNRS.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> ADEME, *Centre de Distribution Urbaine : Rationnaliser le transport de marchandises en ville*. 2005

<sup>4</sup> BAUDOUIN Daniel, *Guide méthodologique : les espaces logistiques urbains*, la documentation française ; 2006



- SAS : ELU chez le commerçant
- PAV (Points d'Accueil des Véhicules)
- BLU : Boîtes Logistiques Urbaines (Consignity / EBOX)
- Technologie des motorisations GNV / Electrique

Les deux problématiques (celle de la mutualisation et celle du transport de marchandises en ville) ne recouvrent toujours pas la même réalité. On peut très bien mutualiser les livraisons pour des clients éloignés ou situés en territoire rural, pour peu que cette mutualisation se justifie par des nécessités économiques ou écologiques.

Le seul critère réellement commun serait alors la réduction du nombre de kilomètres parcourus par rapport à des livraisons isolées.

Par ailleurs, la mutualisation suppose une collaboration d'au moins deux entreprises, alors que des expériences de livraisons en ville par des moyens propres ont pu être menées individuellement par ou pour un seul chargeur.

Enfin, la mutualisation ne nécessite pas toujours des infrastructures logistiques supplémentaires telles que des aménagements de plates-formes d'éclatement. On peut mutualiser sans rupture de charge. Sa mise en œuvre nécessite donc d'abord et surtout des capacités organisationnelles.

### 4.3.3. Mutualisation et externalisation

Ces deux pratiques sont des accords d'entreprise et nécessitent une certaine forme de partenariat. *«L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise client dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis<sup>1</sup>».*

Elle implique un transfert de propriété de tout ou partie d'une activité autrefois menée en interne, qui s'accompagne fréquemment d'un transfert de salariés.

La mutualisation, quant à elle, ne requiert pas toujours le concours d'un prestataire extérieur. La gestion n'est pas forcément déléguée et le transfert de moyens ne s'accompagne pas d'un transfert de propriété. De même, le fait de dédier une partie de son personnel à la gestion des moyens mutualisés n'implique pas toujours un transfert juridique de personnel au sens de l'article 122.12 du Code du travail (puisqu'il reste gérée en interne ou cogérée).

### 4.3.4. Les formes de la mutualisation en transport

Techniquement, il est possible de mutualiser les transports selon quatre axes principaux :

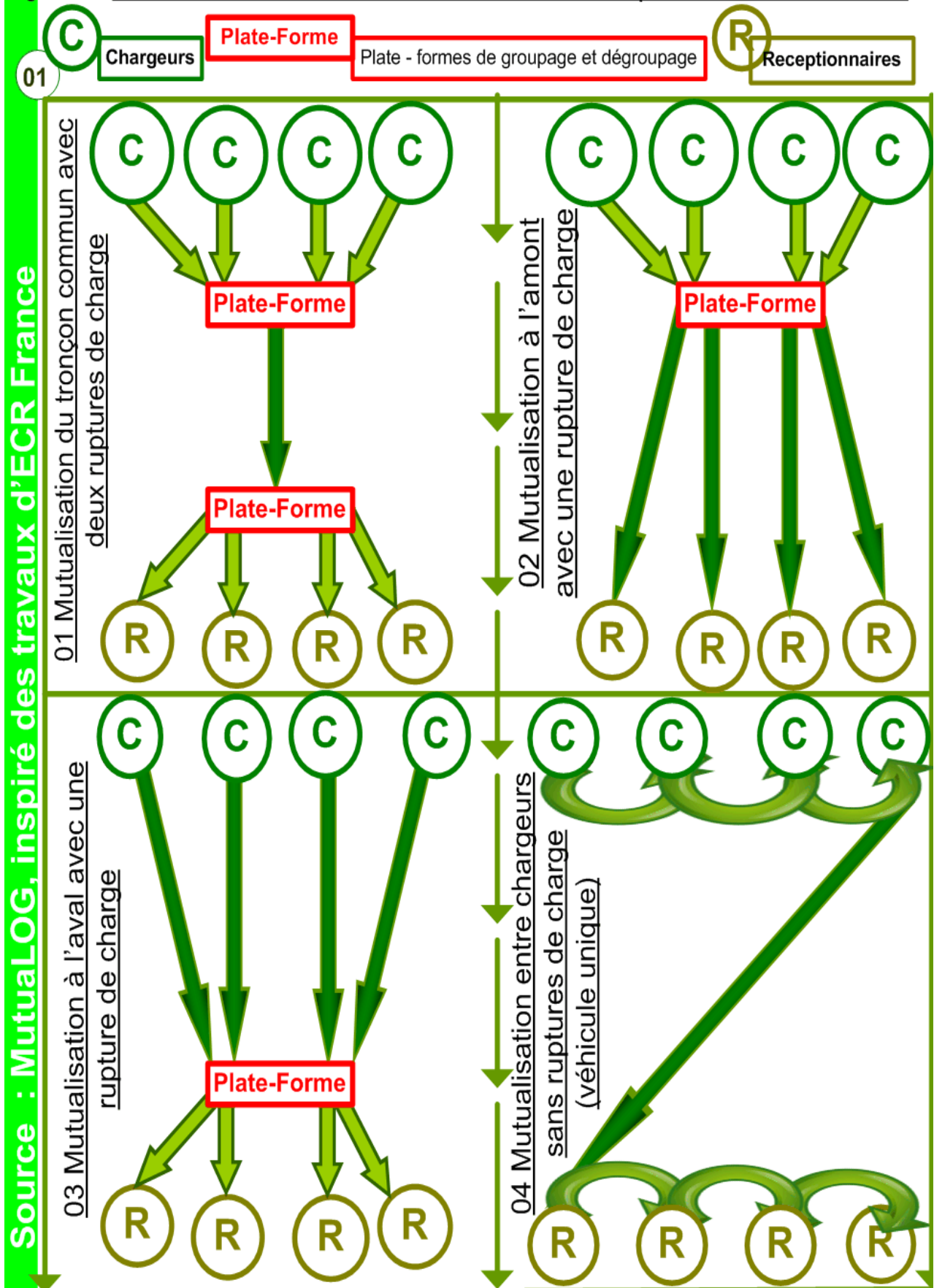
- La mutualisation en amont ou par zone de chargement, appelée MultiPick, pour desservir directement les destinataires après avoir massifié les chargements sans rupture.
- La mutualisation en amont ou par zone de chargement, appelée MultiPick, pour desservir les destinataires via une plate-forme de groupage où l'on cumulerait les volumes déjà collectés avec d'autres provenant d'autres sources et destinés aux mêmes réceptionnaires.
- La mutualisation en aval, appelée MultiDrop, où c'est le même véhicule qui dessert successivement des réceptionnaires différents avec des flux provenant d'un même destinataire qui aurait massifié au préalable ses expéditions.
- La combinaison du MultiPick et du MultiDrop, que l'on désigne sous le vocable MultiPick-MultiDrop, où la mutualisation concerne le tronç commun entre une zone de groupage et une zone de dégroupage qui sont éloignées.

<sup>1</sup> AFNOR (Association Française de Normalisation) 1995

Cette distinction peut être affinée selon qu'il y ait une ou plusieurs ruptures de charge, notamment par le passage en plate-forme de groupage et dégroupage. La pluralité des formes n'empêche cependant pas une finalité unique, qui est la réduction du nombre de kilomètres à parcourir en véhicule individuel notamment pour desservir les centres urbains.

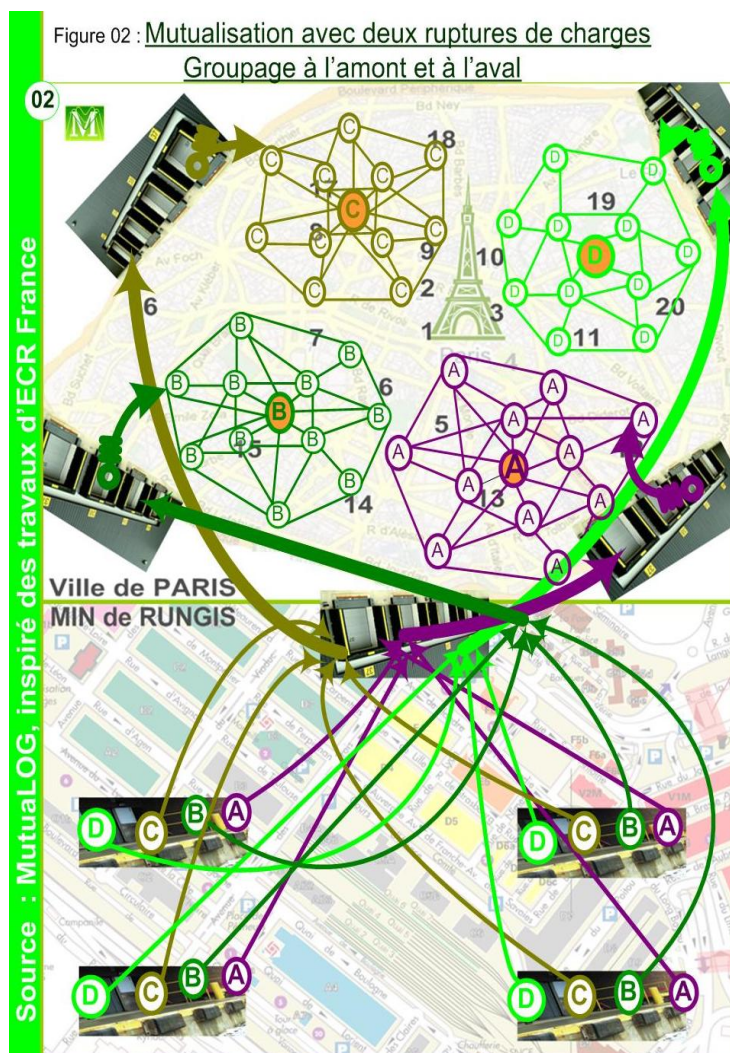
Le lien entre mutualisation et livraison en zone urbaine se trouve ainsi renforcé. La problématique commune transparaît aussi au travers des infrastructures urbaines et périurbaines dédiées à la logistique.

Figure 01: Les variantes de la mutualisation en transport de marchandises



#### 4.3.4.1. La mutualisation avec deux ruptures de charges

##### Le MultiPick-MultiDrop



#### Conditions :

- Plusieurs chargeurs ou zones de chargement de préférence géographiquement proches, avec des produits compatibles.
- Plusieurs zones de déchargement ou destinataires multiples, de préférence également proches géographiquement.
- Nécessite deux ruptures de charges : une en amont pour le groupage et une deuxième en aval (après un trajet d'approche commun) pour le dégroupage et le regroupement en fonction du destinataire final.
- Quand le MultiPick–MultiDrop est effectué sans rupture de charge, c'est alors le même véhicule qui s'occupe de la ramasse en plusieurs points et de la livraison en plusieurs points également.

Cette forme de massification est déjà largement pratiquée par les prestataires de transport pour leurs clients chargeurs ou destinataires, mais rarement les deux en même temps.

Les transporteurs ne se coordonnent pas entre eux, d'où la limite quand elle est pratiquée par ces derniers.



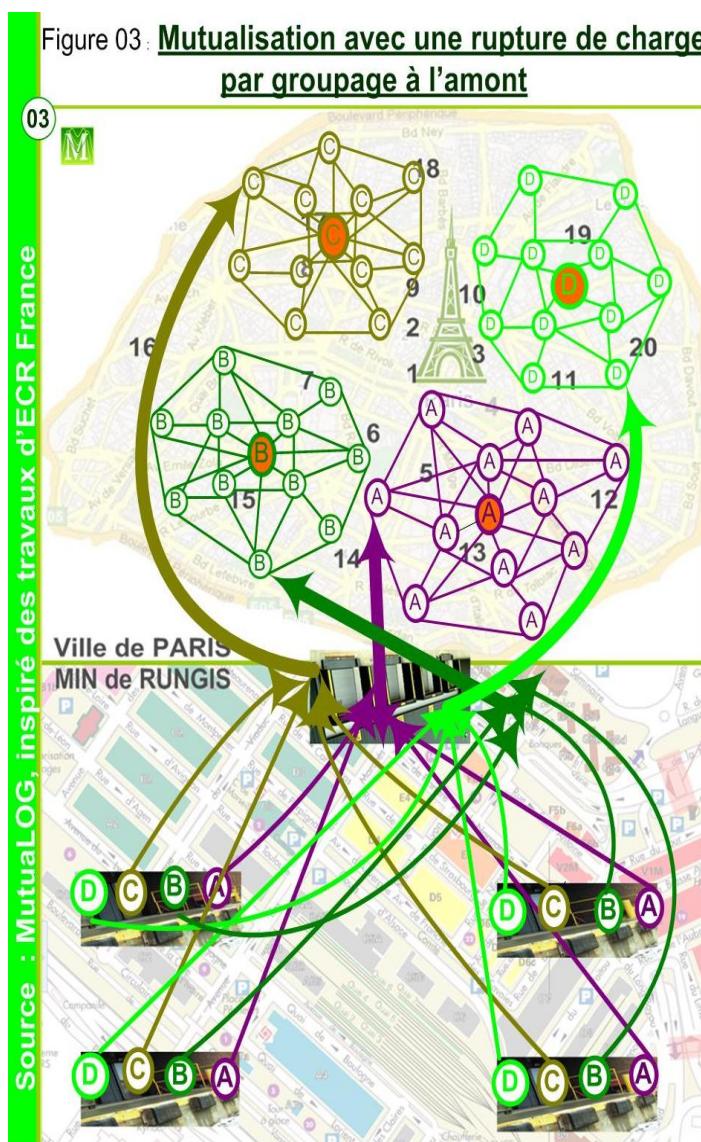
Le MultiPick-MultiDrop atteint son optimum quand le pilote transporteur ou tiers indépendant connaît à la fois les flux commandés par les destinataires et ceux qui sont sous la maîtrise des chargeurs.

Il est difficile à réaliser parfaitement, dans la mesure où ce n'est pas toujours le chargeur qui a en charge l'organisation de la livraison, du fait notamment des différences d'Incoterm.

Comme on l'a vu, il ne requiert pas forcément de rupture de charge, mais nécessite, dans ce cas, une parfaite coordination entre les chargeurs eux-mêmes pour le respect des rendez-vous de ramasse et une disponibilité des destinataires pour les rendez-vous de livraison. Cette organisation requiert aussi des systèmes d'informations très performants qui communiquent de manière tout aussi performante entre eux.

### 4.3.4.2. La mutualisation avec une rupture de charge par un groupe en amont

Le MultiPick avec groupage en plate-forme



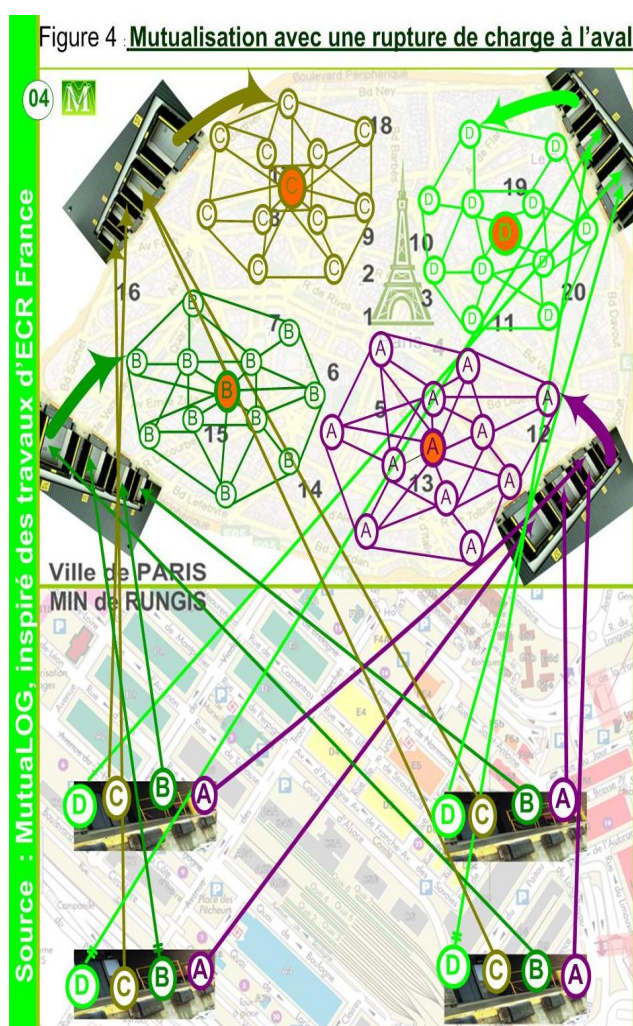
Ce cas est appelé MultiPick également, car le prélèvement de la marchandise à livrer se fait au niveau de plusieurs chargeurs différents.

### **Conditions :**

- Plusieurs chargeurs localisés de préférence dans des zones géographiquement proches de manière à rendre pertinent le regroupement au départ.
- Nécessite une rupture de charge dans une plate-forme proche de la zone de départ pour le regroupement des différents flux en fonction de la zone de destination qui est ici homogène même si les destinataires peuvent être multiples. Les destinataires doivent être dans ce cas suffisamment proches géographiquement pour être livrés successivement par les mêmes tournées.

#### **4.3.4.3. La mutualisation avec une rupture de charge en aval**

##### Le MultiDrop avec groupage en plate-forme



### **Conditions :**

- Plusieurs destinataires ou zones de déchargement, de préférence géographiquement proches, avec des flux compatibles.

- Une plate-forme de chargement pour les livraisons aux destinataires finals.
- Un véhicule unique par boucle de livraison et par zone de préférence.

Optimise la livraison mais pas la ramasse qui demeure à la charge de chaque expéditeur.

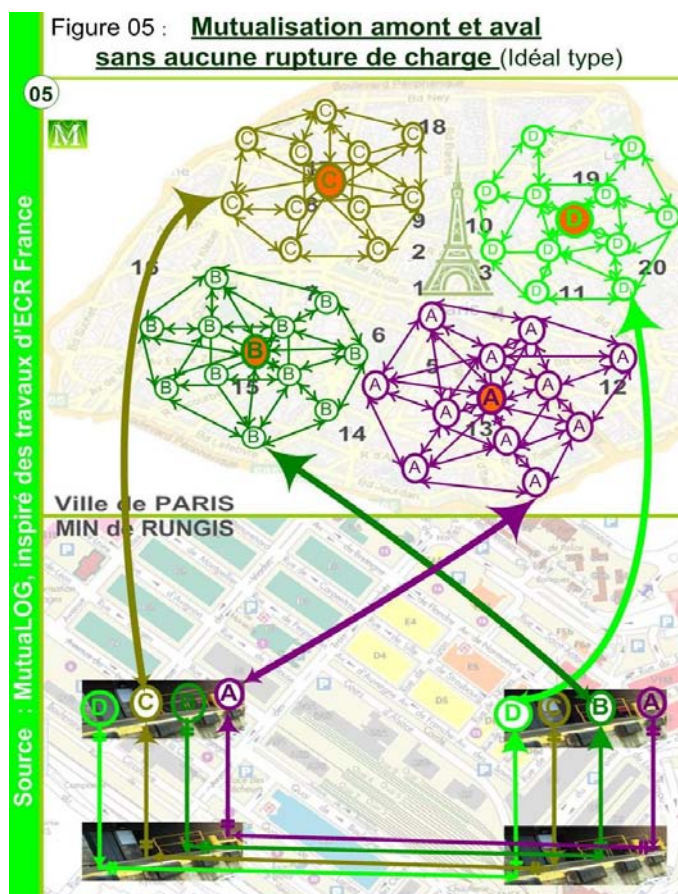
Elle est aussi pratiquée sous une certaine forme par les transporteurs. Elle est particulièrement pertinente pour le cas du distributeur qui dispose d'un vaste réseau de clients qu'il sert à partir d'un point unique, comme c'est souvent le cas des distributeurs qui disposent d'entrepôts régionaux servant d'appui aux livraisons finales.

Le MultiDrop ne réduit le nombre de kilomètres parcourus que s'il est comparé à un système peu probable où la livraison ne se ferait pas par tournée mais par mouvement direct.

Cette formule n'a donc de pertinence logistique que si elle est associée à une mutualisation entre plusieurs sociétés différentes ou plusieurs agences d'une même société, qui passeraient par une plate-forme de groupage et de dégroupage afin de partager les tournées de livraison pour les clients communs ou géographiquement proches.

#### 4.3.4.4. La mutualisation sans rupture de charge

Le MultiPick-MultiDrop avec le même véhicule





**Conditions :**

- Plusieurs chargeurs ou zones de chargement, de préférence géographiquement proches, avec des produits compatibles.
- Une seule zone de déchargement, ou destinataires multiples suffisamment proches pour être livrés successivement.
- Un véhicule unique et si possible chargé à près de 100% par destination.

Cependant, plus le nombre de destinations par tournée est réduit, plus elle a de chances de se rapprocher de l'optimum éco-logistique. Le MultiPick réduit le nombre de kilomètres parcourus en jouant sur la proximité entre chargeurs.

**4.3.4.5. Quelques expériences de mutualisation en transport**

En France, des pilotes de mutualisation d'envergure ont été réalisés, principalement par des 3PL (prestataires logistiques) et LLP (*lead logistic providers*) pour le compte de clients industriels, mais aussi sous l'égide de l'Ecole des Mines de Paris avec de grandes entreprises de distribution.

**4.3.4.5.1. La GMA par BENEDICTA, PASTACORP et NUTRIMAINE**

Cette mutualisation des livraisons à été décrite comme une réponse aux attentes des clients. Les clients de ces PME sont des grands distributeurs, notamment Carrefour et les supermarchés Match, ce qui montre bien que le mouvement est porté d'abord par de grandes entreprises. Le pilote, qui a réuni trois PME et a porté sur trois marques (Lustucru, Banania et Benedicta), visait à accroître le taux de service par des livraisons plus fréquentes, une meilleure fraîcheur et une meilleure qualité des produits ainsi qu'une augmentation du taux de chargement des camions, et le tout en contenant, voire, en réduisant les coûts logistiques. L'expérience a été menée avec l'aide d'un prestataire logistique commun aux trois PME, FM Logistic, qui a joué le rôle de LLP.

Les résultats obtenus sont assez prometteurs :

- La fréquence moyenne des livraisons a augmenté de 34%.
- Le nombre moyen de palettes par livraison est passé de 13 à 28.
- La couverture de stock a décré de 16%, soit 3 jours de stock en moins.
- Malgré la hausse des tarifs de transport qui a caractérisé la période de mise en œuvre, le coût du transport a été contenu, notamment grâce à un meilleur amortissement des coûts fixes et une réduction des mises à quai.

Le nombre de kilomètres parcourus a baissé de 56%.

**4.3.4.5.2. Le projet GPAM entre SARA LEE, CADBURY et CARREFOUR**

Ce projet débuté en fin 2004 a nécessité la collaboration d'«*Influe Logistic Services*» comme coordonnateur dans un modèle «*non asset-based*». Il a fallu en outre un expert indépendant dénommé «*ILS*» qui a joué le rôle de pilote 4PL (pilotage logistique) pour le «pooling» en réunissant les propositions de commandes des deux distributeurs afin d'optimiser les chargements.

Chaque entreprise disposait déjà d'entrepôts prestés proches (aux alentours d'Orléans) et la mutualisation a donc porté sur le transport, notamment à destination des enseignes Carrefour.

Les résultats ont été là aussi intéressants :

- Le taux de service a progressé d'un demi-point.
- Les stocks ont été réduits de 38% pour l'un des industriels, et de 15% pour l'autre.
- Le nombre des livraisons a été baissé de 35%.
- 93 tonnes de CO2 ont été supprimées par année.



#### 4.3.4.5.3. Le projet HECORE entre HENKEL, RECKITT et COLGATE

Ce projet a lui aussi vu le jour suite à une demande du distributeur Carrefour qui voulait être livré plus régulièrement pour diminuer ses stocks. L'objectif, pour Carrefour, était de diminuer ses stocks de 30% et d'être livré quotidiennement. Cela aurait entraîné naturellement une augmentation significative des coûts de livraison pour chaque industriel pris séparément.

Le projet a réuni les industriels HENKEL, COLGATE et RECKITT-BENCKISER.

- Les 3 industriels ont choisi le prestataire Kuehne & Nagel qui s'évertue depuis quelques années à développer une offre globale à l'instar d'autres prestataires. La mission de K&N était de réaliser l'ensemble des opérations logistiques, y compris l'optimisation du transport avec HECORE, à partir d'entrepôts mutualisés pour le compte des différents partenaires. Ce sont ainsi 800 000 palettes par an qui seront livrées au client Carrefour via la mutualisation des moyens.

Les résultats sont significatifs :

- Un taux de remplissage des camions qui passe de 75% à près de 100%.
- Une réduction de 20% du nombre de véhicules et des kilomètres parcourus.
- 3 150 tonnes de CO2 supprimées et 1,2 million de litres de gasoil économisés par an.

#### 4.3.4.5.4. Le projet DEMETER avec l'Ecole des Mines de Paris

Le club « DEMETER Environnement et Logistique » est une organisation transversale regroupant des acteurs publics et privés dont la mission est, entre autres, de promouvoir une logistique globale et responsable.

La modélisation qui a été effectuée en collaboration avec deux enseignants-chercheurs de l'Ecole des Mines de Paris s'est basée sur les flux réels de deux distributeurs (Carrefour et Casino) à travers 106 de leurs fournisseurs communs. Elle visait, par une simulation, à établir les gains écologiques possibles avec la mutualisation. Cinq principes de mutualisation ont été traités :

- Mutualisation par une Zone Logistique Partagée.
- Mutualisation des Plates-formes expéditeurs par proximité géographique des zones d'expédition.
- Mutualisation des Plates-formes distributeurs par proximité géographique de leur localisation.
- Mutualisation des Plates-formes fournisseurs et par famille de produits.
- Mutualisation basée sur la typologie des flux.

Les résultats de cette simulation prédisent des économies conséquentes. Ainsi, pour un scénario de mutualisation consistant à regrouper sur une même plate-forme les envois de onze fournisseurs communs aux deux distributeurs, à destination de onze entrepôts répartis sur l'ensemble du territoire Français, et ce, pour quatre familles de produits, la mutualisation sur une base de 160000 palettes annuelles donnerait les résultats suivants<sup>1</sup>:

- Elle diminuerait de 24% le nombre des livraisons et de 29% le nombre de kilomètres parcourus.
- La mutualisation améliorerait le taux de remplissage des camions de 23%, qui passerait ainsi de 71% à 94%.

---

<sup>1</sup>, DESIDERIO Mathieu, *Mutualisation des flux dans la grande distribution : les démarches qui montrent la voie* ; Transport expertise.org (se référant au site du club Déméter : <http://www.club-demeter.fr/>)

#### 4.4. La base conceptuelle de la mutualisation

Les théories économiques sont en général nécessaires pour comprendre la genèse des techniques de gestion. Dans un cadre systémique, il serait difficile d'envisager la mutualisation comme un phénomène isolé, sans aucun rapport avec les concepts et les techniques de gestion et d'optimisation qui l'ont précédée.

La conceptualisation est donc nécessaire, surtout face à une forme d'organisation encore méconnue malgré l'ancienneté de son usage.

Ce n'est pas simplement rhétorique ; dans une conception galiléenne de la science, il est possible de construire des représentations abstraites de processus que l'on n'observe pas directement, mais dont on peut voir les conséquences directes et indirectes.

Plusieurs concepts économiques ont servi à décrire et à expliciter les formes d'organisation hybrides, celles qui se situent entre le marché et la firme. Cette imbrication marché-hiérarchie est d'ailleurs une caractéristique essentielle de la mutualisation telle qu'elle est mise en œuvre en transport et logistique. Une réflexion par analogie a permis d'en faire une sélection non exhaustive.

Cette sélection n'est pas entièrement libre, parce que seront privilégiées les théories économiques qui intègrent une analyse comportementale ; cette dimension qui repose sur ce que Williamson appelle « *la rationalité limitée des acteurs économiques et l'opportunisme des individus* » nous apparaît en effet comme fondamentale dans la décision de mutualisation. Cette dimension comportementale sera également présente dans la stratégie de la conduite de la relation, avec ou sans délégation à un tiers pilote.

Ensuite, certaines théories servent à expliquer le mode de gouvernance de la mutualisation, tandis que d'autres permettront d'anticiper ce que pourraient être les attentes des acteurs.

##### 4.4.1. Mutualisation et confiance

La collaboration est la clé de l'optimisation de la logistique et du transport. Comment, dès lors, amener les acteurs de la chaîne logistique à collaborer pour actionner les leviers de massification et de mutualisation logistique ?

Nous avons identifié la confiance ou plutôt le manque de confiance comme un frein à la mutualisation. Il s'agit pour les donneurs d'ordres de travailler avec des entreprises de la même zone géographique pouvant être des concurrents directs d'un point de vue commercial ou des concurrents potentiels pour leur demande de transport.

La mutualisation découle d'abord et avant tout d'une logique de calcul d'intérêts, d'espérance de gains et de balance entre coûts et avantages. Mais la rationalité, même économique, ne peut tout expliquer.

La connaissance certaine du comportement futur du partenaire est impossible. « *La vie repose sur mille conditions préalables que l'individu ne peut absolument pas étudier ni vérifier jusque dans leurs fondements, mais qu'il doit accepter de confiance. (...) Nous fondons nos décisions les plus importantes sur un système complexe de représentations dont la plupart supposent la certitude de ne pas être trompé* »<sup>1</sup>.

Dans l'analyse des stratégies d'alliance, la confiance permet de réduire les incertitudes. La confiance entre coopérants est en effet un facteur incontournable, aussi bien pour la performance dans la mutualisation que dans la décision de mutualiser. C'est pour cette raison que la décision se fait toujours en fonction des partenaires potentiels ou probables. « *Avec qui vais-je le faire ?* » est en effet la première question que l'on se pose en la matière. C'est ce que les juristes appellent *l'intuitu personae*.

<sup>1</sup> SIMMEL G, 1996, cité par GARDES Nathalie, <http://gouvernance.canalblog.com/archives/confiance/index.html>

Dans l'étude de la mutualisation des transports, la confiance peut se définir à la façon de H. B. Thorelli, c'est-à-dire « *comme une croyance qui porte sur le chargeur A, que si le chargeur A ou le chargeur B rencontrent un problème pour tenir leurs obligations dans le cadre de la relation de mutualisation, le chargeur B peut compter sur ce que ferait le chargeur A si les ressources du chargeur B étaient à la disposition du chargeur A* ». Cela exige que chaque participant ait la prudence et la diligence du père de famille à l'égard des moyens mis en commun, et que chacun ait la certitude ou du moins la croyance que tous les participants se comporteront ainsi. Elle suppose aussi une foi dans les compétences de l'autre. Concrètement, le simple fait de penser que les conducteurs livreurs d'un autre partenaire conduisent ou *se conduisent* mal, peut détruire la confiance dans la mutualisation en transport de marchandises.

La connaissance mutuelle des individus et leur appartenance à des réseaux sociaux communs permettent de lever l'indétermination qui caractérise la confiance<sup>1</sup>. Elle ne s'acquiert pas à la première interaction. Il y aurait principalement selon la littérature deux moyens de favoriser la confiance : la réputation et l'ancienneté.

Un comportement opportuniste détruit la réputation. C'est donc une incitation à la loyauté. Il doit en résulter la confiance. L'ancienneté des relations plaide dans le même sens : il n'est pas question de tricher si l'on veut continuer à traiter des affaires à l'avenir.

C'est là que se situe tout l'intérêt d'envisager la mutualisation comme une relation à long terme<sup>2</sup>.

La question afférente à l'habitude et l'ancienneté dans le guide d'entretien est celle-ci :

*Avez-vous déjà entrepris ou envisagé des relations de partenariat avec vos voisins grossistes du MIN ?*

Du côté des détaillants, l'ancienneté est vérifiée sous cette forme :

*Depuis quand êtes-vous client du MIN ? Connaissez-vous vos voisins épiciers comme vous ? Massifiez-vous vos achats avec des confrères ?*

La réputation n'a pu être testée à travers le questionnaire pour des raisons évidentes, mais elle apparaît largement dans le discours des acteurs – la réputation des grossistes vue par les autres grossistes, mais aussi vue par les détaillants. Nous verrons également ce que les grossistes peuvent penser de leur bailleur.

#### 4.4.2. Mutualisation et théorie des jeux

La théorie des jeux, elle aussi, traite des comportements opportunistes en situation d'incertitude. Elle étudie les comportements prévus, réels ou tels que justifiés a posteriori, d'individus face à des situations d'antagonisme. Elle cherche aussi à mettre en évidence des stratégies optimales. La théorie ne concernera ici que les jeux à somme non nulle, c'est-à-dire où les gains d'un coopérant mutualiste ne constituent pas exactement les pertes d'un autre (cela signifie implicitement qu'une bonne mutualisation pourrait contribuer à accroître le volume des ventes).

La théorie des jeux s'applique à des situations où des joueurs jouent sciemment alors qu'ils ont des buts au moins partiellement antagonistes (elle ne s'applique donc pas à des situations de pleine coopération, mais à la compétition, ou à sa variante peu fréquente, que l'on nomme la « coopération »).

Le problème ici est que les intérêts des chargeurs dans la mutualisation deviennent forcément, à un moment donné,

antagonistes ; c'est le cas par exemple en cas de conflit de capacités pour un horaire ou un chargement déterminé, ou encore pour le cas d'un client commun à deux partenaires pour des produits similaires.

Il est difficile, sinon impossible, de traiter de la théorie des jeux sans tomber sur une variante du « dilemme du prisonnier ». Celui-ci met en présence deux joueurs, chacun ayant deux options : soit coopérer, soit faire

<sup>1</sup> Inspiré de GARDES Nathalie, <http://gouvernance.canalblog.com/archives/confiance/index.html>

<sup>2</sup> Nathalie Gardes, idem.

cavalier seul. Chacun doit choisir sans connaître la décision de l'autre. Le dilemme consiste en ceci que, si les deux joueurs font cavalier seul, ils s'en tirent moins bien que s'ils avaient coopéré.

Ce dilemme peut servir à modéliser les comportements tarifaires : le coopérant qui baisse ses tarifs gagne à coup sûr des parts de marché, et peut ainsi augmenter ses ventes et accroître éventuellement son bénéfice au détriment des autres, mais si les autres coopérants en font autant, tout le monde y perdra.

Dans le cadre du périmètre de cette étude, une illustration maladroite du dilemme pourrait donner ceci : deux chargeurs sont face à un important client qui a un besoin urgent de produits frais exotiques qu'ils sont les seuls à proposer en spécialité dans le marché. Ils s'approvisionnent tous les deux sur les mêmes lieux et aux mêmes prix d'achat.

- L'acheteur potentiel expose la situation en ces termes : « *Je veux acheter vos produits au meilleur prix pour un chargement à livrer en petit lots séparés dans des conditions exceptionnelles* ». Aucun des chargeurs n'a la capacité suffisante pour assurer la disponibilité des produits et la logistique de l'emballage et des livraisons de manière individuelle. Cette information n'est cependant pas partagée.
- Chacun des deux grossistes va tenter néanmoins de remporter seul l'appel d'offres, en essayant de proposer le meilleur prix en fonction de l'anticipation qu'il fera de ce que pourrait être raisonnablement la proposition de l'autre, quitte à collaborer après coup avec ce dernier pour honorer le marché.
- Les prix proposés seront tous très proches du prix de revient, car chacun a effectivement individuellement intérêt à remporter le marché, même en réduisant considérablement sa marge, au lieu de voir son stock arriver à péremption.
- La probabilité de tout perdre dans ce cas précis n'est pas d'une sur deux mais d'une sur trois, puisque le non-adjudicataire (le perdant à l'appel d'offres) serait le seul à détenir la capacité complémentaire dont le client et l'adjudicataire auraient besoin pour satisfaire pleinement la demande.

En s'entendant au préalable, les deux chargeurs pourraient proposer le prix correct ou habituel, assorti de conditions de livraison acceptables que le client potentiel serait à son tour obligé d'accepter. La stratégie serait gagnant-gagnant pour les chargeurs. La mutualisation réduirait l'incertitude sur le comportement de l'autre, du moins sur les conditions de livraison car les capacités donc aussi les comportements seront connus de tous les membres.

Durant la mutualisation, le jeu serait asynchrone, car chaque partenaire jouerait en connaissance des choix de l'autre, ce qui n'est pas le cas lors de la motivation de la décision où le pari sur le choix des autres détermine la décision d'un prestataire de coopérer ou de continuer à livrer seul.

L'optimum que représenterait l'équilibre de Nash serait atteint dans le cas où le nombre de clients, le chiffre d'affaires dans la coopération et en-dehors de la coopération, de même que la répartition de ce chiffre d'affaires, seraient des facteurs figés qui ne seraient pas appelés à fluctuer.

L'illustration de l'équilibre de Nash qui décrit le mieux le cas du secteur des fruits et légumes dans le MIN de Rungis est l'exemple des marchands de glace :

«Deux marchands de glace doivent choisir une place sur une plage d'une longueur donnée, les prix et les produits étant les mêmes, chaque client ira vers le marchand le plus proche de lui. L'équilibre serait donc le cas où les deux marchands seraient l'un à côté de l'autre au centre de la plage bien que ce soit d'un point de vue logistique l'emplacement le moins adapté pour satisfaire la clientèle qui est dispersée de tous les côtés de la plage.»

Heureusement, si les halles sont dédiées et les emplacements fixes, le client qui arrive peut entrer des deux côtés. Le client qui a déjà parcouru des kilomètres pour se rendre au MIN ne se gêne pas pour faire les quelques dizaines ou centaines de mètres qui séparent les grossistes.

Cette théorie est utile, dans la mesure où la coopération logistique ne ferait pas disparaître pour autant la compétition commerciale basée sur des stratégies de moins disant. C'est dans ce cadre qu'il faut comprendre le secret qui entoure les prix de vente. Ces prix, qui sont communiqués facilement aux clients, sont cachés aux autres grossistes.

#### 4.4.3. Mutualisation et théorie de l'agence

La théorie de l'agence peut servir dans la délégation de gestion à un tiers pour le pilotage de la relation de mutualisation.

L'étude des problèmes liés à la relation d'agence a pour origine les interrogations d'Adam Smith (1776) sur l'inefficacité des sociétés dont la direction était confiée à un agent non-proprétaire.

« Les directeurs de ces sortes de compagnies (les sociétés par actions) étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que des associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Tels les intendants d'un riche particulier, ils sont portés à croire que l'attention sur les petites choses ne conviendrait pas à l'honneur de leurs maîtres et ils se dispensent très aisément de l'avoir. Ainsi, la négligence et la profusion doivent toujours dominer plus ou moins dans l'administration des affaires de la compagnie ».

L'autre versant de la théorie de l'agence est l'asymétrie d'information. Un agent (ici coopérant ou tiers pilote) peut disposer d'informations que les autres n'ont pas, et en tirer un profit personnel au détriment des autres.

Le problème est alors de trouver le système contractuel le plus efficace, en fonction de différents paramètres, et, en particulier, des contraintes techniques et de la nature des informations détenues par les parties. La théorie de l'agence peut servir à justifier un mode de pilotage interne à la coopération à la place d'une délégation à un tiers pilote professionnel ou l'inverse.

#### 4.4.4. Mutualisation et coûts de transaction (TCT)

La théorie des coûts de transaction propose une grille d'analyse qui permet de répondre entre autres au choix micro-économique (gestion) du faire ou faire-faire. Nous mobilisons cette théorie par analogie en lui soumettant le choix du « *faire tout seul* » ou « *faire ensemble* » qui motive particulièrement la mutualisation. C'est la théorie la plus usitée pour expliquer les relations horizontales, même si à l'origine elle était destinée à la firme.

La première caractéristique de la TCT est qu'elle porte sur les transactions. C'est donc l'unité d'analyse à laquelle il faut toujours se référer.

La deuxième est que l'on recherche le mode de gouvernance qui permet de minimiser les coûts de transaction pour une tâche (ou une activité) donnée. Les trois modes de gouvernance étant : le marché, le contrat ou forme hybride, la hiérarchie synonyme de la firme ou de l'entreprise. Williamson (1993) a introduit un quatrième mode de gouvernance : le « bureau » privé ou public chargé d'une tâche de réglementation<sup>1</sup>.

Dans notre cas d'espèce :

- Le bureau est naturellement l'administration de la SEMMARIS, ou le pouvoir local, à un niveau moindre, ou encore l'Etat, à un niveau plus global.
- La transaction porte sur l'acte de transport, et elle sera exprimée en monnaie et en durabilité.
- Le marché sera celui de l'offre et de la demande de transport.

<sup>1</sup> GHERTMAN Michel, *Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction*, Groupe HEC Département Stratégie et Politique d'Entreprise, Fondation HEC, 1998

- Le mode de gouvernance sera le choix du mode de pilotage (interne, partagé, ou pilotage par tiers).

La théorie des coûts de transaction repose sur trois piliers dont il faudra vérifier ici la présence :

- La spécificité des actifs (humains et matériels).
- La fréquence des transactions (la fréquence des ordres ou demandes de transport).
- L'incertitude (quant au marché, à la filière et à l'environnement économique).

L'incertitude est mesurée ici par rapport à la fluctuation des demandes en volume, à l'anticipation du devenir du marché.

Dans le guide d'entretien, les apports de la TCT ont été testés comme suit :

*Ces véhicules sont-ils dédiés exclusivement à Paris ?*

Sur l'incertitude :

*Pensez-vous vous passer du MIN à l'avenir ? Si oui, pour quelles raisons ? Votre activité est-elle saisonnière ?*

*Quelle est selon vous la tendance de la consommation de fruits et légumes ?*

Ce qui peut être aussi recherché avec la théorie des coûts de transaction au niveau d'une démarche de mutualisation est la complémentarité entre actifs spécifiques et le contrôle des prestataires dévolus au pilotage ou aux opérations. Cette complémentarité peut revêtir plusieurs dimensions mais porte essentiellement sur la péréquation temporelle et spatiale.

#### **4.4.5. Mutualisation et théorie des contraintes**

La théorie des contraintes est très connue en gestion de production. Pour un système productif, elle pourrait se traduire par la notion de goulot d'étranglement. D'une manière générale, la contrainte désigne le point le plus faible d'un processus qui plafonne la capacité totale à hauteur de ses propres limites.

La contrainte d'un système de distribution peut être liée à plusieurs facteurs. La première difficulté est d'identifier la contrainte. Elle peut être économique, réglementaire, géographique ou opérationnelle. Nous avons posé la question aux grossistes eux-mêmes sur les contraintes identifiées. Quelles sont les principales sources de difficultés lors de vos livraisons à Paris ?

Les tableaux 1, 2, 3, et 4 suivants décrivent la structure des coûts du transport et l'aspect réglementaire de la livraison de marchandises à Paris.

##### **4.4.5.1. La contrainte économique**

La contrainte économique liée au coût de la livraison peut s'apprécier, d'une part, par la part du chiffre d'affaires consacrée à la livraison, d'autre part par l'importance des différents facteurs de coûts au sein de ce poste budgétaire de la livraison.

La contrainte économique s'apprécie aussi au-delà de la structure de coûts et de la santé financière des entreprises prises individuellement. Elle peut revêtir un caractère systémique et toucher l'ensemble des acteurs d'une filière, d'un territoire ou d'un type d'organisation. La crise économique peut être une de ces contraintes surtout de par la crise de la consommation qu'elle risque d'engendrer.

La contrainte liée aux coûts de la livraison s'apprécie donc par rapport aux prix des facteurs de production et à l'importance respective de ces coûts dans chaque entreprise considérée individuellement.

Tableau 01. **Indice synthétique régional porteur C N R**  
Véhicules entre 3,5T et 19T

01

| Composantes de l'indice | 2006  | 2007  | 2008  | 2009   |
|-------------------------|-------|-------|-------|--------|
| Gazole Professionnel    | 17,7% | 17,2% | 19,1% | 15,2%  |
| Maintenance             | 6,8%  | 7,0%  | 6,9%  | 7,3%   |
| Matériel                | 19,7% | 20,2% | 20,1% | 21,11% |
| Conducteur              | 41,9% | 41,8% | 40,1% | 41,5%  |
| Charges de structure    | 13,9% | 13,8% | 13,8% | 14,9%  |

Source: Comité National Routier, 2008 & 2009

Les poids respectifs de ces facteurs sont sensiblement identiques quels que soient les gabarits. De même, l'incidence de la distance est également relativement faible.

Tableau 02. **Structure de coûts simplifiée**  
en transport léger de Proximité

02

| Composantes de l'indice |       |
|-------------------------|-------|
| Carburant               | 7,1%  |
| Détention du Matériel   | 18,2% |
| Maintenance externe     | 4,3%  |
| Frais de Personnel      | 57,0% |
| Autres charges externes | 13,4% |

Source: Comité National Routier, 2003

L'activité des grossistes se rapproche plus du transport de proximité qu'à celui dit interurbain proprement dit. La distance relativement réduite entre Rungis et Paris et le fait que les mêmes véhicules desservent en même temps les villes à la périphérie de Paris permettent de pencher pour cette interprétation.

Tableau 03. **Structure de coûts simplifiée en**  
transport léger Interurbain

03

| Composantes de l'indice |       |
|-------------------------|-------|
| Carburant               | 17,1% |
| Détention du Matériel   | 16,6% |
| Maintenance externe     | 5,2%  |
| Frais de Personnel      | 47,9% |
| Autres charges externes | 13,2% |

Source: Comité National Routier, 2003



#### 4.4.5.2. La contrainte réglementaire

Pour ce qui concerne la réglementation générale du transport de marchandises, les textes de référence sont principalement l'arrêté du 20 juillet 1998 fixant les conditions techniques et hygiéniques applicables au transport des aliments et le règlement CE N° 37/2005 de la commission du 12 janvier 2005 relatif au contrôle des températures dans les moyens de transport et les locaux d'entreposage et de stockage des aliments surgelés destinés à l'alimentation humaine (voir annexes 7 & 8).

La réglementation locale concerne principalement la circulation et la livraison de marchandises en ville et est du ressort des autorités locales notamment à travers les Plans de Déplacement Urbain (PDU).

Pour Paris, une nouvelle réglementation assez novatrice est entrée en vigueur en janvier 2007 avec comme principale innovation l'introduction du critère environnemental.

**Tableau 4 : Trois créneaux horaires pour la livraison de marchandises à Paris**

|  |   | Horaire  |           |          |
|--|---|----------|-----------|----------|
|  |   | 6h à 17h | 17h à 22h | 22h à 6h |
| Surface au sol des véhicules Désormais Unique critère  | Surface Inférieure à 29 m <sup>2</sup> au sol   |          |           |          |
|  | Dérégation permanente: Meunerie - Citerne - Porte-voiture - Déménagement - Chantier voirie - Approvisionnement Marchés découverts |          |           |          |
| Source: MutualLOG  | Comprise entre 29m <sup>2</sup> et 43m <sup>2</sup> au sol  |          |           |          |
|  | Dérégation permanente: Meunerie - Citerne - Porte-voiture - Déménagement - Chantier voirie  |          |           |          |
| Deux innovations : Introduction du critère environnemental et du disque de stationnement     |   |          |           |          |
| Dérégation permanente pour les véhicules propres et les véhicules aux normes Euro ( 3 et > ) |   |          |           |          |

La nouvelle réglementation de la livraison des marchandises entrée en vigueur à Paris en janvier 2007 est passée quasiment inaperçue chez les grossistes. Cela est dû au fait qu'elle n'introduit pas une contrainte supplémentaire par rapport à l'ancienne version.

Pourtant, cette nouvelle réglementation a supprimé la dérogation accordée au transport de produits frais.

En revanche, le fait de substituer au critère de gabarit celui de surface a fait que la mesure est passée inaperçue chez les grossistes qui ont tous des véhicules dans les limites des surfaces au sol autorisées à circuler de 22h à 17h. Ce créneau horaire est plus que confortable pour les grossistes en fruits et légumes qui sont fermés de toute façon entre 17h et 22h.



#### 4.4.6. Mutualisation et théorie des incitations

En raison de la nature particulière de la mutualisation, et notamment sa nature hybride, il est utile de mettre en place des mécanismes incitatifs, de sorte à faire correspondre, ou à tout le moins à rendre compatibles, les intérêts individuels des différents coopérants pour les faire agir dans le sens des objectifs communs qui sont assignés à la coopération.

Ces mécanismes peuvent être incitatifs et positifs c'est-à-dire comporter des primes et des rétributions supplémentaires pour ceux qui agiraient dans le sens voulu.

Ils peuvent aussi être dissuasifs et négatifs, c'est-à-dire se composer de sanctions pour ceux qui tenteraient d'agir en opportunistes.

Les concepteurs de la théorie des incitations ont d'ailleurs reçu le prix Nobel d'économie en 2007. Cette théorie permet d'évaluer le fonctionnement des marchés.

Elle peut ici servir à deux niveaux : au niveau du choix d'un pilote et au niveau de la gestion de la délégation, notamment au travers de l'application de la théorie de l'agence et de la théorie contractuelle. Concrètement, elle décrit comment la relation avec le pilote doit être définie pour inciter ce dernier à partager l'information et la rente mais également comment inciter à la pleine coopération entre les entreprises mutualistes elles-mêmes.

Elle pourrait aussi, par extension, servir à décrire l'utilité des mesures d'incitation qui pourraient être adoptées, notamment par les pouvoirs publics, pour favoriser la solidarité à travers la mutualisation.

Ces mesures, à l'instar des contraintes, peuvent être économiques et fiscales ou reposer sur d'autres fondements. Cependant, contrairement aux contraintes, les incitations ne peuvent pas reposer uniquement sur la réglementation.

- Une incitation pourrait être la création d'un label ou d'un prix, qui serait une sorte de prime par l'image. Ce label, qui pourrait figurer sur les documents commerciaux et sur l'image marketing des entreprises coopérantes, peut servir à compenser l'abandon du véhicule comme support de publicité. Le problème serait alors de définir les modalités d'attribution d'un tel label et sur l'arbitrage entre contrôle du processus ou contrôle des résultats (lesquels résultats devant faire nécessairement référence aux économies générées par rapport à une solution de départ non mutualisée).
- Les incitations fiscales peuvent consister à l'allègement ou à la suppression de certaines taxes pour les entreprises qui adopteraient la mutualisation. Il serait de notre avis indispensable d'accorder une telle exonération comme pendant de toute mesure qui serait destinée à alléger la circulation ou à diminuer la pollution car la mutualisation conduit aux mêmes résultats. Ces mesures contraignantes pourraient consister à l'instauration d'une écotaxe sur le transport de marchandises, solution de plus en plus évoquée, l'instauration d'un péage à l'entrée en ville, etc.
- Les mesures économiques revêtent souvent un caractère global et peuvent difficilement être ciblées sur certains acteurs à l'exclusion des autres dans un même secteur économique et une même localité. Elles ont tendance à profiter à toute une filière ou à toute une zone sans distinction entre les entreprises, ce qui ferait perdre dans le cas de la mutualisation l'aspect incitatif.

Les incitations économiques sont donc plus difficiles à mettre en œuvre, à moins de les traduire en aide financière directe ou en une infrastructure communautaire qui faciliterait les opérations de mutualisation. Hormis leur réelle efficacité, le débat reste ouvert aussi entre la nature généraliste ou sectorielle de l'action publique. Il paraît donc difficile de prévoir des mécanismes qui bénéficieraient aux seuls acteurs de la mutualisation des transports du fait notamment de la détermination des conditions et du ciblage des ayants droit.

#### 4.4.7. Mutualisation et Knowledge Management

Le «*Knowledge Management*» ou gestion des connaissances est une pratique regroupant un ensemble d'outils qui assurent la gestion des connaissances de l'entreprise et rendent les informations accessibles aux salariés<sup>1</sup>.

La gestion des connaissances dans le cadre d'un projet de mutualisation pose le problème des réservoirs d'informations pour le stockage, de la communicabilité entre ces réservoirs et de l'utilisation que peuvent en faire les membres de la coopérative. Les systèmes d'information de l'entreprise y sont d'une importance fondamentale pour l'apprentissage collectif. Ils dépassent le cadre des compétences métiers pour recouvrir celui des compétences organisationnelles.

L'utilisation de systèmes intégrés de type ERP ou PGI est a priori beaucoup plus utile que des applications métiers spécifiques sur une activité logistique, applications qui sont certes utiles, mais qui ignorent le système environnant et notamment les autres modules de gestion de l'entreprise.

La question afférente dans le guide d'entretien est celle-ci :

*Votre entreprise dispose-t-elle d'un ERP ou PGI ?*

Le cas échéant, il est demandé de citer les modules de gestion couverts par ledit ERP.

L'autre aspect du management par les connaissances est l'apprentissage organisationnel – ou comment l'acquisition d'une compétence et d'un savoir peut se faire par l'appartenance à une organisation apprenante. Le guide d'entretien a cherché à déterminer si le manque de compétences pouvait être un frein ou une motivation à la mutualisation. La compétence qui est vérifiée ici sera une compétence métier qui porte sur le savoir-faire en organisation du transport. Elle est vérifiée au travers des questions suivantes : *Manque de savoir-faire interne en transport pour motiver un recours à l'externalisation ? Manque de savoir-faire interne en transport pour motiver le choix de la livraison ?*

Il reste aussi à déterminer les compétences nécessaires à une logistique partagée. Notons à ce propos que le PIPAME a fait réaliser par ailleurs une étude sur l'évolution des compétences

détenues chez les donneurs d'ordre et les prestataires en vue d'accompagner, par la collaboration, la mutation vers une logistique de haut niveau de valeur ("Instrument de travail n° 1 » en cours de rédaction). Il faut aussi s'intéresser à l'opportunité et aux modalités des compétences partagées entre entreprises ou ce sont les expertises qui sont mutualisées au-delà des moyens.

#### 4.4.8. Mutualisation, temps du transport et approche « Time Based Compétition » (TBC)

*Le temps, comme composante de la demande et du partage modal, intervient aussi dans les modèles de transport à travers une valorisation implicite ou explicite.*<sup>2</sup>

De nombreuses études fournissent déjà des éléments utilisables dans le calcul économique ou la modélisation des choix de mode de transport ou d'itinéraire<sup>3</sup>. Ces enquêtes permettent surtout de construire des fonctions d'utilité dont les arguments sont les caractéristiques du transport. Ces fonctions d'utilité dépendent de la fréquence des choix faits par les personnes soumises à l'enquête.

<sup>1</sup> <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-Knowledge-Management-ou-Gestion-des-Connaissances>

<sup>2</sup> Note de synthèse du SES, Janvier-Février 2001

<sup>3</sup> Note de synthèse du SES, Janvier-Février 2001

Pour le chargeur, une réduction du temps de transport s'appréciera d'abord par rapport aux avantages qu'il en retire au plan commercial ou logistique. Il peut choisir d'inclure ou non l'impact sur le coût de transport lui-même dans l'évaluation des bénéfices qu'il peut retirer du facteur temps.

Dans certains cas, le chargeur peut donc choisir de payer plus cher ou de polluer plus, tout simplement pour avoir un temps de transport réduit.

Dans le commerce de produit frais, le temps gagné dans le transport peut être intégré directement dans la valeur des marchandises (en raison de la prépondérance de la fraîcheur qui dépend, outre des conditions de conservation, directement du temps des processus d'acheminement). Le temps d'acheminement du fait des tournées peut être plus ou moins long selon que le point est desservi en premier ou en dernier.

Le principe du *Time-Based Competition* consiste à repenser les processus afin de supprimer les temps morts et les délais inutiles, pour gagner en réactivité et en efficacité. L'accélération des décisions, des productions et des échanges peut être une motivation à une démarche de mutualisation logistique. Pour faire encore mieux et plus vite ce qu'elle sait faire le mieux, l'entreprise doit se débarrasser de tout ce qui ne relève pas de son cœur de métier. Dire cela, c'est admettre a priori la plus grande efficacité du transport mutualisé ou sous-traité par rapport à une flotte gérée exclusivement en interne, ce qui pourrait s'expliquer aisément par des phénomènes de synergie (par le groupage et l'accroissement de la capacité théorique totale).

Les exigences en matière de rapidité et de respect des délais s'accroissant, le positionnement des lieux d'expédition est primordial pour la qualité de service et la productivité des transports en aval.

En l'espèce, il ne s'agit pas de stockage, du fait de la nature des produits, ni de véritable cross-docking. On est cependant tenté de dire que l'approche par le temps est moins critique du fait de la proximité de Rungis avec la région parisienne.

Cela peut permettre néanmoins de confronter cette proximité géographique à la congestion de la circulation. La véritable difficulté aux dires des grossistes livreurs serait le temps perdu dans les bouchons.

L'approche temps est naturellement présente dans tous les processus logistiques. Le temps du processus de livraison est, dans le cadre de cette étude, un élément différenciateur dans l'offre de service des grossistes. Il se mesure ici en terme de délais : délai de mise à disposition des produits, délai de livraison, délai d'obtention de la commande.

Les questions suivantes ont été posées aux grossistes et à leurs clients :

*Combien de temps se passe entre la passation de commande et la mise à disposition des produits ?*

*Quel est votre délai moyen de livraison ?*

Toute démarche de mutualisation qui aurait pour conséquence de rallonger les délais irait de facto à l'encontre de la performance et de la qualité de service. La question est de savoir quelle approche du temps ont les différents acteurs, en d'autres termes, quelle est la criticité de ce facteur dans la stratégie commerciale, eu égard à la nature des produits vendus et à la typologie de clientèle.

L'approche TBC fait appel à des techniques comme l'automatisation des tâches, l'automatisation des transactions commerciales, le pilotage des opérations, l'ordonnancement des étapes, la localisation des marchandises et des véhicules, l'analyse des données, la standardisation des processus, la collecte d'informations disparates, la diffusion de savoir, etc. Cette théorie est à rapprocher de celle de la proximité, une proximité que l'on pourrait qualifier ici de proximité temporelle.

Le chargeur en fruits et légumes considère souvent que gagner du temps améliore sa position concurrentielle en répondant à une attente de ses clients consommateurs, attente qui est elle-même liée à la nature fraîche des produits échangés.

Cependant, le coût et le temps de transport ne permettent pas, à eux seuls, de définir l'attractivité d'un mode d'organisation du transport. D'autres facteurs qualitatifs tout aussi importants entrent en ligne de

compte. Ces facteurs peuvent concerner la fiabilité, les risques de dommages à la marchandise, l'information en temps réel sur le déroulement de la prestation de transport, la fréquence des services etc.

## 4.4.9. Les Théories économiques comptables : ABC et TCO

### 4.4.9.1. L'ABC (Activity-Based Costing)

L'approche ABC est particulièrement utile dans le calcul des coûts qui doit précéder la mutualisation. L'absence de comptabilité par processus fait que les coûts spécifiques à l'activité transport en interne ne sont pas distingués des autres coûts logistiques, quand bien même ces derniers sont à leur tour correctement distingués des autres coûts, ce qui n'est pas toujours le cas.

L'ABC n'aborde pas la question de coûts sous l'angle classique de la répartition entre charges directes et charges indirectes. L'analyse du service logistique en sous-processus et activités permet de déceler toutes les charges indirectes ou cachées qu'il est possible de requalifier et de rediriger en se servant d'une unité d'œuvre qui peut être la consommation ou le temps.

Elle ne remet pas en cause pour autant les méthodes du *direct costing* et du seuil de rentabilité.

Avec la méthode ABC, on ne choisit pas un organigramme a priori ; les fonctions sont déterminées par les processus. Un processus est défini comme un ensemble homogène d'activités ou d'opérations concourant à un même but.

Les activités ou opérations composant le processus doivent être individualisées et cotées. Ce n'est qu'en agissant sur les activités et leurs interactions que l'on peut améliorer le processus, et ainsi de suite, jusqu'au système.

La question a été abordée en ces termes :

*Calculez-vous vos coûts logistiques ? Si oui, quelle est la répartition de ces coûts ?*

Ou encore :

*Que représentent en pourcentage les coûts logistiques de distribution dans votre chiffre d'affaires ? Par rapport au panier d'achat type de votre client type ?*

La méthode ABC est souvent proposée comme un élément de réponse au développement des activités de service, à la complexité et à la diversité<sup>1</sup>.

L'ABC, par l'identification d'inducteurs de coûts, améliore la connaissance en terme de traçabilité et conduit au renouvellement des hypothèses opératoires en amont des procédures de mesure des coûts<sup>2</sup>.

### 4.4.9.2. TCO (Total Cost of Ownership)

L'approche TCO vise à appréhender le coût complet des processus d'entreprise. On sait que le phénomène des coûts cachés empêche en général une vision fidèle des dépenses, et surtout de l'affectation des dépenses à des postes comptables. A titre d'exemple, est-ce que le chauffeur livreur qui prépare lui-même ses commandes est à compter dans le calcul des coûts d'entrepôt ?

Que signifie réellement « personnel logistique », quand ce sont les mêmes personnes qui s'occupent de la logistique et font en même temps les ventes ?

L'utilisation qui a en a été faite lors des entretiens avec les détaillants est la suivante :

Connaissez-vous les coûts complets de vos déplacements dans le MIN ? Que mettez-vous dans ces coûts ?

<sup>1</sup> SOLLE Guy, *Concilier autonomie et contrôle, l'apport de l'ABC*. IUFM de Nice, Université de Nice, 2006

<sup>2</sup> SOLLE Guy, *Idem*

#### 4.4.10. Mutualisation et proximité

Même si elle est relativement inconnue du grand public, la proximité joue un rôle important dans l'analyse économique, qu'elle soit considérée comme cause ou effet des activités humaines. Elle est un pendant de la globalisation, qui est censée étirer de plus en plus la distance entre producteurs et consommateurs, ou entre décideurs et administrés.

La théorie de la proximité est née d'un besoin de théoriser le territoire (Bertrand *et al.* 2001). Elle propose une voie de recherche originale née de la confrontation des champs de recherche de l'économie spatiale, de l'économie industrielle et de l'économie institutionnelle, bien qu'elle soit initialement orientée vers les mondes de la production et de l'innovation. Cependant, certains auteurs ont appliqué cette approche à des terrains et acteurs novateurs : régulation des ressources environnementales, dynamique territoriale, et risques naturels.<sup>1</sup>

Plusieurs conceptions de la proximité ont été développées : la notion de *proximité géographique* ou physique, à partir de laquelle s'est déclinée la *proximité organisationnelle* et enfin celle dite *institutionnelle*<sup>2</sup>.

Elle est souvent invoquée, depuis quelques années, comme condition indispensable de l'efficacité des services et des activités économiques (services de proximité, proximité des élus).

La notion de service a également fini par s'imposer comme la finalité majeure de la logistique, alors que l'on passait d'une économie de production à celle de service. Elle sert d'ailleurs aux yeux des grossistes à expliquer les dérives logistiques lorsqu'il s'agit notamment de livrer en dépannage un seul client alors que l'opération ne se justifie pas financièrement.

Il faut encore ici rappeler la distinction entre proximité géographique et proximité organisationnelle.

La seconde fait appel à des concepts subjectifs d'identification à des secteurs économiques ou à des valeurs et cultures communes. La même appartenance des grossistes étudiés et de leurs clients à la filière des fruits et légumes, l'ancienneté des relations de voisinage et de commerce et la similarité des contraintes peuvent faire présumer une proximité organisationnelle.

La proximité géographique, quant à elle, sert plus concrètement à rapprocher le service ou le bien du consommateur. Chaque entreprise voudrait se rapprocher au mieux de son marché afin d'adapter continuellement son offre à sa perception des besoins de la clientèle et d'assurer une meilleure disponibilité de son produit ou service, la disponibilité étant d'ailleurs une des finalités de la logistique.

Le concept de proximité sert principalement à traiter de l'éloignement entre les hommes, les organisations ou les activités. La proximité s'intéresse à la dimension relationnelle de la réalité économique et de la réalité sociale. Elle étudie à la fois la séparation, économique ou géographique, des agents (individus ou collectivités) détenteurs de ressources complémentaires, les liens qui les unissent ou les opposent sur la manière d'appréhender un problème économique.

La proximité spatiale vise à intégrer l'espace dans l'analyse économique. Elle tient compte non seulement des infrastructures de transport et de communication, mais également des contraintes physiques et naturelles qui caractérisent un espace économique donné.

Paradoxalement, il ne peut y avoir aujourd'hui de proximité spatiale sans transport. Elle fait appel à la notion de distance fonctionnelle, qui est plus opérante que la distance physique dans les relations marchandes. Elle sert ici à comprendre l'apport de la distance à la mutualisation des livraisons : distance

---

<sup>1</sup> Synthèse de BEAURIN Christophe et LANGUÈPÈE Jérôme, *Dynamiques Territoriales et Proximité Environnementale : le cas du Risque d'Inondation*, Développement durable et territoire, Dossier 7 : Proximité et environnement, mis en ligne le 10 mai 2006, <http://developpementdurable.revues.org/document2612.html>.

<sup>2</sup> Idem.

entre grossistes et leurs clients, distance entre les détaillants eux-mêmes, distance entre les grossistes à l'intérieur du MIN. Concrètement, on cherche aussi à comprendre si le fait d'être proches les uns des autres favorise ou non la mutualisation.

C'est ainsi qu'il est aisé pour chacun d'admettre qu'un trajet de 7 km par l'autoroute A6 ne signifie pas la même chose à 5 heures du matin ou à 9 heures ; et que ce n'est pas non plus la même difficulté que cette même distance parcourue par la nationale 7.

La question concernant la proximité est posée au travers de l'utilité de la livraison :

*Pensez-vous que la livraison devrait vous permettre de garder la proximité avec vos clients ?*

Sur la proximité géographique :

*« Veuillez noter ces aspects du MIN : ... Proximité... Accessibilité... »*

D'après la synthèse effectuée par Beaurin et Languèpèe<sup>1</sup>, certains écrits opèrent une certaine hiérarchisation de l'importance des formes de proximité, selon qu'elles engendrent des formes de coordination plus ou moins efficaces. « *La proximité géographique est une condition permissive des interactions entre agents.*

*Elle en facilite l'établissement et la réalisation mais ne les transforme en interactions réelles, en coordination effective, qu'à travers le passage d'une proximité organisée, fût-elle minimale »* (Rallet 2002). Le même auteur est par ailleurs très explicite de ce point de vue : évoquant l'origine institutionnelle de la proximité, il en conclut que « [cette dernière] traduit la domination de la proximité géographique par la proximité organisée ».

La notion de proximité environnementale permet de rendre compte de bon nombre de motivations à la coordination (ou la non-coordination) entre acteurs institutionnels, soumis à un risque naturel et ce de manière différenciée<sup>2</sup>.

#### 4.4.11. Mutualisation et Logo / No Logo

C'est sans doute cette théorie qui permet le mieux d'exposer le problème le plus difficile à résoudre, celui de l'utilité marketing de la livraison. Le véhicule est en effet le seul support publicitaire des grossistes livreurs. La marque et l'image Rungis n'étant pas affichées et profitant de toute façon à tous les grossistes de manière égalitaire, elle ne peut être un critère différenciant entre les grossistes. La publicité sert par définition à acquérir des parts de marché et une bonne image de marque. L'image du grossiste sur le véhicule desservant Paris, s'arrêtant à beaucoup d'endroits et souvent coincé dans des bouchons, est sans doute pour le grossiste un excellent moyen de se faire connaître et d'attirer des clients potentiels. Le numéro de téléphone du service commercial est toujours lisible sur une façade du véhicule. Ceci est naturellement à tempérer avec l'image du transport routier auprès des particuliers qui n'est pas toujours positive, mais ces derniers (les particuliers) ne constituent pas encore une cible (sauf dans le cas encore rare du e-commerce où on livre directement les particuliers).

Qui plus est, cette publicité est gratuite et itinérante. Au moment où les façades des véhicules de transport en commun, des taxis et même des bennes à ordures sont exploitées à bon escient par les publicitaires, il est difficile d'imaginer en effet une profession commerciale se passer de ce moyen de se faire connaître et reconnaître. Cette question est aussi abordée au détour de l'utilité de la livraison : *Pensez-vous que le service livraison devrait vous permettre d'acquérir de nouveaux clients ?*

Cela pose naturellement un problème crucial en cas de mutualisation des livraisons. Avec quelle image devront circuler les véhicules ? Faudrait-il perdre cet espace publicitaire gratuit dans Paris au seul profit de

<sup>1</sup>BEAURIN Christophe et LANGUÈPÈE Jérôme, *idem*

<sup>2</sup>BEAURIN Christophe et LANGUÈPÈE Jérôme *Ibidem*.

la neutralité ? Peut-on livrer un client d'un grossiste avec le logo d'un autre grossiste sur le véhicule et/ou sur l'uniforme du livreur ?

La théorie Logo/ No Logo a été conceptualisée au départ pour dénoncer l'invasion de notre environnement immédiat par les marques et elle a d'abord servi de fer de lance aux « *antipub* » avant d'être reprise par les écoles de marketing pour l'autolimitation.

Elle peut ici être vue aussi à l'envers et avec le sourire : les commerçants eux-mêmes, en particulier les marchés mobiles qui subissent des tags sur leur véhicule de façon systématique de la part d'individus qui se justifient par l'envahissement quotidien des rues par les « véhicules blancs et tristes » des commerçants des marchés ouverts.

C'est une forme de *vandalisme « artistique »*. (voir annexe 12)

La théorie du Logo/No Logo peut expliquer l'insistance des grossistes à choisir et à personnaliser les véhicules en leasing, ce qui rend leur relocation difficile en fin de contrat.

Dans une démarche de mutualisation, elle pourrait contraindre le nombre de coopérants entre grossistes au nombre de faces d'un véhicule. Dans ce cas de figure, chaque coopérant pourrait se voir octroyer une des façades personnalisables du véhicule, et une différente pour chaque véhicule de la coopération, de sorte à respecter l'équité dans le partage de l'espace publicitaire.

#### 4.4.12. Mutualisation et théorie de la légitimation

*La théorie de la légitimation postule que les organisations cherchent à exercer leur activité dans le cadre des normes et règles acceptées par les sociétés dans lesquelles elles exercent leur activité. Les valeurs et attentes de la société ne sont pas fixes mais évoluent dans le temps, ce qui exige de l'organisation qu'elle sache s'adapter. Il existerait un contrat social entre l'organisation et celles des parties prenantes affectées par son activité. L'organisation doit respecter ce contrat dont les termes sont évolutifs. Elle doit sans cesse démontrer que la société a besoin de ses services et que les groupes qui en bénéficient ont l'approbation de la société. Si elle ne parvient pas à justifier son activité et les conséquences (positives et négatives) qui en découlent, le contrat social est rompu. Les consommateurs peuvent se détourner de ses produits, elle peut faire l'objet de campagnes visant à restreindre son activité, à la taxer lourdement, son attrait auprès des fournisseurs de capitaux et des employés peut diminuer<sup>1</sup>.*

Ashforth et Gibbs (1990) décrivent deux styles de management adoptés par les entreprises pour acquérir une légitimité : un « *management pragmatique* » et un « *management symbolique* ». *Dans le premier cas, les acteurs ont des attentes en terme de performance et accordent leur soutien en contrepartie de ces performances. Les organisations vont donc chercher à répondre à ces attentes.*

*Dans le second cas, il n'est pas nécessaire pour l'organisation de modifier son système de production. Il lui suffit de le présenter de telle façon qu'il apparaisse conforme aux attentes et aux valeurs sociales<sup>2</sup>.*

Cette théorie met en évidence les mécanismes plus ou moins formels dont disposent les organisations pour s'adapter à leur environnement.

Dowling et Pfeffer (1975)<sup>3</sup> identifient trois stratégies de légitimation permettant aux organisations d'assurer la continuité de leurs activités :

- La cooptation, c'est-à-dire l'intégration d'hommes politiques et de chercheurs universitaires dans les conseils d'administration ;
- La présentation d'objectifs en adéquation avec les attentes de l'environnement ;

<sup>1</sup> ANTHEAUME Nicolas, *La diffusion volontaire d'informations environnementales : Le cas de la LOGEMA*, Faculté des sciences économiques et de gestion de l'université de Nantes, 2001

<sup>2</sup> Cité par DEJEAN Frédérique, OXIBAR Bruno ; *Pratique de diffusion d'information sociétale : le cas Pechiney*, CREFIGE Dauphine

<sup>3</sup> Idem.

- L'identification des produits ou des systèmes de production à ceux d'organisations déjà reconnues par l'environnement.

La légitimation pour AUTHEAUME<sup>1</sup> est un processus cyclique et dynamique. «*Dans un premier temps, une ou plusieurs parties (riverains, associations écologistes, assureurs,...) seront affectées d'une manière ou d'une autre par l'activité d'une entreprise et utiliseront tous les moyens possibles pour faire évoluer ce comportement (contacts directs avec l'entreprise, manifestations, pressions auprès des instances politiques, campagnes de presse, ...). Si les intérêts de l'entreprise sont perçus (par les journalistes) comme étant en décalage avec les normes et aspirations de la société (anticipation d'un fort tirage) alors l'entreprise fera l'objet d'une couverture médiatique hostile qui fera apparaître un déficit de légitimité susceptible de nuire à l'efficacité économique de l'entreprise visée. Cette dernière choisira de combler ce déficit en adoptant une ou plusieurs des stratégies.*

Selon Lindblom (1994)<sup>2</sup>, une organisation qui suit un processus de légitimation dispose de quatre stratégies :

- informer l'environnement des changements dans ses performances et ses activités ;
- changer les perceptions de l'environnement sans modifier le comportement de l'organisation ;
- manipuler les perceptions de l'environnement en détournant l'attention de ce dernier par le recours à des symboles ;
- changer les attentes de l'environnement quant aux performances de l'organisation.

Il faut relever la difficulté particulière qu'il y a à demander à une catégorie d'acteurs de faire des efforts particuliers en faveur de l'environnement si cet effort n'est pas contraint ou « rétributeur ». De plus, les acteurs des fruits et légumes, au moment du développement de l'e-commerce et au moment où quasiment toutes les enseignes de la grande distribution pratiquent l'e-commerce de produits alimentaires et disposent de leur propre flotte pour livrer des particuliers, se sentiront agressés injustement si on s'adresse à eux et pas aux autres.

#### 4.4.13. Mutualisation et théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes théorise le développement d'une pression sociale s'exerçant sur l'entreprise (en particulier sur ses dirigeants) pour qu'elle reconnaisse sa responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Cette théorie est la pierre angulaire de la responsabilité sociétale des entreprises.

La légitimité est entendue dans son sens «stratégique» et «sociologique» d'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'entreprise et dans le sens de processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe l'entreprise (Di Maggio et Powell, 1983<sup>3</sup>).

L'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfactions. Ces groupes caractérisés par le terme parties prenantes ou encore ayants droit ont été classifiés par F LEPINEUX (2003)<sup>4</sup> qui les définit comme « *tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » :

- les actionnaires;
- les parties prenantes internes (salariés et syndicats, avec la question de la participation directe et indirecte – via les fonds de pension – des salariés au capital des entreprises, et la question de leur

<sup>1</sup> ANTHEAUME Nicolas, *la diffusion volontaire d'informations environnementales : Le cas de la LOGEMA*, Faculté des sciences économiques et de gestion de l'université de Nantes, 2001

<sup>2</sup> DEJEAN Frédérique, OXIBAR Bruno, *pratique de diffusion d'information sociétale : le cas Pechiney*, CREFIGE Dauphine

<sup>3</sup> Cité par GOND Jean-Pascal, MERCIER Samuel, *les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*, ESG – UQAM, 2004

<sup>4</sup> Cité par DAMAK-AYADI Salma et PESQUEUX Yvon, *la théorie des parties prenantes en perspective*, <http://www.unice.fr/edmo/ethiquepesqueux.pdf>



représentation et de l'activisme d'actionnaire qu'ils peuvent mettre en place – seuls ou en alliance avec d'autres investisseurs – pour faire adopter leurs résolutions);

- les partenaires opérationnels (clients et fournisseurs, avec, parmi ceux-ci, les sous-traitants, les banques dans la position de prêteur mais aussi en attente d'une stabilité et d'une solvabilité, les compagnies d'assurance dans les termes d'une confrontation au risque dont la substance se renouvelle profondément aujourd'hui);
- la communauté sociale (pouvoirs publics, organisations spécialisées de type syndicats professionnels, organisations non gouvernementales, société civile). Parmi ces dernières, ce sont les O.N.G. intervenant dans le domaine de la dénonciation des dégradations environnementales causées par les entreprises.

## **4.5. Les facteurs de succès et les facteurs de risque de la mutualisation**

Il découle d'une revue de la littérature et de l'analyse du discours des acteurs que la mutualisation, d'une manière générale, requiert un certain nombre de préalables stratégiques et opérationnels. Ces préalables sont surtout identifiés non pas comme des conditions indispensables, mais comme des facteurs de risque qu'il est important de prendre en compte avant de se lancer dans une mutualisation. Ces facteurs, appliqués au domaine de la mutualisation des livraisons, présentent cependant quelques nuances.

### **4.5.1. Les facteurs stratégiques**

Par facteurs stratégiques, nous entendons ceux qui relèvent de la compétence des dirigeants de l'entreprise ou qui se situent dans le cadre macro-économique global.

- une implication claire de la direction des entreprises;
- une décision éclairée et une volonté exprimée, expliquée et motivée;
- des compétences en délégation ou en gestion collective et une expérience du travail en réseau ou de toute autre forme de coopération interentreprises;
- une appropriation par les fonctions opérationnelles internes aux entreprises;
- un engagement à long terme;
- des contraintes économiques et/ou réglementaires;
- des incitations financières et/ou économiques;
- une espérance de gain ou d'avantages pour tous les partenaires;
- une forme de contractualisation et de gouvernance mutualiste ou déléguée;
- une vision de la stratégie et des objectifs commune à tous les partenaires;
- des produits et des marchés non exclusivement concurrents ;
- un environnement juridique, économique et réglementaire favorisant.

Ces critères ne sont naturellement pas tous indispensables même si la réunion du plus grand nombre d'entre eux est souhaitable. Ils n'ont pas non plus la même importance qui varie en fonction de chaque contexte et de chaque cas d'espèce.

### **4.5.2. Les prérequis techniques et opérationnels de la mutualisation des livraisons**

Ces prérequis peuvent être les suivants:

- des flux de natures compatibles;
- des besoins en capacités temporellement complémentaires;
- des exigences de sécurité et de température similaires;
- l'identification et l'étiquetage standardisé des produits;
- une standardisation des unités de conditionnement;
- une standardisation des unités de chargement;
- une standardisation des moyens de manutention;
- une standardisation des niveaux de quai;
- des systèmes d'information capables de dialoguer entre eux;

- une proximité ou une continuité géographique des zones de déchargement et si possible de chargement;
- une surface de groupage et de dégroupage en cas de rupture de charge.

### 4.5.3. Les facteurs de risque de la mutualisation des livraisons

Il s'agit des éléments précurseurs de risque identifiés comme potentiellement néfastes à la réussite de la démarche de mutualisation. On peut en citer quelques-uns :

- risque du petit nombre ou du grand nombre qui détermine la taille critique et idéale car la coopération ne doit être ni trop petite (à cause de la base et de l'assiette des péréquations) ni trop grande (pour des raisons de cohérence et de coordination);
- risque de mauvaise performance;
- risque d'enlisement et d'irréversibilité;
- risque de trahison de la confidentialité;
- risque de rupture de l'équité ou de l'égalité;
- risque de confusion de la part des tiers;
- risque de gel des parts de marchés;
- risque de monopolisation de l'offre;
- risque de nivellement des prix de vente et d'entente ;
- risque identitaire des salariés affectés;
- risque d'inflation des assurances;
- risque de sélection des nouveaux entrants dans la profession;
- risque de rupture du caractère personnel et personnalisé du service;
- risque commercial lié à la volatilité des clients.

Ces facteurs de risque n'ont pas, non plus, tous la même probabilité d'occurrence. Il faudrait leur allouer des coefficients de criticité en fonction de chaque cas d'espèce pour pouvoir utilement les prendre en compte.

De même, il existe des parades, notamment juridiques, à certains de ces risques. Celles-ci peuvent être réunies dans un contrat type de mutualisation qui prendrait en compte les spécificités de la mutualisation des livraisons et préviendrait la survenance des facteurs de risque identifiés. Un bon accord peut également permettre le bon partage de la rente, sachant qu'en la matière le partage efficient n'est peut-être pas le partage équitable.

#### 4.6. Le contexte et les acteurs de la distribution de fruits et légumes en Ile-de-France

**Tableau 05: TOP 10 des fruits transitant par le MIN de Rungis**

05

Arrivages déclarés en 2007 sur le MIN, source: SEMMARIS

| Fruits      | Tonnages |
|-------------|----------|
| Pommes      | 48568    |
| Clémentines | 41021    |
| Oranges     | 39997    |
| Melons      | 36869    |
| Raisins     | 28319    |
| Fraises     | 22781    |
| Poires      | 20903    |
| Ananas      | 18772    |
| Avocats     | 15743    |
| Pastèques   | 14121    |

**Tableau 06: TOP 10 des Légumes transitant par le MIN de Rungis**

06

Arrivages déclarés en 2007 sur le MIN, source: SEMMARIS

| Légumes         | Tonnages |
|-----------------|----------|
| Pommes de terre | 75555    |
| Tomates         | 73612    |
| Oignons         | 33329    |
| Salades         | 26507    |
| Carottes        | 25973    |
| Courgettes      | 17116    |
| Poivrons        | 13516    |
| Concombres      | 12449    |
| Endives         | 11742    |
| Choux           | 11558    |

### 4.6.1. Le MIN de Rungis : Les atouts logistiques

Le marché de Rungis, créé en 1962 pour remplacer les Halles centrales de Paris, a ouvert ses portes en 1969. Le marché de Rungis fête donc ses 40 ans d'exercice.

Le principal atout logistique du MIN réside d'abord dans sa nature de marché, c'est-à-dire de lieu de concentration de l'offre. Cette concentration de l'offre crée *de facto* une unicité de lieu de chargement à nulle autre pareille.

Le second atout logistique naturel est la proximité avec la Ville de Paris, qui est le principal bassin de consommation en raison de la densité de sa population et de sa nature de capitale économique qui laisse préjuger un fort pouvoir d'achat de ses habitants. Les grossistes tirent un avantage important de cette proximité au vu de la place de Paris dans la répartition de leur chiffre d'affaires. Une disparité socio-économique est présumée entre les différentes zones de la capitale ; nous tenterons de la vérifier en distinguant la zone sud, sud-ouest de la zone nord, nord-est.

Compte tenu de ses infrastructures et de sa situation, le MIN bénéficie de l'interconnexion avec les deux grands aéroports (Roissy et Orly), d'une plate-forme combinée route-eau-fer par le port de Bonneuil-sur-Marne et d'un terminal ferroviaire dédié. Au niveau de la desserte routière, le MIN de Rungis bénéficie de la desserte de 5 autoroutes (A4, A6a, A6b, A10 et A86) et de routes nationales (7 et 106).

La zone dite Delta, qui est constituée de plates-formes logistiques modernes, est destinée à servir de pôle logistique frais pour les entreprises de distribution et les prestataires. On voit donc, à côté des infrastructures de marché, des implantations purement logistiques qui laissent augurer de l'avenir du MIN.

### 4.6.2. Les acteurs de l'offre

#### 4.6.2.1. Les critères distinctifs du cœur de métier dans le secteur

Il est difficile, voire impossible, d'établir une distinction nette entre les grossistes présents dans le MIN de Rungis si ce n'est de par leur localisation au sein des bâtiments du marché. La frontière est très fine entre les différents métiers. Une classification a été établie par la SEMMARIS, mais sur la base des déclarations des grossistes qui ont vu large en incluant toutes leurs activités potentielles, comme on le ferait pour une déclaration au registre du commerce. La distinction par activités est ensuite compliquée par le fait que certains grossistes abandonnent ponctuellement ou définitivement certains services après les avoir exercés pendant un temps ou simplement testés. Certains indices permettent néanmoins de les classer et de les décrire selon le critère du cœur de métier, c'est-à-dire de l'activité principale.

Ainsi les acteurs grossistes seront entendus comme suit dans cette étude :

- Le grossiste traditionnel est celui qui vend principalement sur le carreau et qui s'approvisionne majoritairement auprès des grossistes importateurs et répartiteurs.
- Le grossiste importateur-répartiteur est celui qui vend majoritairement aux autres grossistes et qui s'approvisionne en majorité auprès de producteurs locaux ou étrangers.
- Le grossiste livreur est celui qui vend principalement avec précommande et qui livre la majorité de ses clients. Il ne vend pas ou très peu sur le carreau et sa clientèle est majoritairement de proximité. Il vend en plus petite quantité que les autres grossistes.
- Le grossiste maraîcher est le producteur qui vend directement sa seule production sur le carreau, sans s'approvisionner auprès des autres grossistes. Il est donc le seul à ne pas faire du négoce et à ne prendre aucun risque d'achats.

Des indices sont également recherchés dans le guide d'entretien:

- sur la répartition du chiffre d'affaires par exemple, les grossistes livreurs ne vendant pratiquement rien à l'export;
- les grossistes-répartiteurs sont en général des exportateurs aussi;

- sur la capacité métier ou activité de leur système d'information (ce critère n'est pas opérant pour le TMS);
- sur la détention ou non d'une flotte propre: les grossistes-livreurs ont tous une flotte propre;
- sur la surface de leur entrepôt;
- sur le nombre et la part de personnes dédiées à la logistique.

Ces critères ne sont naturellement pas exclusifs, mais doivent être cumulés.

#### 4.6.2.2. La SEMMARIS

Les marchés d'intérêt national ont été institués par le décret 53-959 du 30 septembre 1953. Dans un contexte d'après-guerre, la sécurité des approvisionnements était une préoccupation essentielle et l'amélioration des circuits de distribution était une condition *sine qua non* pour atteindre cet objectif. Il s'agissait aussi, dans l'esprit des politiques de l'époque, d'instituer le principe de marché unifié comme instrument de régulation économique. L'unification devait se faire au niveau national et pas seulement pour le MIN de Rungis.

Comme l'a noté Antoine B. de RAYMOND<sup>1</sup>, l'unification au niveau national du marché n'est possible que si l'on a déjà procédé à l'unification des marchandises vendues. Le décret de création prévoyait déjà cette standardisation : « *Par un conditionnement conforme à des normes connues, les produits agricoles deviendront des produits marchands, ainsi se dissipera l'équivoque qui interdit au producteur de connaître le sort des fruits de son travail et constitue une tentative perpétuelle de certains intermédiaires<sup>2</sup>* ». Pour ce faire, on a proposé de normaliser les emballages, d'accroître la sécurité sanitaire des aliments en améliorant la chaîne du froid, d'utiliser des moyens d'échange et de transport moderne, etc. L'utilité d'un marché unifié en un seul lieu physique était de permettre la fixation des cours et les politiques économiques de prévention.

La principale motivation était donc déjà à ce stade informationnelle, c'est-à-dire une volonté des pouvoirs publics de tout savoir sur l'offre et la concurrence.

Il s'agissait aussi de clarifier et de contrôler le rôle des grossistes traditionnels qui avaient tous les pouvoirs face aux producteurs et étaient en situation de quasi-monopole.

Dans le même temps, le décret de création avait doté le MIN d'un double périmètre de protection qui interdisait aux personnes exerçant l'activité de grossiste en produits frais de s'installer ailleurs que dans ce périmètre. Puisque l'idée était d'instaurer un marché de type walrassien, l'unicité de lieu était indispensable. Il y eut d'ailleurs des tentatives d'instaurer des salles de vente mais cela ne fonctionna jamais vraiment et l'initiative fut abandonnée.

Le décret de création du MIN a été modifié plusieurs fois<sup>3</sup>.

La SEMMARIS quant à elle fut créée par décret en 1965 à la suite de la SEGAMARIS. C'est une Société anonyme d'économie mixte d'Etat (par opposition aux SEM de région).

Elle compte 218 salariés et a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros avec un résultat net de 8 millions d'euros<sup>4</sup>.

---

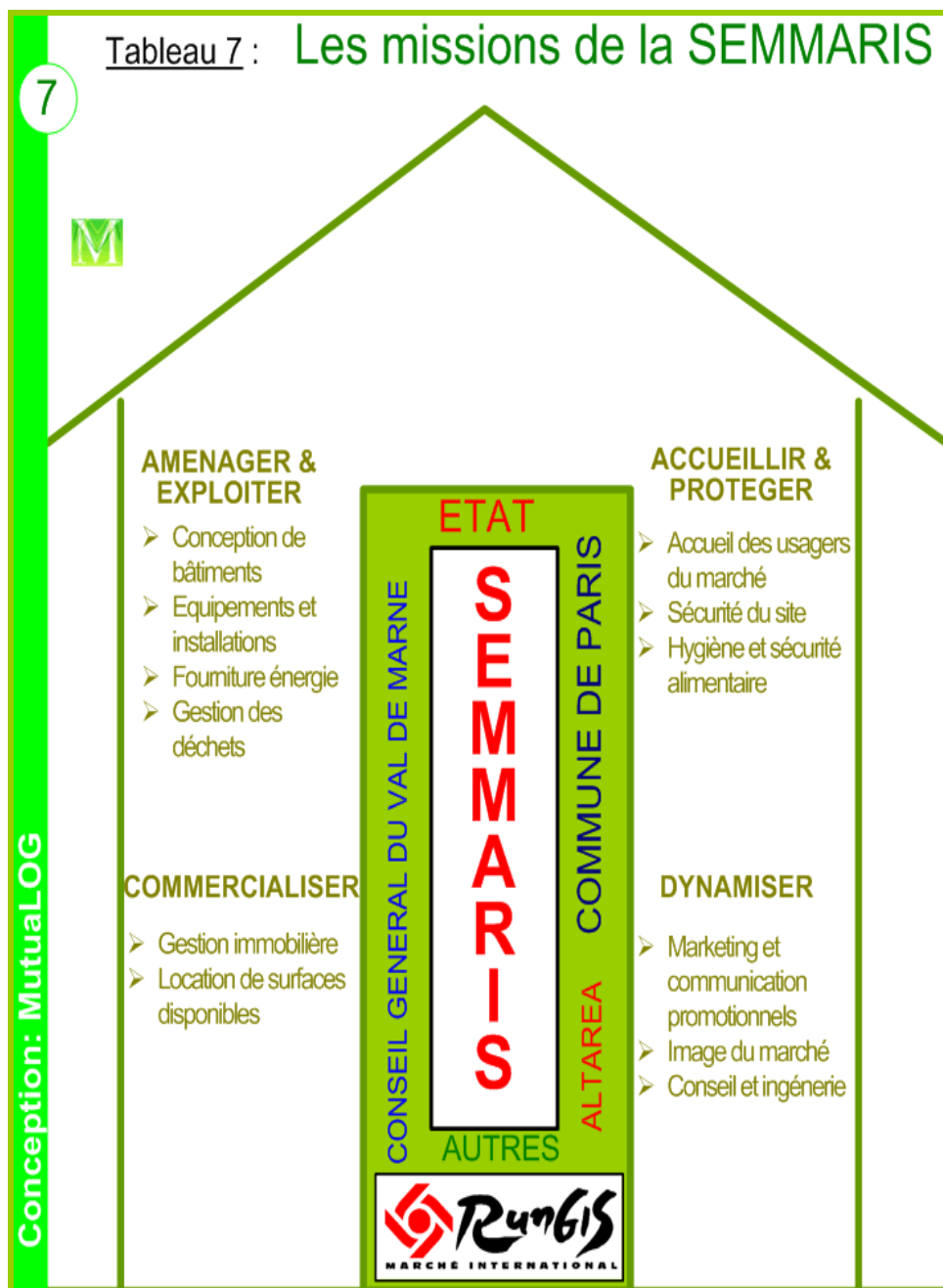
<sup>1</sup> de RAYMOND Antoine Bernard, *Le marché des fruits et légumes de Rungis*, Terrains et Travaux 2003/1, N°4,2003

<sup>2</sup> Motivations du décret 53-959 du 30 Septembre 1953 portant création des MIN.

<sup>3</sup> Voir annexe 4 sur l'évolution du cadre juridique des MIN

<sup>4</sup> Source SEMMARIS ([www.rungisinternational.com](http://www.rungisinternational.com))

La figure suivante présente les principales missions de la SEMMARIS.



#### 4.6.2.3. Les grossistes traditionnels, ou grossistes carreau

La plupart de ceux que nous avons rencontrés sont les héritiers des grossistes qui étaient déjà implantés dans les anciennes Halles de Paris. Le caractère familial reste présent dans le mode de transmission mais aussi dans le mode de fonctionnement. Il n'est pas rare d'ailleurs pour les grossistes du MIN de travailler en famille, et souvent sur deux générations. Ceux qui ont accédé au métier autrement que par succession ont dû passer par un procédé que l'on retrouve dans les professions libérales réglementées, mais qui est peu courant dans le commerce : la présentation. Cela traduit le caractère personnel des relations qui lient les grossistes à leur clientèle, lesquelles relations se sont construites sur des dizaines d'années. Le fichier client est d'ailleurs le bien le plus précieux dans le MIN et fait partie, plus que partout ailleurs, du fonds de commerce.

Certains de ces grossistes carreau proposent encore ou ont proposé dans le passé le service livraison. Il subsiste encore des grossistes qui ont gardé les deux activités, d'où la difficulté de la segmentation. Le caractère familial a aussi ses revers. Le côté affectif qui les lie aux produits et au MIN est tel qu'ils sont peu enclins au changement. Les méthodes de travail ont à leur niveau peu évolué. Les ventes se font encore comme il y a des dizaines d'années, avec des prix qui ne sont jamais affichés (même si les cours le sont) et des transactions qui nécessitent des négociations bilatérales avec chaque client de manière quotidienne.

D'autres se sont diversifiés et ont inclus dans leur fonctionnement une forte activité d'importation, là où par le passé leur source d'approvisionnement était presque exclusivement constituée d'agriculteurs de proximité ou de coopératives locales dont ils achetaient la quasi-totalité des récoltes.

Ils sont aussi spécialisés, au moins sur un produit phare ou une famille de produits, mais proposent en même temps que leur spécialité un assortiment plus complet pour éviter la dispersion de la clientèle et les risques intrinsèques aux produits (comme une mauvaise récolte, par exemple). Ces produits de complément n'ont pas toujours des marges importantes, mais apparaissent de plus en plus indispensables pour garder la clientèle. Ceci est à relativiser, car certains spécialistes, notamment sur les produits de grand import, sont incontournables dans leur domaine.

La clientèle des grossistes traditionnels est constituée principalement de détaillants épiciers et des quelques restaurateurs qui tiennent à se déplacer eux-mêmes et fondent leur réputation sur la qualité des produits (ces derniers seraient plus regardants sur la qualité des produits que sur les prix).

Certains grossistes travaillent en majorité avec les centrales d'achat et misent sur un modèle commercial basé sur du gros volume avec un petit nombre d'acheteurs, en dépit du risque connu et assumé de la dépendance.

#### **4.6.2.4. Les grossistes livreurs**

On pourrait les assimiler à des transporteurs ou des commissionnaires, si ce n'est qu'ils font réellement du négoce et prennent les risques liés à l'achat des produits qu'ils proposent. La notion de grossiste est même impropre pour eux, car la valeur ajoutée qu'ils apportent, en dehors de la livraison, est de vendre au détail ou en demi-gros. De ce fait, ils écoulent moins en volume que les grossistes carreau, mais ont des marges plus importantes.

Ils s'approvisionnent principalement auprès des répartiteurs et des autres grossistes carreau, même si certains vont directement à la source quand ils atteignent le volume critique pour certains produits. Comme nous l'avons déjà souligné, certains grossistes livreurs vendent également sur le carreau, même s'ils sont une minorité (à moins que ce ne soient des grossistes traditionnels qui proposent et développent le service livraison).

D'après leurs déclarations – qui concordent sur ce point – le prix de vente des grossistes livreurs, rendu client, est supérieur d'environ 15% aux prix pratiqués par les grossistes carreau. Cependant pour certains, les 15% en question constituent la marge nette tandis que pour d'autres il faut encore déduire le coût de la livraison. Il ne nous a pas été possible d'obtenir précisément ce coût.

La clientèle des grossistes livreurs est constituée d'abord de restaurateurs. Outre la restauration traditionnelle, la restauration collective aussi se fait globalement livrer, qu'elle soit à gestion directe ou déléguée. Elle inclut aussi la restauration scolaire et celle des hôtels.

Certains grossistes livreurs ne livrent que de gros volume sur palette à une clientèle constituée exclusivement de centrales d'achat de la grande distribution et de supermarchés. Ces derniers, du fait de leur spécificité, n'entrent pas dans la cible de notre étude. (Le rythme et le volume des approvisionnements sont très largement contraints par les exigences de la grande distribution d'où une difficulté à réellement situer les leviers).



Ils ont pour l'essentiel leur flotte propre et effectuent l'activité de livraison également en propre, avec des chauffeurs-livreurs salariés de l'entreprise, à qui il est parfois demandé de jouer un rôle de représentation commerciale ou d'agent de recouvrement.

Il y en aurait un certain nombre dans le MIN si l'on se fie à leurs déclarations à l'administration du marché. Mais en réalité, ceux qui proposent réellement la livraison et qui l'effectuent par leurs propres moyens ne sont pas très nombreux, comparés à l'ensemble des grossistes du marché. Il semble aussi que pour cette catégorie de grossistes, la notion de service prenne une signification particulière, car c'est le seul critère qui leur permet de se différencier face à la clientèle. Les prix pratiqués étant sensiblement les mêmes, le maintien de leur part de marché dépend de la réputation et de la confiance des clients. Ils entretiennent parfois avec ces derniers des rapports très proches.

Les dirigeants de ces entreprises passent d'ailleurs beaucoup de temps à rendre visite à la clientèle afin de se tenir au courant de ses besoins, mais aussi des agissements des concurrents qui ont des agents démarcheurs écumant les restaurants à la recherche de nouveaux clients à recruter.

#### **4.6.2.5. Les importateurs**

Outre l'importation de marchandises, ils ont également la capacité, lorsque le client le demande, d'effectuer pour son compte les opérations administratives de dédouanement, et de livrer la marchandise en DDP (*Delivered Duty Paid*). Ils possèdent en général des bureaux ou des représentants dans les pays d'origine des produits. Leur rôle et leur poids ont subi une évolution importante, du fait d'abord de l'ouverture des frontières en Europe, mais aussi de l'abandon progressif du transport maritime au profit du routier notamment pour les flux en provenance de la zone méditerranée.

Certains sont également grossistes à part entière et achètent pour eux-mêmes des produits qu'ils se chargent de revendre dans le MIN. Ils prennent dans ce cas de véritables risques d'achat et doivent donc avoir une compétence métier importante pour réduire ces risques, d'autant plus que les quantités approvisionnées sont importantes.

Par ailleurs, certains font du grand import en allant chercher le produit exotique ou rare à l'endroit où il est produit et en le faisant acheminer de façon croissante par avion, mode de transport qui a tendance à supplanter le bateau du fait de la nature périssable des produits.

Les importateurs du MIN ont en général une taille plus importante que les grossistes traditionnels, et leur organisation est plus aboutie du fait des relations avec l'étranger qui exigent un certain niveau de performance administrative et logistique.

#### **4.6.2.6. Les courtiers - intermédiaires**

Les courtiers sont un maillon important de la distribution depuis le MIN de Rungis. Ce sont souvent d'anciens salariés d'entreprises du secteur qui ont fait le choix de monnayer leur expérience et leur connaissance de l'activité comme indépendant. Ils travaillent pour le compte de donneurs d'ordres parfois eux-mêmes acheteurs ou intermédiaires. Ils n'ont pas de surface de stockage ni de local important, et travaillent essentiellement avec des moyens de communication comme le téléphone ou le fax. Ils n'ont en principe aucune responsabilité dans l'achat et ne peuvent offrir de garantie de paiement. Ils se rémunèrent d'habitude avec une commission qui leur est versée par l'acheteur.

Leur valeur ajoutée réside dans leur capacité à trouver de la marchandise quand l'acheteur se trouve face à une rupture ponctuelle avec ses fournisseurs habituels. Ils travaillent donc avec l'ensemble des acteurs de l'offre.

#### 4.6.2.7. Les représentants

Ils ont des structures plus importantes que les courtiers. Ils sont en général spécialisés par produits ou pays mais peuvent avoir des relations avec plusieurs pays et produits.

Ils n'ont pas, non plus, de responsabilité dans l'achat et exhibent constamment leur position de représentants en prévision d'éventuels impayés de la part des entreprises qu'ils représentent.

Il existe certaines représentations exclusives, mais c'est assez rare, car les importateurs ont en général recours à plusieurs représentants. Ils se rémunèrent, à l'instar des courtiers, avec une commission sur la valeur d'achat versée par les acheteurs.

#### 4.6.3. La segmentation de la demande de transport

La demande en transport aval (livraison) provient essentiellement des détaillants, soit pour vente directe au consommateur (c'est le cas des détaillants en alimentation générale), soit par incorporation dans un processus de transformation ou de service (c'est le cas des restaurateurs). Si les alimentations générales, qu'on appelle traditionnellement épiciers, présentent une certaine homogénéité, les restaurateurs quant à eux se subdivisent en plusieurs catégories (collective scolaire, d'entreprise, d'hôtel, franchisés à gestion directe ou indirecte, traditionnel, etc.). Une autre catégorie est constituée par les halles aux fruits qui sont des spécialistes des fruits et légumes et qui, bien qu'ayant quelquefois la taille d'un détaillant, se rapprochent plus d'un semi-grossiste quant à leurs moyens et leur organisation. Les marchés à découvert ou marchés mobiles entrent aussi dans la catégorie des détaillants, mais la spécificité de leurs activités fait que le véhicule y remplit un tout autre rôle que celui d'un simple moyen d'approvisionnement.

##### 4.6.3.1. Les alimentations générales

C'est probablement là que se situent les gains les plus importants en termes logistiques. L'administration du marché, la SEMMARIS, compterait quelque 6 000 clients parisiens. Ce chiffre laisse présager du nombre de véhicules en circulation tous les jours sur l'axe MIN-Paris. Plus de 90% des détaillants épiciers disposent en effet de véhicules professionnels. Une petite minorité appartiendrait à des chaînes de franchise ou serait adhérente à des centrales d'achat. Ce sont précisément ceux-là qui se font livrer, car, ayant délégué les achats (qui sont massifiés par la centrale), il ne leur est plus nécessaire de se rendre au MIN. La mutualisation, ou plutôt la massification, sera faite, au moins en partie, par et au nom de la chaîne.

L'essentiel des «alimentations générales» se rend au MIN pour ses approvisionnements. Les raisons de ces déplacements sont naturellement liées aussi à l'histoire de cette profession. La structure de ce type de commerce, avec souvent un seul employé, aidé ponctuellement le cas échéant par des membres de la famille, pourrait faire penser que les gérants ne devraient trouver que difficilement le temps d'effectuer des déplacements réguliers vers le MIN.

Les détaillants «alimentation générale» ne sont pas, comme l'indique bien leur appellation, des spécialistes des fruits et légumes. Ils proposent beaucoup d'autres produits qui ne sont pas approvisionnés dans le MIN, ce qui laisse supposer qu'ils se rendent au MIN principalement pour les fruits et légumes.

Cela peut étonner, quand on sait que la consommation des fruits et légumes a plutôt baissé ces dernières années.

Nous avons essayé de comprendre pourquoi ils se rendaient encore au MIN malgré la disponibilité d'une offre de livraison sur les fruits et légumes.

Nous avons également essayé de comprendre pourquoi ils disposaient tous de véhicules pour leurs approvisionnements alors qu'ils sont situés en centre-ville.

Nous avons présumé un lien fort qui les liait au MIN, un lien qui dépassait le simple cadre marchand. Ce lien pourrait s'expliquer, outre l'absence de véritable alternative au marché, par l'ancienneté de leurs

rapports avec le MIN et peut-être avec leurs fournisseurs grossistes. Par rapport à ces derniers, la question était de comprendre s'il y avait un rapport élevé de confiance et de fidélité, ou un quelconque lien qui irait au-delà de la simple relation commerciale.

Il demeure que la faiblesse des volumes générés en fruits et légumes et la faiblesse des produits en compléments de panier (essentiellement des produits laitiers) font que les coûts logistiques sont importants comparés aux prix à la consommation des fruits et légumes.

#### **4.6.3.2. Les restaurateurs**

La restauration hors foyer regroupe un grand nombre d'acteurs différents. La restauration collective recouvre la restauration d'entreprise, la restauration scolaire, la restauration traditionnelle et les franchisés, qui sont eux-mêmes distingués selon que la gestion est directe ou indirecte. Nous mettons aussi dans cette catégorie les restaurants des hôtels.

Dans cette liste, seule la restauration dite traditionnelle est réellement dispersée. Chaque chef dispose d'une autonomie sur le choix de son mode d'approvisionnement et peut ainsi choisir de commander et de se faire livrer, ou de se rendre au MIN, ou encore de cumuler les deux modes. Pour certains, la livraison n'est pas un choix, mais une nécessité imposée par les fortes amplitudes horaires dues aux heures de service et d'ouverture. Ils trouveraient difficilement le temps de se rendre au marché. A l'inverse, d'autres, qui accordent un soin particulier à la qualité et à la diversité des produits qu'ils utilisent, se déplacent eux-mêmes pour choisir les produits. Ils se différencient ainsi de leurs concurrents par leur compétence achat et leur connaissance approfondie des produits.

Nous n'avons pas étudié le cas des restaurants végétariens qui ne proposeraient que des plats à base de fruits et légumes et qui constituent une niche que l'on peut présumer sensibilisée à l'aspect environnemental.

#### **4.6.3.3. Les cours des halles (halles aux fruits)**

Ce sont les seuls détaillants réellement spécialistes des fruits et légumes (avec les marchés). Ils réalisent l'intégralité de leur chiffre d'affaires sur ce secteur et proposent une gamme et un assortiment plus complets que les autres détaillants. En réalité, malgré le fait qu'ils vendent essentiellement au titre de détaillants, certains ont des volumes d'activités qui pourraient les rapprocher des semi-grossistes par la taille et le volume généré.

Nous avons pu nous rendre compte que certains cours des halles étaient en fait la propriété de grossistes déjà installés dans le MIN et qui occupent ainsi deux maillons de la chaîne de distribution!

Il existe des cours des halles qui sont en réseau de 2 ou 3 magasins proches, souvent avec un même propriétaire qui se charge des achats pour tous les magasins et les livre en tournée de manière quotidienne.

L'importance des volumes générés est bien traduite d'ailleurs par la taille de leurs véhicules. Alors que la quasi-totalité des détaillants alimentation générale disposent de véhicules utilitaires légers, les cours des halles disposent quant à eux de véritables camions.

#### **4.6.3.4. Les supermarchés**

Dans notre périmètre d'étude, nous ne devrions parler que des supermarchés car il n'existe pas d'hypermarchés dans Paris intra-muros. Les supermarchés parisiens ont souvent des volumes d'achats suffisants pour remplir un chargement. Ils s'approvisionnent directement depuis leur plate-forme ou par l'intermédiaire de certains commissionnaires. Presque tous les grands groupes de distribution disposent de plates-formes à Rungis (souvent externalisées) et se chargent de s'approvisionner auprès des autres

grossistes, quand ils ne vont pas directement aux producteurs. Ils existent aussi dans le MIN des entreprises dont la clientèle est constituée exclusivement de chaînes de distribution.

#### **4.6.3.5. Les marchés mobiles**

Ce sont les acteurs les plus atypiques. Les commerçants mobiles sont ceux qui, avec leur véhicule, vont de marché en marché, selon les jours. Il s'agit de marchés de proximité, découverts et démontables. Le véhicule, lieu de stockage, est dans le même temps un outil de déménagement et d'approvisionnement.

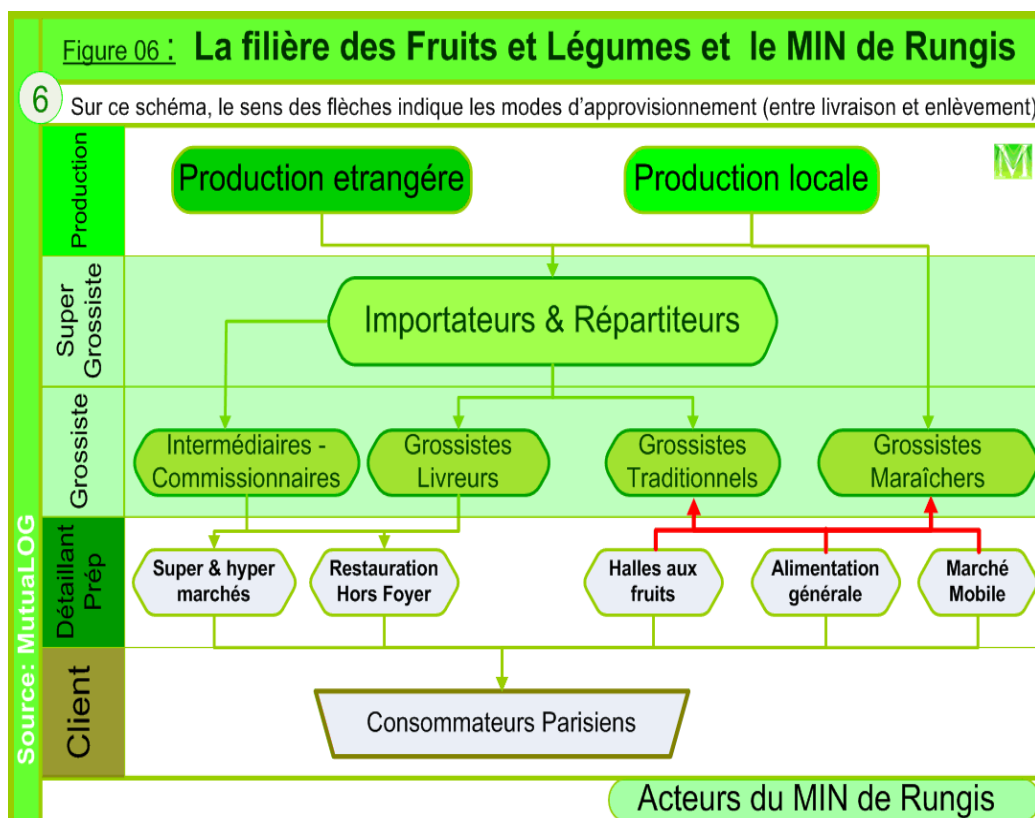
De par cette triple utilité, et en l'absence de solution de rechange, il n'est naturellement pas envisageable que cette catégorie ne dispose pas de véhicule utilitaire professionnel.

La mutualisation des livraisons est, pour les marchés mobiles, difficilement envisageable avant d'avoir trouvé pour eux un autre moyen de stockage et de déménagement.

La mutualisation poserait plusieurs problèmes, car le véhicule est le principal outil de travail : il serait difficile de le partager entre des concurrents qui se retrouveraient nécessairement côte à côte sur le marché et devraient pratiquer des prix parfois différents ou se disputer les clients de passage. De plus, le véhicule constitue l'arrière-boutique.

## 4.7. Le secteur des fruits et légumes dans le MIN de Rungis

L'ensemble des acteurs précédemment cités se situent peu ou prou dans le MIN de Rungis qui regroupe presque l'ensemble des métiers de la commercialisation de fruits et légumes. Il est possible de présenter de la façon suivante la filière fruits et légumes qui, en Ile-de-France, passe forcément par le MIN où sont présents l'ensemble des acteurs décrits.



### 4.7.1. Les conditions de concurrence dans le MIN

La concurrence s'analyse d'abord entre le MIN et les autres places de distribution. La réponse à ce niveau est simple : du fait que le MIN dispose d'un périmètre de protection légale, la notion de concurrence est à relativiser, voire tout simplement à exclure. Elle pourrait à la limite s'imaginer entre le MIN de Rungis et d'autres MIN ou des distributeurs situés en-dehors du périmètre, mais cela n'aurait que peu de pertinence.

La notion de marché doit donc s'apprécier dans le jeu des acteurs. Pour que la concurrence soit pure, un certain nombre de critères ont été cités par les théoriciens néoclassiques<sup>1</sup> :

- **La fluidité** : aucune réglementation ne doit empêcher acheteurs et vendeurs de circuler et d'agir librement. A ce niveau, il faut constater que la seule réglementation qui pèse sur l'acheteur est l'enregistrement et la détention d'une carte d'acheteur qui donne accès au MIN moyennant redevance. Les autres contraintes sont d'ordre général et concernent essentiellement les règles de sécurité sanitaire des aliments et les règles de circulation. Du côté des grossistes, il est à noter que les jours et les horaires d'ouverture à la vente sont imposés par l'administration du MIN. Il en est de même pour la situation

<sup>1</sup> Dossier sur *Les coûts de transaction*, coordonné par Céline ABECASSIS, Réseaux N° 84, CENT, 1997

dans le MIN en fonction des produits vendus (les halles sont spécialisées par secteur). Cependant, la réglementation est la même pour tous les grossistes sur le site.

- **L'atomicité des agents** : les vendeurs et les acheteurs sont assez nombreux pour qu'aucun d'entre eux ne puisse à lui seul influencer sur les prix. A notre connaissance et malgré la poussée des centrales d'achat de la grande distribution, la demande est encore assez dispersée pour que les grossistes ne se sentent pas dans une position de dépendance forcée vis-à-vis d'un seul ou d'un groupe déterminé de clients. Cette affirmation est à relativiser, car on a vu le cas de plusieurs grossistes qui réalisent l'essentiel de leur chiffre d'affaires avec un seul « gros » client et qui s'approvisionnent principalement auprès d'un ou deux « gros » fournisseurs. La tendance est peut-être à la concentration des agents, aussi bien offreurs que demandeurs.
- **L'homogénéité des produits** est acquise quand les produits échangeables sont identiques et substituables les uns aux autres. Ce critère nous semble satisfait, malgré la présence de spécialistes qui sont incontournables pour certains produits d'import notamment. Cependant, l'homogénéité appréciée pour le même produit et pour la même gamme de produits ne peut être acquise parfaitement malgré le triage très poussé des plateaux. Un fruit, tout comme un légume, reste le fruit de la nature et ne peut obéir systématiquement à un gabarit fixe ; des nuances de teinte ou de maturation peuvent faire la différence d'un jour à l'autre.
- **Les facteurs sont parfaitement mobiles** : les facteurs humains et matériels sont propriétaires et captifs à notre avis, mais là, nous n'avons pas eu suffisamment de données pour l'affirmer avec certitude.
- **L'information doit être parfaite et gratuite** : Cela signifie une absence totale de coût d'accès à l'information. Cela concerne essentiellement les origines des produits et les cours. Deux considérations doivent être émises à cet égard : les clients qui fréquentent plusieurs grossistes connaissent les prix pratiqués par ces derniers ; les grossistes ne connaissent pas toujours les prix de leurs confrères et ils font en sorte que les autres grossistes ne connaissent pas exactement les prix qu'ils pratiquent eux-mêmes. C'est pour cette raison qu'aucun prix n'est affiché. La feuille de prix qui liste les produits du jour et les prix de vente revêt un caractère confidentiel pour les grossistes. Il n'a pas été possible non plus d'obtenir les tarifs des prestataires de transport ni un barème de tarification public. La raison en est peut-être que le prix, aussi bien des produits que des prestations de transport, varie en fonction des clients.

La question suivante a été posée sur la partie transport :

*Le prix du transport est-il le même pour tous les clients ou différencié ?*

Le fait qu'il puisse exister des barèmes quantitatifs de remise ne constitue pas un obstacle à l'affichage des prix. Rappelons aussi que l'administration du MIN fait un relevé des prix de manière quotidienne sur une base déclarative.

A la lumière de cette grille de lecture, on tentera de voir, non pas si la concurrence est parfaite, mais seulement si elle est bien présente.

Il faut rappeler que dans le cadre du MIN, comme l'a fait de RAYMOND<sup>1</sup>, la concurrence dans ce cadre était un idéal difficilement atteignable. « *La Théorie de la libre concurrence développée par les économistes n'est pas une tendance naturelle vers un équilibre mais c'est un idéal pour l'action publique.* »<sup>2</sup>

#### 4.7.2. Le jeu des acteurs

De manière factuelle, il faut préciser que le jeu de la concurrence n'empêche pas une collaboration entre les grossistes. Cependant, cette collaboration se limite d'après nos observations à de simples rapports marchands. On peut aller s'approvisionner chez un voisin grossiste pour les produits qu'on n'a pas en

<sup>1</sup> de RAYMOND Antoine Bernard, *Le marché des fruits et légumes de Rungis*, Terrains et Travaux 2003/1, N°4, 2003

<sup>2</sup> COMMONS (1924) cité par STEINER (1999), cité lui-même par de RAYMOND (2003), Idem

stock, soit de manière régulière, soit en « dépannage ». Hormis ce facteur marchand, et en dehors des organisations professionnelles pour la défense des intérêts corporatistes qui leur sont communs, nous n'avons décelé aucune forme de coopération ou de solidarité entre les acteurs.

Plus significative encore, l'opinion que chaque grossiste a des autres grossistes ne laisse aucune illusion sur leur volonté de se connaître et de se parler, encore moins de coopérer. Chacun a envie de savoir ce que fait son voisin tout en gardant secret ce qu'il fait lui-même.

*« Nous avons des rapports quelquefois même amicaux. Il m'arrive souvent de manger, de faire une partie de foot ou de boire un verre avec un confrère grossiste. Mais même en ces occasions, on s'interdit strictement de parler du travail, ne serait-ce que de l'évoquer. On n'est pas des ennemis, on se connaît et on se respecte dans la plupart des cas. Cependant, chacun mène ses affaires seul car le bon voisinage s'arrête là ou commencent les intérêts commerciaux »*



## 4.8. Les formes de gouvernance envisageables

Une fois la décision de mutualisation des livraisons prise, il faut s'interroger sur la forme et les acteurs de la coopération. Sans aller jusqu'à une unité juridique et organisationnelle, plusieurs formes de gouvernance se situent entre le marché et la hiérarchie.

La relation interentreprises est quelquefois régie par une forme juridique innommée, c'est-à-dire qui n'est pas prévue par un code juridique officiel.

La liberté des parties étant la règle, elle peut être gérée par les acteurs eux-mêmes qui choisiront alors de déléguer des ressources humaines et des compétences à la coopération.

Du fait que ces ressources et compétences ne sont pas toujours disponibles, mais aussi pour éviter les suspicions liées à la société d'origine des gérants sur les décisions opérationnelles, la délégation de gestion à un tiers extérieur aux parties est peut-être la forme la plus facile à mettre en place. Il existe à cet égard des prestataires dont le métier est justement de s'occuper de la coordination dans ce type de relations interentreprises. Il s'agit principalement des pilotes logistiques appelés 4th party ou « *Lead Logistics Providers* » quand ils appartiennent eux-mêmes à une société de services logistiques.

### 4.8.1. Les différents types de contrôle

La difficulté du contrôle est ici accrue par le fait que la mutualisation est une relation de type égalitaire, aucun coopérant ne dispose donc a priori d'un pouvoir d'évaluation et de sanction sur un autre. Ce pouvoir pourrait au mieux être délégué ou bien résulter d'une souscription volontaire à une forme d'autorité contractuelle, laquelle souscription serait alors une condition même de l'adhésion à la mutualisation.

La deuxième difficulté, et non la moindre, est la complexité et le coût des systèmes d'évaluation à mettre en place du fait que les sources d'information se trouvent éparpillées entre les membres.

Le contrôle de type marchand paraît difficile à appliquer à la mutualisation car elle n'est pas une relation marchande mais contractuelle.

La littérature du contrôle des organisations repose sur une distinction de trois types de contrôle. Cette distinction a été synthétisée par PETITJEAN<sup>1</sup> qui les classe ainsi :

#### 4.8.1.1. La distinction qui porte sur le champ des activités, sur l'objet contrôlé

- le contrôle des comportements, des actions ou des activités ;
- le contrôle des résultats ou des performances ;
- le contrôle de l'identité culturelle ;
- le contrôle des caractéristiques du personnel ;

#### 4.8.1.2. La distinction qui porte sur les procédés ou les mécanismes

- le pilotage direct ou la supervision directe ;
- le pilotage mécanique par la mise en œuvre de règles, de règlements, de procédures, d'automatismes, de routines et de manière plus générale de standardisation des procédés de travail couplée à un système d'information alertant le pilote des éventuelles dérives ;
- le pilotage contractuel qui peut reposer sur un contrôle des *output*, une standardisation des résultats à obtenir couplée à un mécanisme d'incitations-sanctions, une standardisation des normes de comportement et la recherche de l'adhésion à des valeurs communes.

---

<sup>1</sup> PETITJEAN Jean-Luc, *Coordination inter-firmes : de la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration des mécanismes de contrôle.*, 22ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, METZ, 2001

**La distinction qui s'attache à l'intensité du contrôle ou à l'acteur qui l'exerce.** C'est à cette dernière catégorie que nous allons nous intéresser en raison principalement de la part de la confiance et donc de *l'intuitu personae* dans la relation de mutualisation logistique.

#### **4.8.2. La cogestion interne et inter-coopérants (Primus Inter Pares)**

Elle nécessite la mise à la disposition de la coopérative de personnels et de moyens par chaque membre de la coopérative. La mise à disposition de personnel qualifié paraît plus difficile dans la mesure où, dans le MIN également, les compétences logistiques sont peu développées. Elle pose aussi le problème de la hiérarchie et de la forme de coordination entre les ressources mises à disposition.

La solution la plus aisée serait qu'un membre de la coopérative, l'entreprise la plus avancée, se charge de cette coordination et puisse agir au nom et pour le compte des autres membres. Cela poserait naturellement des problèmes de contrôle de la sincérité et de l'impartialité. Ces problèmes seraient dus à la présence évidente de conflits d'intérêts, ne serait-ce qu'occasionnels.

La notion de confiance telle que nous l'avons entendue plus haut prendrait ici une importance primordiale.

#### **4.8.3. Le pilotage des formes déléguées de coordination**

Il s'agit des *Fourth Party Logistics* et des « *Lead Logistics Providers* », qui accomplissent la même mission, mais sont de nature différente.

##### **4.8.3.1. Les fourth's party logistic 4PL**

En 1996, le cabinet de conseil Arthur Andersen définissait ainsi un 4 PL :

*« le 4PL est un intégrateur qui assemble ses propres ressources, capacités et technologies et celles d'autres prestataires pour concevoir et piloter des Supply Chains complexes ».*

Les 4PL ou *Fourth Party Logistics* ne possèdent pas eux-mêmes d'actifs physiques, tout au plus disposent-ils de moyens de coordination des échanges informatiques. Ce sont des spécialistes de la chaîne de valeur dans les Supply Chains.

Leur rémunération est souvent indexée sur les économies générées, d'où une certaine obligation de résultats. Pour cette forme de relation, la dimension contractuelle devient naturellement cruciale, tant le contrat doit comporter un nombre d'incitations suffisantes pour encourager la pleine coopération.

Il s'agit d'une forme de médiation entre le chargeur, les prestataires de service logistique, les fournisseurs en amont et les clients en aval. *La notion d'incitations est bien au cœur de la relation contractuelle entre les parties*<sup>1</sup>.

C'est un type d'offre qui requiert une taille critique du client en terme de volumes d'opérations puisque la rémunération reste liée aux résultats.

La mutualisation permet d'atteindre cette taille critique, tout en permettant de répartir entre les coopérants la charge des coûts de coordination.

##### **4.8.3.2. Les « Lead Logistics Providers » (LLP)**

*Les LLP ou Lead Logistics Providers sont des prestataires logistiques qui proposent, en s'appuyant sur leurs actifs propres, une solution complète et intégrée consistant à effectuer pour le compte de leurs clients des activités de pilotage, par exemple au niveau de la gestion optimisée des stocks, voire des achats*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> OBLOG, *Rôle et valeur ajoutée des coopérations dans la Supply Chain*, 2007

Ils proposent aux entreprises une solution complète de gestion en s'appuyant sur leurs moyens matériels et notamment informatiques, leur expertise qu'ils tiennent souvent de leur activité de prestataire logistique. Cela couvre toutes les fonctions de la Supply Chain, aussi bien la coordination des opérations physiques que l'optimisation informatique ainsi que le contrôle des résultats.

Ils ont aussi, par delà le pilotage, un rôle de conseil notamment sur les orientations stratégiques des formes de distribution.

#### 4.8.3.3. Le pilotage par une institution

Cette formule a été évoquée par certains grossistes qui voient dans la présence d'un acteur institutionnel une sorte de gage d'impartialité. Elle présente *a priori* certains intérêts : elle réduirait les risques liés au manque de neutralité du pilote, à la confidentialité des données collectées, mais augmenterait aussi les chances que les critères du facteur confiance soient réunis (réputation, habitude et ancienneté).

Une institution publique réunirait sans doute les critères favorables parmi les pilotes potentiels. Il faudrait qu'elle ait les moyens matériels et l'expertise nécessaires ainsi que l'autorité morale. De plus, elle devrait y avoir un intérêt pécuniaire ou statistique.

Le facteur confiance est sans doute le plus important pour justifier un pilotage par un acteur institutionnel public.

L'habitude des transactions peut faire pencher pour un acteur déjà présent dans le dispositif.

L'ancienneté des établissements des grossistes et celle de la fréquentation du MIN par les détaillants sont des critères constitutifs de la confiance. En tant que tel, elle sera analysée.

La réputation n'est pas mesurable en l'état, mais peut transparaître aussi dans les discours des acteurs.

Cette hypothèse présente cependant quelques difficultés pratiques, notamment sur le risque de confusion des rôles. Le pilote, quel qu'il soit, entrerait en concurrence avec les autres livreurs qui ne seraient pas dans la coopération. L'institution publique pourrait également avoir certains intérêts divergents ou des motivations autres (et c'est là un risque) que la seule préoccupation écologique, comme des velléités commerciales par exemple. Elle ne saurait en tout cas être juge et partie dans le jeu actuel et devra s'interdire sous une forme ou une autre de porter concurrence aux grossistes qu'elle représente.

De plus, il faudra voir à quel niveau ce pilotage par un acteur institutionnel pourrait intervenir. Cela peut consister en une mission de conseil et d'organisation, ou en la mise en œuvre de ses propres véhicules pour les livraisons mutualisées, ou plus simplement en un pilotage informatique des flux.

---

<sup>1</sup> OBLOG, idem

## 5. Principaux enseignements de l'étude terrain

*La recherche de la qualité ne peut se réduire à l'application de recettes mais passe par le développement d'un questionnement permanent et systématique de la pratique, par l'identification des « points critiques » tout le long du cycle des projets, par un retour au filtre de l'éthique dans les processus de prise de décision et par la pratique permanente de l'évaluation<sup>1</sup>.*

Grünewald F

### 5.1. Introduction

Une optimisation seulement économique ne saurait relever tous les défis de la livraison en zone urbaine. L'optimisation doit également contribuer à améliorer la satisfaction client à travers la notion de qualité de service. Elle doit aussi, et de plus en plus, tenir compte de l'empreinte environnementale en la réduisant au strict minimum, tout en s'insérant dans le cadre global du développement urbain.

*Quel est le modèle logistique qui minimise les coûts et l'empreinte environnementale de la distribution des fruits et légumes à Paris, tout en maximisant la qualité de service pour les clients ?*

La recherche des déterminants de la demande est indispensable avant toute tentative d'optimisation du transport de marchandises. Il n'y a pas de mode d'organisation a priori plus optimal qu'un autre, tout dépend du secteur, des produits et de l'environnement aussi bien interne qu'externe des entreprises. Cela nécessite donc une connaissance des facteurs des choix logistiques qui sont opérés par les entreprises et quelquefois par leurs clients.

Traditionnellement, les systèmes de livraison coordonnés avec les destinataires sont réputés plus efficaces que ceux guidés par les seuls chargeurs. Cependant, les optimisations par les seuls destinataires réceptionnaires ne sont pas non plus satisfaisantes pour autant, d'un point de vue Supply Chain et systémique.

Chaque entreprise peut avoir rationalisé son organisation et maximisé ses profits, il n'y aura de véritable optimisation que si les synergies potentielles entre les différents acteurs sont exploitées.

Cette interdépendance logistique existe entre les destinataires détaillants parisiens et les grossistes, mais aussi pour les grossistes chargeurs entre eux pour peu que les synergies à tirer des proximités puissent être exploitées.

Dans une optimisation globale des livraisons, les chargeurs devraient en effet non seulement mutualiser entre eux, mais aussi travailler de concert avec les détaillants, qui seraient, dans l'idéal, eux-mêmes mutualisés.

Dans une filière comme celle des fruits et légumes et dans le contexte de MIN (avec un marché de centre-ville), le problème de la surface disponible au niveau des détaillants (restaurants et épiceries) amène de fait une absence d'aménagements de réception adéquats. Cette situation fait peser sur l'expéditeur l'essentiel de la charge de l'optimisation et aussi une partie du stock qui pourrait se trouver chez le client.

Elle conduit donc à une multiplication et à un fractionnement des livraisons dans une optique de juste à temps. Cette tension sur les flux est accrue par la nature périssable des produits.

Le problème est alors de savoir si le chargeur livreur, notamment le grossiste du MIN de Rungis, est aujourd'hui prêt à effectuer cette optimisation plus que jamais nécessaire, si on tient compte de

---

<sup>1</sup> GRÜNEWALD F, « *Ethique, Evaluations et Apprentissage : le triangle des Bermudes de la qualité* » ; les nouvelles du sud n°75 Avril 2002, cité dans « *Les entreprises face aux défis du développement durable* » revue collective dirigée par NAJIM Annie, HOFMAN Elisabeth et MARIUS-GNANOU Kamala Editions Karthala, avril 2003.

l'environnement. L'analyse des conditions de motivation et de réalisation de la mutualisation au niveau du MIN sera l'objet de cette deuxième partie.

Cette analyse se fera sur la base des enseignements théoriques et des apports conceptuels que nous avons évoqués en première partie, mais aussi d'autres éléments qui, bien qu'absents de la littérature, sont ressortis dans le discours des acteurs.

Au préalable, il convient de s'interroger sur la place de la livraison dans la stratégie des acteurs : Quel est le mode de distribution le plus optimum entre la livraison par les fournisseurs et l'enlèvement par les clients ?

Cet optimum doit être économique, mais aussi environnemental. Il ne peut être simplement présumé ici, en raison de la prédominance du critère commercial. Il ne s'agit pas seulement de délivrer le bon produit, mais avant tout de vendre le maximum de produits. La finalité première d'un marché d'intérêt national est d'abord la vente physique, avec le moins d'intermédiaires possibles.

Une optimisation de l'amont aurait un effet coup de fouet important si l'on tient compte de la structure pyramidale de la filière où chaque grossiste est finalement responsable de l'approvisionnement de milliers de consommateurs.

Une étude de l'INRETS sur le cas du yaourt a permis de démontrer, par exemple, que la livraison des courses à domicile par le distributeur permet, sans aucun doute, de diminuer les distances parcourues par des véhicules routiers : le livreur, avec un seul véhicule, remplace plusieurs voitures particulières de clients qui se déplaceraient indépendamment<sup>1</sup>. Cela est d'autant plus vrai que les grossistes livreurs du MIN servent en priorité des détaillants.

Un seul grossiste livreur approvisionne en fruits et légumes des milliers d'individus par jour si l'on tient compte de la consommation des clients de ses clients.

La clientèle des détaillants étant une clientèle de proximité qui n'a pas besoin de son véhicule pour s'approvisionner, l'enjeu pour les transports de marchandises dans la distribution de fruits et légumes se concentre donc au niveau du flux entre le grossiste et son client professionnel.

L'enjeu environnemental de la mutualisation est important, au-delà des objectifs du Grenelle. Une étude de l'ADEME<sup>2</sup> datant de 1997 a montré que douze fourgons de livraison de 500 kg chacun, effectuant des livraisons parallèles pour douze magasins situés à 10 km du centre de distribution, consommaient plus d'énergie, émettaient plus de gaz d'échappement et produisaient plus de bruit qu'un seul camion de 6 tonnes effectuant une tournée de livraison pour ces douze magasins à partir du même centre de distribution. Il faut rappeler que le MIN de Rungis se situe à moins de 10 km du centre de Paris<sup>3</sup>.

L'enjeu économique pour les entreprises est aussi considérable. Il s'agit pour eux d'optimiser un maillon essentiel de leur chaîne de valeur, tout en améliorant les performances opérationnelles de leur distribution.

L'impact de la mutualisation sur le niveau de service, notamment la fréquence des livraisons et le respect des délais, mais aussi sur les coûts, devront être les facteurs objectifs dans le choix stratégique de la coopération mutualiste comme mode de gestion d'un circuit de distribution.

Cependant, la difficulté de la détermination de ces facteurs de choix provient du fait qu'ils ne sont pas toujours objectifs.

Il existe aussi un enjeu qui dépasse le simple cadre du commerce. Il s'agit de la sécurité des approvisionnements pour les populations. Ce ne sont pas moins de 18 millions de personnes qui sont approvisionnées depuis le MIN de Rungis<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>RIZET Christophe, KEÏTA Basile, *Chaîne logistique et consommation d'énergie : cas du yaourt et du jean*, Etude INRETS, 2005, citée par l'ADEME

<sup>2</sup> ADEME : <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=13630>

<sup>3</sup> ADEME, 2002 Etude citée par l'IAURF.

<sup>4</sup> Source : SEMMARIS

Tout changement dans l'organisation devrait au moins égaler sinon accroître la performance actuelle de la mise à disposition aux consommateurs, notamment en termes de quantité, de délais et de conditions d'hygiène.

Enfin, au niveau des enjeux, la flotte de véhicules qui dessert Paris depuis le MIN est sans doute la plus importante en circulation pour les flux de marchandises à Paris.

D'après nos estimations, si tous les grossistes du MIN se constituaient en réseau, on aurait une couverture et une densification de la distribution de loin supérieures à celles des professionnels de la logistique comme La Poste, par exemple. Une telle coordination des flux depuis le MIN conduirait à une spécialisation supérieure à deux véhicules par rue principale de Paris (il y aurait, en comptant les détaillants, plus de 2000 véhicules qui desservent quotidiennement les 20 arrondissements de la capitale).

## 5.2. Mode de présentation des résultats

A la lumière des apports préalables et qui portent sur des sujets connexes à la mutualisation comme l'externalisation et la sous-traitance, les éléments qui sont apparus comme les socles d'une mutualisation, *a fortiori* d'une mutualisation réussie, s'articulent autour de quatre piliers :

1. L'**intérêt**, qui résulte de l'opportunisme et des espérances de gains divers. Ces gains peuvent se traduire en avantages financiers, économiques, concurrentiels ou sur l'image de marque de l'entreprise responsable. L'intérêt est plus rarement considéré sous un aspect collectif et communautaire.

2. Le **savoir**, c'est-à-dire les compétences qui sont nécessaires à l'entreprise dans la décision stratégique de mise en œuvre et la conduite opérationnelle de la mutualisation. Ces compétences peuvent être présumées sur la base de comportements et d'actions antérieures notamment d'une expérience de travail en réseau, de démarches de certification de la qualité des process et/ou des services et de la qualification (niveau de formation et d'expérience métier) des personnes dédiées à la logistique.

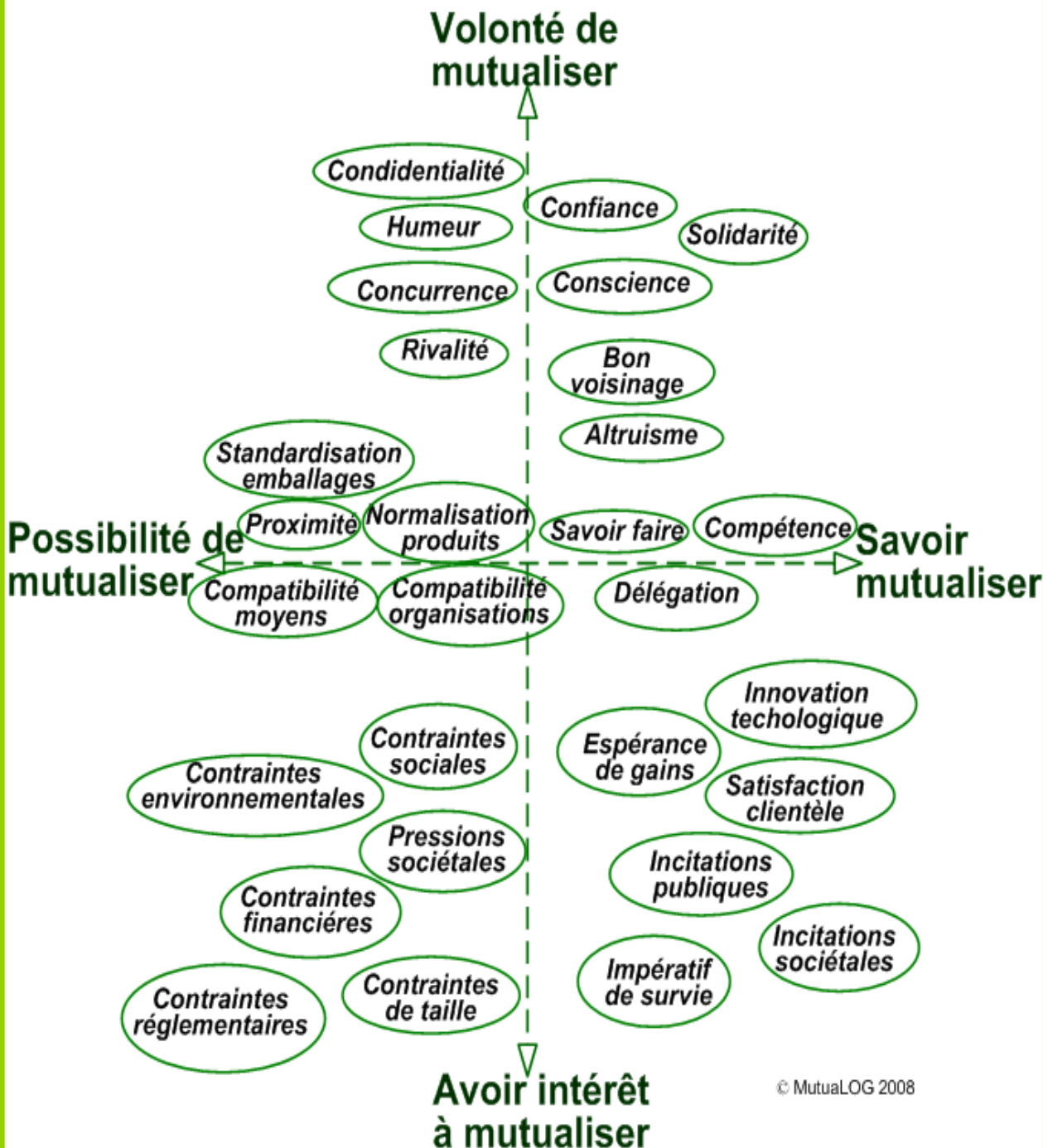
3. Le **pouvoir**, qui peut concerner tous les facteurs pratiques qui permettent ou empêchent la faisabilité opérationnelle de la mutualisation des livraisons. Ces facteurs concernent en premier chef le géopositionnement des acteurs de la distribution entre eux et par rapport à celui de leurs clients. Il dépend aussi du cadre logistique global notamment les infrastructures (routières et urbaines) qui facilitent les opérations nécessaires à la mutualisation. Ces facilités tiennent parfois des aménagements de type ELU.

4. Le **vouloir** qui traite de la motivation et qui est par conséquent intrinsèque aux individus. Il est quelquefois motivé par des considérations éthiques et sociales. Cependant, les déterminants de la volonté ne sont pas toujours observables et relèvent parfois des sciences comportementales.

Les éléments constitutifs de ces quatre axes sont représentés dans le schéma suivant.

Figure 07 : Variables de la mutualisation en transport de marchandises

07



Source : MutuaLOG, 2008

© MutuaLOG 2008



La mutualisation dont il est question ici concerne principalement les livraisons. Il est par conséquent légitime de s'attarder un peu plus sur le service de livraison chez les grossistes en fruits et légumes du MIN :

Qu'est ce qui motive le choix de proposer un service livraison aux clients chez les grossistes du MIN ?

- Pourquoi certains grossistes proposent-ils ce service et d'autres, qui seraient dans les mêmes conditions, ne le font-ils pas ?
- Le service logistique ferait-il partie du cœur de métier des grossistes en fruits et légumes ?
- Quel est son intérêt pour la filière ?
- Quelle est la valeur ajoutée de ce service dans la chaîne de valeur de la filière des fruits et légumes ?

La livraison doit être réintégrée dès lors dans la chaîne logistique globale pour mieux en cerner les enjeux.

L'analyse de la valeur de la livraison dans une démarche de Supply Chain Management se fait d'abord par l'écoute de l'aval, c'est-à-dire ici des clients, ici des détaillants, puisque la finalité est de les satisfaire.

Elle découle également d'une analyse de ses avantages à l'interne, c'est-à-dire au niveau des grossistes, avantages qui peuvent être mesurés en terme de gain financier et d'économie de nuisances à l'environnement sans pour autant en occulter les coûts et autres effets négatifs.

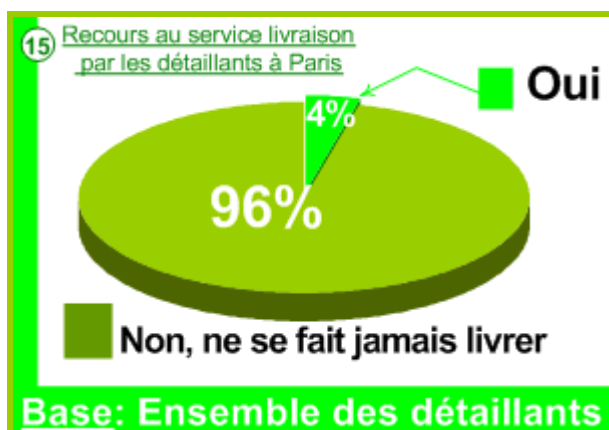
La livraison reste néanmoins aussi le choix des réceptionnaires qui détiennent en définitive le choix de la décision d'achat de transport. Ce sont eux qui sont les payeurs, et le coût de la livraison impacte sous une forme ou une autre leur marge. Encore faudrait-il que ce service leur soit proposé à des conditions économiques et opérationnelles satisfaisantes.

Il faut aussi au préalable rappeler le sens des déplacements des principaux acteurs, ce qui revient à repréciser la répartition de la clientèle du MIN entre ceux qui se font livrer principalement et ceux qui se rendent au MIN pour enlever leurs achats.

Nous avons déjà proposé le critère de la spécialisation en fruits et légumes pour expliquer les modes d'approvisionnement.

Il faut encore préciser que cette répartition n'est pas figée dans la mesure où les frontières bougent à mesure des conquêtes des grossistes livreurs qui ont conscience des parts de marché à acquérir au sein des autres catégories de clients. Rien d'irréversible ne les empêche en définitive de recourir à la livraison.

Nous avons d'ailleurs constaté, au cours de nos enquêtes, que les détaillants, même les épiciers traditionnels de quartier, sont désormais démarchés commercialement pour la livraison, et que certains d'entre eux profitent déjà de ce service. De là à parier sur une progression de la part de la livraison pour les épiciers, il n'y a qu'un pas qui ne sera cependant pas franchi dans le cadre de cette étude.



Ce qui est certain, c'est que le changement de génération au niveau de ces commerces conduirait probablement à un changement des habitudes. Les nouveaux épiciers, reprenant le commerce de leurs parents pour la plupart, n'auront peut-être pas une épouse pour les seconder dans l'activité, ou accorderont peut-être plus d'importance à une meilleure qualité de vie, ce qui passe par la réduction du temps de travail qui pourrait se limiter strictement aux heures d'ouverture.

Il faut cependant, et avant d'exposer les résultats, préciser que le transport n'a pas en soi une importance fondamentale dans l'esprit des grossistes du MIN. Ce ne sont pas des transporteurs et il faut donc comprendre les données qui seront exposées comme provenant d'entreprises de commerce qui proposent la livraison à leurs clients, et non de professionnels du transport.

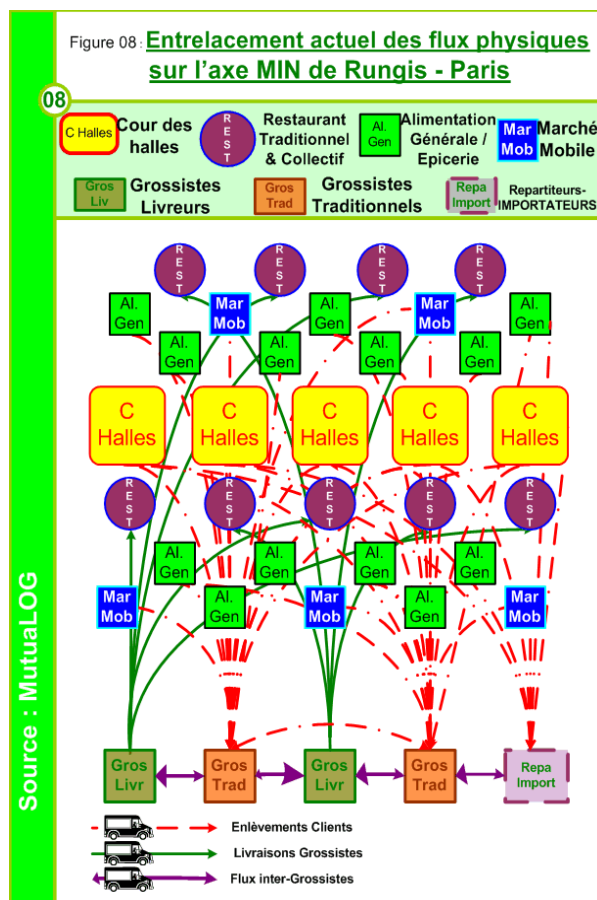
Il ne faut pas s'attendre à un niveau de performance à l'intérieur du MIN supérieur à celui que l'on peut retrouver en dehors et dans les autres secteurs économiques.

Comme l'a bien souligné DABLANC, «*Il faut bien comprendre que le transport est souvent une simple variable d'ajustement d'un système qui, de façon impérative, doit approvisionner la ville en temps et en heure : au livreur de se « débrouiller » et de contourner les obstacles physiques et réglementaires inhérents à l'espace urbain*»<sup>1</sup>.

Dans la situation actuelle, il n'y a aucune forme de mutualisation ni de massification, si ce n'est celles qui sont pratiquées par les prestataires de transport dans leurs propres réseaux.

L'intérêt d'une vaste mutualisation par les acteurs de l'offre et de la demande est justement d'atteindre une plus grande assiette en dépassant les réseaux des transporteurs, puisqu'ils sont les seuls à pouvoir intégrer toute la chaîne. La taille critique est plus facilement atteinte et les possibilités de synergie et d'optimisation s'en trouveraient démultipliées.

La figure 08 suivante montre le sens et l'entrelacement des flux actuels par typologie d'acteurs.



<sup>1</sup> DABLANC Laetitia, *Apparition de nouveaux modes de régulation du transport de marchandises en ville : Analyse des outils juridiques utilisés et de leurs relations avec le développement urbain durable.*, INRET

Naturellement, il est impossible d'aboutir à une mutualisation parfaite qui impliquerait l'ensemble des acteurs. Cependant, certains acteurs présentent de par leur similitude et l'homogénéité de leurs contraintes et de leurs aspirations un profil qui permet d'envisager une optimisation collective.

Cette optimisation doit tenir compte d'un certain nombre de contraintes individuelles mais également collectives (notamment sur le respect de la concurrence).

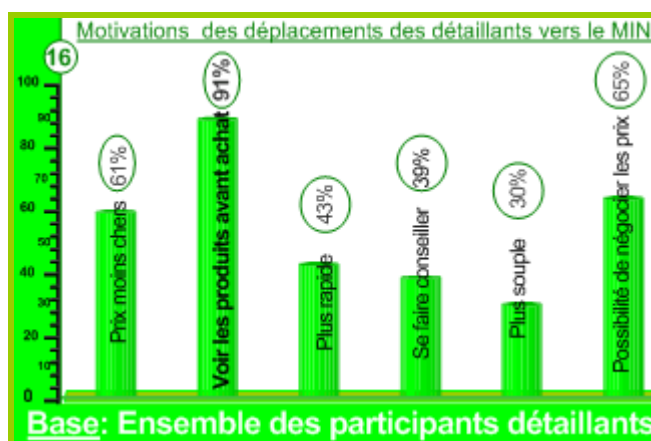
Elle doit dans tous les cas se justifier par les avantages en terme d'environnement sans pour autant constituer une entrave au développement commercial.

### 5.3. L'analyse de la chaîne de valeur et des motivations du service livraison

Il s'agit de comprendre les déterminants du choix des modes d'approvisionnement et de distribution des acteurs.

#### 5.3.1. L'enlèvement par le client : le point de vue des détaillants

Nous avons demandé aux détaillants pourquoi ils préféreraient se rendre à Rungis et aller enlever eux-mêmes leurs achats au lieu de se les faire livrer.



Cette hiérarchisation des raisons montre une prédominance nette des aspects directement liés au commerce, à savoir la qualité du produit et son prix d'achat. Le fait de voir les produits avant l'acte d'achat et de bien les choisir leur garantit un avantage concurrentiel qu'ils ne peuvent avoir par le seul prix de vente. **Le meilleur vendeur en fruits et légumes est avant tout le meilleur négociant.**

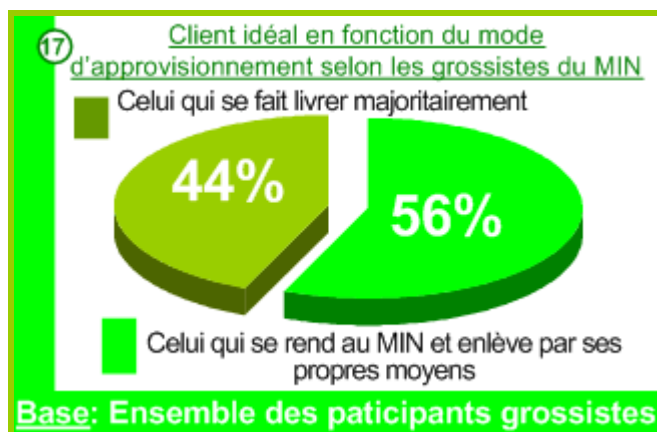
#### 5.3.2. Le rôle du service livraison pour les grossistes : avantages et contraintes

Dans une certaine mesure, la décision de proposer la livraison ou non est motivée par la complexité de ce service et les compétences que cela requiert.

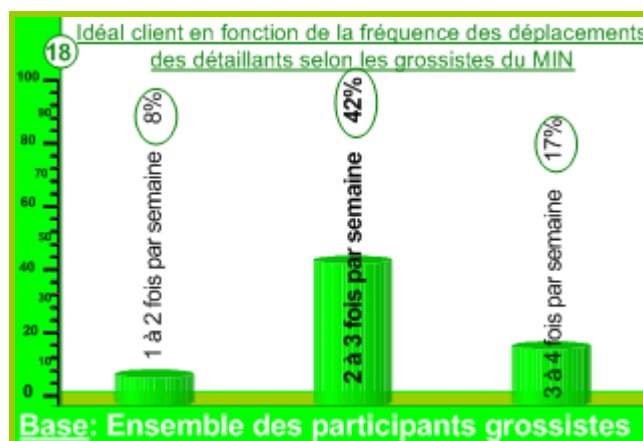
Nous avons vu que pour certains grossistes notamment les GASC (implantés en principe en dehors du MIN), il ne s'agit pas vraiment d'un dilemme car la livraison est leur cœur de métier. La question se pose différemment pour les grossistes carreau que rien n'empêche de proposer ce service en complément. D'ailleurs les réponses à la question, « *Quel est le client idéal en fréquence de visite au MIN ?* », permettent d'anticiper sur les réponses à une autre question : « *Proposez-vous le service livraison à vos clients ?* ».

Il s'agit aussi pour eux de garder les avantages du marché physique, notamment le lien fondamental avec le client, qui permet d'influencer leurs comportements d'achat et de se tenir au courant de leurs exigences.

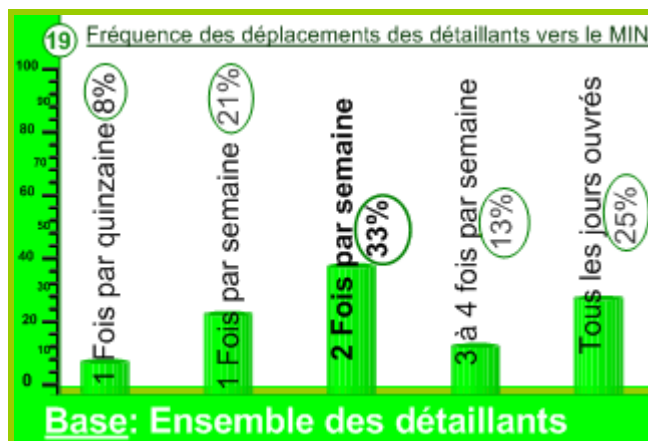
Cependant, les souhaits des grossistes sur la fréquentation du MIN par les détaillants sont naturellement fonction de leur cœur de métier. Les grossistes livreurs et les grossistes traditionnels ont des intérêts contradictoires à cet égard. Cette distinction se retrouve dans les réponses car la proportion est quasiment la même que celle de la répartition entre grossistes livreurs et grossistes carreau dans l'échantillonnage.



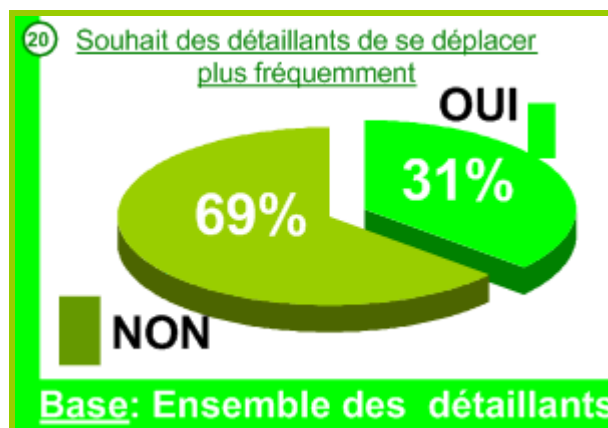
Globalement, les offreurs comprennent bien le métier de leurs clients et se rendent bien compte des difficultés qu'ils ont à se déplacer tous les jours, notamment en raison des contraintes de temps liées à leurs horaires de travail. Pour cette raison, la majorité des grossistes pense qu'il n'est pas nécessaire pour les détaillants de se déplacer quotidiennement au MIN, sauf pour les spécialistes, notamment les halles aux fruits.



Ce résultat correspond aux pratiques actuelles et aux souhaits des détaillants eux-mêmes, sans que l'on puisse cependant dire si cette correspondance est une coïncidence, ou si le système a fini, au fil du temps, par trouver son point d'équilibre naturel qui allie les différents déterminants des déplacements.



Le système est satisfaisant en l'état pour les acteurs, car les détaillants, d'une manière générale, ne souhaitent pas accroître la fréquence de leurs déplacements.



Certains des grossistes carreau proposent actuellement le service livraison, d'autres l'ont fait dans le passé ou n'excluent pas de le proposer un jour. Naturellement, cela nous conduit à nous interroger sur les critères qui présideraient à ce choix stratégique.

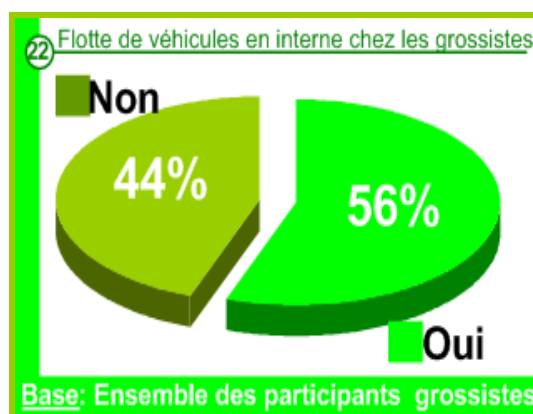
Toujours par rapport à cette quadrature (motivation, intérêt, pouvoir et savoir), nous avons cherché les déterminants de la décision à proposer les services de livraison.

Nous avons posé la question aux grossistes eux-mêmes. La proportion des grossistes qui proposent la livraison est importante, même si elle ne correspond pas à la distinction que nous avons faite entre grossistes livreurs et grossistes carreau (certains grossistes dits de carreau proposent aussi la livraison en complément de la vente physique).

Il faut cependant noter que la livraison ne fait pas partie des services historiques des grossistes. Traditionnellement et selon les habitudes du marché, les clients se déplacent et enlèvent eux-mêmes leurs achats. Si cette facilité était réelle à l'époque où le marché se trouvait au centre de Paris, il est possible que la distance entre le MIN et le centre, ainsi que les conditions de circulation, aient influé sur les modes de distribution.

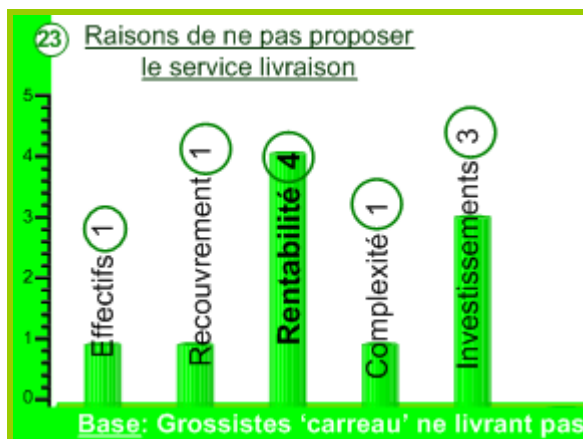
Parallèlement, l'évolution des métiers de la distribution, notamment celle inachevée<sup>1</sup> du métier d'épicier, peut avoir eu un effet sur cette tendance à la vente à distance.

Il peut aussi s'agir simplement d'une contagion du secteur des fruits et légumes par l'e-commerce, par un phénomène de mimétisme managérial. Ce phénomène a été trop souvent négligé.



Il est intéressant de noter que tous ceux qui proposent le service livraison disposent de leur propre flotte, tandis que ceux qui n'en ont pas ne proposent pas la livraison. Cela nous renseigne déjà sur la nature du recours à la sous-traitance pour la livraison qui apparaît donc nul, du moins pour la forme d'externalisation des livraisons où le donneur d'ordre est un grossiste du MIN.

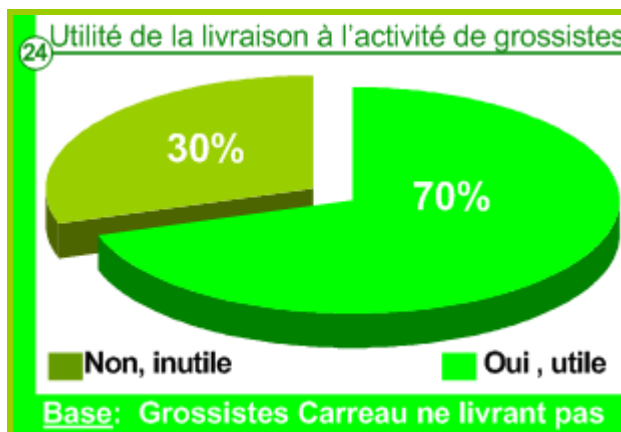
<sup>1</sup> L'épicerie électronique, voir notamment PACHE et DURAND



Dans une certaine mesure, la décision de proposer ou non la livraison est motivée par la complexité de ce service et les compétences qu’il requiert.

Elle est avant tout motivée par l’idée que se font les grossistes des coûts et des avantages surtout financiers. La rentabilité du service livraison est loin de faire l’unanimité au sein des grossistes. De même, la lourdeur des investissements est, avec la rentabilité, la raison la plus importante selon les grossistes qui ne livrent pas actuellement.

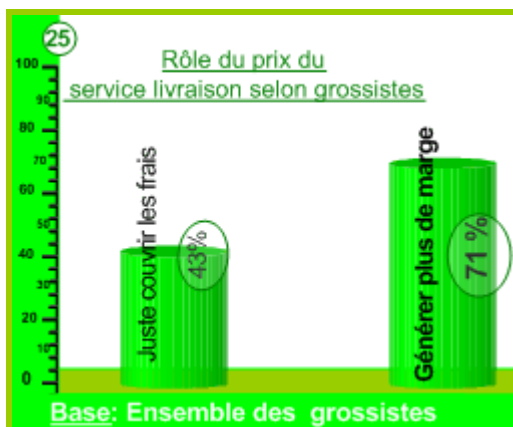
Elle est aussi, et c’est plus surprenant, due au fait que certains pensent que la livraison n’est pas un service utile à leur métier et se satisfont très bien du sens actuel des déplacements où les clients se rendent au MIN et emportent eux-mêmes les achats.



L’idée est que le marché physique des produits déclenche plus d’achats que le marché virtuel encore en gestation (absence de site Internet, non affichage des prix, etc.).



Plus qu'un service, la livraison est d'abord perçue par les grossistes comme une activité marchande. Elle ne s'appréhende donc pas seulement en termes de coûts mais aussi de rentabilité.



Cette difficulté est essentielle car elle conduit certains à abandonner l'activité tout simplement parce que la marge générée est jugée insuffisante.

Il est possible que cela soit dû à une absence d'organisation, puisque le service est toujours proposé par d'autres qui arrivent à générer une rentabilité suffisante.

La notion de service qui est associée à la livraison est donc toute relative et subordonnée au confort des marges.

Il s'agirait tout au plus d'un service, qui serait destiné, non pas seulement au confort des clients, mais aussi et surtout à l'accroissement du chiffre d'affaires. Ce service demeure marchand et accessoire au commerce, et obéit donc aux mêmes critères de rentabilité.



Ces résultats ne valent globalement que pour les grossistes carreau, car pour les livreurs, le service livraison et le profit qu'il génère est la principale source de différenciation et de valeur.

La livraison entre d'ailleurs dans la catégorie de service dit à forte valeur ajoutée, contrairement à la vente physique qui est très concurrencée et qui ne permet pas une grande élasticité du prix, du fait de la proximité géographique entre les étals.

### 5.3.3. La pratique de l'externalisation pour les livraisons

Le choix entre le compte propre et l'externalisation n'est pas une chose aisée, d'autant que l'environnement incertain limite la clarté dans les choix stratégiques. L'offre de transport pour le compte d'autrui existe au sein même du MIN. Les difficultés que rencontre le secteur des transports ne sont pas étrangères à la répartition entre compte propre et compte d'autrui. Le transport national est en baisse de 0,6 % au dernier trimestre de l'année 2008 par rapport au trimestre précédent. Le transport effectué pour compte d'autrui diminue de 1,4 % tandis que celui effectué en compte propre s'améliore quant à lui de 0,5 %<sup>1</sup>.

Une grande partie de la distribution de fruits et légumes à Paris se fait en compte propre avec de petits véhicules individuels. C'est notamment le cas pour l'approvisionnement des restaurants, en raison de la réglementation sur le transport de produits frais en conteneurs réfrigérés, selon laquelle les types de produits (viande, fromage, poisson, etc.) ne peuvent pas être mélangés<sup>2</sup>. Cette part prépondérante peut être aussi due à l'absence d'offre de prestation de livraison urbaine en multi-compartiments.

Au sein du MIN de Rungis, l'ampleur plus ou moins faible du recours à l'externalisation pour les livraisons est doublement révélatrice :

- D'abord, elle renseigne sur le cœur de métier. Il est admis que l'externalisation, d'une manière générale, ne concerne jamais le cœur de métier des entreprises. Les entreprises qui y ont recours sont celles qui ne sont pas spécialisées dans la livraison, donc qui en font de manière accessoire. Le recours à l'externalisation concerne exclusivement les livraisons depuis le MIN vers les entrepôts ou les super et hypermarchés, et non vers les petits détaillants à Paris. Ces entrepôts sont ceux des centrales d'achat des hypermarchés et des grandes chaînes de restauration. Ces livraisons n'engagent pas l'acte d'achat, et ne nécessitent pas de représentation et d'identification pour son renouvellement. Il n'y a donc pas de réelle personnalisation, les rapports personnels y sont moins déterminants que pour le métier de grossiste livreur. L'acte d'achat est effectué bien en amont du processus, souvent dans le cadre d'un contrat cadre, quelquefois simplement tacite, et ce ne sont en définitive que les prix et les quantités qui fluctuent selon les besoins et les cours. Le chauffeur livreur du sous-traitant n'est pas en contact direct avec l'acheteur mais avec son représentant quelquefois lui-même sous-traitant prestataire logistique. Ces livraisons sont le fait de grossistes qui livrent un petit nombre de clients de gros volumes de manière régulière.

Elles se font majoritairement sur palettes, selon des normes de palettisation définies dans le cahier des charges des clients, lesquelles normes logistiques varient d'un client à un autre, ajoutant ainsi à la complexité.

- En outre, le recours à l'externalisation des livraisons renseigne sur l'importance de la représentation lors de l'acte de livraison. Le réceptionnaire épicier détaillant ou restaurateur a besoin d'un interlocuteur pour les réclamations. C'est l'occasion de traiter les litiges liés à la qualité des produits et à la logistique, notamment les aménagements d'horaires et autres arrangements de facilité. Ce contact physique est aussi quelquefois requis pour le paiement. En effet, le rôle du chauffeur livreur est parfois aussi de recouvrer des créances des clients.

---

<sup>1</sup> Note du SESP N°371, décembre 2008

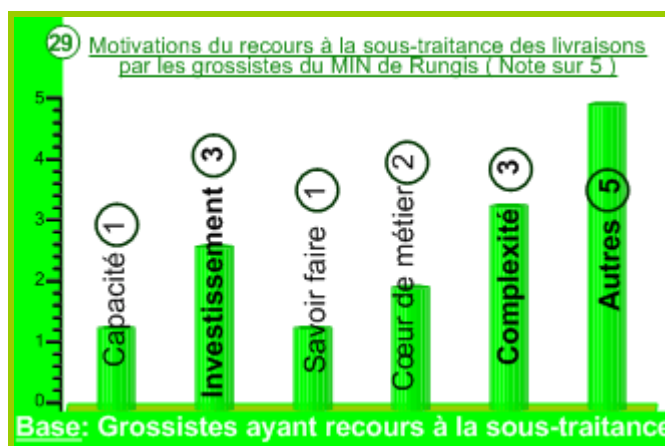
<sup>2</sup> Programme national marchandises en ville et guide «Une voirie pour tous», Restitution des travaux du groupe «Partage de la voirie»- Conseil National des Transports, 2004



La livraison par un transporteur professionnel est souvent demandée, organisée et payée par le client parisien – souvent restaurateur. Cela explique en partie le fait que les grossistes qui ne disposent pas de véhicules de livraison ne fassent pas pour autant appel eux-mêmes à l’externalisation pour les livraisons à Paris. Cet appel au prestataire de transport est maîtrisé par le client qui choisit son propre transporteur.

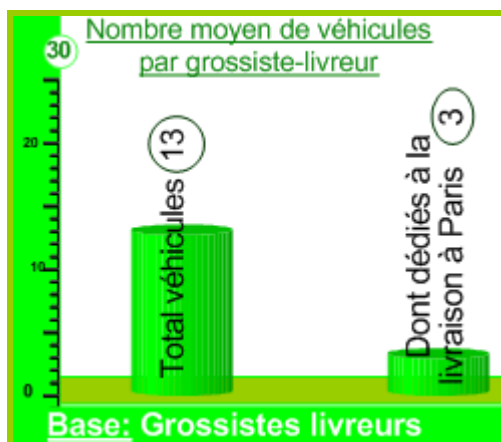


Pour les rares cas où c’est le grossiste lui-même qui est donneur d’ordres (nous avons vu que cela concerne les livraisons vers les entrepôts, et non les petits colis), les motivations sont nombreuses et diverses, mais elles sont à comparer avec la possession d’une flotte de véhicules en propre dans le bilan coûts-avantages.



Le faible nombre de sous-traitants réguliers est dû au fait qu'il y a des transporteurs établis dans le MIN qui ont des liaisons régulières à destination des entrepôts situés eux aussi à l'intérieur ou à proximité immédiate du MIN. Ce sont souvent de courtes distances, et les prix tournent autour de 12 euros la palette livrée.

Il peut arriver que cette maîtrise du transport soit de la responsabilité d'un client de type centrale d'achats qui regroupe, aidé d'un seul transporteur, l'ensemble de ses approvisionnements dans le MIN.



Ce qu'il faut retenir en définitive sur la livraison, c'est qu'elle ne résulte pas toujours d'une logique de *business model* surtout dans le cas des grossistes carreau. Pour ces derniers, elle est souvent la suite d'une espérance de gain qui est bien souvent déçue en raison des difficultés particulières de l'activité.

Pour conclure, il faut rappeler que le client qui est livré devient captif de son fournisseur pour un certain temps contrairement à celui qui se déplace (qui met en compétition plusieurs grossistes à chaque visite). Le client livré, moins volatile, devient de fait plus rentable même si les coûts liés à sa conquête sont plus importants comparés à la vente sur le carreau où c'est le client qui vient de lui-même et décide lui-même, souvent une fois sur place, des grossistes à voir.

## 5.4. L'intérêt à mutualiser

### 5.4.1. Les avantages individuels et collectifs attendus

Ces avantages portent sur l'économie, mais aussi sur l'environnement. Cette espérance de gains est le principal argument de l'évangélisation en faveur de la mutualisation. Il n'y a pas de mutualisation si les acteurs n'y trouvent pas un intérêt sous une forme quelconque. Plus les avantages sont importants (ou les contraintes insupportables), plus l'adhésion des décideurs devient aisée.

Encore faudrait-il pour cela que ces avantages supposés soient démontrables a priori, ce qui est loin d'être acquis en l'absence d'expérimentation ou d'exemple de proximité. C'est pour cette raison que ces espérances sont appelées ici avantages théoriques.

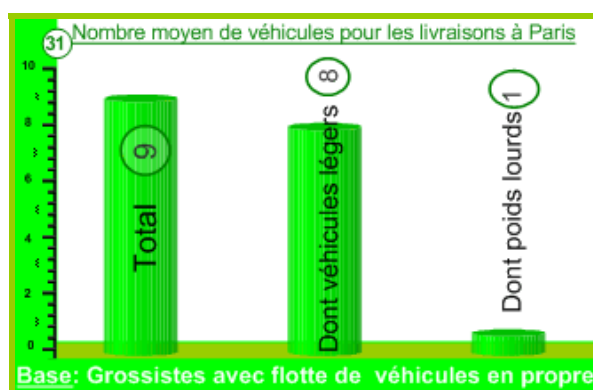
#### 5.4.1.1. Espérances de gains économiques et écologiques

Dans notre périmètre d'étude, les espérances peuvent être grandes sur les avantages logistiques de la mutualisation. Ces avantages que nous traduisons en espérances de gains sont en fait les effets positifs possibles de la mutualisation comme levier d'amélioration. Ces effets, que nous qualifions a priori d'améliorations (les risques ont déjà été évoqués dans la première partie), peuvent concerner les coûts écologiques et financiers, le niveau de service, la qualité du service et l'accroissement de l'offre disponible.

Toutes les hypothèses qui seront déroulées ici partent de l'existant, c'est-à-dire qu'il s'agit des cas où les changements seraient simplement organisationnels et n'impliqueraient aucun investissement d'envergure.

Pour les besoins de la modélisation de ce que pourront être les bénéfices d'une mutualisation des livraisons, nous prendrons l'hypothèse de 3 chargeurs : un qui dispose de 5 véhicules de moins de 3,5t, un autre qui dispose d'une flotte de 10 véhicules également légers et un troisième, qui dispose d'une flotte de 10 véhicules légers et d'un véhicule poids lourd (entre 3,5 et 12t).

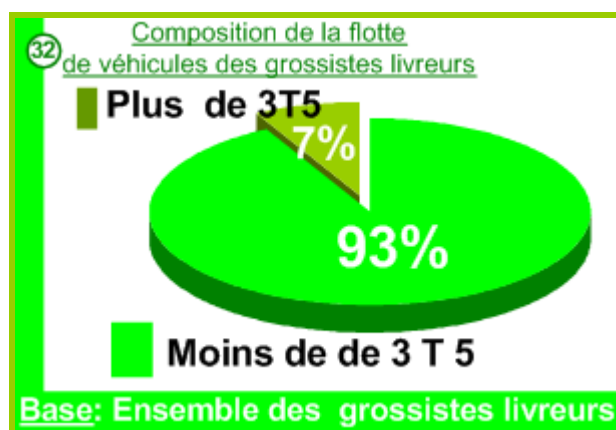
Rappelons que ces chiffres correspondent aux résultats de l'étude sur la constitution de la flotte des grossistes.



Les véhicules desservent en général d'autres villes que Paris, même si la capitale constitue l'essentiel du chiffre d'affaires. Il faudrait donc que les conditions notamment réglementaires soient identiques entre Paris et la petite couronne ou, à tout le moins, compatibles.

La plupart des véhicules servant à desservir Paris sont des véhicules légers de moins de 3,5t. Ils ont tous des compartiments frigorifiques. Ils sont de plus en plus pris en leasing par les grossistes livreurs, d'où une plus grande souplesse pour faire évoluer la flotte vers de nouvelles normes écologiques. Ceux qui disposent en majorité de poids lourds sont ceux qui servent en majorité les supermarchés donc chargent essentiellement des palettes.

Ce sont plus les facilités de circulation et de stationnement que la réglementation qui incitent au recours de véhicules légers. Une augmentation de la taille n'est pas à exclure du fait de la suppression de la dérogation pour les produits frais dans la réglementation de la livraison dans Paris depuis janvier 2007.



Dans la situation actuelle, il n'y a aucune forme de mutualisation, hormis la massification qui est faite par les prestataires de transport pour les flux qu'ils recueillent de leurs propres clients grossistes. Cette forme de massification est donc limitée aux flux confiés à un seul prestataire de transport. Son impact est, par ce seul fait, faible car il n'y a pas de collaboration entre les prestataires de transport, même pas par le biais d'une bourse de fret.

La simulation des avantages théoriques portera aussi sur les grossistes livreurs qui disposent de leur propre flotte. Au préalable, le cas du 'coffretage' sera examiné à travers une mutualisation entre détaillants « alimentation générale » dans Paris.

Aujourd'hui, il y a affectivement des optimisations individuelles qui sont faites par les grossistes chargeurs selon leur maturité logistique respective. Cela est intéressant mais insuffisant du point de vue systémique.

La somme des optimisations individuelles ne donne pas un optimum global, du fait notamment du manque de coordination entre les acteurs et les actions.

#### 5.4.1.2. Les avantages de la mutualisation par les détaillants parisiens

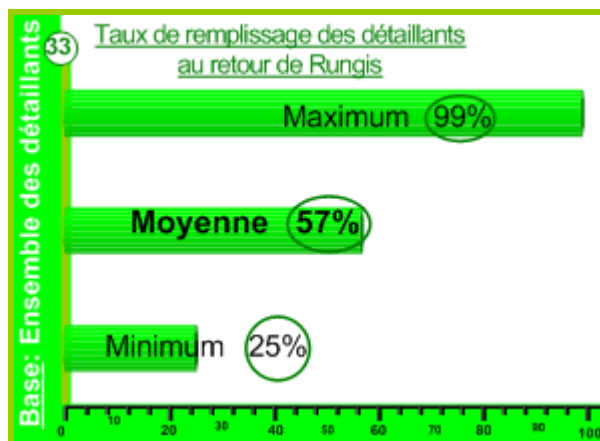
Le cas du « coffretage » : Parmi les détaillants parisiens, nous avons vu qu'une certaine catégorie se déplaçait sur le MIN de manière plus ou moins fréquente, et emportait elle-même ses achats.

Il s'agit d'abord, en tenant compte du critère de la spécialité, des cours des halles qui sont des spécialistes des fruits et légumes. Pour ces derniers, il y a un peu moins d'urgence à envisager une mutualisation, du

fait de la spécificité de leurs activités et du fort taux de remplissage de leurs camions, malgré les capacités de chargement par véhicule déjà plus importantes que pour les autres détaillants parisiens.

Il s’agit ensuite des alimentations générales que l’on désigne historiquement par le terme « Epiciers ».

En tenant compte de notre postulat de départ, qui était de modéliser les gains en tenant compte des moyens actuels, le premier élément qui peut aider à apprécier l’espérance de gain de la mutualisation est le taux de remplissage des véhicules au retour de Rungis, puisqu’il n’est pas encore question de voir l’apport éventuel d’un véhicule de plus grande capacité en vue d’une mutualisation.



Ce résultat n’est pas surprenant en soi, le taux de remplissage d’un peu plus de 50% pour un véhicule utilitaire léger n’étant pas très éloigné de ce qui peut être observé dans d’autres secteurs économiques. Cependant, il faut inclure dans l’appréciation les fluctuations de volume dues aux saisonnalités de la production et de la consommation des fruits et légumes.



La saisonnalité commune plaide pour la péréquation entre été et hiver, et donc entre les fruits et légumes et d’autres secteurs, mais non entre acteurs des fruits et légumes eux-mêmes.

La similitude des heures d’ouverture et de fermeture, tout comme celle du jour de repos, ne favorise pas un partage basé sur le temps d’utilisation des véhicules.



Une mutualisation strictement basée sur la péréquation temporelle serait inopérante.

Cependant, la mutualisation de trois d'entre eux qui se situeraient dans le même arrondissement, voire sur la même rue, donnerait à variables constantes, c'est-à-dire sans investissements supplémentaires, des résultats intéressants et immédiats à plusieurs égards : les trajets actuels sont au nombre de 9 par semaine pour les 3 détaillants, et de 15 par semaine pour 5 détaillants cumulés.

#### 5.4.1.2.1. Sur la fluidité de la circulation et la fréquence des approvisionnements

Les fruits et légumes étant des produits frais, tout le monde, aussi bien clients que commerçants, a intérêt à limiter les risques de péremption en multipliant les approvisionnements et ainsi garantir la fraîcheur.

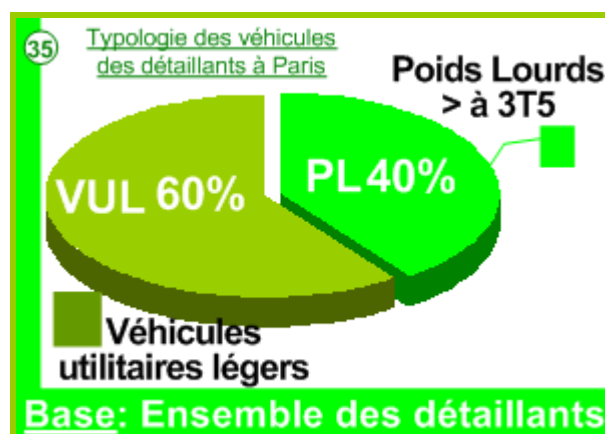
On suppose d'abord que chaque détaillant garde son véhicule actuel qui est rempli en général à un peu de moins de 60%, soit à peu près à moitié à chaque déplacement.

Les détaillants se rendant au MIN de Rungis environ 3 fois par semaine, il suffit que chacun des 3 détaillants y aille deux fois par semaine pour son propre compte et celui des autres, pour que le facteur circulation soit diminué mécaniquement du tiers (6 trajets au lieu de 9), tout en maintenant pour chaque acteur la même fréquence d'approvisionnement.

Une augmentation de la fréquence des approvisionnements jusqu'à un rythme d'un déplacement par jour ouvré pour la coopération (donc 2 fois par coopérant et par semaine) n'entraînerait pas une augmentation des trajets, dont le nombre serait même réduit à 6 par semaine pour une distance équivalente et une diminution parallèle des facteurs de consommation et d'émission de polluants (il faudra cependant rajouter les quelques mètres qui séparent les détaillants et la surconsommation générée par l'augmentation de la charge des véhicules). Les nuisances environnementales comme le bruit seront diminuées d'autant.

La fréquence des approvisionnements pour chaque détaillant sera accrue, car elle passera de 3 à 6 par semaine, ce qui divise de fait par deux le volume par approvisionnement et par grossiste, tout en maintenant le même volume global à la semaine (la capacité ainsi libérée du véhicule sert à la coopération).

Si le nombre de coopérants est porté à 6 pour la même entente, il faudra envisager un véhicule de plus grande capacité que la capacité moyenne actuelle des véhicules des détaillants afin de pouvoir enlever pour le compte de 6 détaillants simultanément. Toutefois, le résultat reste le même, c'est-à-dire une diminution d'autant de la circulation, qui serait ainsi divisée par 6, tout en maintenant la fréquence d'approvisionnement à 6 fois par semaine, soit un rythme quasi journalier, sans générer de surcoût pour les détaillants. Cette hypothèse où il n'y aurait plus qu'un véhicule de transport pour tous les membres de la coopération a notre préférence, pour les raisons de coûts d'acquisition et d'entretien des véhicules frigorifiques. Ces coûts font que les véhicules utilitaires des détaillants ne sont pas équipés de caissons frigorifiques, ce qui conduit à une rupture de la chaîne du froid.



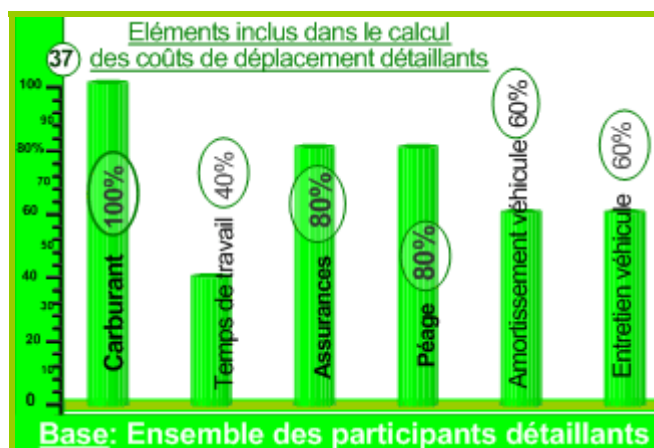
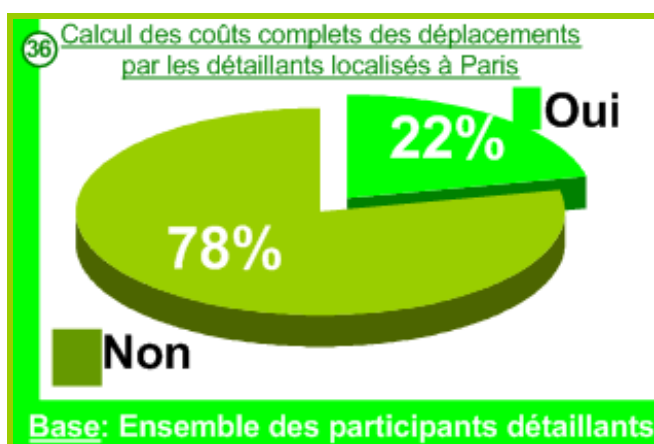
Les détaillants prennent en général le même jour de repos qui est le lundi selon la directive syndicale, et cette journée de repos est assez bien respectée. On suppose que chaque détaillant ne se rend donc plus qu'une fois par semaine au MIN, à tour de rôle, et qu'il achète pour son compte propre mais aussi pour le compte des 5 autres voisins coopérants qu'il se chargera de livrer au passage.

#### 5.4.1.2.2. Sur les coûts des déplacements

L'intérêt financier des détaillants à la mutualisation se situe théoriquement au niveau des économies faites sur le véhicule, mais aussi sur le temps de travail qui est consacré aux approvisionnements dans le MIN. Ils auraient donc d'un point de vue strictement financier un intérêt à la mutualisation des enlèvements, ce qui réduirait le nombre des déplacements pour chaque coopérant.

Cependant, les éléments financiers ne sont pas mesurés par les détaillants, et ceux qui en font une estimation n'incluent que les coûts liés au véhicule, à l'exclusion du temps de travail.

Les détaillants, dans leur majorité, méconnaissent l'exact coût de leur déplacement. Ainsi le rapport coûts-avantages entre la livraison et l'enlèvement n'est pas effectué. L'intérêt de recourir ou non au service livraison proposé par les grossistes ne semble pas se poser en ces termes.



Dans une mutualisation avec 6 partenaires détaillants, chacun peut voir son coût d'enlèvement de marchandises depuis le MIN divisé par 3 de façon quasi mécanique puisqu'il ne se déplace plus qu'une fois par semaine au lieu de 3 et ne supporte plus qu'un sixième des coûts d'acquisition et d'entretien d'un

véhicule (les frais d'entretien, d'assurance et de parking), puisque les coûts totaux se trouvent ainsi partagés entre 6.

Dès lors, l'économie ainsi générée justifierait l'investissement dans un véhicule de plus grande capacité, frigorifique et plus respectueux de l'environnement.

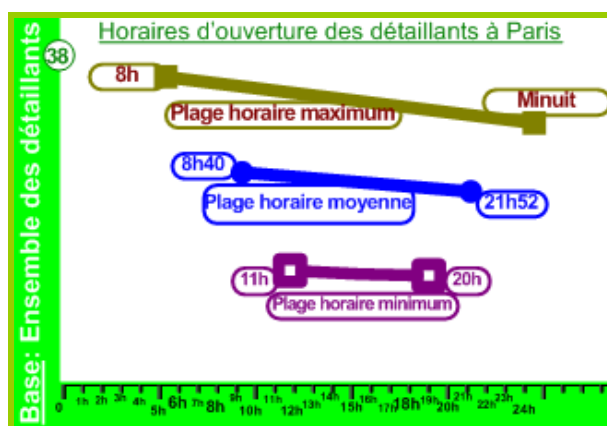
Dans une démarche de mutualisation, la taille des véhicules est une variable d'ajustement importante.

### 5.4.1.2.3. Sur le temps de travail des détaillants

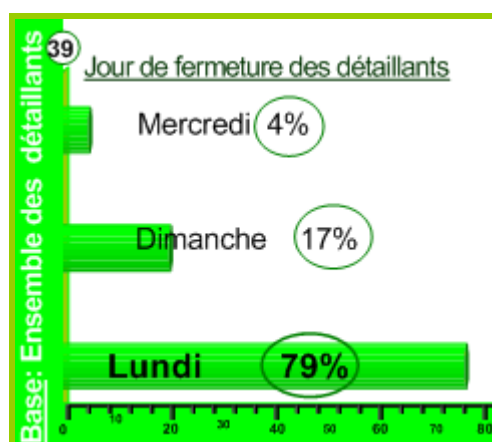
Les détaillants épiciers, du fait de leur plage horaire d'ouverture très large, et du fait qu'ils ne disposent pas toujours d'un employé, ont des semaines de travail très remplies.

Le fait pour chaque détaillant de passer de 3 déplacements à 1 par semaine conduit à une réduction du temps de travail consacré aux approvisionnements dans le MIN de presque 2/3. « Presque », parce qu'il faudra rajouter environ une à deux heures par semaine qu'il consacrerait à livrer les 5 autres coopérants, et autant pour les achats, du fait de l'augmentation du volume d'achats regroupés.

Nous avons déjà vu que les détaillants épiciers étaient ouverts 6 jours sur 7 et que les heures d'ouverture étaient en moyenne de 8h40 à 21h52.



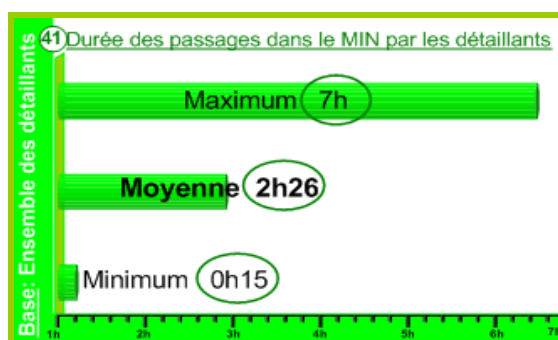
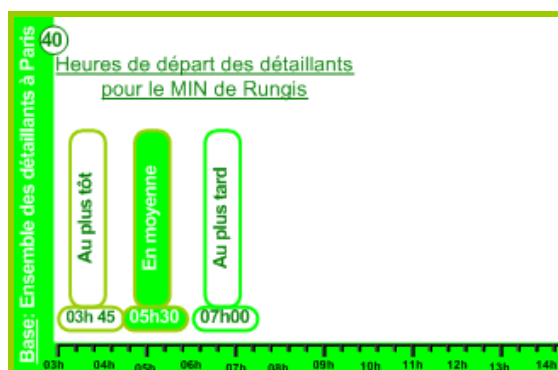
Le jour de repos hebdomadaire correspond à la prescription de la chambre syndicale des épiciers qui prévoit un repos hebdomadaire minimum fixé par convention au lundi. Cette prescription est largement suivie.



Le repos hebdomadaire a naturellement des conséquences sur l'activité du MIN qui est réputée plus faible le lundi pour le secteur des fruits et légumes.

Un comptage réalisé par nos soins la première semaine de septembre 2008 entre 7h30 et 8h30 laisse apparaître un léger différentiel de - 14% sur les véhicules utilitaires légers en direction de Paris le lundi par rapport au mercredi. Cependant, cet écart n'est pas suffisant pour en tirer une conclusion.

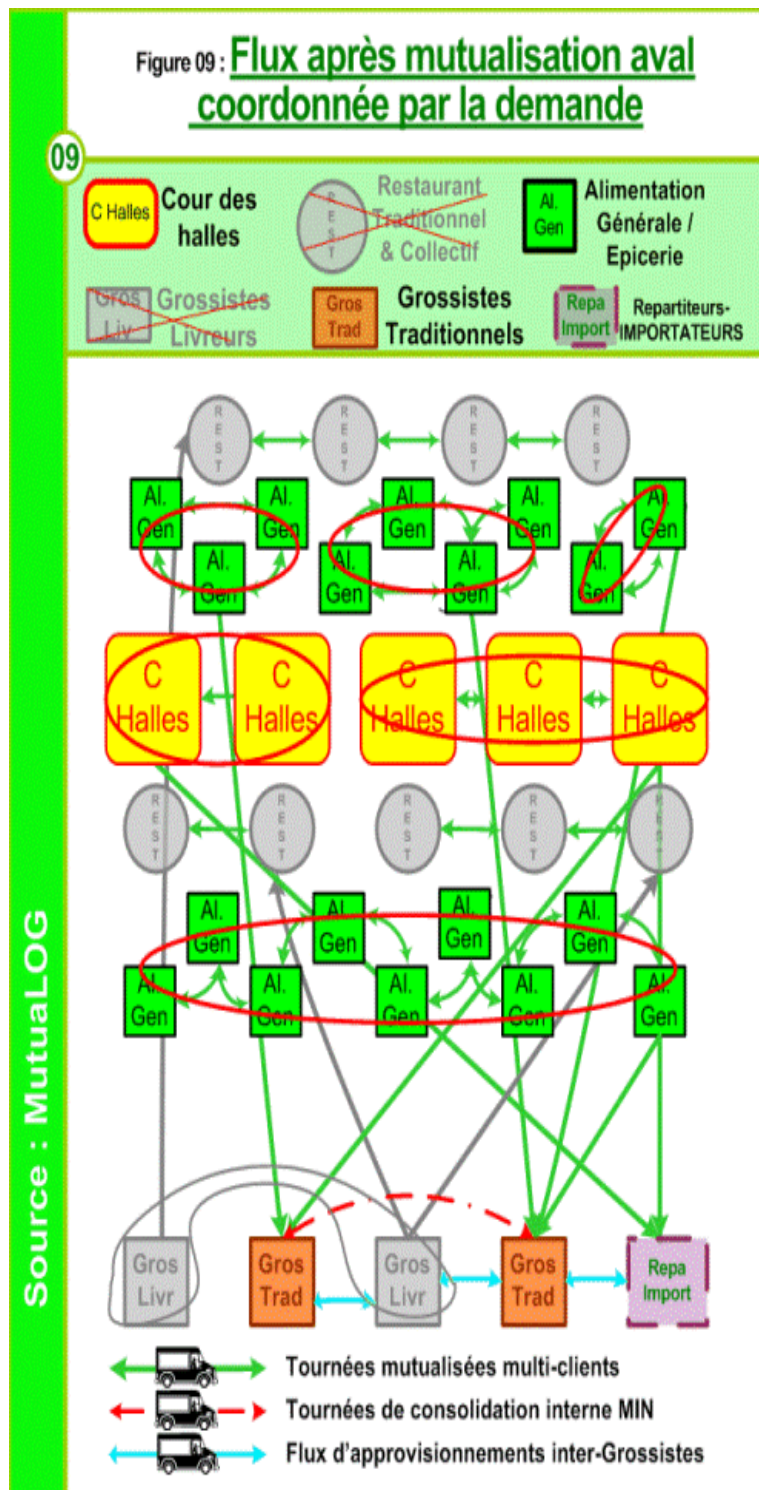
Il faudra donc, pour apprécier l'importance de ces quelques heures gagnées par semaine, les replacer dans ce cadre de surcharge horaire et les envisager par rapport aux heures de déplacement (le fait de se lever très tôt pour échapper aux embouteillages et être les premiers à se servir chez les grossistes).



Il est probable que l'importance des amplitudes horaires conduise un jour à adopter un mode d'approvisionnement plus reposant et que le confort apporté par la vente à distance plaide en faveur d'un accroissement des livraisons.

Les grossistes livreurs l'ont d'ailleurs compris car ils commencent à investir le marché de l'alimentation de détail après celui des restaurants bien que les marges espérées y soient plus réduites. C'est aussi une forme de diversification du portefeuille. La contagion de la livraison vers les épiciers peut en outre avoir un intérêt purement logistique pour les grossistes livreurs : en assurant en même temps la livraison de clients épiciers situés dans la même boucle que leur tournée habituelle, ils diminuent en même temps les coûts de transport unitaire par livraison et augmentent leur taux de remplissage. Ce phénomène est appelé enrichissement des tournées.

La figure 09 ci-dessous représente ce que pourrait être une mutualisation entre les détaillants parisiens y compris avec les cours des halles.



Cependant, cette espérance de gains reste théorique et ne suffit pas en soi pour déclencher la motivation pour deux raisons principales :

La première est que le véhicule des détaillants sert à d'autres approvisionnements qu'au MIN de Rungis (Métro, principalement, qui ne livre pas ses clients et qui n'était situé qu'en périphérie jusqu'à une date récente). Le véhicule leur sert aussi de moyen de transport quotidien pour le trajet domicile-travail (une partie des détaillants parisiens n'habitent pas à Paris).

La deuxième raison, sans doute la plus difficile à surmonter, est qu'il est difficile pour eux de **déléguer la fonction achats**. Les prix pratiqués étant similaires pour des raisons de proximité, la différenciation se fait au niveau de la compétence achats, qui devient de ce fait une compétence clé, voire stratégique, pour le détaillant.



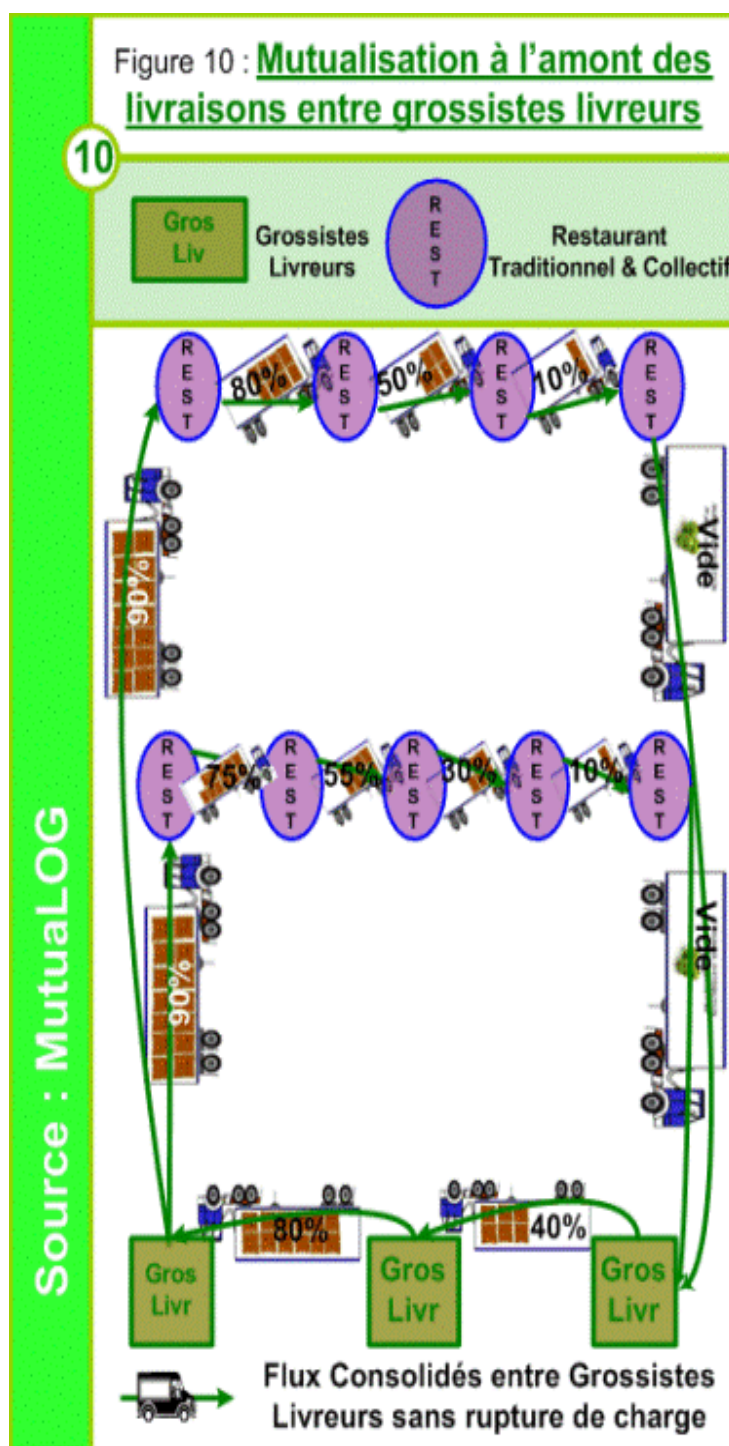
C'est d'ailleurs pour exercer cette compétence achats que la plupart des détaillants tiennent à se rendre au MIN eux-mêmes.

Si les gains théoriques sont nombreux, aussi bien au niveau écologique que financier et opérationnel, il n'en demeure pas moins qu'ils n'ont pas suffi pour l'instant à motiver des politiques de collaboration sur les livraisons entre grossistes.

#### 5.4.1.3. Les avantages de la mutualisation par les chargeurs grossistes

Elle concernerait les grossistes qui ne sont pas des spécialistes de la vente de gré à gré. Pour ces derniers, la normalisation devrait se poursuivre, du fait de l'absence de lien physique de leurs clients avec les produits avant la vente. La proposition de prix se fait donc sur la base d'une description normée des produits. Leurs méthodes se rapprochent de plus en plus de la vente à distance classique.





Elle peut concerner les grossistes livreurs mais aussi les grossistes traditionnels qui pourraient être amenés à proposer la livraison si les facilités existent et si les coûts d'accès à la coopérative ne sont pas prohibitifs. Cela ne tient pas compte des considérations commerciales qui pourraient rendre difficile, voire impossible, la mutualisation entre livreurs et non livreurs.



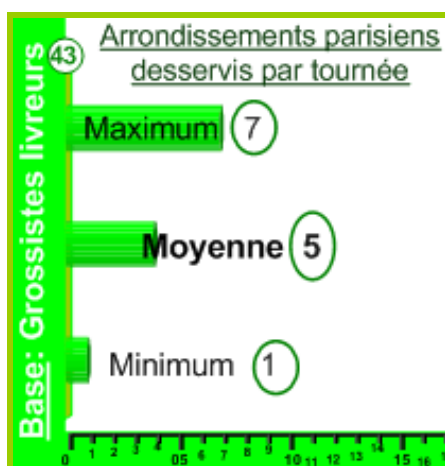
Il faut aussi rappeler que pour les grossistes livreurs, la livraison constitue le cœur de métier, le facteur sur lequel ils se différencient des autres grossistes et se font concurrence entre eux.

Cependant, dans l’hypothèse où ils parviendraient à s’entendre, les gains attendus sont aussi importants même sans investissements supplémentaires. La simulation porte sur 3 grossistes livreurs.

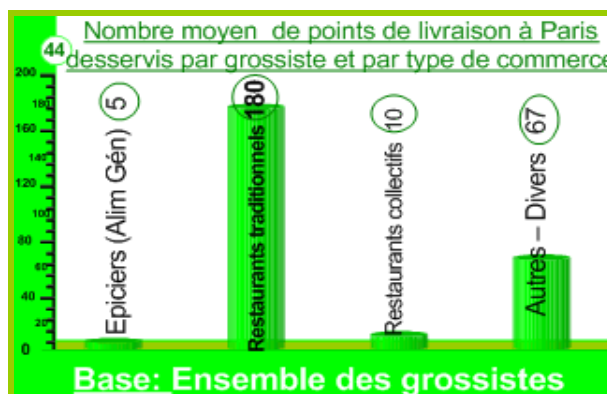
**5.4.1.3.1. Sur le coût de la livraison**

La réduction du nombre de véhicules nécessaires et donc du nombre de kilomètres parcourus devrait se traduire par une réduction presque proportionnelle des coûts de livraison. Il faut cependant intégrer les surcoûts liés à la multiplication du nombre d’arrêts, même si la plus grande spécialisation par zone géographique en limite les effets.

Dans l’hypothèse de départ, chaque grossiste livrait l’ensemble de la région parisienne. Avec une flotte de 10 véhicules, chaque véhicule dessert en moyenne 2 arrondissements, 4 avec une flotte de 5 véhicules et ainsi de suite ; sans compter qu’il faut servir en même temps et durant la même tournée les villes à la périphérie de Paris.



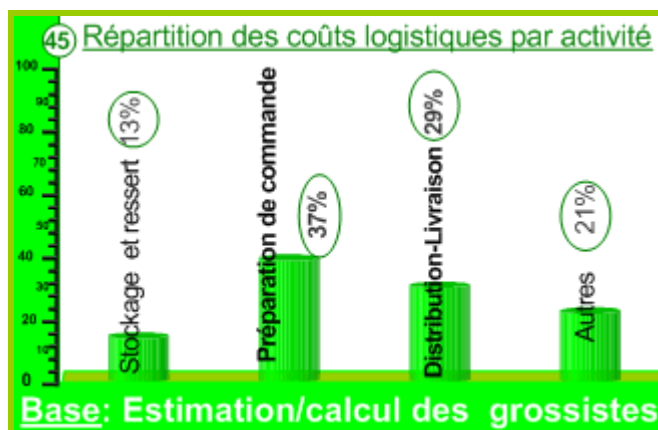
Une mutualisation entre les 3 grossistes typiques (5, 10 et 13 véhicules) porterait le nombre de véhicules disponibles pour Paris à 28, soit plus d’un par arrondissement. On peut imaginer que les 8 en surplus, avec leurs conducteurs, servent de réserve de capacité.



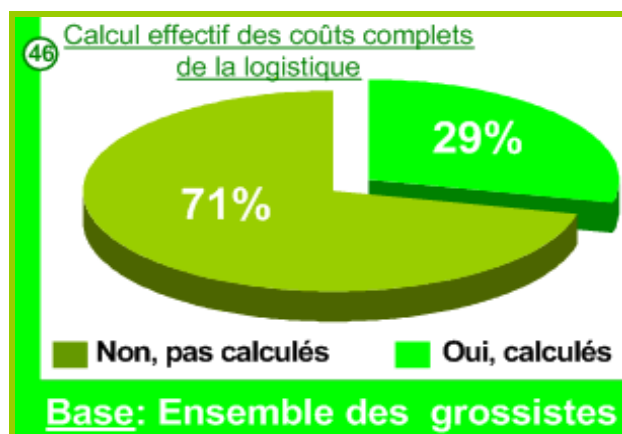
La durée des tournées sera raccourcie du fait de la diminution de la distance à parcourir par véhicule et par tournée.

Cette réduction de la distance est obtenue grâce à une meilleure spécialisation par arrondissement.

Elle réduit aussi les frais de personnel du fait de la diminution de la durée des tournées et donc du temps de travail par chauffeur. Ceci est d'autant plus important que le poste main d'œuvre constitue le plus gros poste de dépenses selon l'indice du comité national routier.

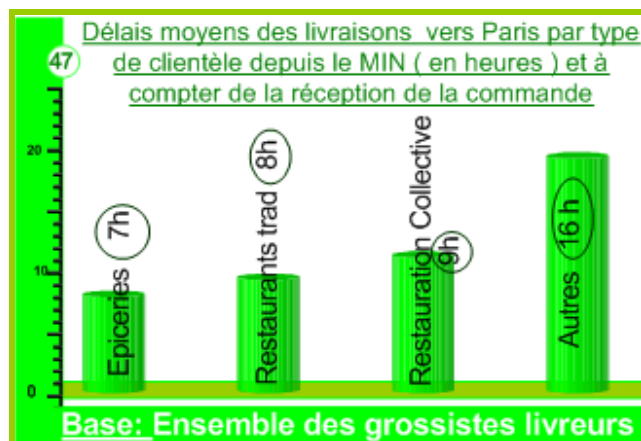


La préparation et la livraison sont les deux postes de coût les plus importants dans la logistique (plus que le coût de stockage, notamment du fait de la grande part de la main d'œuvre et de la faiblesse des quantités en stocks dans les produits frais).



#### 5.4.1.3.2. Sur la fréquence des tournées et les délais de livraison

Le délai de livraison est en fait très variable d'un client à l'autre selon l'usage qui est fait des produits livrés. Pour les restaurateurs, les produits sont souvent incorporés le jour même, d'où une certaine rapidité dans le processus d'acheminement. Ce qui est surprenant par contre, c'est la rapidité avec laquelle les rares épiciers sont livrés. Cela peut être dû à une plus grande amplitude des horaires d'ouverture.



Ce qu'il faut retenir, c'est qu'en général les commandes sont passées la veille pour le jour J, ou tôt le matin du jour de livraison. Il faut aussi ajouter le cas fréquent des dépannages où le grossiste livre en urgence un client, souvent restaurateur, en rupture de stock. Il y a en général toujours une voiture au moins qui repart en tournée vers Paris pour servir les commandes passées en retard.

Le délai de livraison ne doit pas être confondu avec le délai d'acheminement qui ne concerne que le temps de parcours du trajet reliant le grossiste à son client.

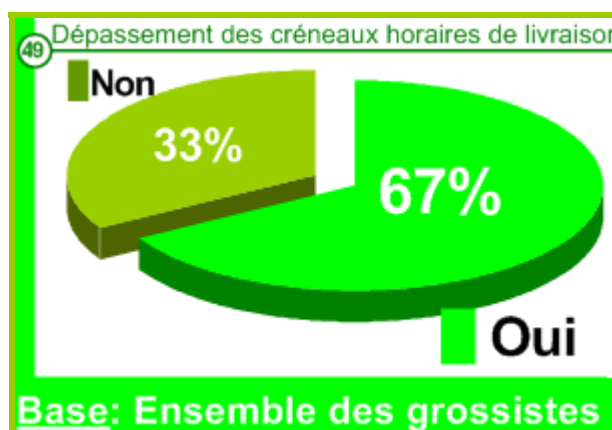
#### 5.4.1.3.3. Sur le temps de travail des chauffeurs livreurs des grossistes

Il y aurait assurément un décalage entre la disponibilité continue nécessaire au sens du service des grossistes livreurs et le temps de travail de leur conducteur, qui reste plafonné à 35 heures par semaine. D'où, d'ailleurs, un nombre de livreurs supérieur au nombre de véhicules. Sachant la part du salaire dans les coûts du transport (cf. tableau 1), il y aurait dans la rationalisation des parcours des véhicules un gisement important d'économie de coûts.

L'augmentation de la capacité de chargement et du taux de remplissage conduirait à une diminution du temps de travail des conducteurs, même si les tournées peuvent se rallonger par la même occasion. Cela peut conduire à instituer des heures de repos supplémentaires et/ou de pouvoir octroyer plus régulièrement des week-ends de deux jours successifs aux conducteurs qui pourraient ainsi se relayer. **La réserve de capacité et de flexibilité se trouverait aussi dans la ressource et la compétence de chauffeur livreur.** L'autre variable peut bien entendu être une diminution du nombre de conducteurs par véhicule, dans la mesure où l'augmentation du nombre de tournées dans la coopération ne se traduit pas forcément par une augmentation du nombre de chauffeurs livreurs remplaçants (ceux qui n'ont pas de tournée régulière à effectuer mais qui sont destinés à pallier les indisponibilités des titulaires).



La contrainte qui pourrait être une limitation des horaires de livraison n'est pas présente ou du moins pas ressentie comme telle. Le dépassement occasionnel des créneaux de livraison propres à chaque grossiste reste malgré tout dans la limite des horaires autorisés par la réglementation de la livraison à Paris.

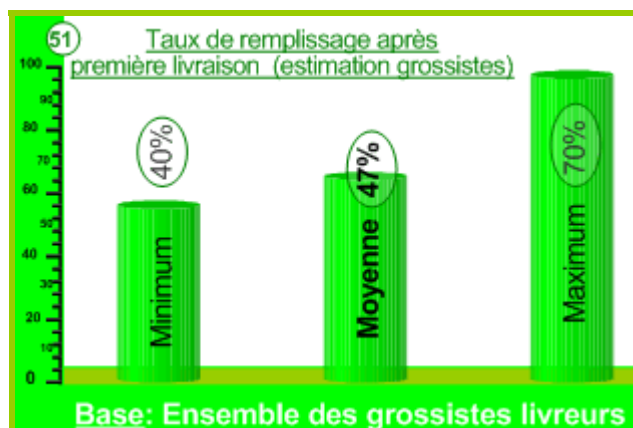


Le dépassement des horaires est une variable d'ajustement de la capacité de livraison. Il est préférable que ce dépassement ne se fasse pas au détriment du temps de repos obligatoire des conducteurs, et donc de la sécurité.

#### 5.4.1.3.4. Sur le taux de remplissage des grossistes

Avec les moyens actuels qui sont remplis à 63 % en moyenne, l'objectif est d'atteindre un taux de remplissage de 80%, soit 20% de plus à chiffre d'affaires constant.





Une augmentation de 20% du taux de remplissage des véhicules entraînerait de fait une diminution d'un peu moins de 20% de la capacité en circulation et des nuisances associées.

L'augmentation du taux de remplissage avec diminution des véhicules entraînerait cependant une augmentation du nombre d'arrêts par tournée, du fait de l'augmentation des points desservis par véhicule, d'où une légère surconsommation, mais aussi un léger rallongement de la durée des tournées.

Si le nombre de véhicules en livraison reste identique par rapport à la situation actuelle, cela n'entraînerait pas d'amélioration conséquente du taux de remplissage mais conduirait à un raccourcissement de la durée des tournées du fait d'une plus grande concentration de véhicules par zone desservie.

**L'optimum écologique avec le levier du taux de remplissage dans la situation actuelle de marché** (les mêmes acteurs avec la même structuration) devrait être trouvé au niveau d'une **adaptation de la taille des véhicules** avec une gerbabilité des chargements (les rendre empilables) et **leur conversion en flotte propre** par la même occasion. Une étude similaire à celle-ci, conduite sur le MIN de Grenoble en collaboration avec l'ADEME, a permis de démontrer que l'emploi d'une flotte mutualisée de véhicules électriques peut diviser par deux le prix de revient du transport à la tonne par km<sup>1</sup>.

L'augmentation du PTAC des véhicules reste compatible avec la nouvelle réglementation de la livraison dans Paris qui s'attache désormais au critère de la surface au sol.

La plupart des réglementations de tonnage limitent le poids à 3,5 t. Or, un camion de livraison de 7,5 t. a une surface au sol équivalente à celle d'une camionnette de 3,5 t. Si la livraison doit se faire par camionnettes, il faut 5 camionnettes pour remplacer un camion de 7,5 t.<sup>2</sup> Il apparaît donc opportun (en l'absence de contrainte spécifique) d'encourager des livraisons avec des camions de 7,5 t.

Le choix fait par la mairie de Paris en substituant au critère de gabarit celui de la surface au sol paraît judicieux (en retenant la surface du véhicule inférieure à 29 m<sup>2</sup> qui englobe les véhicules de 7t ou 12 t par exemple). Des villes limitrophes sont sur les mêmes critères.

On peut aussi fixer une limite de taille (longueur 12 m par exemple qui correspond aux espaces de livraisons aménagés à Paris). Le seul critère retenu par la nouvelle réglementation est cependant la surface au sol.

<sup>1</sup> Un second souffle pour les MIN, PREDIT, Recherche et Synthèse n° 38, octobre 2007

<sup>2</sup> Restitution des travaux du groupe "Partage de la voirie" – Conseil National des Transports – 2005

## 5.4.2. Les incitations

Il s'agit de voir quelle est la part d'incitations – publiques ou autres – qui viendraient récompenser les chargeurs se lançant dans cette démarche. Ces incitations peuvent être de nature fiscale, sous forme de subventions ou d'aides financières ponctuelles. Elles peuvent aussi venir des clients qui pourraient avoir envie d'encourager les entreprises ayant recours à de telles pratiques. Les entreprises espèrent ainsi en tirer un gain autre qu'un gain financier immédiat qui se traduirait tout de même par une augmentation de la valeur de l'image de l'entreprise.

### 5.4.2.1. Absence d'incitation publique

Il n'existe pas aujourd'hui d'incitation publique claire qui viendrait compenser la part de risque que prennent inévitablement les premiers entrants dans ce type de coopération. Le chargeur qui se dirige vers la mutualisation devra affronter le marché dans les mêmes conditions que ses concurrents, qui peuvent n'avoir aucune volonté de sauvegarde de l'environnement.

Ceci peut être pénalisant, surtout au début de la relation de mutualisation, notamment du fait des risques liés à la période de montée en compétence et de montée en charge. On ne sait pas aujourd'hui avec certitude quelle peut être la courbe de maturité d'un projet de mutualisation pour des PME de la distribution alimentaire.

### 5.4.2.2. Manque de reconnaissance dû à l'absence de label

Il n'y a pas non possibilité de tirer de manière claire un avantage concurrentiel lié à l'image, car il n'existe pas encore de label officiel de la logistique durable. La seule possibilité qui reste est de recourir à la publicité roulante, en affichant clairement le fait que l'entreprise utilise un moyen de transport durable. Malheureusement, en cas de mutualisation, l'image marketing des entreprises disparaît des véhicules, au profit d'un affichage neutre ou multiple qui profite également à tous les concurrents. Cette situation empêche de tirer avantage de l'image positive et valorisante de la logistique durable.

Des parades peuvent être trouvées. L'espace disponible pour la publicité sur les véhicules peut être partagé entre les coopérants, soit pour un même véhicule soit par véhicule.

## 5.4.3. Les niveaux de contrainte

### 5.4.3.1. Les contraintes réglementaires de la livraison

Le secteur n'est soumis à aucune autre contrainte que celles liées à la sécurité sanitaire des aliments. Il s'agit notamment du respect de la chaîne du froid et des règles d'hygiène.

Au niveau de la circulation, mises à part les difficultés de circulation et de stationnement, la seule difficulté réside parfois dans le poids maximal autorisé (PTAC), surtout pour ceux qui apportent en même temps un transpalette électrique pour les livraisons.

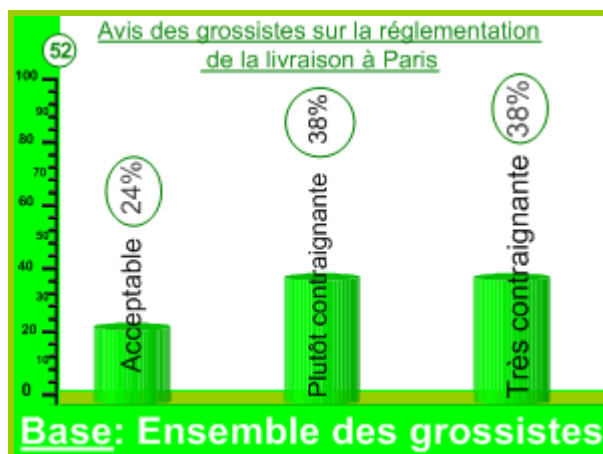
D'un point de vue plus général, la circulation a baissé dans la capitale de 2% en 2007 par rapport à 2006, ce qui signifie que la situation n'empire pas, globalement, pour la circulation<sup>1</sup>.

Selon une étude réalisée entre juin et septembre 2007, une rue comme Ménilmontant concentre à elle seule entre 8h et 20h une circulation de 190 poids lourds et de 871 véhicules utilitaires, représentant respectivement 4 et 17% du trafic total pour cette voie. La rue de la Roquette voit passer dans ce même

---

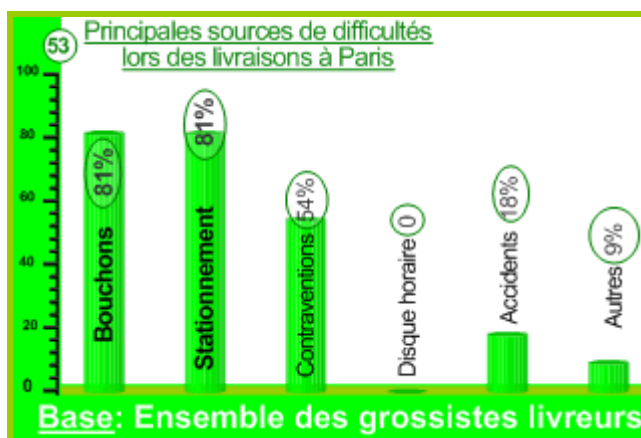
<sup>1</sup> Source : Mairie de Paris : [http://www.nxtbook.fr/newpress/Mairie-de-paris-direction-voirie-deplacements/Bilan\\_des\\_deplacements\\_en\\_2007\\_Paris/index.php?startid=56#/24](http://www.nxtbook.fr/newpress/Mairie-de-paris-direction-voirie-deplacements/Bilan_des_deplacements_en_2007_Paris/index.php?startid=56#/24)

créneau horaire 303 poids lourds et 1 862 véhicules utilitaires, représentant respectivement 3 et 16 % du trafic total pour cette voie<sup>1</sup>.



Le respect de la chaîne du froid est une réglementation qui n'a pas d'effet direct sur l'organisation de la livraison, dans la mesure où les véhicules actuels des grossistes sont munis de caissons frigorifiques, ce qui n'est pas toujours le cas de ceux des détaillants. Tout au plus, une nouvelle rupture de charges pourrait effectivement avoir des incidences sur les variations de température des produits transportés et constituer ainsi un obstacle à la mutualisation.

#### 5.4.3.2. Les contraintes opérationnelles



Au niveau du stationnement, la nouvelle réglementation n'amène pas de contraintes particulières. Le délai de 30 mn, matérialisé par l'usage du disque, reste bien supérieur aux 14 mn requises en moyenne pour la livraison à Paris.

La difficulté opérationnelle est plutôt apparue au niveau inattendu de la pratique du contre-remboursement. Le fait pour le livreur de devoir encaisser le paiement de la part du client rend la mutualisation plus complexe car la présentation physique du chauffeur livreur et sa ténacité deviennent indispensables.

<sup>1</sup> Idem.



### 5.4.3.3. Les contraintes financières

Une méconnaissance des coûts complets par les grossistes :

Les contraintes financières ne sont pas justement ressenties, en raison de l'absence de calcul des coûts complets.

La seule variable réellement sensible est le prix du gasoil qui est revenu à un niveau non dissuasif. Au pire des cas, le surcoût généré par les livraisons pourra être répercuté sur les clients.

De 87,92 USD le baril le 17 octobre 2007 à Londres, il est monté jusqu'à 146,35 USD le 15 juillet 2008. Il est depuis descendu sous la barre des 40 USD, faisant passer le litre du gasoil sous la barre symbolique de 1 euro le litre, soit son plus bas niveau depuis 4 ans.

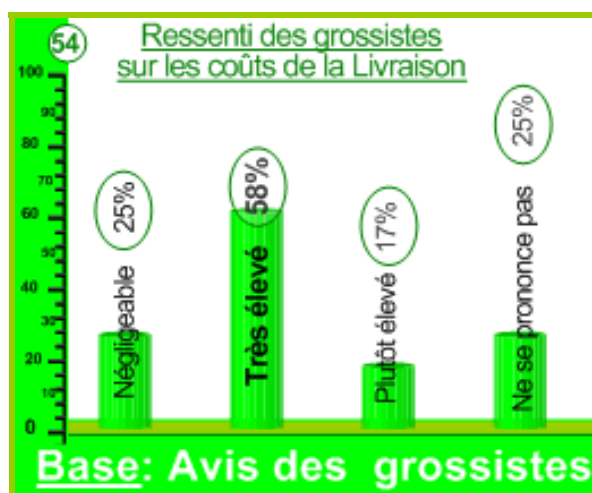
Le poste du coût le plus important en transport étant par ailleurs le coût du travail, la polyvalence des chauffeurs livreurs et des agents de logistique d'une manière générale fait qu'il est difficile d'isoler la part intrinsèquement liée au transport dans la masse salariale des entreprises de gros du MIN.

Le prix des contraventions, les coûts d'entretien de la flotte, ainsi que les frais financiers liés à l'achat, la location et l'amortissement des véhicules, devraient entrer en compte dans le calcul des coûts.

Cependant l'absence de comptabilité analytique n'est pas une spécificité des grossistes, on la rencontre dans la plupart des PME.

Cela peut traduire un état d'esprit mais aussi un manque d'outil de mesure ou de maturité logistique.

Quand on leur demande de donner leur sentiment sur le coût de la livraison, ils ont une idée, même s'il ne s'agit que d'une évaluation, voire d'une impression.



### 5.4.3.4. Les contraintes sociétales

L'opinion publique pense généralement que les véhicules de livraison sont générateurs de nuisances environnementales et contribuent de manière significative aux problèmes de congestion, de pollution, d'insécurité routière et de bruit. Cela ne concerne pas la profession de transporteur ou de livreur, mais l'activité, qui peut être perçue au mieux comme un mal nécessaire. Il n'est donc pas étonnant que la logistique urbaine soit un domaine de conflit potentiel entre intérêts économiques et commerciaux d'une part, et lobbies écologistes ou urbanistiques de l'autre<sup>1</sup>.

Les contraintes pourraient se traduire par les pressions qui seraient exercées par les riverains des quartiers de passage en raison des nuisances liées à la circulation, mais aussi par les clients consommateurs-citoyens qui pourraient préférer les produits logistiquement durables (cf. première partie, 2.13 sur la théorie des

<sup>1</sup> BESTUF «Guide de bonnes pratiques pour le transport de marchandises en ville», 2007.

parties prenantes). De manière plus égoïste, ces mêmes riverains consommateurs pourraient préférer que les véhicules empruntent les rues voisines plutôt que la leur.

Cette dernière hypothèse reste la plus théorique, du fait de l'absence d'identification de produits « écologiquement livrés » dans les rayons fruits et légumes.

La sanction client ne peut, à cause de cette absence d'identification, être individualisée et toucherait donc tous les acteurs de la filière sans distinction, même ceux qui auraient fait des efforts dans le sens de l'environnement.

Il est donc indispensable que l'identification des produits « livraison verte » se matérialise par un marquage, ou, de manière plus positive, par un label, pour que l'action citoyenne puisse s'exercer.

#### 5.4.3.5. Les contraintes économiques

La contrainte économique peut être durable ou occasionnelle. Dans ce dernier cas, elle est bien traduite par la notion de crise. Même si son étymologie renvoie d'abord au domaine médical (le latin *crisis* désignait en effet la phase décisive d'une maladie), la notion de crise ne doit pas être entendue toujours comme une fatalité mais peut être comprise comme une opportunité dans un moment difficile. C'est d'ailleurs à cette dernière acceptation qu'invite l'idéogramme chinois du mot qui signifie danger ou opportunité. Le terme grec *krisis* (décision, jugement) désigne un moment clef porteur de choix, souvent décisif pour l'avenir.

Dans le domaine économique, plusieurs indices permettent de déceler la présence du facteur crise dans un secteur ou une zone donnée.

Le premier critère est relatif à la consommation. Une crise de la demande traduit bien souvent des difficultés économiques au niveau des consommateurs acquis ou potentiels.

Au niveau des entreprises, la baisse de la production et donc du chiffre d'affaires ou du carnet de commande, la perte d'effectifs salariés, le redressement judiciaire ou pis encore la mise en liquidation judiciaire sont des éléments qui permettent d'attester de façon certaine de difficultés économiques.

Il n'y aurait pas de crise de la filière, en disproportion des difficultés économique globales de l'ensemble des secteurs, si on s'en tient à l'évolution du chiffre d'affaires et des effectifs des grossistes du MIN. Même si tout le monde reconnaît que les temps sont difficiles, la bonne tenue des grossistes telle que traduite par les marges opérationnelles peut être présumée. Les difficultés du secteur sont consubstantielles à celle de l'économie en général.

Il faut cependant noter une baisse des volumes, comme le reflète le tonnage des entrées suivi par la SEMMARIS. La baisse est de -4% en 2007 par rapport à 2006 (moins 6,2% pour les fruits, contre moins 2,3% pour les légumes), soit moins en proportion que l'évolution des prix de vente estimée par l'INSEE à +2,2% pour les légumes et à +3% pour les fruits. Le chiffre d'affaires des grossistes sur la même période a progressé de plus 0,1% !

Cette situation est naturellement ressentie différemment par les acteurs, notamment les grossistes. Tout dépend bien sûr de leur santé financière mais aussi de l'efficacité de leur organisation respective. Il est probable cependant qu'une poursuite de la baisse de la consommation conduirait à l'asphyxie de certains acteurs, d'autant que la baisse des volumes ne peut continuellement être compensée par une hausse des prix, surtout en période de crise de la demande.

Cependant, des espoirs subsistent quant à la consommation.

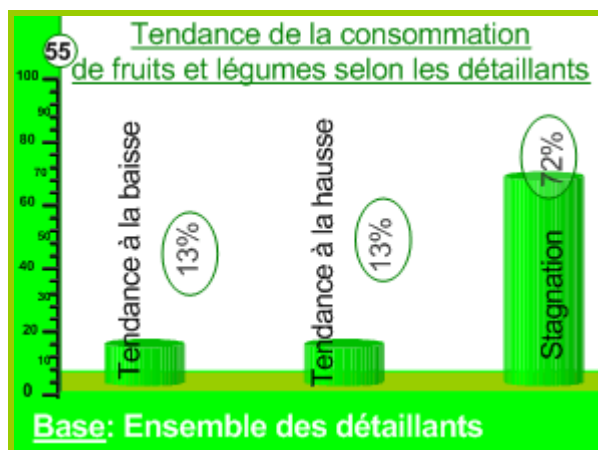
Selon TNS Worldpanel cité par le SEMMARIS<sup>1</sup>, l'année 2007 a marqué un retournement des indicateurs hexagonaux :

- Redressement du taux de pénétration de 0,3 point, tant en fruits qu'en légumes (98,4% et 98,7% respectivement)
- Augmentation de la fréquence d'achat de 1,8% en fruits (à 38,5 actes par an et par ménage) et de +1,5% en légumes (à 39,6).

Croissance significative des quantités achetées de +4 % en fruits à un peu plus de 2 millions de tonnes et de +2,6 % en légumes à près de 1,9 million.

Ce frémissement de l'offre ne semble pas être ressenti du côté des détaillants.

Pour mieux apprécier les conséquences de la crise actuelle sur les grossistes en fruits et légumes du MIN, il faut attendre la publication des résultats 2008, dans la mesure où la crise a été partout plus durement ressentie durant le dernier trimestre de l'année.



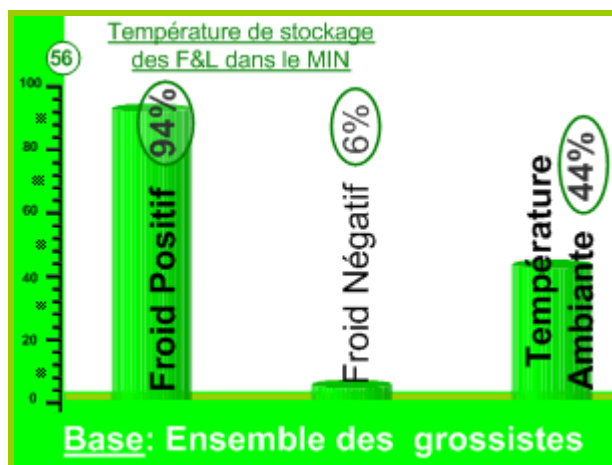
<sup>1</sup> MIN de Rungis, *Rapport Annuel 2007, secteur des fruits et légumes*, SEMMARIS  
<http://www.rungisinternational.com/documents/fr/rapport%20d'activit%C3%A9s%20fruits%20et%20l%C3%A9gumes.pdf>

## 5.5. Le «pouvoir mutualiser»

La capacité et les possibilités de mutualisation logistiques tiennent surtout à des aspects opérationnels. Ces aspects concernent surtout le matériel et les matériaux logistiques, l'équipement informatique ainsi que l'aménagement des emplacements et plus globalement le géo-positionnement du MIN de Rungis.

### 5.5.1. Les facteurs logistiques opérationnels

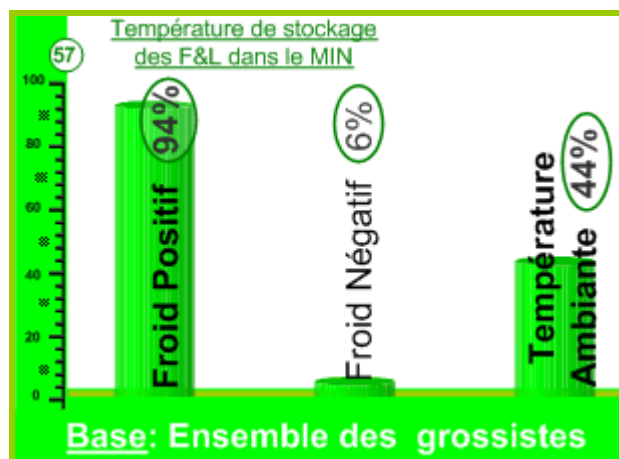
La similarité des zones d'approvisionnement et celle des techniques d'emballage et de conditionnement dans la filière font qu'il existe une uniformité et une standardisation presque parfaite des contenants logistiques. La première chose à noter est la similarité des températures de stockage et de transport des produits des différents grossistes interrogés, malgré quelques différences dans les produits qu'ils vendent.



C'est ainsi que 94% des grossistes disposent d'un stockage à température positive, contre 44% pour le stockage à température ambiante. Le stockage à température négative reste très limité en raison des conséquences du gel sur la tenue et l'aspect des fruits et légumes. L'effet de cette répartition, et surtout la grande part de la température ambiante, est une grande permissivité pour les détaillants qui peuvent, dès lors, transporter les produits avec des véhicules utilitaires non munis de caisse frigorifique.

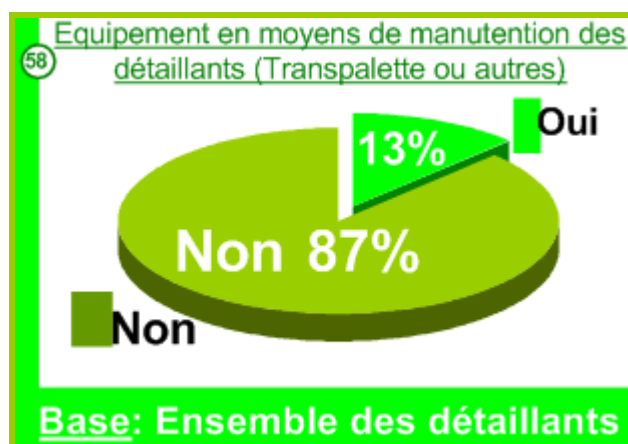
Il ne peut y avoir d'obligation à sanction automatique de disposer d'un véhicule réfrigéré, dans la mesure où l'on peut aussi s'approvisionner en produits à température ambiante. Autrement, il suffirait qu'une législation exige que tous les détaillants disposent de véhicules frigorifiques.

Il faut aussi signaler à ce stade l'absence de moyens logistiques de réception chez les détaillants parisiens.



L'absence de SAS de livraison peut être assez pénalisante pour les livreurs qui ne peuvent dès lors pas livrer aux heures où la circulation est plus fluide, à savoir la nuit.

Il faut noter cependant que les grossistes livreurs disposent des clés de certains de leurs clients en raison d'une relation de confiance particulière ou laissent les provisions à un endroit convenu.



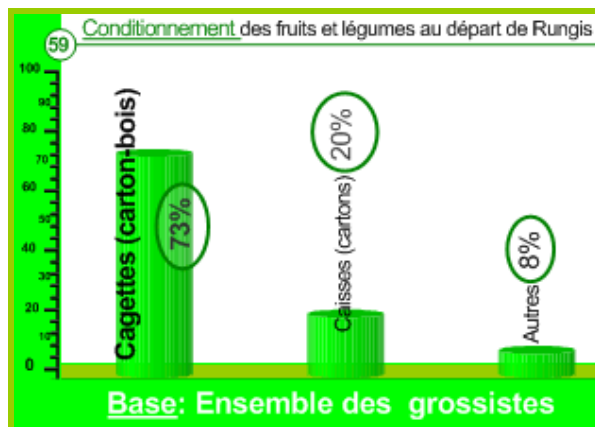
De même, et conformément aux usages et à la réglementation, c'est le livreur qui s'occupe du déchargement (la réglementation tient compte du volume). Les détaillants qui se font livrer n'ont pas besoin de moyens de manutention particulière. Le problème est tout autre pour ceux qui se rendent au MIN. Pour ces derniers, l'absence de moyens de manutention traduit plutôt une faiblesse des volumes et la prédominance du port des charges à bout de bras pour le déchargement (les moyens des grossistes servant au chargement).

### 5.5.1.1. La standardisation des emballages

La standardisation des emballages et des conditionnements des différents chargeurs coopérants potentiels est une condition opérationnelle importante, car elle facilite au quotidien le chargement et la manutention des charges.

Cette standardisation ou normalisation des types et des dimensions des emballages permet non seulement une ergonomie mais aussi une optimisation en amont par un calcul précis des capacités requises pour chaque membre en terme de volume de chargement.

Cette condition est satisfaite dans la mesure où il existe déjà une standardisation des emballages due à une certaine similitude des produits en gabarit et de leurs conditions de stockage et de transport.



Cette normalisation est aussi liée à la similarité des sources d’approvisionnement.

60 Dimensions des emballages utilisés en F&L

|         | Longueur | Largeur | Hauteur |
|---------|----------|---------|---------|
| Minimum | 40 cm    | 20 cm   | 40 cm   |
| Moyenne | 54 cm    | 34 cm   | 40 cm   |
| Maximum | 60 cm    | 40 cm   | 40 cm   |

Base: Principaux emballages de fruits et légumes utilisés dans le MIN

### 5.5.1.2. La normalisation des unités de chargement

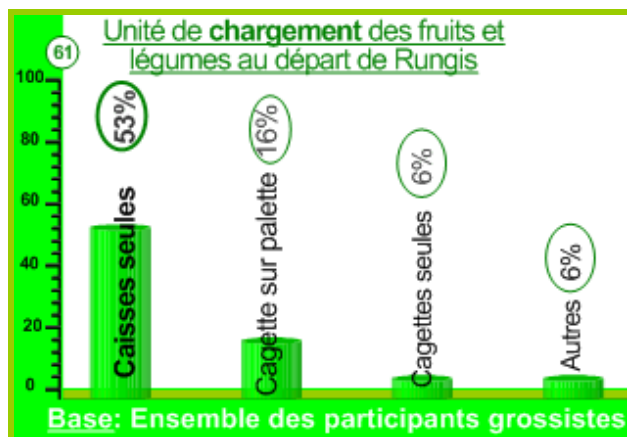
L'ensemble des dimensions se doit d’être standardisé pour permettre l’automatisation éventuelle des mouvements dans des espaces logistiques de proximité, ou simplement pour faciliter le rangement lors du transport.

La normalisation permet l’harmonisation des moyens de manutention et des conditions de chargement et de déchargement.

Une bonne harmonisation des unités de chargement permet d’optimiser le remplissage des véhicules de manière informatique en effectuant un préchargement et une planification fiable pour chaque véhicule.

L’affectation de la capacité disponible entre coopérants est aussi facilitée, puisque le volume réel de leurs besoins sera connu et pris en compte avant le chargement.

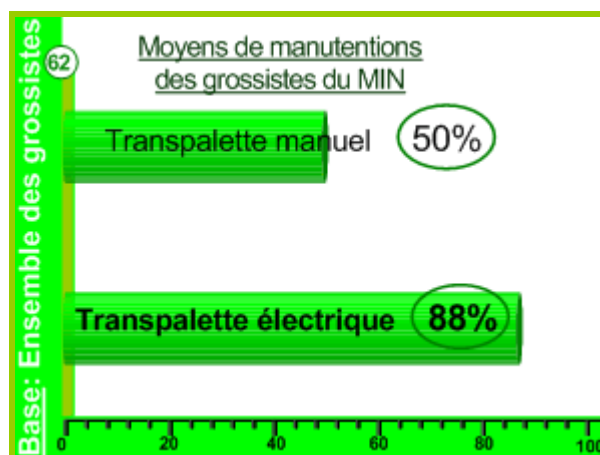
Cette standardisation est historique car, à l’origine, les grossistes achetaient toute la production d’un maraîcher.



### 5.5.1.3. La standardisation des moyens de chargement et de manutention

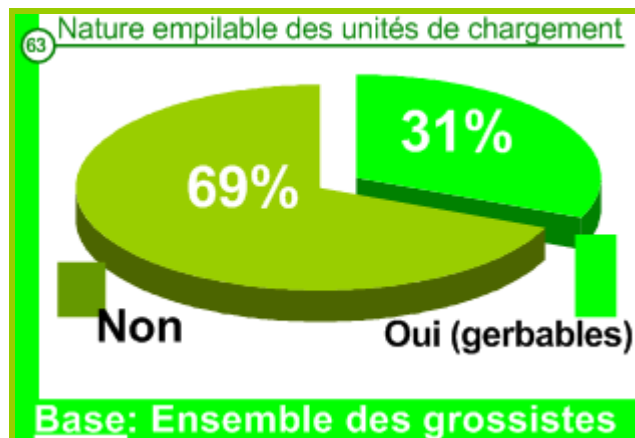
Cette condition définie comme un préalable est également satisfaite des deux côtés. Les marchandises peuvent être portées à bout de bras, sur diable, sur chariot, sur roll ou sur palette. Tout est fonction de leur conditionnement et de leur poids.

L’utilisation de transpalettes électriques est quasi généralisée, tandis que les chariots élévateurs gerbeurs sont peu courants. Cela se comprend du fait que les chargements ne sont pas gerbables, ou en tout cas, pas gerbés actuellement, notamment du fait de la fragilité des cartons et du non-remplissage des véhicules. Il arrive cependant que, pour les longs trajets, deux demi-palettes soient empilées l’une sur l’autre.





La grande difficulté pour l'optimisation au niveau du chargement (le caractère empilable des produits) ne concerne que les produits qui sont livrés à Paris et sa banlieue. Pour l'import-export ainsi que pour les longs trajets d'une manière générale, le taux de remplissage est de loin meilleur et le transport sous-traité à des professionnels est plus rationalisé.



Le critère de gerbabilité est d'autant plus important que, bien souvent, le taux de remplissage qui est estimé par les grossistes prend en compte la seule surface au sol et non le volume total du véhicule.

La gerbabilité permettrait de considérer le volume total du véhicule et de pallier les difficultés liées à la hauteur des unités de chargement.

Par ailleurs, au niveau de l'aménagement des établissements des grossistes, chaque cellule du MIN de Rungis dispose de quais de chargement normalisés ainsi que de deux entrées de plain pied pour le chargement de véhicules utilitaires légers, même si pour ces derniers, le chargement se fait « produits vers véhicules ». Les véhicules utilitaires légers restent garés sur les parkings et sont chargés au moyen de transpalettes manuels ou simplement de diables.

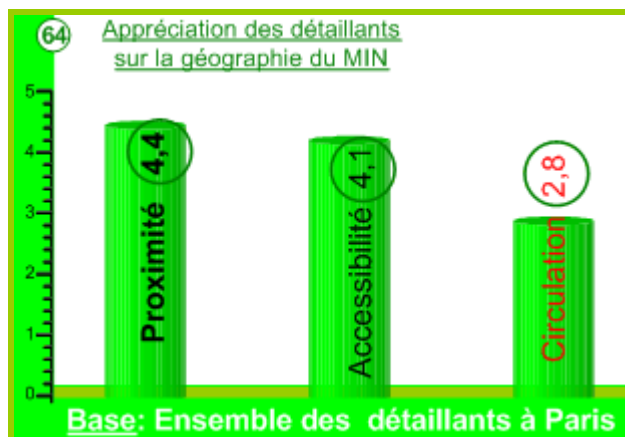
Il y a donc une manutention qui est effectuée jusqu'au véhicule, d'où un risque d'accident supplémentaire car les entrées de plain-pied servent aussi aux piétons.

Il existe aussi quelques difficultés liées au croisement entre les flux d'approvisionnement et de distribution au niveau du MIN. Alors que le créneau horaire réservé à la vente n'est pas toujours respecté, il peut arriver que des réceptions en retard ou non planifiées viennent encombrer les quais au moment des expéditions.

### 5.5.2. Le facteur géographique et les critères de distance

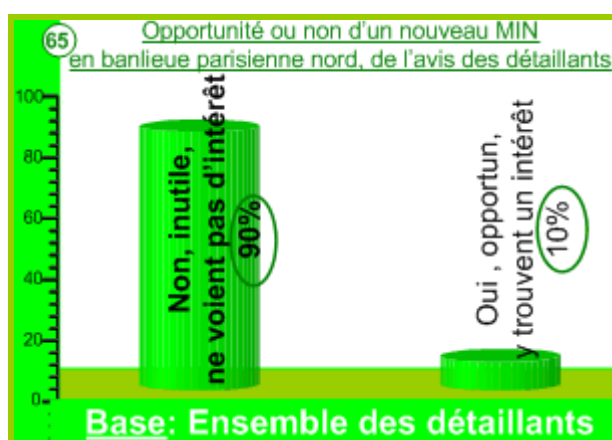
Il s'agit de la proximité géographique avec Paris et de la proximité entre les grossistes eux-mêmes. Le marché de Rungis n'est situé en effet qu'à 7 km de Paris et la jonction du MIN depuis Paris est permise par l'autoroute et le boulevard périphérique, ainsi que par la route nationale 7. Le nombre et la disposition des portes d'entrée permettent une bonne accessibilité à l'enceinte du marché, quelle que soit la provenance des clients.

Du côté des détaillants, la distance les séparant de Rungis a été analysée comme élément entrant en compte dans la motivation de la mutualisation et du déplacement.



Ces résultats traduisent une certaine satisfaction des clients du MIN, qui encouragent plutôt le *statu quo* et ne semblent pas attendre, ni chercher, une meilleure solution quant à la localisation du MIN.

Cette satisfaction semble d'ailleurs se confirmer car la quasi- totalité des détaillants, y compris ceux du nord de Paris, ne voient pas l'opportunité d'un nouveau marché à l'image de Rungis, même situé dans la banlieue nord.



Ce dernier graphique montre la bonne tolérance de la distance et la relativité paradoxale du facteur encombrement de la circulation dans les choix de déplacement. Il faut cependant rappeler que le choix ne se situe pas aujourd'hui entre le MIN et une autre structure mais juste dans le rythme et les modes d'approvisionnement.

### 5.5.3. La capacité et la compatibilité informatique

Le bon échange des données de base entre les partenaires commerciaux est le préalable indispensable à la conduite des opérations dans l'environnement complexe de la logistique, et notamment pour la coopération dans la mutualisation des livraisons. Ce partage va directement influencer la préparation des tournées et la bonne exécution des opérations de livraison.

L'ensemble des processus qui conduit à la mise à disposition de données « justes » et à jour est conventionnellement appelé « la synchronisation des données de base ». Celle-ci conduit à un état idéal de la diffusion des informations qui est appelé « l'alignement des données »<sup>1</sup>.

Pour un bon alignement des données, selon le groupement GS1, il faut que :

- les données de base soient collectées et publiées dans un langage commun à tous les acteurs ;
- les outils de publication conformes à ce langage soient largement disponibles ;
- l'accès aux données via les outils de publication soit aisé ;
- les conditions de publication et d'accès offrent des garanties suffisantes de sécurité et de confidentialité.

La gestion des données de base est une nécessité interne pour chaque acteur, aussi bien pour les grossistes et les clients que pour les éventuels tiers partenaires (pilotes ou prestataires). Elle dépend donc de leur propre organisation.

La synchronisation des données en temps réel nécessite, quant à elle, une collaboration entre les différents partenaires. Celle-ci doit porter sur les standards d'échange et de contenu, ainsi que sur les moyens qui rendent cet échange possible. Les applications existantes concernent la codification, l'identification automatique et l'EDI. Pour ce qui concerne les standards, les codes GTIN sont de plus en plus répandus et sont reconnus aujourd'hui comme étant des standards internationaux.

Pour permettre de tels échanges, il faudrait d'abord un certain niveau d'équipement en matériel et logiciel informatique pour les grossistes et leurs partenaires.

#### 5.5.3.1. L'équipement logiciel

Cet élément est important dans la mutualisation à plusieurs titres :

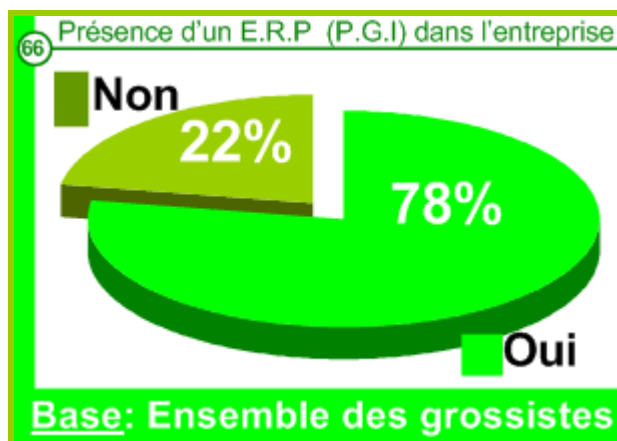
- Il aide à la décision par une meilleure connaissance des coûts et des postes comptables dans l'entreprise.
- Il permet de déléguer la gestion logistique à un tiers tout en gardant le contrôle sur ses flux physiques.

La *capabilité métiers* ne recouvre pas toujours les domaines d'activités des grossistes. L'exemple le plus frappant est celui des TMS (Transport Management System) qui sont quasiment absents du panel des grossistes. Cela peut aider à mesurer le degré de maturité logistique dans la mesure où il devient de plus en plus difficile d'atteindre un bon niveau de performance logistique, notamment en livraison, sans un bon soutien informatique.

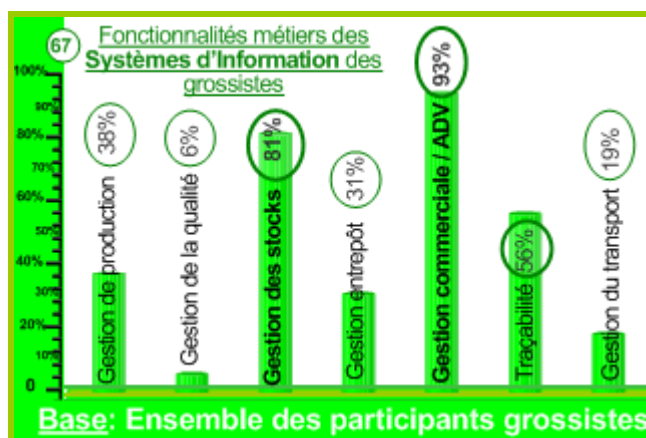
Si la plupart des grossistes, pour ne pas dire la totalité des répondants, disposent d'une gestion commerciale, les modules associés sont en général absents. Cela traduit une certaine conception du métier où l'on se concentre sur l'essentiel ou plutôt sur l'indispensable. Ce faible niveau d'intégration informatique est peut-être dû aussi au caractère familial de ce type de commerce où l'on a connu des jours meilleurs quand bien même on n'avait pas d'ordinateur. Il serait intéressant de pouvoir faire le parallèle entre le niveau d'informatisation et la génération des dirigeants des entreprises de gros.

---

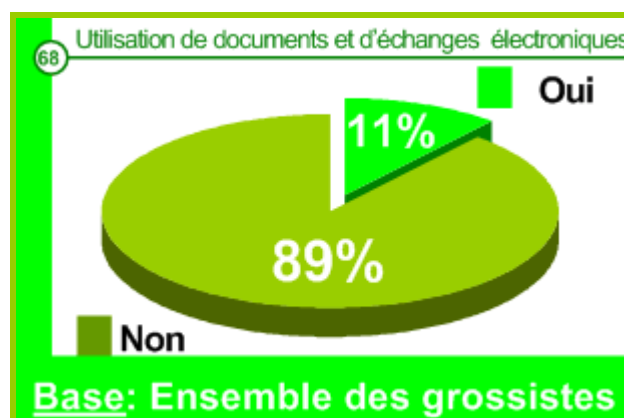
<sup>1</sup> GS1, *Les avantages de la standardisation*, www.gs1.fr, 2008



Les fonctionnalités métiers dont ils déclarent disposer montrent qu'il s'agit en fait de systèmes non intégrés qui se limitent dans la plupart des cas à la gestion d'une ou deux activités, le plus souvent la **Gestion des Stocks** et la **Gestion Commerciale**.



On pourrait d'ailleurs déduire de ces résultats la spécialisation des grossistes ou à tout le moins une hiérarchisation entre les différents métiers.



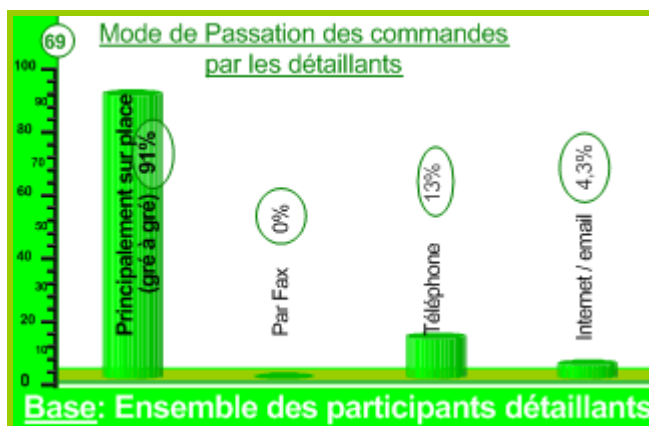
Le faible niveau actuel d'équipement informatique des grossistes et de leurs clients détaillants rend difficile l'automatisation et la planification des échanges. Il en découle :

- une absence de codification des unités logistiques et d’expédition ;
- une insuffisance du marquage des unités logistiques et palettes ;
- une rupture à la sortie quai de la traçabilité des produits.

Cette absence de codification et de code-à-barres de type EAN est corroborée par l’absence quasi totale de lecteurs de code-à-barres. Très peu de grossistes utilisent la lecture des données par informatique.

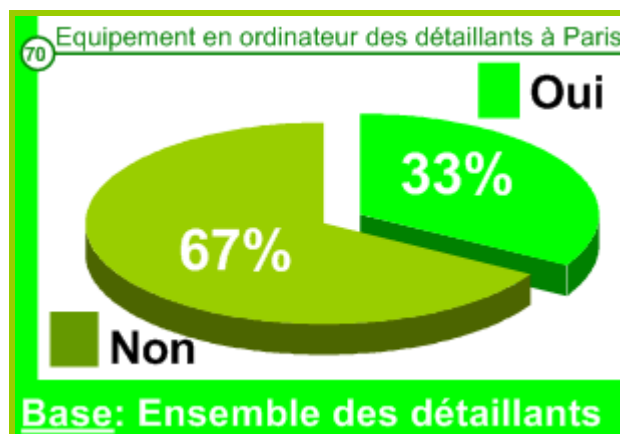
Elle se traduit aussi par les modes de passation des commandes d’achat. Même pour la vente à distance, on assiste à une prédominance du téléphone sur les autres modes comme le fax ou l’EDI.

Les techniques modernes de passation des commandes peuvent avoir des conséquences sur les modes d’approvisionnement des détaillants qui se déplacent principalement pour voir les produits. Comme on le voit sur la figure suivante, le gré à gré est prédominant pour les détaillants car ils se déplacent en grande majorité.



### 5.5.3.2. Le niveau d’équipement en informatique des détaillants

Assez surprenant là aussi, le graphique suivant permet de voir que le taux de pénétration de la micro-informatique chez les détaillants est très faible. Il est même moins important que pour les foyers de particuliers en France à titre de comparaison.



Cette faiblesse du niveau d'équipement en informatique des détaillants peut paraître surprenante, d'autant que les coûts d'acquisition n'ont cessé de baisser au cours des dernières années et que l'utilisation de l'informatique s'est largement répandue. On pourrait en déduire une absence de culture ou d'utilité perçue de l'informatique pour le métier de détaillant.



Alors que seulement 33% des détaillants déclarent avoir un ordinateur pour leur commerce, 100% de ceux qui disposent d'un ordinateur disposent également d'un accès à Internet.

Toujours est-il que cette insuffisance d'informatisation des détaillants est préjudiciable à la mutualisation, au moins pour deux raisons :

- Premièrement, cela réduit les possibilités de vente à distance au téléphone et au fax, qui ne permettent pas de visualiser les produits.
- Ensuite, cela empêche la dématérialisation des documents commerciaux et des échanges d'informations.

## 5.6. Le «savoir mutualiser»

Cet aspect est surtout lié à l'expertise interne des grossistes pour la conduite des coopérations et pour la logistique globale d'une manière générale. La présence de spécialistes en logistique et l'utilisation systématique d'indicateurs de gestion logistique peuvent faire présumer ces compétences.

### 5.6.1. La maturité logistique

La maturité logistique ne se présume pas, elle se mesure. Elle ne dépend ni de la taille de l'entreprise, ni seulement de ses équipements et infrastructures. Il s'agit d'un état de capacité à atteindre les buts stratégiques que l'entreprise assigne à sa logistique. Le résultat global se mesure à la satisfaction de la clientèle interne et externe au meilleur coût économique et écologique.

Les moyens de mesure de la maturité peuvent être des audits ou des diagnostics. Ces deux termes sont proches mais ne doivent pas être confondus pour autant.

*«Un diagnostic logistique concerne un champ particulier de la logistique de l'entreprise et vise à traiter un dysfonctionnement d'organisation et à améliorer la performance de l'entreprise.*

*Un audit est une démarche de contrôle global ou partiel visant à vérifier l'existence de procédures au niveau de différentes fonctions. L'audit ne regarde pas les performances atteintes ou non, il vérifie qu'il existe un process et des règles d'organisation correctement formalisées<sup>1</sup>.»*

Pour mesurer la performance de l'entreprise qui est appelée ici maturité, on peut recourir à un référentiel qui dispose d'une grille de notation sur tout ou partie des processus logistiques de l'entreprise. L'appréciation se fait sur la base de la satisfaction ou non d'un certain nombre de critères connus à l'avance, et dont la présence permet de dire si l'entreprise met tout en œuvre pour atteindre l'excellence logistique et si ces moyens sont à même de l'y conduire. Le but de la mesure étant ici comme partout ailleurs de rétroagir et de corriger le tir si nécessaire.

Certaines certifications sont concentrées uniquement sur les résultats du processus logistique et ne s'attachent pas aux moyens permettant de les atteindre.

Plusieurs référentiels sont disponibles aujourd'hui. Certains d'entre eux sont en accès libre et ne requièrent pas de droits de licence pour leur utilisation par les entreprises. Cependant, il est toujours intéressant de profiter du regard neutre et extérieur d'un auditeur.

Il n'est pas possible de conclure sur la maturité logistique des entreprises de gros en fruits et légumes pour la bonne raison que ces audits n'ont pas été effectués, même si le questionnaire qui a servi de guide d'entretien reprend les principes des principaux référentiels.

Parmi ces derniers, on peut citer de manière non exhaustive :

- Le référentiel SCOR/SCC
- Le référentiel SUPPLY CHAIN MASTER/PME
- Le référentiel ASLOG

### 5.6.2. La maturité environnementale

Le principal outil de pénétration de l'environnement dans l'entreprise est le système de management environnemental.

---

<sup>1</sup> A22 Conseil, *L'audit logistique*, <http://www.cat-logistique.com/audit.htm>, 2008



Le but du système de management environnemental est d'établir des procédures opérationnelles et de contrôle, afin d'exécuter avec succès le programme environnemental. Il comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures et les ressources en vue de développer, mettre en œuvre et maintenir la politique environnementale de l'entreprise.

Comme pour la performance logistique, il existe aujourd'hui, et de plus en plus, des référentiels permettant de juger de la performance environnementale et, plus généralement, de la durabilité, à travers la responsabilité sociétale des entreprises.

La principale caractéristique des normes en vigueur est leur caractère non contraignant. Les *soft laws* constituent en effet l'essentiel de la réglementation en la matière pour les entreprises, même si l'on assiste de plus en plus à l'émergence de normes obligatoires qui sont insérées dans des lois nationales. Toute la difficulté sera par conséquent d'articuler la multiplicité des *soft laws* avec les contraintes juridiques locales et internationales.

Les systèmes d'évaluation reposent eux aussi sur le volontarisme. Il existe des référentiels de certification dont les plus connus sont sans doute les normes ISO 14001 et EMAS II.

En termes normatifs, la norme AA1000 dont l'élaboration est due à l'ISEA (*International of Social and Ethical Accountability*) se veut une norme englobant l'ensemble des autres normes existantes en matière environnementale et sociétale (GRI, SA 8000, EMAS, ISO 14001...), en matière de qualité (EFQM), et en matière financière (IASB)<sup>1</sup>.

En France, la loi Nouvelles Régulations Economiques du 15 mai 2001 a rendu le rapport de développement durable obligatoire pour toutes les entreprises cotées. Cette obligation ne concerne pas les PME.

Nous n'avons trouvé au cours de nos entretiens aucun système de mesure de l'empreinte environnementale de la logistique chez les grossistes du MIN de Rungis.

### 5.6.3. Les compétences logistiques en interne

Elles s'apprécient au nombre et à la compétence des personnes dédiées à l'activité, y compris pour les livraisons, et à la présence ou non d'un responsable logistique et d'un responsable qualité.

#### L'apport de compétences externes ?

Nous avons supposé que les entreprises qui, pour l'essentiel, ont déclaré avoir des préoccupations logistiques ont pu, à un moment, faire appel à des compétences externes.

L'hypothèse d'une collaboration avec d'autres partenaires pour l'amélioration de la logistique a permis d'aborder la question.

Des études et des démarches auraient pu être menées dans ce sens sans avoir été pour autant mises en application.

Ce n'est cependant pas le cas pour les entreprises que nous avons rencontrées.

La compétence s'acquiert de différentes manières :

- soit par l'apprentissage interne ou organisationnel, dans le cadre d'une collaboration ;
- soit par l'embauche de nouvelles compétences ;
- soit par l'achat de conseils et d'assistance, en recourant notamment à des cabinets de conseil.

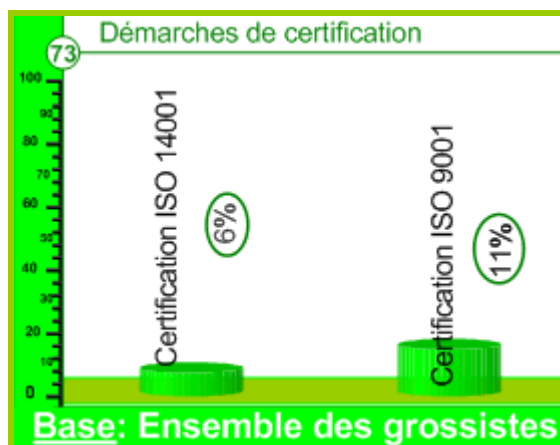
Cette condition, même si elle n'est pas satisfaite, n'est pas bloquante. Elle reste une contrainte surmontable dans la mesure où elle peut être remplie de manière ponctuelle ou définitive par l'organisation, en ayant recours à l'achat ou à la formation des compétences manquantes.

<sup>1</sup> CAPRON Michel in, *Les entreprises face aux enjeux du développement durable*, Idem

#### 5.6.4. Les démarches d'amélioration et de certification

C'est pour valoriser les compétences et pour affirmer leur professionnalisme en garantissant un bon niveau de maîtrise de la qualité des produits et des services que des grossistes se sont engagés dans des démarches volontaires et/ou officielles, comme Fel'engagement (convention d'autocontrôle initiée et élaborée par l'UNCGFL et validée par la DGCCRF) ou Qualipom'Fel® (certification d'entreprise garantissant le respect d'engagements de service)<sup>1</sup>.

Cependant, le résultat est tout autre quand il s'agit de certification hors corporation.

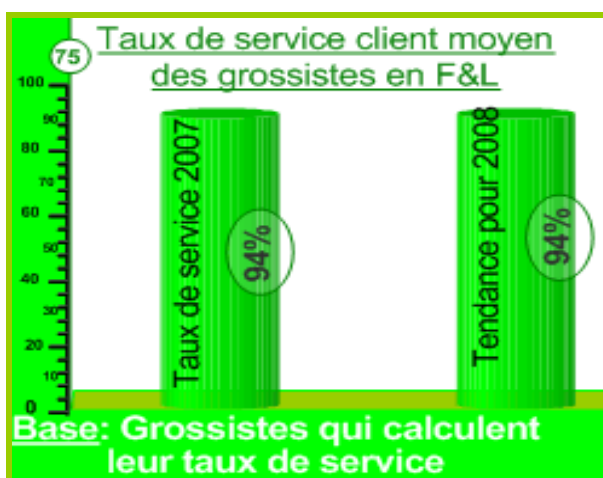
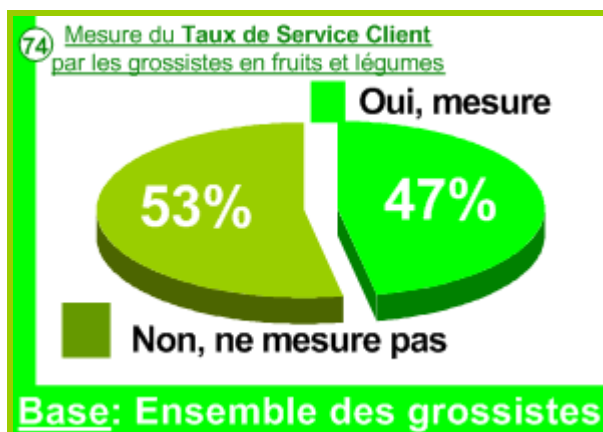


Ce résultat est assez surprenant quand on sait que la qualité des produits et des services tient une place importante dans le discours des grossistes. Ils déclarent d'ailleurs que c'est le principal critère de différenciation. La qualité est au cœur de la stratégie d'entreprise (avec une différence à faire entre la qualité des produits et la qualité du service).

Pourtant, la qualité du service n'est pas toujours mesurée, ni à travers le processus ni à travers les résultats opérationnels.

Elle n'est mesurée accessoirement qu'à travers l'acquisition ou la perte d'un client (ce critère est alors à pondérer avec le facteur prix). Il peut cependant exister une différence entre la qualité des services et la qualité des processus, même si la seconde conditionne la première. Les indicateurs de résultat sont rares et les indicateurs de processus en logistique, quasiment ignorés.

<sup>1</sup> DETAIL, Bulletin d'information technique de la distribution, n°250,2008, CITFL : *Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes*, [www.ctifl.fr](http://www.ctifl.fr)



Ceci traduit pour certains une logistique encore fragmentée car la mesure est le premier stade de la performance en Supply Chain.

En effet, malgré le fait qu'une bonne partie des répondants déclare avoir des préoccupations logistiques, très peu disposent d'encadrement logistique, et un nombre plus faible encore a entrepris des démarches de certification de la qualité.

### 5.6.5. La proximité et l'apprentissage organisationnels

Comment est ressentie l'appartenance à un même secteur d'activité ? Crée-t-elle des liens particuliers de solidarité entre les acteurs ? Utilisent-ils les mêmes méthodes de travail ?

Il est difficile de répondre à ces questions de manière tranchée, tant il existe une hétérogénéité des niveaux de maturité et des formes d'organisation entre les grossistes du MIN. Il n'est pas rare de voir dans ce même espace réduit aussi bien des exemples d'excellence logistique, que le contraire, à savoir des organisations encore fragmentées sans aucune ébauche d'industrialisation ou d'automatisation. Y aurait-il une communication entre les grossistes de nature à permettre d'engendrer un apprentissage par un phénomène de nivellement à travers les bonnes pratiques de l'organisation ?

La réponse nous paraît négative dans la mesure où le culte du secret empêche toute forme d'échange volontaire de bonnes pratiques.

La proximité institutionnelle entendue au sens de distance physique n'engendre pas forcément une proximité organisationnelle du fait justement du manque de collaboration entre les acteurs. Les gisements

d'apprentissage collectif sont nombreux mais demeurent encore inexploités du fait, encore une fois, de la concurrence (c'est du moins la raison qui est la plus souvent invoquée).

Cependant, la similarité des produits et l'unicité géographique conduisent forcément à une certaine harmonisation des procédés, ne serait-ce que du fait du mimétisme organisationnel (qui est différent de la dynamique d'apprentissage) et des règles de fonctionnement qui sont, quant à elles, imposées par la SEMMARIS et qui s'appliquent à tous les acteurs sans distinction.

L'assujettissement aux mêmes règles et aux mêmes contraintes physiques amène une certaine standardisation des pratiques et des procédés. C'est ainsi que les modes de vente et d'achat sont quasiment similaires, tout comme les matériels de manutention utilisés par les grossistes.

La compatibilité organisationnelle quant à elle se joue surtout au niveau de la taille des entreprises. On y distingue effectivement des chiffres d'affaires et des effectifs qui ne sont pas proportionnels à la surface commerciale des enseignes. Cependant, il existe une certaine consubstantialité entre les grossistes du fait de leur passé et de leurs objectifs communs, en plus de leur nature intrinsèque de commerçant.

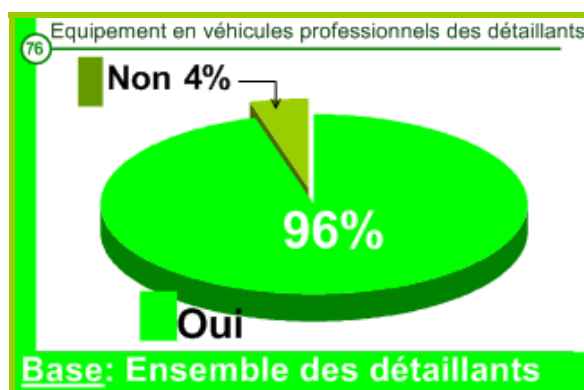
Les grossistes ne partageant volontairement ni savoir-faire ni technologie, il n'est pas possible de conclure à l'existence d'interrelations capables de favoriser un apprentissage organisationnel.

## 5.7. Le «vouloir mutualiser»

Il s'agit de la motivation des acteurs pour la mutualisation et d'une manière plus large pour la collaboration logistique. Ce facteur inhérent à la situation propre de chaque acteur et à l'état des rapports entre les grossistes est sans doute le plus difficile à tester. Le vouloir ne s'explique pas toujours de manière rationnelle. La rationalité des acteurs économiques qualifiée de « limitée » par Williamson peut tourner aussi bien autour de facteurs objectifs que de facteurs subjectifs.

### 5.7.1. Le rapport des détaillants avec leur véhicule

Dans l'idéal, et pour profiter pleinement des avantages financiers et écologiques de la mutualisation des approvisionnements, les détaillants ne devraient plus disposer de véhicule professionnel en propre. Un seul véhicule de taille adaptée à leurs capacités cumulées devrait être partagé par les membres de la coopérative. Cela reste envisageable, à la condition que l'usage du véhicule reste exclusivement lié aux approvisionnements depuis le MIN de Rungis et que les détaillants ne soient pas liés par des contrats de location à long terme.

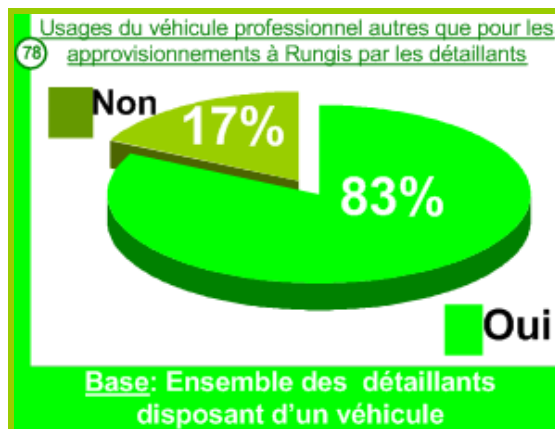


La pratique du leasing pour les véhicules professionnels est très peu répandue au niveau des détaillants. Il semble que le crédit classique prenne le dessus, d'où une certaine similarité des modes de gestion entre véhicule professionnel et véhicule personnel, quand les deux usages ne sont tout simplement pas confondus.

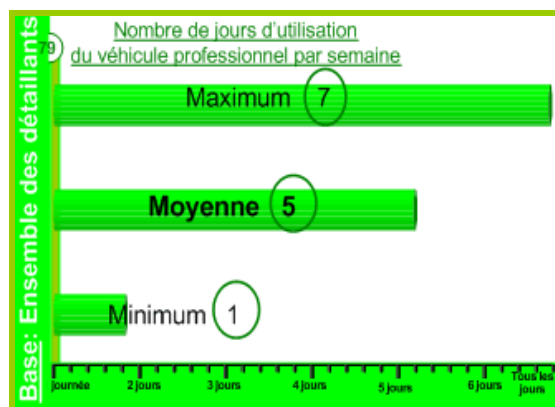


Les détaillants se servent de leur véhicule professionnel pour des besoins qui dépassent le simple cadre des déplacements vers le MIN. Il est à croire que même s'ils disposaient d'un véhicule alternatif pour les approvisionnements depuis le MIN, ils garderaient malgré tout leur véhicule pour d'autres approvisionnements ou pour des usages personnels et familiaux.

Les détaillants, surtout épiciers, ont d'une manière générale un rapport personnel et affectif avec leur véhicule.



Ils se servent de leurs véhicules en moyenne cinq fois par semaine, alors qu'ils ne viennent à Rungis qu'entre deux et trois fois pour l'essentiel.



Pour que l'usage du véhicule par les détaillants recule, il faudrait que tous les fournisseurs leur proposent la livraison, ou que les modes mutualisés fonctionnent également pour toutes les autres sources d'approvisionnement, et pas seulement pour les flux en provenance du marché de Rungis.

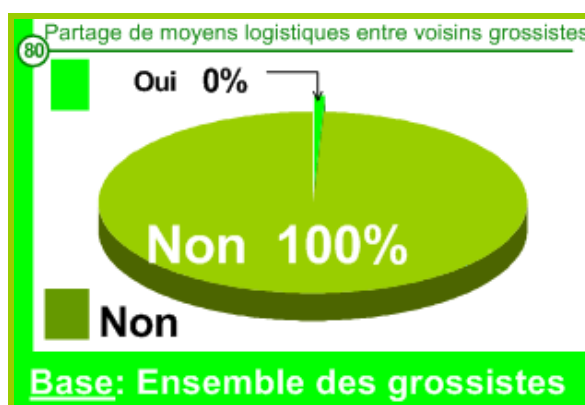
### 5.7.2. Les facteurs de confiance

La confiance naît principalement de l'habitude, de la réputation et de l'ancienneté des relations.

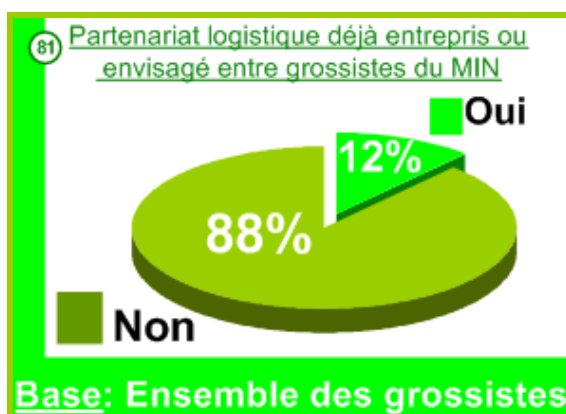
### 5.7.2.1. L'habitude dans les relations inter-grossistes

Les difficultés supposées et réelles de la collaboration pourraient être atténuées par la confiance entre grossistes qui s'acquiert, entre autres, par l'habitude de la collaboration et des relations intergrossistes.

L'habitude des relations interentreprises n'est pas présente chez les grossistes. Le comportement individualiste est de mise, au moins pour ce qui concerne le commerce. Les seuls rapports dont nous avons pu avoir connaissance, en dehors des rapports marchands, ont pour cadre les organisations professionnelles et syndicales. Il en existe un certain nombre qui regroupent aussi des membres exerçant en dehors du MIN. Le cadre syndical pourrait servir de socle à des ébauches de collaborations plus axées sur la performance que sur la défense des intérêts de la corporation. Cependant, les associations professionnelles de fruits et légumes n'ont pas été consultées dans le cadre de cette étude.



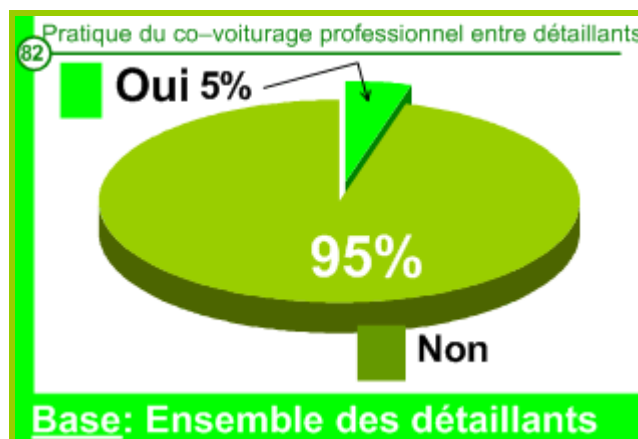
Ces résultats montrent que les grossistes n'entendent pas mettre en commun leurs moyens et leurs compétences, même s'ils partagent déjà des infrastructures dans le MIN, la même culture, la même réglementation et globalement les mêmes problématiques économiques.



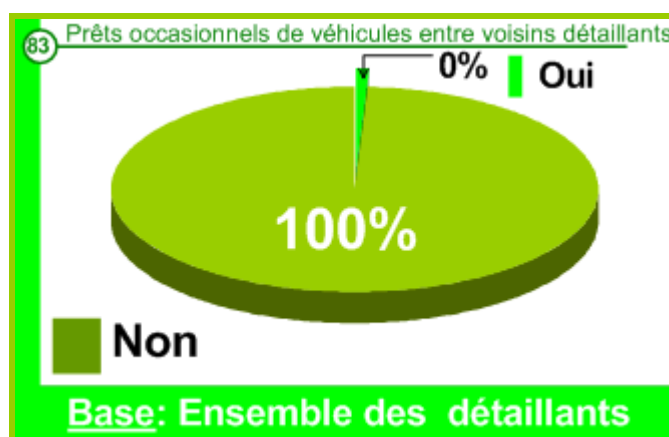
Il n'y a pas d'habitude de collaboration interentreprises, malgré les participations actives des représentants des grossistes à diverses commissions, dont certaines ont pour objet la logistique.

### 5.7.2.2. L'habitude dans les relations entre détaillants

La mutualisation pourrait être facilitée par des relations antérieures entre les partenaires potentiels. La même origine socio-ethnique, par exemple, pourrait faciliter ces relations ou au moins permettre un dialogue.



L'absence d'habitude de collaboration logistique ne concerne pas seulement les flux en provenance du MIN. Le sentiment d'indépendance est l'un des principaux avantages du métier d'épicier. Les autres sources d'approvisionnement étant aussi communes pour la plupart aux détaillants parisiens, le covoiturage aurait pu exister même en dehors du MIN. Ce n'est pas le cas, chacun se déplace seulement pour soi et avec ses propres moyens.



De même, le prêt, même occasionnel, de véhicules entre détaillants n'est pas pratiqué. Celui qui est confronté à une indisponibilité de son véhicule, pour une raison ou une autre, n'irait pas pour autant emprunter celui du voisin détaillant.

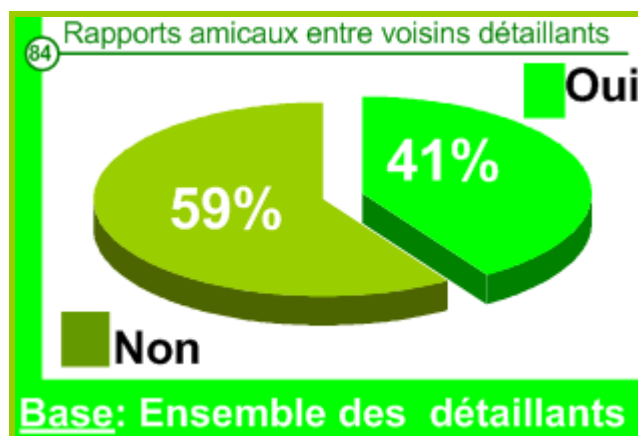
Ceci ne traduit pas forcément une absence de solidarité mais reste toujours relatif, à notre avis, à la volonté d'autonomie et d'indépendance.

L'explication peut être encore plus simple si les détaillants, même relativement proches, ne se connaissent pas et n'entretiennent pas de rapports.

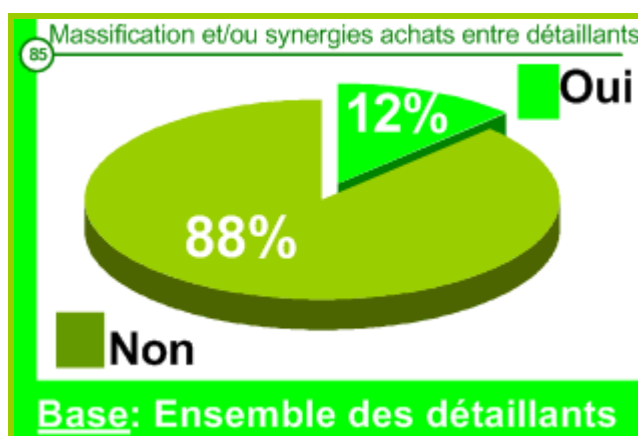
Malgré le fait que la réalité de la concurrence est à relativiser entre les détaillants, du fait de leur spécialisation géographique, ces derniers n'entretiennent pas de relations et ne profitent pas des synergies



achats qu'ils pourraient retirer de leur proximité et de la similarité des produits qu'ils achètent chacun indépendamment.



La massification des achats, y compris ceux effectués en dehors du MIN, pourrait être un premier grand pas vers la mutualisation logistique. L'intérêt est certain, quand on sait que la faiblesse des volumes engendre, chez cette catégorie de commerçants, des coûts unitaires, notamment logistiques, plus importants.

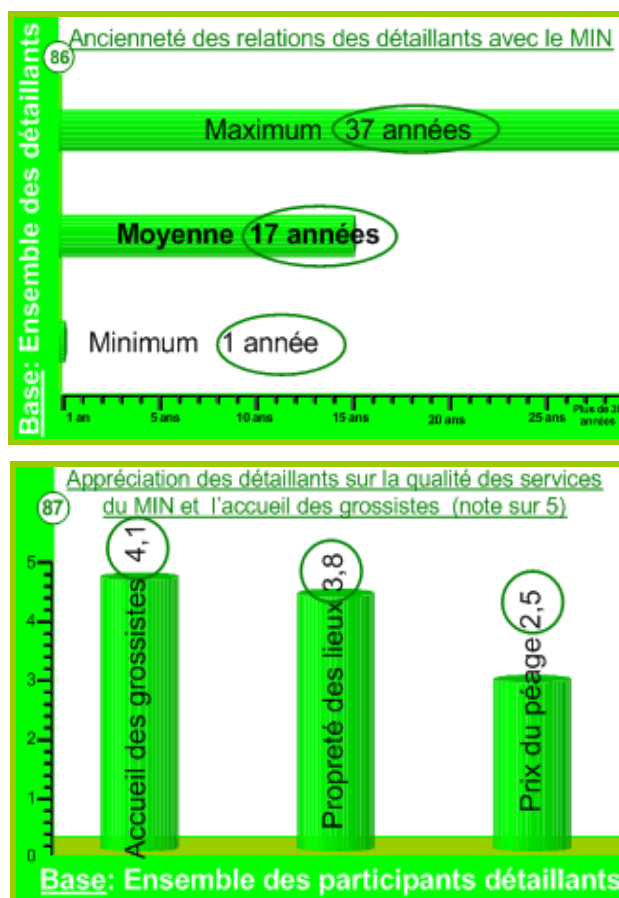


### 5.7.2.3. L'ancienneté des relations intergrossistes et détaillants grossistes

Les grossistes, comme nous l'avons dit plus haut, sont établis dans le MIN depuis des générations. Certains d'entre eux étaient déjà présents dans les anciennes halles de Paris. Ils se connaissent donc et entretiennent globalement des relations basées sur le respect et le bon voisinage.

L'ancienneté dans les rapports entre les détaillants et les grossistes n'a pu être vérifiée, du fait de la volatilité des clients qui non seulement voient plusieurs grossistes à chaque visite, mais peuvent en changer s'ils trouvent mieux à côté.

Cependant, l'ancienneté dans leurs rapports avec le MIN de Rungis est un bon facteur de confiance. La plupart des détaillants se rendent au MIN depuis le début de leur activité – et même avant, pour ceux qui ont repris des affaires familiales.



#### 5.7.2.4. La réputation

La réputation des partenaires potentiels à la mutualisation est aussi un élément constitutif de la confiance.

Cette réputation doit s'apprécier à l'égard de chaque partenaire potentiel à l'amont, c'est-à-dire entre les grossistes présents dans le MIN.

Elle doit aussi être abordée avec le regard des détaillants vis-à-vis des grossistes qui sont leurs fournisseurs et à qui ils pourraient confier la charge de les livrer.

Cette charge implique, rappelons-le, une importante délégation de pouvoir, c'est-à-dire celui de choisir pour eux les produits et de leur proposer des tarifs qu'ils ne pourraient plus dès lors comparer, puisqu'ils ne se rendraient plus aussi régulièrement sur le marché.

Enfin, la confiance que les détaillants et les grossistes ont dans l'administration du marché, de par sa réputation, peut également aider à la mise en place de cette démarche.

Les éléments inhérents à la réputation sont souvent arbitraires et toujours subjectifs. Ils sont aussi, par nature, difficilement vérifiables.

Ils découlent du jugement plus ou moins objectif des personnes. Les éléments qui suivent ont été extraits du discours des acteurs et ne prétendent pas traduire l'avis général de manière statistique.

La synthèse que nous pouvons en faire reflète un respect mutuel et une bonne réputation des acteurs quant au respect des règles communes souvent tacites qui régissent les rapports, surtout entre les grossistes et les clients. L'excellente réputation du MIN s'en trouve confirmée, du moins vis-à-vis des clients externes. Cette réputation est moins élogieuse pour les grossistes qui sont devenus des clients après être restés longtemps des usagers, et qui naturellement exigent un service de qualité, à la hauteur des redevances qu'ils paient (le terme « prix » est plus approprié pour accompagner le changement de statut de la SEMMARIS).

Le tableau suivant est un échantillon des déclarations croisées des acteurs, à la fois grossistes et détaillants, en distinguant les aspects positifs et négatifs sur la réputation des uns et des autres. Cependant, le recueil peut avoir été biaisé par des circonstances particulières favorables ou défavorables qui ont précédé l'entretien. En ce sens, il peut s'agir d'un artefact ou non d'une représentation exacte de la réalité. Nous restituons le discours comme tel.

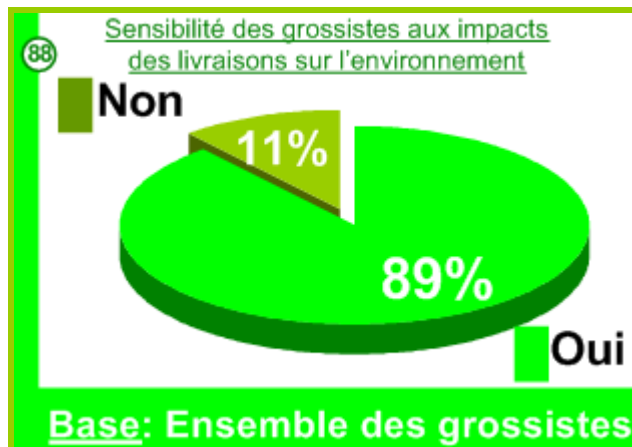
**Tableau 8 : Aspects liés à la réputation (discours des acteurs)**

|                                      | <b>Aspects Positifs</b>   | <b>Aspects Négatifs</b>   |
|--------------------------------------|---|---|
| <b>8</b><br><b>Entre Grossistes</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-« C'est de braves gens pour la plupart même si on ne se connaît pas plus que ça »</li> <li>-« On se fréquente, on peut jouer au foot ou manger ensemble mais on s'interdit en ces occasions de parler boulot »</li> <li>-« Pour certains, j'ai connu leurs parents qui étaient des gens loyaux et travailleurs, ce n'est pas pour autant que je me permettrais de leur dire comment conduire leurs affaires. »</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-« La loi de la jungle ».</li> <li>-« Chacun pour soi. »</li> <li>-« Ils n'attendent que je meure pour marcher sur mon cadavre. »</li> <li>-« Ils passent leur temps à chercher à me piquer mes clients »</li> <li>-« Ils ne font qu'écraser les prix pour attirer les clients alors même qu'ils ne peuvent tenir ces prix sur le long terme. »</li> <li>-« On est voisins et ça s'arrête là. »</li> <li>-« Vous ne croyez sérieusement pas qu'on va se mettre à travailler ensemble ! Vous êtes bien naïf. »</li> </ul>   |
| <b>Avis des détaillants</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-« Moi je suis bien avec ..., il est gentil, il me conseille bien, je paie quand je veux... franchement, je suis content de le voir et de travailler avec lui »</li> <li>-« Rien à dire, tout va bien, ils font leur boulot et gagnent leur vie, les causes des hausses de prix sont bien en amont. »</li> <li>-« Je n'en vois plusieurs que si ... ne dispose pas du produit que je veux. Avec lui, je suis sûr d'acheter au bon prix, même si de temps en temps il est plus cher. Mais sur l'année, le tout s'équilibre et puis je paie un peu quand je veux. »</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Si on est là, c'est quand même de leur faute »</li> <li>- « Ils ont fini d'écraser les producteurs, maintenant c'est vers nous qu'ils se tournent. Ils ont tendance à nous confondre avec les citrons qu'ils vendent. »</li> <li>- « Ils ne s'intéressent de toute façon qu'au gros commerçant, celui qui fait de gros volume. Pour le reste, c'est à peine s'ils répondent quand on leur dit bonjour. »</li> <li>- « Ecouter les conseils des grossistes, c'est risquer de se faire fourguer les produits qu'ils n'arrivent pas à écouler. »</li> <li>- « Le prix des fruits et légumes est très élevé aussi à cause des marges pratiquées par les grossistes. »</li> </ul> |
| <b>Vis-à-vis de l'administration</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-« Il faut voir les efforts qu'ils déploient pour animer le site et pour la propreté, on sait pourquoi on paie. »</li> <li>-« Il y aura toujours des choses à améliorer mais il faut savoir que gérer le marché c'est plus compliqué que gérer une ville »</li> <li>-« ... Ça s'est beaucoup amélioré et ça va continuer, seul le prix des loyers me pose problème. »</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Ce qui l'intéresse (l'administration du marché), c'est l'argent qu'elle récolte à la fin du mois. »</li> <li>- « Vous trouvez normal de payer pour rentrer chez vous alors que vous payez déjà un loyer ? Moi pas du tout et je vous répète que ce n'est pas normal. »</li> <li>- « De toute façon, ils n'auront aucun mal à me trouver un remplaçant, ce n'est pas ma survie qui les préoccupe en premier. »</li> </ul>   |

### 5.7.3. La motivation écologique

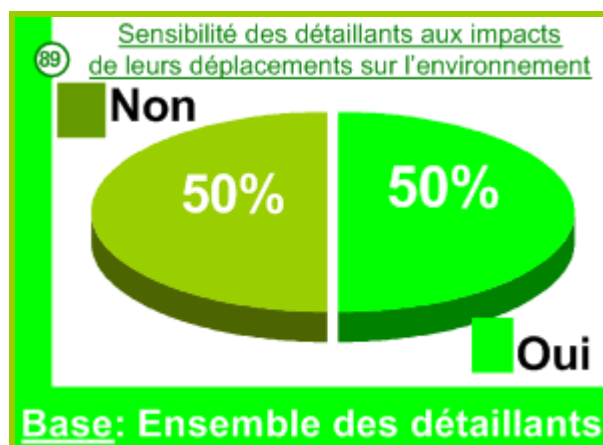
Elle a été abordée à titre individuel, d'abord en interrogeant la sensibilité de l'entreprise à la question écologique, puis par rapport à la prise en compte réelle de ce facteur dans les actions quotidiennes de l'entreprise, notamment sur les aspects logistiques.

#### 5.7.3.1. La conscience écologique



Ce résultat traduit une faiblesse de la prise en compte de l'environnement, malgré une bonne connaissance des nuisances.

Bien que majoritairement sensibles à l'environnement (89%), les grossistes déploient peu ou pas de moyen pour réduire les nuisances des livraisons à l'environnement. Hormis la mutualisation, d'autres actions peuvent être envisagées pour réduire l'empreinte environnementale de la logistique. Ces actions pourraient par exemple prendre la forme de l'usage de véhicules propres, de la formation des chauffeurs à la conduite écologique ou encore d'une meilleure optimisation des chargements et des trajets des tournées de livraison.



Quoique relativement faible par rapport à ce que l'on croit être l'opinion générale sur les impacts des transports sur l'environnement d'une manière générale, la prise de conscience existe.

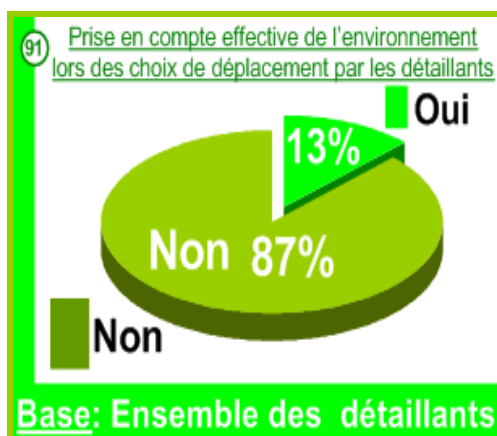
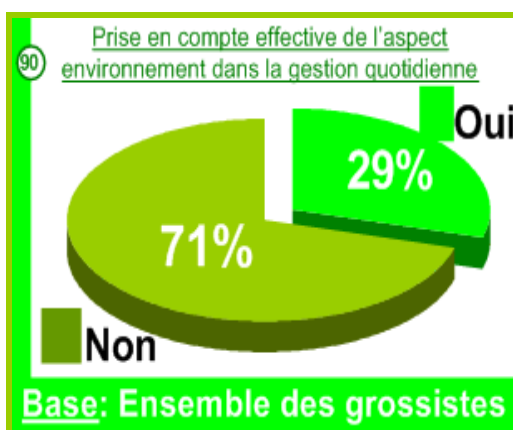
La forte disparité entre les résultats des grossistes et ceux des détaillants ne trouve pas d'explication à nos yeux.

Le cadre sociologique étant sensiblement le même, on peut présumer un même niveau d'accès à l'information.

Cette différence pourrait s'expliquer par le niveau d'éducation et de formation des acteurs interrogés d'une manière générale, mais nous n'avons pas de données à ce sujet.

### 5.7.3.2. L'action en faveur de l'environnement

Le sujet abordé autrement donne cependant des résultats complètement opposés. Le « *think global, act local* » ne semble pas avoir prise dans le commerce des fruits et légumes, du moins pas encore. L'écart entre les idées et la pratique est néanmoins plus facile à expliquer ici, car la mise en œuvre des principes du développement durable risque de se heurter à la réalité des affaires.



S'il y avait encore un doute, il est clair que la motivation écologique est loin de constituer une motivation suffisante à la mise en pratique d'une démarche de mutualisation.

Cela ne signifie en rien un manque de civisme ou de conscience de la part des acteurs mais cela est sans doute dû à la personnalité morale de l'entreprise. L'entreprise n'est pas forcément le lieu où l'on met en pratique ses convictions personnelles. L'intérêt de l'entreprise ne coïncide pas toujours avec l'intérêt général pris au sens large, ou bien encore avec les croyances des dirigeants.

Il s'y ajoute que les individus, entreprise ou personne privée, ne prennent pas toujours conscience de l'impact que peuvent avoir les actions individuelles sur le résultat global. Ils ont certes conscience de nuire, mais aussi à juste titre de ne contribuer que très peu par rapport aux dégâts d'ensemble ou par rapport à d'autres acteurs.

*«Si vous regardez sur l'A6 le nombre de véhicules utilitaires et particuliers, vous comprendrez que les grossistes du MIN ne sont que pour très peu dans les nuisances. Vous devriez commencer par aller enquiquiner les particuliers d'abord, qui sont beaucoup plus nombreux et qui ont en plus le choix de prendre le RER, ce qu'on ne peut pas faire dans le cas de nos fruits et légumes».*

La stratégie de légitimation adoptée par les grossistes semble être celle du déni, contrairement à l'administration du MIN, la SEMMARIS, qui opte pour une stratégie d'anticipation en communiquant sur ses actions en faveur de l'environnement sans attendre que des accusations soient portées contre elle. Une page de son site Internet est à ce propos consacrée au développement durable.

#### **5.7.4. La solidarité entrepreneuriale et l'altruisme**

La prise de conscience de l'interdépendance fait naître l'idée de solidarité. C'est cette même prise de conscience, accentuée, qui la renforcera.

La solidarité est le sentiment de responsabilité et de dépendance réciproque au sein d'un groupe de personnes qui sont moralement obligées les unes par rapport aux autres. Ainsi, les problèmes rencontrés par l'un ou plusieurs de ses membres concernent l'ensemble du groupe. La solidarité conduit l'homme à se comporter comme s'il était directement confronté au problème des autres, sans quoi, c'est l'avenir du groupe (donc le sien) qui pourrait être compromis. Etymologiquement, la solidarité vient du latin «solidus» qui signifie «entier», «consistant».

Dans les relations interentreprises, elle se traduit par des actions collectives ou individuelles en faveur d'un membre d'une communauté, en vertu de sa seule appartenance à cette communauté économique.

La solidarité doit être distinguée de l'altruisme, qui conduit à aider son prochain par simple engagement moral, sans qu'il y ait nécessité de réciprocité, ainsi que de la coopération, où chacun travaille dans un esprit d'intérêt général pour l'ensemble<sup>1</sup>.

#### **Une conception restreinte de la communauté**

S'il est acquis que l'on peut très bien parler de filière des fruits et légumes, et même à certains égards, de la famille des grossistes du MIN, l'intérêt individuel prime sur toute autre notion de généralité. Cela est dû au fait que le jeu est à somme nulle : ce qui est gagné par l'un est perdu par l'autre. La concurrence fait que la disparition d'un membre de la famille réjouit le reste des membres, qui peuvent ainsi se partager son legs en clientèle.

La communauté se voit néanmoins dans les actions syndicales pour la défense des intérêts collectifs et corporatistes pour la défense de l'image des fruits et légumes. Ces intérêts sont reconnus comme étant ceux

---

<sup>1</sup> <http://www.toupie.org/Dictionnaire>

de tous les membres. Ces actions se traduisent par des actions syndicales, des campagnes de promotion des fruits et légumes, etc.

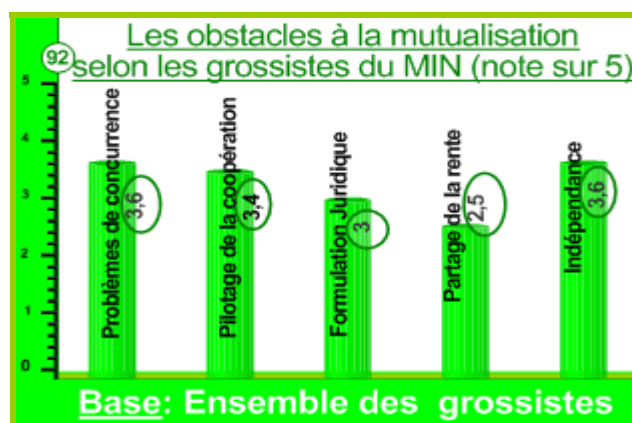
### L'altruisme n'est pas une finalité économique

Un grossiste déclare justement qu'un des problèmes du secteur des fruits et légumes réside dans la multiplication et la prolifération des acteurs.

Aujourd'hui, le nombre des acteurs serait trop important au goût de certains grossistes, notamment les plus avancés d'entre eux qui comptent justement sur la logistique pour assainir un marché qu'ils estiment « pollué » par quelques pratiques de dumping de certains de leurs pairs qu'ils jugent nuisibles à la corporation. (sic)

La performance logistique est reconnue dès lors comme un critère différenciant et un facteur de concurrence, surtout en l'absence de véritable élasticité des prix d'achat et de vente. Ceux qui prétendent faire de la livraison sans en maîtriser tous les rouages risquent de disparaître à plus ou moins long terme, au profit de structures quasi industrielles comme on en voit de plus en plus.

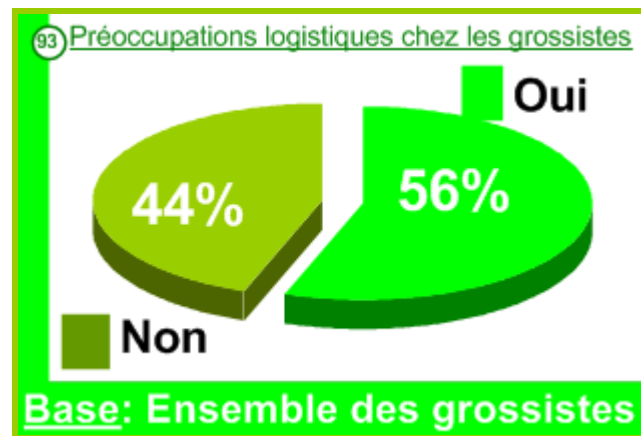
La concurrence, le souci d'indépendance, les difficultés pressenties de pilotage de la relation de collaboration, de règlement juridique et de partage de la rente sont des obstacles fortement appréhendés par les grossistes.



Cependant, les grandes craintes se situent surtout au niveau de la **concurrence**. La performance logistique devient un critère différenciant.

Malgré le conservatisme et la satisfaction des acteurs à l'égard du MIN, il n'en demeure pas moins que la logistique est encore perfectible. Même si les solutions d'amélioration n'apparaissent pas clairement, il nous semble que l'intérêt de la fonction logistique est assez bien compris. Une partie des grossistes rencontrés déclare avoir des préoccupations logistiques.





Cependant, ces préoccupations n'ont pu être toujours traduites en problématiques opérationnelles. On ne sait pas au juste où se situe le mal mais on sait que c'est trop cher.

Il nous apparaît donc opportun de proposer une solution de mutualisation qui sera laissée à la réflexion des acteurs. Ces solutions tiennent compte des opportunités qu'offre la Ville de Paris, aussi bien au niveau des réglementations que des aménagements logistiques.

De plus, la mutualisation peut permettre de forcer la modernisation des organisations internes notamment au niveau informatiques et technologiques : les périodes de forte croissance font souvent suite à des ruptures dans les environnements technologiques et institutionnels.



## 5.8. Le cadre logistique global

Il s'agit de voir quels sont les axes d'amélioration en termes d'infrastructure et d'organisation globale. Le premier constat est que l'absence de flux retour est un véritable handicap pour les livreurs qui desservent Paris. Ensuite, il faut rechercher les contraintes et les avantages de l'axe MIN de Rungis-Paris notamment en termes d'aménagements logistiques collectifs et de facilités diverses.

### 5.8.1. Le problème du flux retour Paris-MIN de Rungis

En raison des déséquilibres de flux inhérents à toutes les agglomérations urbaines modernes, notamment pour les produits de grande consommation, les livraisons de marchandises sur Paris se font souvent avec des retours à vide.

Pour les livraisons provenant de zones plus éloignées et effectuées par des prestataires de transport, il subsiste des chances, même faibles, de trouver du fret retour pour les zones d'origine.

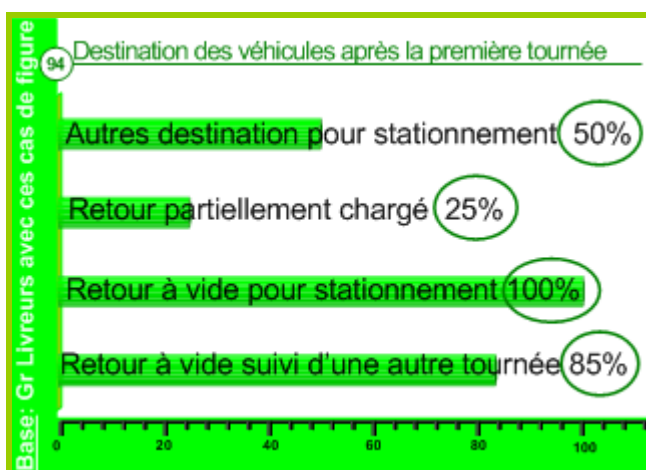
Quant aux grossistes livreurs, la seule alternative qui s'offre à eux est la récupération des emballages. Or celle-ci n'est pas valorisée économiquement. Ceux qui proposent ce service à leur client ne le facturent pas distinctement, même si l'intérêt environnemental et commercial est réel. Il n'y a donc pas de valeur ajoutée financière pour les grossistes à la récupération des emballages, ni même pour l'administration du MIN, qui récupère gratuitement les emballages dans l'enceinte du MIN pour les revaloriser. Cette opération reste aujourd'hui encore peu ou pas rentable financièrement.

Le coût du retour à vide est donc intégré dans le coût des livraisons, ce qui contribue à renchérir ce dernier.

Cet état de fait est à déplorer, et le livreur pris individuellement n'a pas la possibilité de se comporter en prestataire de transport en allant rechercher lui-même du fret régulier depuis Paris pour une zone proche du MIN ou pour le MIN. Le souhait d'enrichissement des tournées concernerait plus les flux de même nature qui n'engendreraient pas ou peu de détours pour leur collecte et leur dépose.

Il s'y ajoute que les exigences de rapidité des tournées (certains véhicules en faisant jusqu'à deux par jour sur Paris) seraient contraintes par un trajet retour saccadé par des arrêts.

Sur l'ensemble des grossistes livreurs interrogés, le pourcentage de ceux qui disposent de peu de fret retour est très faible, et ce fret ne concerne que les emballages usagés récupérés chez leurs clients.

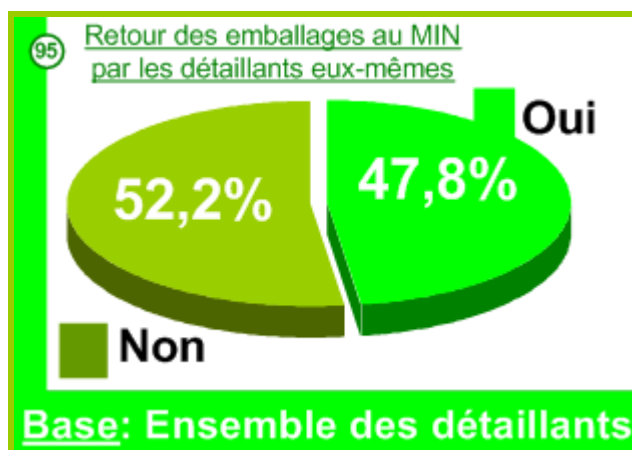


Si le grossiste pris individuellement n'a pas de chance de trouver du fret retour, il en irait autrement d'une flotte de véhicules constitués en réseau comme dans la mutualisation. Nous avons dit plus haut que les

grossistes mutualisés auraient le plus dense réseau de distribution sur Paris. Cela pourrait faire réfléchir certains chargeurs qui collectent des petites quantités à différents endroits de Paris. Ces flux ainsi collectés dans Paris pourraient être consolidés dans une zone de groupage proche du MIN ou à l'intérieur même du MIN.

L'exemple qui vient à l'esprit est la collecte, au niveau des agences et des BAL, du courrier postal qui est destiné au centre de tri postal automatisé de Créteil. Ce centre de tri de Créteil reste relativement proche de Rungis et La Poste sous-traite déjà une partie de cette collecte à des prestataires de transport privés.

Le service de récupération des emballages profite également aux détaillants qui, pour certains d'entre eux, profitent de leur passage dans le MIN pour rapporter les emballages qu'ils ont du mal à faire considérer comme déchets ménagers par les services de la ville. La proportion des détaillants qui utilisent ce service reste cependant faible.



## 5.8.2. La logistique dans la Ville de Paris

Les politiques de mobilité urbaine sont souvent de la responsabilité des autorités locales. Les autorités de la Ville de Paris ont posé des séries d'actes qui vont dans le sens d'une meilleure prise en compte de la durabilité dans l'aménagement urbain. Ces actions se traduisent par la réglementation ainsi que par les aménagements destinés à faciliter la cohabitation de tous les usagers de la voirie.

### 5.8.2.1. La circulation, le stationnement et les aires de livraison

Afin de faciliter le stationnement des professionnels, artisans et commerçants de proximité dont l'activité se situe dans la capitale, la Ville de Paris a mis en place une nouvelle carte de stationnement dénommée la carte Sésame Artisan Commerçant.

Cette nouvelle carte est proposée aux professionnels qui ont besoin de leur véhicule pour s'approvisionner. Elle leur permettra de stationner pendant 10 heures consécutives à proximité de leur établissement, au tarif « résidentiel », c'est-à-dire à 0,50 €/jour.

Entièrement gratuite, elle est distribuée aux commerçants de proximité, que leurs véhicules soient immatriculés en nom propre ou en nom de société. La carte Sésame Artisan Commerçant remplace l'ancienne carte annuelle Résidents-Commerçants-Artisans (RCA). Cette évolution représenterait une économie de 457€ par an par rapport à l'ancien système d'abonnement annuel<sup>1</sup>.

- Le secteur des marchandises dans Paris occupe entre 15 et 20% de l'espace voirie de la capitale suivant les périodes du jour et de la semaine.

<sup>1</sup> Source : Ville de Paris, direction de la voirie et des déplacements

- La Ville de Paris compte 156 000 places de parking en surface. 9 780 de ces aires sont aménagées et réservées pour les livraisons de marchandises avec un taux d'utilisation de seulement 10% pour les livraisons de marchandises.
- La durée moyenne d'une livraison de marchandises à Paris est de 14 minutes. Les livreurs du MIN restent bien en-deçà de cette moyenne en raison des faibles volumes.
- Une grande majorité des livraisons (75%) se font entre 7h et 14h.
- 47% des zones de livraison sont occupées par le stationnement illicite<sup>1</sup>.

La part des produits frais périssables représente 18% des flux contre 13% pour les flux alimentaires non périssables (source : IAURIF, octobre 2004).

Sachant que le MIN de Rungis dispose d'un quasi-monopole de fait sur les produits alimentaires frais, il est possible d'en déduire la part des flux provenant de Rungis dans le trafic parisien.

### **5.8.2.2. Un déséquilibre de flux et de grands enjeux environnementaux pour Paris**

La Ville de Paris rencontre les mêmes problématiques de mobilité que les autres grandes villes. Ces problématiques concernent aussi bien la cohabitation entre usagers de la route, les nuisances causées aux riverains et à l'environnement, que la nécessité d'un approvisionnement satisfaisant pour les besoins de la capitale.

Les enjeux environnementaux concernent principalement :

- la consommation d'hydrocarbures ;
- la pollution sonore ;
- la pollution atmosphérique ;
- les émissions polluantes.

D'autres aspects comme la circulation et les accidents incluant les piétons sont aussi à prendre en compte dans les gênes occasionnés par la circulation automobile dans Paris.

Les flux de marchandises sont estimés à 32 millions de tonnes. Les achats représentent 50% de ce volume.

90% du fret passe par la route, contre seulement 7% pour le fluvial et 3% pour le ferroviaire.

La conscience des riverains semble bien acquise à la cause écologique : 83% des Parisiens et autres Franciliens estiment prioritaire de favoriser l'acheminement des marchandises vers Paris par le train, le Seine et les canaux.

60 % des émissions de particules fines sont liées au transport de marchandises (source : ADEME, 1997).

Au sein de la région Ile-de-France, la part du transport de marchandises dans la pollution automobile atteint à certaines heures de la journée le tiers du NOx et du SO2 et le quart du CO2.

En termes d'énergie, les poids lourds y consomment 50% du gasoil, soit 22% des carburants.

A l'instar des grandes agglomérations urbaines, le bilan des échanges pour la Ville de Paris est déséquilibré, avec un flux entrant de 17,3 millions de tonnes contre 11,1 millions de fret sortant, soit un déséquilibre négatif de 6,2 millions de tonnes<sup>2</sup>.

### **5.8.2.3. Des équipements logistiques urbains insuffisants et méconnus à Paris**

La méconnaissance des infrastructures logistiques par les acteurs de la distribution renseigne sur l'appropriation par les acteurs des concepts et des techniques de la logistique partagée.

Même si leur nombre doit être accru et leur disposition améliorée, des sites logistiques existent bel et bien dans la Ville de Paris.

---

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> « Le transport de marchandises à Paris » Source : Direction de la voirie et des déplacements de la Ville de Paris

Il semble cependant que la proximité aidant, les acteurs de la distribution de Rungis ne trouvent pas d'intérêt opérationnel à l'utilisation de ces infrastructures, notamment les ELU.

Pour la livraison des marchandises, une tentative d'optimisation alternative a été menée à l'échelle de l'agglomération parisienne par la SNCF et RFF sur les sites de Gennevilliers, Batignolles, la Chapelle Evangile, Bercy et Les Gobelins pour les marchandises, le SYCTOM pour les déchets<sup>1</sup>.

La Ville de Paris compte 174 sites logistiques répartis sur l'ensemble de son territoire<sup>2</sup> :

- 9 zones inscrites en zone de grands services urbains dans le PLU de Paris ;
- 4 espaces logistiques urbains existants et 3 autres en projet ;
- 15 bureaux de messagerie de ville ;
- 133 points relais colis ;
- 4 consignes automatiques ;
- 6 Automates Logistiques Urbains « consignity ».

D'autres projets sont en cours et le plan de déplacement de Paris devra peut-être s'intégrer un jour dans un master plan logistique national, à l'instar de ce qui se fait dans d'autres pays européens. Il est même souhaitable d'élargir encore la réflexion au niveau des Etats membres de la communauté européenne.

L'article 12 du PLU demande que les emplacements nécessaires et adaptés pour assurer toutes les opérations usuelles de chargement, déchargement et manutention soient prévus pour :

- tout commerce dépassant 500 m<sup>2</sup> en surface hors œuvre nette ;
- tout bureau dépassant 2 500 m<sup>2</sup> en surface hors œuvre nette ;
- tout hôtel de plus de 150 chambres ;
- toute installation d'entrepôt.

Les efforts sont naturellement à poursuivre en y associant les acteurs de la distribution et les chargeurs dont la position n'est pas tout à fait claire par rapport à ces aménagements.

---

<sup>1</sup> BIRIOTTI Roger, « *Le fret urbain durable à Paris, logistique et points de distribution de marchandises* », PFUD 2005

<sup>2</sup> « *Le transport de marchandises à Paris* » Idem

## 6. CONCLUSION

Les éléments qui sont issus de l'enquête, quoique représentatifs d'une situation d'ensemble, ne traduisent pas dans leur exhaustivité les formes existantes dans le MIN de Rungis. L'hétérogénéité est telle que les données, même exprimées en moyenne, minimum et maximum, ne couvrent pas toutes les situations individuelles.

Des tendances lourdes confirment cependant quelques enseignements qui peuvent être considérés comme réellement significatifs de la situation d'ensemble et peuvent servir de base à des actions collectives futures.

Nous pensons que le contexte économique et social se prête à la mutualisation notamment du fait de la difficulté économique perçue et de la prise en compte de plus en plus généralisée de l'impact de l'activité économique sur l'environnement et le cadre de vie.

Les argumentaires du discours d'évangélisation sont souvent conjoncturels. Ils étaient liés, lorsque nous avons commencé les enquêtes, à l'actualité économique, à la crise financière, aux objectifs du Grenelle de l'environnement et surtout à l'inflation record du prix du carburant qui venait de frôler la barre des 150 USD. Au moment où nous avons terminé les entretiens, le baril de pétrole battait à nouveau des records, mais à la baisse cette fois-ci, à moins de 40 USD<sup>1</sup> à Londres, allant ainsi à l'encontre de toutes les prévisions. L'argument reste valable. Le pétrole demeure, malgré les fluctuations et la tendance actuelle à la baisse, une denrée rare et une ressource épuisable. L'augmentation du coût avait été durement ressentie et supportée par les grossistes qui s'étaient gardés de la répercuter entièrement sur les clients.

Cependant, ce fait du hasard nous confirme un des postulats de l'étude qui ressort de la définition même que nous avons donnée de la mutualisation : elle est essentiellement structurelle et structurante. Elle doit être envisagée de préférence sur le long terme. **Elle ne saurait donc être assise exclusivement sur la tactique et la conjoncture**, même si cette dernière est difficile.

Le second enseignement majeur est **la confirmation du caractère systémique de la logistique**. Alors que la proximité est une condition facilitant la mutualisation des livraisons et en est même une condition de réussite, cette même proximité exacerbe les craintes liées à la confidentialité, la rivalité, et la concurrence voire la jalousie entre acteurs. **La proximité géographique entre concurrents rend donc difficile la décision de mutualisation (du fait précisément qu'elle exacerbe la concurrence) même si elle est indispensable à sa conduite opérationnelle.**

Un autre enseignement à retirer de la proximité tient à la **distance spatiale entre destinataires et chargeurs**. Nous avons pensé que la proximité serait un facteur favorisant, or il se trouve que cela peut aussi être l'inverse. **La mutualisation se prêterait ainsi beaucoup plus aux longs trajets, du fait d'une meilleure lisibilité des économies qu'elle génère.** Les économies traditionnellement exprimées en terme de kilomètres non parcourus paraîtraient ici dérisoires si elles sont exprimées non pas en valeur relative mais en valeur absolue. Le marché de Rungis est situé à seulement 7 km de Paris.

---

<sup>1</sup> Le baril de Brent qui s'échangeait à 147 dollars en juillet est aujourd'hui 20 novembre sous la barre symbolique des 49 dollars.

**Pour les acteurs rencontrés, notamment les grossistes, la mutualisation pourrait, au mieux, concerner des produits non concurrents qui s'écoulent sur des marchés différents.** Le fait que l'étude se soit limitée au secteur des fruits et légumes restreint en partie la portée des résultats. Il serait intéressant de faire un parallèle entre des acteurs économiques de secteurs différents, avec des produits qui seraient plutôt complémentaires que concurrents.

**La mutualisation se prête davantage aux livraisons sur palettes qu'à la logistique des petits colis** car le nombre d'intervenants et donc de coordination devient complexe à gérer d'une part, et la multiplication des destinataires isolés conduit à un trop grand nombre d'arrêts. Il n'est donc pas opportun d'envisager une mutualisation avec un grand nombre de chargeurs et un accroissement de la taille des véhicules, sauf en ayant une spécialisation complète par zone des véhicules. Qui plus est, **la nature des produits (la fraîcheur) et la réglementation qui encadre le transport d'aliments rendent la mutualisation encore plus difficile du fait de la responsabilité juridique du chargeur et du transporteur.**

Au niveau des détaillants, une mutualisation des livraisons conduirait de fait à une mutualisation des approvisionnements, ce qui risque aussi de fausser le jeu de la concurrence pleine et parfaite entre les coopérants. Cela se ferait donc au détriment du pouvoir d'achat des consommateurs.

### **Des avantages qui restent théoriques**

Les avantages individuels qui peuvent servir d'arguments à la mutualisation des grossistes restent à ce stade encore théoriques. En l'absence d'expérimentation réelle de la mutualisation pour ce type de commerce avec une concentration des acteurs, la motivation par l'exemple n'opère pas.

De même, l'absence de données quantifiées massives sur les flux réels, notamment les flux sortant du MIN en direction de Paris, fait que les gains attendus ne peuvent être chiffrés avec précision même si l'observation permet de préjuger d'énormes gisements d'économie par le biais de synergies et d'optimisations, optimisation individuelle d'abord, puis collective ensuite. La transparence sur les flux et les mouvements de marchandises nécessaires à une bonne modélisation n'a pu être obtenue en raison de la confidentialité des données commerciales des grossistes.

### **Volonté non manifeste de coopération**

La coopération est un mode d'organisation sociale qui permet à des individus ayant des **intérêts communs** de travailler ensemble avec le souci de l'objectif général. Elle nécessite un certain degré de confiance et de compréhension. Elle est en principe antagoniste à la concurrence.

Etymologiquement, le terme coopération vient du latin *cum*, (avec) et *operare* (faire quelque chose, agir). Elle peut être spontanée et informelle, ou revêtir la forme de coopérative, par exemple dans un cadre économique. Elle est intimement liée à l'économie solidaire.

L'objectif de groupage de la mutualisation de la distribution de marchandises par une logistique coordonnée nécessite forcément une coopération de chaque entreprise de la zone concernée.

**Mais du fait de la forte concurrence entre les entreprises du MIN de Rungis, il n'existe aucun intérêt manifeste pour ce type de coopération.**

Il existerait même une méfiance à l'égard de toute forme d'entente. Compte tenu de cette absence de bonne volonté et de confiance, la transparence nécessaire du processus interne de chaque entreprise ne peut être obtenue. La démarche de mutualisation doit être volontariste pour avoir une chance de succès.

La confidentialité des données commerciales des acteurs est le principal obstacle de la mutualisation dans l'esprit des acteurs. Cependant, le fait que ce facteur ne semble pas bloquant pour l'export qui demande encore plus de collaboration, fait penser qu'il s'agit plus d'un alibi que d'une gêne réelle et sérieusement réhibitoire.

### **Besoin d'identification lors des livraisons**

Les clients, et notamment les restaurateurs, attendent très souvent que les grossistes leur fournissent directement les produits. Cela leur permet d'être en contact direct avec le représentant (chauffeur-livreur) en cas de réclamation portant sur les produits ou les conditions logistiques de la livraison. Une livraison effectuée par une tierce personne, même appartenant au réseau auquel le grossiste pourrait adhérer, risque d'être perçue comme une rupture de ce contact privilégié. Malgré tout, une telle rupture de la représentation existe pour le secteur de la viande dans le MIN qui présente pourtant les mêmes critères de concurrence.

Ce besoin de présentation est renforcé par des pratiques commerciales comme le contre-remboursement lors de livraisons et les difficultés de recouvrement des créances.

Il faudrait aussi savoir en quoi la mutualisation transforme la perception de la relation client, si l'impact peut être positif en termes d'image et d'efficacité du processus de livraison.

Il serait intéressant également de s'interroger sur les incidences de la mutualisation sur la teneur du métier de chauffeur-livreur : elle peut l'enrichir ou l'appauvrir selon la nature et l'étendue des tâches qui sont confiées à ce dernier dans une démarche de mutualisation.

De plus, les sociétés de distribution préfèrent utiliser leurs propres flottes de véhicules dans les centres-villes à des fins publicitaires pour acquérir une nouvelle clientèle dans leur boucle de tournée. Les nouveaux clients acquis par ce biais sont d'ailleurs les plus rentables pour les livreurs car, étant déjà situés dans le tracé d'une tournée de livraison, ils ne nécessitent aucun écart pour être servis. Tout cela aboutit à ce que ni les grossistes, ni leurs clients ne voient l'intérêt de la mutualisation pour les livraisons de fruits et légumes vers Paris.

### **Besoin de préserver et de privilégier le marché physique**

Même si ce n'est qu'une des pistes évoquées, la mutualisation des détaillants parisiens conduirait à une baisse du nombre de déplacements des détaillants pris individuellement. La fréquentation d'un marché étant un critère de sa vitalité, les acteurs, notamment les grossistes carreau, verraient d'un mauvais œil une baisse de la fréquentation, surtout pour ceux d'entre eux qui ne proposent pas de vente à distance.

La SEMMARIS tire une partie de ses revenus des péages d'entrée au MIN qui sont directement liés à la fréquentation. Même si cette part ne représente qu'une petite partie de ses recettes, on peut en déduire une absence d'intérêt financier de l'administration du MIN. La SEMMARIS est d'abord un promoteur immobilier.

Enfin, après l'installation des GASC et l'arrivée de la grande distribution, le développement de la vente à distance transformerait de manière profonde la nature du marché qui pourrait alors perdre progressivement son caractère de lieu de transactions et d'échanges pour se transformer progressivement en simple plate-forme logistique (les transactions se faisant dès lors sans la présence effective et concomitante de l'acheteur, du vendeur et des produits à échanger).

### **Absence apparente de motivation des acteurs pour la mutualisation**

Cette étude montre qu'il y a des facteurs psychologiques et comportementaux qui pèsent encore plus sur la décision de mutualiser que les facteurs opérationnels, économiques et financiers. Cela n'empêche pas cependant que les derniers puissent influencer fortement sur les premiers. Dans la mesure où l'on ne peut obliger aucune entreprise à aller vers cette démarche, il nous paraît, dans la situation actuelle, difficile de les amener vers une mutualisation plus coûteuse, plus lourde et qui, de plus, inclurait forcément d'autres secteurs d'activité, durcissant de fait l'obtention de la compatibilité culturelle et organisationnelle.

L'autre lecture que l'on peut avoir de l'absence de motivation des acteurs, et que nous préférons retenir pour notre part, est qu'il s'agit en fait d'une connaissance imparfaite des enjeux réels de la mutualisation et des possibilités de gains économiques et écologiques qu'elle comporte. Dans ce cas précis, l'évangélisation est à poursuivre et peut-être des expériences pilotes devront-elles aider à en démontrer l'efficacité. Il nous apparaît, à ce stade, de la responsabilité des pouvoirs publics d'encourager une telle expérimentation avant toute décision d'investissement d'envergure sur des infrastructures collectives de mutualisation.

On peut également avoir le raisonnement inverse, à savoir que la motivation sera présente quand les infrastructures seront réalisées et la dynamique lancée. Le risque de pionnier et le mimétisme managérial pourraient alors expliquer cette approche.

### **Manque d'intérêt pour les infrastructures logistiques collectives de proximité**

La mutualisation passant par des centres de distribution de marchandises représenterait une interruption dans la chaîne de transport. Les ruptures de charge génèrent des surcoûts en raison de la partition et du regroupement qui peuvent représenter jusqu'au tiers du coût total des livraisons pour les distributeurs.

Du point de vue des grossistes du MIN, il n'existe aujourd'hui aucune justification pour ces interruptions, puisque la proximité de Paris rendrait inutile une étape supplémentaire. Mieux encore, le MIN pourrait représenter pour d'autres distributeurs une plate-forme de regroupement pour les livraisons vers Paris. Ces interruptions supplémentaires entraîneraient des surcoûts qui ne seraient pas compensés, loin s'en faut, par les gains provenant du groupage supplémentaire.

On évoque la possibilité d'une plate-forme d'éclatement à l'intérieur du marché de Rungis pour mutualiser notamment les livraisons vers Paris. Il serait prudent à ce propos que les administrations des MIN expérimentent d'abord une petite zone de groupage dans l'enceinte du MIN pour des livraisons neutres d'image en direction de Paris avant toute réalisation d'envergure.

De même, parmi les souhaits des acteurs du Transport de Marchandises en Ville et des autorités locales, notamment parisiennes, on relève celui de doter les centres-villes de systèmes de livraison les moins nuisibles possibles pour l'environnement et les populations tout en favorisant la croissance de l'activité économique.

Pour la Ville de Paris, il est de plus en plus question de construire des entrepôts de proximité supplémentaires (dans le rôle de CDU) à la périphérie, pour permettre le groupage et le dégroupage des marchandises en vue d'une livraison dans les centres- villes par des véhicules propres.

La question de la nécessité de telles infrastructures est définitivement réglée et partagée : son éventuelle appropriation par les acteurs économiques l'est beaucoup moins. Il faudrait aussi régler les préalables liés à la compatibilité des flux et à la standardisation des unités de manutention, puisqu'il s'agira de massifier des flux de différentes natures et pas seulement d'un seul secteur d'activité comme ce pourrait être le cas dans cette étude.



A la lumière des résultats de cette étude, l'opportunité de tels investissements dans la situation actuelle nous apparaît de moins en moins évidente.

Notre propos est de dire que le Marché international de Rungis, notamment le secteur des fruits et légumes, remplit déjà, et ce, sans investissement d'envergure et avec les acteurs et l'organisation actuels, une partie des conditions géographiques, techniques et opérationnelles pour tenter une mutualisation ; il suffirait que les acteurs aient la volonté de dépasser le tabou de la confidentialité qui sert d'alibi.

Les conditions défaillantes pour satisfaire aux préalables de la mutualisation ne sont pas toutes introuvables. Celles-ci tiennent, d'un point de vue opérationnel, principalement à l'intégration et à l'interopérabilité des systèmes informatiques, et, d'un point de vue stratégique, surtout à la bonne volonté des acteurs grossistes et détaillants mais aussi de l'administration du marché et des pouvoirs publics dans une moindre mesure.

### **Les limites de l'étude :**

Cette étude reste cependant limitée à certains égards.

Ces limites tiennent d'abord à la méconnaissance par les acteurs du concept de la mutualisation et de ses techniques. Cette connaissance avait été présumée acquise mais le terrain nous a persuadés du contraire. La question générale «êtes-vous favorable à la mise en œuvre d'une mutualisation?» devient moins opérante dès lors que l'interlocuteur ne connaît pas toutes les arcanes de la mutualisation. Une information et une formation préalables des acteurs sont indispensables avant de s'intéresser à la question du vouloir.

Une deuxième limite tient à l'absence d'étude précédente en mutualisation des transports sur ces axes (vouloir, savoir, intérêt, et pouvoir) qui aurait permis d'emblée une confrontation des résultats : confrontation avec un cas d'étude portant sur des acteurs assez éloignés géographiquement, mais assez proches pour justifier une mutualisation, ne commercialisant pas les mêmes produits, produits qui seraient complémentaires et non substituables, et enfin, ayant pour autre point commun de s'adresser sur les marchés géographiquement proches. En somme, des acteurs qui n'ont pas le même marché, comme c'est le cas dans le MIN de Rungis. Une telle approche devra être tentée un jour.

\*Une troisième limite, d'importance, concerne la taille ou plutôt la différence de tailles des entreprises rencontrées. Cette différence d'envergure semble traduire une différence de maturité logistique quoique de manière non systématique. Si l'échantillonnage est bien représentatif de l'ensemble, force est de constater que ce sont les entreprises réputées les plus en avance d'un point de vue logistique qui ont été moins enclines à participer à l'étude. Nous le déplorons, car celles-ci rempliraient probablement les conditions nécessaires pour tenter une mutualisation.

Il ne nous a pas été donné, comme nous l'espérions, d'assister à des débuts d'expérimentation, ni même à une expression de volonté qui irait en ce sens. Cela va finir peut-être par arriver et, le cas échéant, la question demeure ouverte : comment faire ?

Y aurait-il un endroit ou une structure qui recueille les besoins en mutualisation et qui oriente ou met en relation les candidats ? A notre connaissance, une telle offre n'existe pas encore. L'exemple de la plateforme de l'ECR n'a pas trouvé encore de réplique pour les PME.

Une autre limite du terrain étudié tient à la nature fraîche des produits qui limite les possibilités de ruptures de charge, ou du moins accroîtrait considérablement les coûts de la livraison. Cet état de fait conduit à la restriction des possibilités à des formes, sans ou avec une seule rupture de charge.

Enfin, le manque de données chiffrées de la part des entreprises rencontrées n'a pas permis d'inclure une étude détaillée des coûts de la livraison afin de pouvoir chiffrer plus précisément les gains en termes financiers. Cela n'a pas été possible, car très peu de grossistes livreurs ont souhaité s'étendre sur la structure de leurs coûts de livraison, encore que très peu d'entre eux la connaissent sans doute réellement.

Celle-ci étant aussi fonction de la performance logistique individuelle de chaque acteur, une simulation qui se baserait simplement sur les barèmes officiels serait incomplète. Cette attitude est, somme toute, compréhensible, d'autant qu'il s'agit là d'éléments stratégiques, et que le guide d'entretien était déjà, en soi, long et quelque peu intrusif.

Nous n'avons pu non plus, en l'absence de données quantifiées plus précises et plus vastes sur les flux réels, utiliser certains outils de simulation ou de calcul des gains de type FRETURB.

### Quelles suites ?

La mutualisation n'est qu'un moyen, quoiqu'excellent, pour atteindre la logistique durable, et surtout la logistique urbaine durable. Il existe d'autres leviers d'optimisation qui concourent aux mêmes objectifs. Certains de ces leviers sont actionnés à l'intérieur même de l'entreprise et ne nécessitent pas forcément une collaboration entre concurrents. On peut citer la formation à la conduite écologique, la conversion de la flotte en véhicule propre, la formation du personnel opérationnel et de l'encadrement, le développement d'outils de mesure de la qualité logistique, l'investissement en systèmes informatiques de planification et d'exécution, etc.

Cependant l'action collective sera un jour un passage obligatoire, sous une forme ou une autre, et l'appropriation de la notion de Supply Chain Management pourrait aider à la mutualisation.

En attendant que les acteurs en soient à une véritable démarche d'amélioration logistique, ou mieux encore, aillent vers une approche Supply Chain Management, et vu l'importance du sujet notamment en terme de durabilité, les partenaires institutionnels peuvent envisager un certain nombre d'actions pour inciter à la mutualisation.

La caractéristique principale des transports de marchandises, notamment en ville, réside dans la multiplicité des acteurs impliqués et des implications économiques et sociales. Les actions qui sont conduites pour son amélioration doivent faire l'objet d'un consensus large tout autant qu'elles doivent répondre à des besoins certains actuels et/ou futurs. Le rôle de coordination et d'arbitrage jusque-là dévolu au pouvoir public, notamment à travers les collectivités locales, est donc indispensable puisqu'il s'agit de proposer un cadre systémique à une addition d'intérêts sectoriels ou individuels quelquefois divergents.

Les objectifs de l'ensemble de la société autrement appelés intérêt général doivent donc être poursuivis par les collectivités locales. Ces objectifs consistent principalement à l'utilisation optimale des capacités limitées de l'infrastructure, à la réduction de la pollution, et enfin à la compétitivité et au bien-être économique des zones concernées.

Le rôle et l'action des pouvoirs publics peuvent se concevoir de plusieurs manières et plusieurs moyens de natures différentes permettent d'orienter les politiques en matière de transport. Ces moyens peuvent être regroupés en trois principales catégories que sont la politique fiscale, la réglementation, et la subvention et le développement d'infrastructures collectives de transport. On peut ajouter une quatrième catégorie qui est l'information et la sensibilisation. Cette dernière est encore plus utile quand l'enjeu n'est pas seulement économique et peut interpeller la conscience des citoyens.

En définitive, notre sentiment général à l'issue de cette enquête est que la mutualisation ne se fera qu'avec des incitations très fortes ou sous le coup de contraintes internes ou externes insupportables.

Les contraintes internes, qui pourraient être économiques, traduisent souvent un état de difficulté tel que les moyens et la sérénité nécessaires à la conduite du changement font défaut.

Pour que les incitations soient à la hauteur (suffisantes pour déclencher une décision de mutualisation), leur ampleur devrait être telle que les avantages qui en découleraient soient nettement supérieurs à la somme de tous les inconvénients pratiques de la mutualisation.

Nous avons vu que ces inconvénients relèvent pour certains de la psychologie des individus et demeurent donc difficilement quantifiables.

L'événement déclencheur proviendra probablement du pouvoir public ou du citoyen plus que de l'environnement.

Le citoyen consommateur n'étant pas organisé (au sens de partie prenante), il faudra alors regarder du côté des pouvoirs publics, notamment les collectivités locales, qui pourraient envisager un certain nombre de mesures de diverses natures pour donner à la mutualisation ce coup de pouce qui pourrait lui permettre de prendre enfin son envol dans les entreprises notamment les PME et TPE, même si sa mise en œuvre dépend d'abord de la volonté des entreprises elles-mêmes.

## 7. GLOSSAIRE

**Achat de marchandises** : achat de marchandises destinées à être revendues en l'état. (1)

**Arrêt** : lieu où le véhicule de livraison s'arrête, que ce soit pour effectuer un enlèvement ou une livraison (ou position), y compris le départ et l'arrivée d'un parcours, ou pour un arrêt technique sans livraison (réparations, repas, approvisionnement en carburant, garage, ...). (2)

**Chargeur** : détenteur de fret qui peut être soit une entreprise industrielle ou commerciale soit un intermédiaire de transport (commissionnaire par exemple). Ce sont en général les chargeurs qui sont les donneurs d'ordres du transport.

**Chariots élévateurs** : Ils sont composés d'un châssis, d'un tablier porte fourches, d'un mât vertical qui peut être rétractable et d'un contrepoids à l'arrière. Il existe des modèles dits thermiques (essence ou gaz) ou électriques (avec batteries). (5)

**Chiffre d'affaires** : montant global des ventes de marchandises et de la production vendue de biens et de services, quelle que soit l'activité à laquelle elles se réfèrent, mesuré au prix de cession, hors TVA. (1)

**Compte d'autrui** : transport effectué par un professionnel du transport qui est responsable par contrat de l'acheminement de la marchandise.

L'établissement confie la livraison de ses marchandises ou l'enlèvement de ses approvisionnements chez ses fournisseurs à un transporteur ou un commissionnaire de transport. (2)

**Compte propre** : transport effectué directement par l'entreprise expéditrice ou réceptrice de la marchandise, autre qu'un transporteur professionnel. On associe au compte propre les opérations déléguées à d'autres opérateurs qui restent sous la maîtrise de l'expéditeur ou du récepteur.

L'établissement expédie des marchandises :

- par ses propres moyens : c'est du **Compte Propre Expéditeur (CPE)**
- par les moyens du destinataire : c'est du **Compte Propre Destinataire (CPD)**

ou réceptionne des marchandises :

- par ses propres moyens : c'est du **Compte Propre Destinataire (CPD)**
- par les moyens de l'expéditeur : c'est du **Compte Propre Expéditeur (CPE)** (2)

**Coupure** : section d'un segment de voirie sur laquelle sont comptés ou arrêtés pour enquête, les véhicules traversant cette section. (2)

**Effectif total** : effectif moyen total, salarié ou non, au cours de l'exercice, en équivalent temps complet annuel. (1)

**Envoi** : ensemble des marchandises composant une réception ou une expédition. (2)

**Frais de personnel** : rémunérations totales versées par l'entreprise, c'est-à-dire rémunérations brutes du personnel, y compris celles allouées aux dirigeants, aux gérants et aux administrateurs des sociétés, auxquelles on ajoute les charges sociales (part salariale et part patronale). (1)

**Géopositionnement** : Le géopositionnement est entendu comme toute solution ou fonction qui permet de positionner, de localiser et de produire des informations géographiques et des coordonnées dans l'espace d'une personne, d'un véhicule, d'un bien ou de tout autre objet, notamment à l'occasion de leur mobilité, déplacement ou mouvement. (6)

**Groupage-dégroupage** : regroupement puis éclatement de la marchandise de diverses provenances vers diverses destinations. Ces opérations sont généralement réalisées en plateforme. (7)

**Immission** : présence d'un effluent dans l'atmosphère. Celle-ci est mesurée en unité par m<sup>3</sup> d'air. (2)

**Itinéraire** : cheminement d'un parcours réalisé par un véhicule de livraison depuis son point de départ jusqu'à son point d'arrêt final. Départ et arrivée sont confondus dans la majorité des cas. (2)

**Logistique urbaine** : l'ensemble des actions visant à organiser et/ou à orienter l'approvisionnement des villes en biens et services (achats des ménages compris) (7)

**Mode de gestion** : il s'agit de la manière dont l'établissement exécute le transport de ses expéditions et/ou de ses réceptions, compte d'autrui ou compte propre (expéditeur ou destinataire). (2)

**Opération/Mouvement** : réception, expédition, ou opération conjointe (réception et expédition) effectuée à l'aide d'un véhicule motorisé (une livraison peut comporter plusieurs colis). (2)

**Parcours** : ensemble des points successifs touchés par le véhicule d'un chauffeur-livreur pour ramasser ou livrer des marchandises. En ville, un parcours est usuellement considéré comme achevé lorsque le véhicule revient à son point de départ dans la journée. Au cas où le chauffeur-livreur rentre à sa base en fin de matinée pour en repartir après midi, il réalise de fait deux parcours. (2)

**PTAC** : Le poids total autorisé en charge est le total du poids du véhicule à l'arrêt et en ordre de marche et du poids du chargement, y compris le poids du conducteur. (4)

**Poids Lourds** : Véhicule industriel de plus de 3,5 Tonnes de charges à châssis fixe.

**SI** : Une combinaison de pratiques de travail, d'informations, de personnes et de technologies de l'information organisée pour atteindre des objectifs dans une organisation. (ALTER, 1991)

- Ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (données, textes, images, sons...) dans les organisations. (REIX, 1995) (3)

**Sous-traitance transport** : sous-traitance confiée à d'autres entreprises, relativement aux activités de transport et d'auxiliaires de transport. Le plan comptable général prévoit l'enregistrement de ces charges au compte 611. (1)

**Tournée** : un parcours comportant plus d'un point de livraison. (2)

**Trace directe (ou droiture)** : parcours effectué d'une origine à une destination sans arrêt intermédiaire, pour effectuer 2 mouvements : un enlèvement et une livraison. Une trace directe peut avoir plus d'un arrêt. (2)

**Trajet** : portion d'itinéraire comprise entre deux arrêts d'un parcours. (2)

**Transpalettes électriques** : Même principe que le transpalette manuelle, sauf que la levée de la fourche et la poussée sont assistées par un moteur électrique. (5)

**Transpalettes manuelles** : Ils permettent de lever d'une dizaine de centimètres une palette à l'aide d'une fourche que l'on positionne sous la palette. Ils ne nécessitent aucune qualification précise. Ils sont légers et peuvent être embarqués à bord des véhicules. (5)

**UC** : La charge utile est le poids maximal de marchandises déclaré admissible par l'autorité compétente du pays d'immatriculation. (4)

(1) Source : Enquête transport de marchandises DDE

(2) Source : LET - ARIA Technologies - Systems Consult

- (3) Source: Laboratoire d'Informatique, de Robotique et de Microélectronique de Montpellier (LIRMM)
- (4) Source ADEME
- (5) JP MEYRONNEC
- (6) Source : European Institute of Geoposition
- (7) Source : ROUTHIER Jean-Louis

## 8. BIBLIOGRAPHIE

ADEME, « *Centre de Distribution Urbaine : Rationaliser le transport de marchandises en ville* »

AIRPARIF « *Etudes et évaluation des émissions de polluants atmosphériques liées au transport routier en Ile-de-France.* » 2000

ANTHEAME Nicolas, « *La diffusion volontaire d'informations environnementales : Le cas de la COGEMA* », Faculté des sciences économiques et de gestion de l'université de Nantes, 2001

BEAURIN Christophe et LANGUÈPÈE Jérôme, « *Dynamiques Territoriales et Proximité Environnementale : le cas du Risque d'Inondation* », Développement durable et territoire, Dossier 7 : Proximité et environnement, mis en ligne le 10 mai 2006.

BESTUF « *Guide de bonnes pratiques pour le transport de marchandises en ville* », 2007

BIRIOTTI Roger, « *Le fret urbain durable à Paris, logistique et points de distribution de marchandises* », PFUD 2005

BROSSARD Julien, ORSINI Damien, TORCHIN Floriane, HUARD Hervé, « *Enquêtes auprès des professionnels du transport de marchandises : comment les piloter ?* » SETRA avril 2008

BRULHART Franck, « *Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques* » ; 3ème Colloque la métamorphose des organisations Nancy – 23, 24, 25 octobre 2002 GREFIGE – Université Nancy 2

DABLANC Laetitia, « *Apparition de nouveaux modes de régulation du transport de marchandises en ville : Analyse des outils juridiques utilisés et de leurs relations avec le développement urbain durable.* », INRET

DAMAK-AYADI Salma et PESQUEUX Yvan, « *La théorie des parties prenantes en perspective* », <http://www.unice.fr/edmo/ethiquepesqueux.pdf>

de RAYMOND Antoine Bernard, « *Le marché des fruits et légumes de Rungis* », Terrains et Travaux 2003/1, N°4.P82-110

Décret 53-959 du 30 Septembre 1953 portant création des MIN.

DEJEAN Frédérique, OXIBAR Bruno ; « *Pratique de diffusion d'information sociétale : le cas Pechiney* », CREFIGE Dauphine

DETAIL, Bulletin d'information technique de la distribution n°250 Mai 2008 ---CITFL : centre technique interprofessionnel des fruits et légumes. [www.ctifl.fr](http://www.ctifl.fr)

Direction Générale de l'Énergie et des Matières Premières, Observatoire de l'Énergie, « *Facture énergétique de la France en 2007* »

DURAND Bruno & PACHÈ Gilles, « *Prospective stratégique appliquée à la logistique de l'épicerie électronique : Vers un renouveau du petit commerce indépendant ?* », 1984, Humanisme et Entreprise. CNRS

GEODE « *Approche systémique de la filière fruits et légumes frais* » PREDIT 3 Version Finale 20 Avril 2005

GHERTMAN Michel, « *Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction* » Groupe HEC Département Stratégie et Politique d'entreprise, Fondation HEC 1998

GOND Jean-Pascal Gond, MERCIER Samuel ; « *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature* » ESG - UQAM 2004

LET - ARIA TECHNOLOGIES - SYSTEMS CONSULT, « *Mise en place d'une méthodo-*

logie pour un bilan environnemental physique du transport de marchandises en ville, consommation, émissions, qualité de l'air » coédition ADEME, CERTU, Lyon 2005

NAJIM Annie, HOFMAN Elisabeth et MARIUS-GNANOU Kamala ; revue collective « *Les entreprises face aux défis du développement durable* » Editions Karthala, avril 2003

PASI Simo, « *Chargements moyens, distances et parcours à vide dans le transport routier de marchandises – 2005* » Eurostat 2007

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-07-117/FR/KS-SF-07-117-FR.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-117/FR/KS-SF-07-117-FR.PDF)

PETITJEAN Jean-Luc, « *Coordination interfirmes : De la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration des mécanismes de contrôle.* », 22ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Metz 2001

[http://www.afc-cca.com/archives/docs\\_congres/congres2001/textespdf/PETITJEAN.pdf](http://www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2001/textespdf/PETITJEAN.pdf)

RIZET Christophe, KEÏTA Basile, « *Chaîne logistique et consommation d'énergie : cas du yaourt et du jean.* » Etude INRETS Juin 2005

ROUTHIER Jean-Louis, du transport de marchandises à la logistique Urbaine, 2001 Plus synthèse et recherche n° 59, avril 2002

SAUVAGE Thierry, « *Quelle organisation logistique face à a contrainte temporelle ?* »

AUDENCIA Nantes. Ecole de Management n°76 – décembre 2001

ZUMSTEEG Stéphane, FNTR, « *L'image du transport et de la logistique en France* » Enquête IPSOS, TLF Nov. 2006



## 9. ANNEXES

**Annexe 1** : Tableau des graphiques et questions associées

**Annexe 2** : Terminologie des ELU

**Annexe 3** : Les contributions des principaux secteurs d'activité à la pollution en Ile de France

**Annexe 4** : Normes Euro 5 et Euro 6: réduction des émissions polluantes des véhicules légers

**Annexe 5** : Extrait des recommandations du Grenelle de l'environnement Article 9 (transports)

**Annexe 6** : Textes non codifiés portant sur le marché d'intérêt national de (MIN) Rungis

**Annexe 7** : Arrêté du 20 juillet 1998 fixant les conditions techniques et hygiéniques applicables au transport des aliments

**Annexe 8** : Réglementation de l'entreposage et du transport de produits alimentaires et réfrigérés

### 9.1. ANNEXE 1 : tableau des graphiques et questions associées

| Graphiques  | Questions Correspondantes   |
|---|---|
| 01 Répartition des participants entre grossistes et clients du MIN                      |   |
| 02 Fonction des Personnes rencontrées chez les grossistes                               | A2(g). Nom et Fonction répondant (Détaillant)   |
| 03 Fonction des répondants chez les détaillants   | 1a(d). Nom et Fonction du répondant (Grossiste)   |
| 04 Répartition des participants dans le MIN   | A4(g). Votre secteur d'activité ?   |
| 05 Appartenance des grossistes à un groupe ou filiale hors du MIN                       | A5(g). Votre société fait-elle partie d'un groupe?<br>A6(g). Implantation sur plusieurs sites ?   |
| 06 CA des participants grossistes (en millions d'euros)                                 | A8(g). Quelle est votre chiffre d'affaires 2007 en K€   |
| 07 Répartition géographique du chiffre d'affaires des participants grossistes           | A9(g). Quelle est la répartition de votre chiffre d'affaires par marché (en %) : Paris, Ile de France, Reste de la France, Europe                   |
| 08 Domaine d'activité des participants  | A7(g). Domaine d'activité : Importation, Production-Transformation, Négoce-Intermédiation, Stockage, Conditionnement-Co-Packing, Livraison, Export' |
| 09 Effectifs des participants grossistes du MIN   | A3(g). Effectif de l'entreprise   |
| 10 Surface des établissements des participants grossistes                               | B1(g). Surface de votre entrepôt (surface de vente comprise)  |
| 11 Typologie des participants détaillants à Paris                                       | 1g(d). Type d'activité  |
| 12 Localisation des participants détaillants dans Paris                                 | 1b(d). Adresse<br>1c(d). Code postal  |
| 13 Surface des boutiques détaillants en m <sup>2</sup>                                  | 1g(d). Surface  |
| 14 Effectifs des détaillants Parisiens (y compris le gérant)                            | 1h(d). Nombre d'employés  |
| 15 Entrepôt interne (sous-traitance de l'entreposage)                                   | 18(g). Disposez-vous de votre propre entrepôt?  |
| 16 Motivation des déplacements des détaillants vers le MIN                              | 32(d). Pour quelles raisons, emportez-vous vous-même vos achats ?   |
| 17 Client idéal en fonction du mode d'approvisionnement selon les grossistes du MIN     | B28(g). Pour le Mode de Livraison, le Client Idéal est pour vous celui :  |
| 18 Client idéal en fonction de la fréquence des détaillants selon les grossistes du MIN | B29(g). Pour la Fréquence des visites, le Client Idéal est pour vous celui qui vient au MIN:  |
| 19 Fréquence des déplacements des détaillants en direction du MIN                       | 8(d). A quelle fréquence vous rendez-vous à Rungis pour l'achat de fruits et légumes ?  |
| 20 Souhait des détaillants de se déplacer plus fréquemment                              | 10(d). Souhaiteriez-vous y aller plus souvent ou à un autre créneau horaire ?   |

| Graphiques  | Questions Correspondantes   |
|---|---|
| 21 Choix de proposer ou non le service livraison de la part des grossistes  | <b>B2(g).</b> Proposez-vous le service Livraison à vos clients ? Si Oui, pour quelles raisons?  |
| 22 Flotte de véhicules en interne chez les grossistes   | <b>B4(g).</b> Si OUI, disposez-vous de votre propre flotte?   |
| 23 Raisons de ne pas proposer le service livraison  | <b>B3(g).</b> Si NON, pour quelles raisons ne livrez-vous pas?  |
| 24 Utilité de la livraison à l'activité des grossistes  | <b>B3b(g).</b> Pensez-vous que la livraison serait néanmoins utile à votre activité?  |
| 25 Rôle du prix dans la livraison   | <b>B23(g).</b> Selon vous, le Prix de la livraison devrait surtout vous permettre de : Juste couvrir les frais ou Générer plus de marge opérationnelle  |
| 26 Intérêt du service livraison à l'activité des grossistes   | <b>B27(g).</b> Selon vous, le Service de la livraison devrait surtout vous permettre de : Attirer de nouveaux clients ? Garder la proximité avec les clients existants ?  |
| 27 Recours à la sous-traitance (externalisation) pour les livraisons  | <b>B5(g).</b> Externalisez-vous tout ou partie vos livraisons auprès de transporteur(s) ? Si OUI, quelle proportion de vos livraisons à Paris sous-traitez-vous? Si OUI, pour quels types de clients ?  |
| 28 Nombre de sous-traitants réguliers pour les livraisons   | <b>B13(g).</b> Avec combien de sociétés de transports travaillez-vous de manière régulière ?  |
| 29 Motivations du recours à la sous-traitance (externalisation) des livraisons par les grossistes du MIN de Rungis (Note sur 5) | <b>B5b(g).</b> Si OUI, pour quelles raisons sous-traitez-vous les livraisons ? Sélectionnez : Manque de capacité, Investissements lourds, Manque de 'savoir faire Transport' en interne, Trop éloigné de votre cœur de métier, Trop complexe, Autres (Précisez) |
| 30 Nombre moyen de véhicules par grossiste-livreur  | <b>B4a(g).</b> Nombre Total de véhicules ?  |
| 31 Nombre moyen de véhicules pour les livraisons à Paris  | <b>B11(g).</b> Avec quel type de véhicule livrez-vous à Paris ? Précisez le(s) type(s) de Véhicule(s) ? Ces véhicules sont-ils dédiés exclusivement à la livraison à Paris?   |
| 32 Composition de la flotte de véhicules des grossistes livreurs  | <b>B3b(g).</b> Type de véhicules :  |
| 33 Taux de remplissage des détaillants au retour de Rungis  | <b>35(d).</b> Quel est le taux de remplissage moyen de votre véhicule au départ de Rungis ?   |
| 34 Fluctuations mensuelles des volumes vendus   | <b>A23(g).</b> Votre activité est-elle saisonnière ? Si Oui, Quelles sont les Périodes de Grosses Activités ? Quels sont en général vos deux plus mauvais mois ?  |
| 35 Types de véhicule des détaillants  | <b>33(d).</b> De quel type de véhicule disposez-vous ?  |
| 36 Calcul des coûts complets des déplacements par les détaillants localisés à Paris   | <b>39(d).</b> Connaissez-vous le coût complet d'enlèvement des fruits et légumes au MIN par vous-même ?   |
| 37 Eléments inclus dans le calcul des coûts de déplacement détaillants  | <b>40(d).</b> Qu'incluez-vous dans le coût d'enlèvement ?   |
| 38 Horaires d'ouverture des détaillants à Paris   | <b>46(d).</b> Quelles heures d'ouverture de votre magasin ?   |

| Graphiques   | Questions Correspondantes  |
|--|--|
| 39 Jours de fermeture des détaillants parisiens  | 47a Et à partir de quel jour de la semaine à jusqu'à quel jour ?   |
| 40 Heures de départ des détaillants pour le MIN de Rungis  | 9(d). A quelle Heure vous rendez-vous à Rungis pour l'achat de fruits et légumes ?   |
| 41 Durée du passage des détaillants dans le MIN  | 16a Combien de temps passez-vous dans le MIN ,   |
| 42 Délégation ou non des achats : Passation commande   | 7(d). Qui se rend à Rungis pour choisir et acheter les produits ?<br>14(d). Qui passe les commandes ?  |
| 43 Nombre d'Arrondissements parisiens desservis par tournée  | B17(g). En moyenne, quel est le nombre d'arrondissements parisiens desservis par tournée et par véhicule ?   |
| 44 Nombre moyen de points de livraison à Paris desservis par grossiste et par type de commerce   | B7(g). Selon votre typologie de clients dans Paris, Précisez le nombre de points de livraison par type et le mode de livraison correspondant dans Paris?   |
| 45 Répartition des coûts logistiques par activité  | B22(g). Quelle est la répartition de ces coûts logistiques dans votre chiffre d'affaires ?<br>Quelle est, en moyenne, la part du coût logistique dans le panier type, d'une commande type, de votre client type? |
| 46 Calcul effectif des coûts complets de la logistique   | A17(g). Calculez-vous vos coûts logistiques ?<br>(Ensemble des charges liées au coût de possession du stock, aux coûts d'entreposage et aux coûts de transport des produits)                                     |
| 47 Délais moyens des livraisons vers Paris par type de clientèle depuis le MIN (en heures) et à compter de la réception de la commande | B6(g). Selon votre typologie de clients et de produits, quel est votre Délai de Livraison Moyen pour Paris (entre la prise de la commande et la mise à disposition des produits)?                                |
| 48 Horaires des livraisons vers Paris, depuis Rungis   | B15(g). Quels sont vos créneaux horaires de Livraison Pour Paris ?   |
| 49 Dépassement des créneaux horaires de livraison  | B16(g). Vous arrive t-il de dépasser ces créneaux ?  |
| 50 Taux de remplissage au départ de RUNGIS (estimation grossistes)   | B14(g). Quel est le taux de remplissage moyen des véhicules vers Paris ? (Proportion du volume occupé comparé à la capacité du véhicule) : - Au départ de votre entrepôt (en %)                                  |
| 51 Taux de remplissage après première livraison (estimation grossistes)  | B14(g). Quel est le taux de remplissage moyen des véhicules vers Paris ? (Proportion du volume occupé comparé à la capacité du véhicule) : - Après la première livraison (en %)                                  |
| 52 Avis des grossistes sur la réglementation de la livraison à Paris   | B20(g). Comment jugez-vous la dernière version de la réglementation de la livraison de marchandises dans Paris de Janvier 07 ?   |
| 53 Principales sources des difficultés lors des livraisons à Paris   | B32(g). Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez pour vos livraisons dans Paris?   |
| 54 Ressentis des grossistes sur les coûts de la Livraison  | B23(g). Comment jugez-vous le coût de la livraison dans Paris ?  |
| 55 Tendances de la consommation de F&L selon détaillants   | 54(d). Quelle est selon vous la tendance de la consommation en fruits et légumes ? (à la hausse, à la baisse ou stagnante)   |
| 56 Température de stockage des grossistes en F&L du MIN  | B1(g). Disposez-vous de votre propre entrepôt ? Type d'entrepôt ? surface ? Effectif dédié ?   |

| Graphiques  | Questions Correspondantes  |
|---|--|
| 57 SAS (espace déposé) pour livraison en absence  | 48(d). Disposez-vous d'un SAS (espace déposé) pour les livraisons en absence (la nuit par exemple)   |
| 58 Equipement en moyens de manutention des détaillants (Transpalette ou autres)               | 49(d). Disposez-vous de moyens de manutention (transpalettes ou autres) ?  |
| 56 Conditionnement des fruits et légumes au départ de Rungis                                  | B10a(g). Quel est le conditionnement des produits livrés?  |
| 60 Dimensions des emballages utilisés en F&L  | B10c(g). Saisissez les dimensions de vos 3 principales unités de conditionnement en cm   |
| 61 Unité de chargement des fruits et légumes au départ de Rungis                              | B10(g). Quelle est l'Unité de Chargement des Produits Livrés ?   |
| 62 Moyens de manutention des grossistes du MIN  | B10e(g). Quel type d'engin de manutention utilisez-vous pour le chargement ?   |
| 63 Nature empilable des unités de chargement  | B10d(g). Vos unités de chargement sont-elles gerbables? (une palette sur l'autre dans le véhicule)   |
| 64 Appréciation des détaillants sur la géographie du MIN                                      | 50(d). Veuillez noter les aspects suivants sur une échelle de 0 à 5 selon votre propre perception :  |
| 65 Opportunité ou non d'un nouveau MIN en banlieue parisienne nord, de l'avis des détaillants | 62(d). Etes-vous intéressé par l'implantation d'un nouveau MIN en Région Parisienne?<br>63(d). Si OUI, pensez-vous que le nord de Paris serait un bon emplacement pour vous?   |
| 66 Présence d'un E.R.P (P.G.I) dans l'entreprise  | A19(g). Votre entreprise utilise-t-elle un PGI (progiciel de gestion intégré ou ERP) ?   |
| 67 Fonctionnalités métiers des Systèmes d'Information des grossistes                          | A20(g). Pour la gestion des activités suivantes, votre entreprise dispose-t-elle d'un logiciel (autre qu'Excel) ?<br>Gestion de production ? Gestion de la Qualité ? Gestion des stocks ? Gestion d'entrepôt ? Gestion commerciale / Administration des ventes ? Traçabilité ? Gestion des transports ? Autre (à préciser) |
| 68 Utilisation de documents et d'échanges électroniques                                       | A22(g). Utilisez-vous d'autres supports de facturation que le papier (suppression de l'envoi d'une facture papier) ?   |
| 69 Mode de passation de commande des détaillants  | 15(d). Par quel moyen passez-vous vos commandes aux grossistes ?   |
| 70 Equipement en ordinateur des détaillants à Paris   | 50(d). Disposez-vous d'un ordinateur et d'un accès à Internet ?  |
| 71 Accès internet dans les boutiques détaillants  | 50(d). Disposez-vous d'un ordinateur et d'un accès à Internet ?  |
| 72 Encadrement spécialisé et compétences logistiques dédiées chez les grossistes              | A11(g). Votre Entreprise possède-t-elle un Responsable ou Directeur Logistique?<br>A12(g). Votre entreprise possède-t-elle un responsable Qualité ?  |
| 73 Démarches de certification   | A13(g). Votre entreprise est-elle certifiée ISO 9001 Version 2000 ?<br>A14(g). Votre entreprise est-elle certifiée ISO 14001 ?   |
| 74 Mesure taux de service par les grossistes  | A15(g). Mesurez-vous votre taux de service client (Nbre de commandes servies du premier coup dans le respect des délais et des quantités convenues / Nbre total de commandes reçues)   |

| Graphiques  | Questions Correspondantes  |
|---|--|
| 75 Taux de service mesuré en 2007 et 2008   | <b>A16(g).</b> Si oui, quel est le taux de service tous clients confondus pour 2007 ? la tendance pour 2008  |
| 76 Equipement en véhicule professionnel des détaillants   | <b>11(d).</b> Disposez-vous d'un véhicule professionnel ? Vous y rendez-vous avec votre véhicule personnel ?   |
| 77 Pratique du leasing de véhicules par les détaillants   | <b>34(d).</b> Ce véhicule est-il en location longue durée ?  |
| 78 Usages du véhicule professionnel autres que pour les approvisionnements à Rungis par les détaillants     | <b>37(d).</b> Ce véhicule vous sert-il à d'autres approvisionnements qu'à Rungis ?   |
| 79 Nombre de jours d'utilisation du véhicule professionnel par semaine                                      | <b>38(d).</b> Combien de fois par semaine vous vous en servez ?  |
| 80 Partage de moyens logistiques entre voisins grossistes   | <b>B13(g).</b> Partagez-vous vos Moyens de Livraisons avec d'autres Grossistes ?   |
| 81 Partenariat logistique déjà entrepris ou envisagé entre grossistes du MIN                                | <b>B34(g).</b> Avez-vous déjà songé à des solutions de partenariat pour améliorer votre logistique? B35 Si OUI, quelles sont les solutions de collaboration intra et/ou interentreprises que vous avez envisagées et avec quels partenaires (Prestataires logistiques, administration du MIN, autres grossistes, clients à Paris etc.) ? |
| 82 Pratique du Covoiturage professionnel entre détaillants  | <b>42(d).</b> Faites-vous du Covoiturage quand vous vous approvisionnez à Rungis ?   |
| 83 Prêts occasionnels de véhicules entre voisins détaillants  | <b>43(d).</b> Vous arrive t-il de prêter ou de louer votre véhicule à des confrères ?  |
| 84 Rapports amicaux entre voisins détaillants   | <b>41(d).</b> Connaissez-vous des confrères dans le voisinage qui achètent les mêmes produits que vous et aux mêmes fréquences ?   |
| 85 Massification et/ou synergies achats entre détaillants   | <b>17(d).</b> Regroupez-vous vos achats de fruits et légumes avec des confrères ?  |
| 86 Ancienneté des relations des détaillants avec le MIN   | <b>2(d).</b> Etes-vous client du MIN de Rungis ? Si oui depuis quand?  |
| 87 Appréciation des détaillants sur la qualité des services du MIN et l'accueil des grossistes (note sur 5) | <b>50(d).</b> Veuillez noter les aspects suivants sur une échelle de 0 à 5 selon votre propre perception :   |
| 88 Sensibilité des grossistes aux impacts des livraisons sur l'environnement                                | <b>B30(g).</b> Etes-vous sensibilisé aux impacts du transport sur l'environnement ?  |
| 89 Sensibilité des détaillants aux impacts de leurs déplacements sur l'environnement                        | <b>44(d).</b> Etes-vous sensibilisé à l'impact de vos livraisons sur l'environnement ?   |
| 90 Prise en compte effective de l'aspect environnement dans la gestion quotidienne                          | <b>B31(g).</b> Tenez-vous compte de l'aspect environnemental dans l'organisation de votre activité et dans vos décisions logistiques opérationnelles ?   |
| 91 Prise en compte effective de l'environnement lors des choix de déplacement par les détaillants           | <b>45(d).</b> Prenez-vous en compte ces aspects pour vos décisions d'approvisionnement ?   |

| Graphiques  | Questions Correspondantes  |
|---|--|
| <b>92</b> Les obstacles à la mutualisation selon les grossistes du MIN  | <b>B37(g).</b> Sur une échelle de 0 à 5, notez ces différentes raisons qui pourraient vous empêcher d'envisager une collaboration logistique inter-entreprises et intra- filière |
| <b>93</b> Préoccupations logistiques chez les grossistes  | <b>A10(g).</b> La logistique est-elle une préoccupation majeure dans votre entreprise?   |
| <b>94</b> Destination des véhicules après la première tournée   | <b>B19(g).</b> Où vont les véhicules après le dernier point desservi lors d'une Tournée ?  |
| <b>95</b> Retour des emballages au MIN par les détaillants eux-mêmes  | <b>36(d).</b> Ramenez-vous vos emballages à Rungis ?   |
| <b>96</b> Connaissance de sources autres que les grossistes de Rungis pour l'approvisionnement en fruits et légumes | <b>57(d).</b> Connaissez-vous des concurrents de Rungis sur les fruits et légumes ?  |
| <b>97</b> Volume moyen hebdo des approvisionnements en F&L  | <b>3(d).</b> Quel volume de fruits et légumes achetez-vous en moyenne par semaine (en Kg)  |
| <b>98</b> Avis des détaillants sur les prix à la consommation des F&L   | <b>51(d).</b> Pensez-vous que les fruits et légumes sont chers à la vente ?selon vous et selon les dires de vos clients consommateurs?   |
| <b>99</b> Part du coût logistique dans le panier de commande  | <b>B22d(g).</b> Quelle est, en moyenne, la part du coût logistique dans le panier type, d'une commande type, de votre client type?   |
| <b>100</b> Avenir des fréquentations du MIN de Rungis selon les détaillants   | <b>58(d).</b> Pensez-vous pouvoir vous passer de Rungis à l'avenir ?   |

**(d).** : Questionnaire Détaillant

**(g).** : Questionnaire Grossiste



## 9.2. ANNEXE 2 : terminologie des espaces logistiques urbains (ELU)

### Espace logistique urbain (ELU)

Un espace logistique urbain (« ELU ») est un équipement destiné à organiser la circulation des marchandises en agglomération par la mise en œuvre de points de ruptures de charges. Ces espaces logistiques servent d'interfaces entre une agglomération et son environnement régional et national ou bien entre un centre-ville et son agglomération. Ils peuvent être de dimension très variée, allant de la simple consigne de quartier à une plate-forme multimodale. Un ELU est fait pour accueillir les services logistiques nécessaires aux activités urbaines. Ces équipements ont ainsi un rôle majeur dans le fonctionnement de la ville puisqu'ils influent directement sur l'usage de la voirie (la fluidité des échanges), l'économie urbaine (les coûts de livraisons et enlèvements), la qualité de vie (l'insertion dans l'espace, les impacts environnementaux...

### Les points relais

Ils se placent dans une logique de distribution finale plus proche des particuliers. Ce sont des centres (des sas) de distribution ou de collecte de quartier qui pourraient trouver leur place dans l'espace public (interstice urbain, parking public, etc.) ou dans des espaces privés (boutiques, entrepôts, etc.).

### Les boîtes logistiques urbaines (BLU)

Ce sont toutes les interfaces qui permettent de relier le transporteur et le client sans que la présence d'une personne sur le lieu de transfert soit nécessaire. Ces boîtes peuvent se décliner sous la forme de SAS, casiers aménagés ou apportés, automates, ... et être implantées sur des espaces privés ou publics. La procédure classique (réception du colis / reconnaissance de la livraison) est ici changée, ce qui implique une déconnexion des opérations de transport et d'administration de l'envoi. Si l'on exclut les sas, le rôle des BLU reste axé sur des envois inférieurs au m3. Les structures publiques sont a priori peu impliquées dans le développement de ces outils, mais leur intérêt économique et environnemental justifie un encouragement de leur installation.

Le principal intérêt réside dans la capacité à livrer en dehors des heures de pointe, ce qui permet de multiplier le nombre de points livrés durant un même laps de temps

### Les points d'accueil des marchandises (PAM)

Le principe est de **concentrer en un point relais les envois à destination ou en provenance d'une zone difficile d'accès**. Ces interfaces se substituent au destinataire ou à l'expéditeur pour éviter le "dernier mètre".

Le découplage avec la desserte habituelle est spatial et temporaire. Le rayon d'application est de 100 à 150 m pour les commerçants et artisans et beaucoup plus pour les particuliers (qui peuvent trouver dans un tel outil le moyen de s'affranchir d'une "permanence" pour attente de livraisons). Ces équipements sont de taille modeste (de 10 à 60 m2) et les volumes traités généralement inférieurs à 200 colis/jour. Ils peuvent être développés par des structures publiques ou privées et être dédiés à cette activité ou positionnés dans un établissement ayant une autre vocation (commerce, service). Les avantages se retrouvent au niveau des temps de tournée et permettent des gains substantiels pour les transporteurs qui n'ont plus à se rendre chez le client.



### Les points d'accueil des véhicules (PAV)

Dans ce cas, il est offert aux véhicules utilitaires **la possibilité de stationner en un lieu gardienné, garanti libre d'accès et sécurisé** depuis lequel le livreur rejoindra à pied (éventuellement avec l'aide de moyens de manutention) le lieu de destination.

Les séquences de desserte ne sont pas modifiées; en fait on substitue à un temps long en véhicule associé à un court parcours à pied un temps court en véhicule associé à un parcours allongé à pied. Un tel équipement doit permettre le stationnement en simultané de 5 à 10 véhicules, il peut traiter de 200 à 300 colis par jour. Il s'adresse aux "petits" envois (notamment ce qui relève de l'express). Son coût est lié pour l'essentiel à la nécessité d'une présence d'agents (1 à 2 en simultané). Un tel outil permet de limiter les gênes occasionnées aux autres usagers de la voirie, le gain pour les transporteurs se mesurant en temps gagné et en km parcourus.

### Les centres de distribution urbaine (CDU)

Il s'agit ici de gérer les flux qui pénètrent ou sortent de la ville en les canalisant vers un site où sont groupées / dégroupées les marchandises avant (ou après) que ne se réalise la relation terminale (ou origine). Ce type d'équipement modifie l'organisation traditionnelle en intégrant dans la chaîne logistique un opérateur nouveau et une nouvelle rupture de charge ce qui impose une recomposition des procédures.

La part d'envois pouvant être captée par un CDU se situe aux alentours de 15 % du total. Ce sont les opérations qui relèvent de la messagerie (les plus problématiques pour le fonctionnement de la ville) qui sont particulièrement intéressées. Le coût d'un passage par CDU est estimé à 3 €/par colis dont une partie peut être prise en charge par les transporteurs. Les bénéfices se retrouvent dans les effets externes.

### Les zones logistiques urbaines (ZLU)

Ce sont des zones dédiées à la circulation des marchandises en ville. La finalité est de **localiser les professionnels à proximité de leurs clients afin de limiter les mouvements de véhicules**. Il s'agit de faire revenir dans les agglomérations des professions qui en ont souvent été chassées ces dernières décennies. Seule la localisation des interfaces change, les pratiques de livraison et enlèvements restent identiques.

Les gares ferroviaires, MIN, hôtels logistiques, espaces spécialisés, sont des ZLU. Leur mise en place implique obligatoirement une intervention des pouvoirs publics.

Les besoins sont estimés à **environ 4 hectares pour 100 000 habitants**.

Ces outils peuvent permettre d'abaisser de 25 % le nombre de véhicules utilitaires en circulation et diminuer d'autant les nuisances.

Source : [http://www.transports-marchandises-en-ville.org/article.php3?id\\_article=22](http://www.transports-marchandises-en-ville.org/article.php3?id_article=22)

Source : <http://www.d2c.org/Site-d2c-0804/0-Telechargements/050720-RB-FretUrbainDurable.pdf>

Source : [http://www.certu.fr/fr/\\_Mobilit%C3%A9\\_et\\_d%C3%A9placements-n25/Marchandises\\_en\\_ville-n52/IMG/pdf/4\\_pages\\_ELU.pdf](http://www.certu.fr/fr/_Mobilit%C3%A9_et_d%C3%A9placements-n25/Marchandises_en_ville-n52/IMG/pdf/4_pages_ELU.pdf)

### 9.3. ANNEXE 3 : contributions des principaux secteurs d'activité à la pollution en Ile-de-France

Contributions de chacune des six grandes catégories d'activités émettrices de polluants atmosphériques en Ile-de-France.

| <b>Répartition des émissions (en %)</b> | <b>NOx</b>  | <b>CO</b>   | <b>SO2</b> | <b>COVNM</b> | <b>PM10</b> | <b>CO2</b>  |
|---|-------------|-------------|------------|--------------|-------------|-------------|
| Industrie                               | 20,1        | 2,6         | 54,9       | 31,4         | 32,9        | 22,3        |
| Résidentiel Tertiaire Artisanat         | 10,0        | 17,2        | 35,1       | 18,6         | 23,6        | 39,2        |
| <b>Transport Routier</b>                | <b>52,2</b> | <b>76,9</b> | <b>3,4</b> | <b>33,0</b>  | <b>36,2</b> | <b>29,0</b> |
| <b>Autres Transports</b>                | <b>5,2</b>  | <b>2,4</b>  | <b>0,3</b> | <b>1,2</b>   | <b>1,5</b>  | <b>2,8</b>  |
| Agriculture et Sylviculture             | 12,5        | 0,9         | 6,2        | 2,4          | 5,8         | 6,7         |
| Sources Biogéniques                     | 0,0         | 0,0         | 0,0        | 13,4         | 0,0         | 0,0         |

(Source : DRIRE Ile-de-France/AIRPARIF, cadastre 2000)

## 9.4. ANNEXE 4 : normes euro 5 et 6 : réduction des émissions polluantes des véhicules légers

(Source : <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l28186.htm>)

L'Union européenne renforce les limites d'émissions polluantes applicables aux véhicules routiers légers, notamment en ce qui concerne les émissions de particules et d'oxydes d'azote. Le règlement comprend également des mesures relatives à l'accès à l'information sur les véhicules et leurs composants et à la possibilité d'incitations fiscales.

ACTE

**Règlement (CE) n° 715/2007 du Parlement européen et du Conseil, du 20 juin 2007, relatif à la réception des véhicules à moteur au regard des émissions des véhicules particuliers et utilitaires légers (Euro 5 et Euro 6) et aux informations sur la réparation et l'entretien des véhicules.**

SYNTHÈSE

En vue de limiter la pollution causée par les véhicules routiers, le présent règlement introduit de nouvelles exigences communes concernant les émissions des véhicules à moteur et de leurs pièces de rechange spécifiques (normes Euro 5 et Euro 6). Il met également en place des mesures permettant d'améliorer l'accès aux informations sur la réparation des véhicules et de promouvoir la production rapide de véhicules conformes aux présentes dispositions.

### CHAMP D'APPLICATION

Le règlement concerne les véhicules des catégories M1, M2, N1 et N2, dont la masse de référence ne dépasse pas 2610 kg. Cela comprend, entre autres, les voitures particulières, les camionnettes et les véhicules utilitaires destinés au transport de passagers ou de marchandises ou à certains usages spéciaux (ambulance, par exemple), que ces véhicules soient équipés de moteurs à allumage commandé (moteurs à essence, au gaz naturel ou au gaz de pétrole liquéfié - GPL) ou de moteurs à allumage par compression (moteurs diesel).

Outre les véhicules susmentionnés (couverts de facto par le règlement), les constructeurs peuvent demander à ce que les véhicules destinés au transport de passagers ou de marchandises, et d'une masse de référence comprise entre 2610 kg et 2840 kg soient également concernés.

Dans le but de limiter au maximum l'impact négatif des véhicules routiers sur l'environnement et la santé, le règlement couvre une large gamme d'émissions polluantes : monoxyde carbone (CO), hydrocarbures non méthaniques et hydrocarbures totaux, oxydes d'azote (NOx) et particules (PM). Elles comprennent les émissions à l'échappement, les émissions par évaporation et les émissions du carter.

### LIMITES D'ÉMISSION

Il existe des limites d'émissions pour chaque catégorie d'émissions polluantes et pour les différents types de véhicules cités ci-dessus, reprises dans l'annexe I du règlement.

#### Norme Euro 5

Emissions provenant des voitures diesel:

- monoxyde de carbone: 500 mg/km;
- particules: 5 mg/km (soit une réduction de 80% des émissions par rapport à la norme Euro 4);
- oxydes d'azote (NOx): 180 mg/km (soit une réduction de plus de 20% des émissions par rapport à la norme Euro 4);
- émissions combinées d'hydrocarbures et d'oxydes d'azote: 230 mg/km.
- Emissions provenant des voitures à essence ou fonctionnant au gaz naturel ou au GPL:
- monoxyde de carbone: 1000 mg/km;

- hydrocarbures non méthaniques: 68 mg/km;
- hydrocarbures totaux: 100 mg/km;
- oxydes d'azote (NOx): 60 mg/km (soit une réduction de 25% des émissions par rapport à la norme Euro 4);
- particules (uniquement pour les voitures à essence à injection directe fonctionnant en mélange pauvre): 5 mg/km (introduction d'une limite qui n'existait pas selon la norme Euro 4).

S'agissant des camionnettes et autres véhicules utilitaires légers destinés au transport de marchandises, le règlement comprend trois catégories de limites d'émission en fonction de la masse de référence du véhicule: en dessous de 1305 kg, entre 1305kg et 1760kg, au-delà de 1760kg. Les limites applicables à cette dernière catégorie sont également valables pour les véhicules de transport de marchandises (catégorie N2).

### **Norme Euro 6**

Tous les véhicules équipés d'un moteur diesel auront l'obligation de réduire leurs émissions d'oxydes d'azote de manière importante à compter de l'entrée en vigueur de la norme Euro 6. Par exemple, les émissions provenant des voitures et des autres véhicules destinés au transport seront plafonnées à 80 mg/km (soit une réduction supplémentaire de plus de 50 % par rapport à la norme Euro 5). Les émissions combinées d'hydrocarbures et d'oxydes d'azote provenant des véhicules diesel seront également réduites, pour être plafonnées, par exemple à 170 mg/km en ce qui concerne les voitures et autres véhicules destinés au transport.

### **Application des normes**

À compter de l'entrée en vigueur des normes Euro 5 et Euro 6, les États membres doivent refuser la réception, l'immatriculation, la vente et la mise en service des véhicules qui ne respectent pas ces limites d'émission. Un délai supplémentaire d'un an est prévu à chaque fois pour les véhicules de transport de marchandises et les véhicules conçus pour satisfaire des besoins sociaux spécifiques (catégorie N1, classes II et III, et catégorie N2). Le calendrier est le suivant:

- la norme Euro 5 sera applicable à compter du 1er septembre 2009 en ce qui concerne la réception et du 1er janvier 2011 en ce qui concerne l'immatriculation et la vente des nouveaux types de véhicules;
- la norme Euro 6 sera applicable à compter du 1er septembre 2014 en ce qui concerne la réception et du 1er septembre 2015 en ce qui concerne l'immatriculation et la vente des nouveaux types de véhicules.

Des incitations fiscales, accordées par les États membres et destinées à encourager l'anticipation de nouvelles valeurs limites, sont autorisées si:

- elles sont valables pour tous les véhicules neufs commercialisés sur le marché d'un État membre qui satisfont, par anticipation, aux exigences du présent règlement ;
- elles prennent fin à la date d'application des valeurs limites;
- elles sont, pour tout type de véhicule à moteur, d'un montant n'excédant pas le surcoût des dispositions techniques introduites pour garantir le respect des valeurs fixées et de leur installation sur les véhicules.

### **AUTRES OBLIGATIONS DES CONSTRUCTEURS**

Outre le respect des limites d'émission mentionnées ci-dessus, les constructeurs doivent garantir la durabilité des dispositifs de contrôle de la pollution pour une distance de 160 000 km. Par ailleurs, la conformité en service doit pouvoir faire l'objet de vérifications pendant 5 ans ou 100 000 km.

Rappelant la nécessité de disposer de normes uniformes, la Commission établira par voie de comité avant le 2 juillet 2008 des procédures, essais et exigences spécifiques pour les éléments suivants:

- les émissions au tuyau arrière d'échappement, y compris les cycles d'essai, les émissions à faible température ambiante, les émissions au ralenti, l'opacité des fumées, le fonctionnement correct et la régénération des systèmes de traitement consécutif ;

- les émissions par évaporation et émissions du carter;
- les systèmes de diagnostic embarqués et performances en service des dispositifs anti-pollution;
- la durabilité des dispositifs anti-pollution, les articles de rechange des systèmes de contrôle des émissions, la conformité en service, la conformité de la production et le contrôle technique;
- les émissions de dioxyde de carbone et la consommation de carburant;
- les véhicules hybrides;
- l'extension des réceptions et les exigences pour les petits constructeurs;
- les exigences des équipements d'essai;
- les carburants de référence, comme l'essence, le gazole, les gaz et les biocarburants.

Accéder facilement et clairement aux informations concernant la réparation et la maintenance des véhicules est un élément essentiel pour garantir une libre concurrence dans le marché intérieur en matière de services d'informations et de réparation. Dans ce but, les constructeurs doivent garantir aux opérateurs indépendants un accès aisé via Internet, sans restriction et normalisé (notamment en respect de la norme OASIS) aux informations qui concernent la réparation et l'entretien des véhicules, sans discrimination par rapport aux concessionnaires et aux ateliers de réparation officiels. Cette obligation couvre les systèmes de diagnostic embarqués et leurs composants, les outils de diagnostic et les équipements d'essai. Des frais d'accès à ces informations sont autorisés s'ils restent raisonnables et proportionnés.

## CONTEXTE

Bien que les normes en matière d'émissions polluantes aient été actualisées depuis le 1er janvier 2005 (norme Euro 4), l'UE estime nécessaire de les renforcer davantage, tout en prenant en compte les implications pour les marchés et la compétitivité des constructeurs ainsi que les coûts directs et indirects imposés aux entreprises.

Le présent règlement a été mis au point après une large consultation des parties prenantes. Il met l'accent sur la réduction des émissions de particules et d'oxydes d'azote (NOx), en particulier pour les véhicules diesel. Il devrait de ce fait permettre des améliorations notables au niveau de la santé. Il est à rappeler que les oxydes d'azote et les hydrocarbures sont des précurseurs d'ozone.

Enfin, le règlement modifie notamment la directive [70/156/CEE](#) et la directive [2005/55/CE](#) (voir ci-dessous rubrique « Actes liés ») et abrogera, à partir du 2 janvier 2013, les directives [70/220/CEE](#), [72/306/CEE](#), [74/290/CEE](#), [77/102/CEE](#), [78/665/CEE](#), [80/1268/CEE](#), [83/351/CEE](#), [88/76/CEE](#), [88/436/CEE](#), [89/458/CEE](#), [91/441/CEE](#), [93/59/CEE](#), [94/12/CE](#), [96/44/CE](#), [96/69/CE](#), [98/69/CE](#), [98/77/CE](#), [99/100/CE](#), [99/102/CE](#), [2001/1/CE](#), [2001/100/CE](#), [2002/80/CE](#), [2003/76/CE](#) et [2004/3/CE](#).

## RÉFÉRENCES

| Acte                                       | Entrée en vigueur | Délai de transposition dans les États membres | Journal Officiel      |
|--|-------------------|---|-----------------------|
| Règlement (CE) n° <a href="#">715/2007</a> | 02.07.2007        | -   | JO L 171 du 29.6.2007 |

## ACTES LIÉS

**Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, du 21 septembre 2005, intitulée: « Stratégie thématique sur la pollution atmosphérique » [[COM\(2005\) 446 final](#) - Non publié au Journal officiel].**

L'Union européenne fixe des objectifs de réduction de certains polluants et renforce le cadre législatif de lutte contre la pollution atmosphérique selon deux axes principaux: l'amélioration de la législation

communautaire environnementale et l'intégration des préoccupations liées à la qualité de l'air dans les politiques connexes.

**Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil, du 21 septembre 2005, concernant la qualité de l'air ambiant et un air pur pour l'Europe [COM(2005) 447 - Non publié au Journal officiel].**

Cette proposition accompagne la stratégie thématique sur la pollution atmosphérique et a notamment pour objet de simplifier et de clarifier la législation en matière de qualité de l'air. Elle fusionne dans un seul acte la directive-cadre 96/62/CE et trois de ses directives filles (les directives 1999/30/CE, 2000/69/CE et 2002/3/CE) ainsi que la décision 97/101/CE sur les échanges d'informations en matière de pollution atmosphérique. Elle prévoit aussi des mesures relatives aux particules fines (PM2.5), notamment l'établissement d'un plafond de concentration dans les régions les plus polluées, des objectifs de réduction à atteindre d'ici à 2020 et le renforcement de la surveillance de ce type de polluant.

**Directive 2005/55/CE du Parlement européen et du Conseil, du 28 septembre 2005, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux mesures à prendre contre les émissions de gaz polluants et de particules polluantes provenant des moteurs à allumage par compression destinés à la propulsion des véhicules et les émissions de gaz polluants provenant des moteurs à allumage commandé fonctionnant au gaz naturel ou au gaz de pétrole liquéfié et destinés à la propulsion des véhicules [Journal officiel L 275 du 20.10.2005].**

Cette directive abroge la directive 88/77/CEE et renforce les exigences communautaires en matière d'émissions polluantes des moteurs de poids lourds, en introduisant des nouvelles prescriptions techniques et procédurales. Elle comprend également des mesures visant à évaluer la durabilité des systèmes de contrôle des émissions des moteurs ainsi que la conformité en service des systèmes de contrôle des émissions des moteurs et des systèmes de diagnostic embarqués (OBD) destinés aux nouveaux poids lourds et moteurs de poids lourds.

Le règlement Euro 5 et Euro 6 modifie le champ d'application de cette directive afin de couvrir tous les véhicules lourds et d'exclure les véhicules couverts par le règlement.

**Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil, du 14 juillet 2003, relative à la réception des véhicules à moteur, de leurs remorques et des systèmes, composants et entités techniques destinés à ces véhicules [COM(2003) 418 final - Non publié au Journal officiel].**

L'Union européenne poursuit ses efforts en vue d'assurer à tous les usagers de la route un niveau de sécurité le plus élevé possible. Elle propose, en ce sens, de nouvelles dispositions techniques pour le secteur automobile. Ces dispositions permettront par ailleurs de renforcer le fonctionnement du marché intérieur et de simplifier la procédure de réception des véhicules à moteur.

**Directive 70/220/CEE du Conseil, du 20 mars 1970, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux mesures à prendre contre la pollution de l'air par les émissions des véhicules à moteur [Journal officiel L 76 du 6.4.1970].**

Cette directive établit des normes d'émissions limites admissibles pour les moteurs à essence et les moteurs diesel des voitures particulières et des véhicules utilitaires légers. L'une de ses directives modificatives a fixé la norme Euro 4. La directive 70/220/CEE sera abrogée 66 mois après la date d'entrée en vigueur du règlement Euro 5 et Euro 6.

Dernière modification le: 22.11.2007

Source : <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/128186.htm>

**Véhicules Diésel**

| Norme                             | Euro 1 | Euro 2 | Euro 3 | Euro 4 | Euro 5 | Euro 6 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Oxydes d'azote (NO <sub>x</sub> ) | -      | -      | 500    | 250    | 180    | 80     |

**PIPAME**

CNAM

|                          |      |      |     |     |     |     |
|--------------------------|------|------|-----|-----|-----|-----|
| Monoxyde de carbone (CO) | 2720 | 1000 | 640 | 500 | 500 | 500 |
| Hydrocarbures (HC)       | -    | -    | -   | -   | -   | -   |
| HC + NO <sub>x</sub>     | 970  | 900  | 560 | 300 | 230 | 170 |
| Particules (PM)          | 140  | 100  | 50  | 25  | 5   | 5   |

## **9.5. ANNEXE 5 : extrait des recommandations du Grenelle de l'environnement sur la partie transport**

**Source :** <http://www.legrenelle-environnement.fr/grenelle-environnement/spip.php?article899>



## 9.6. ANNEXE 6 : textes non codifiés portant sur le marché d'intérêt national (MIN) de Rungis

Extrait du site <http://www.legifrance.gouv.fr>

(Les liens mènent sur le site de Legifrance )

- ❖ **Décret n° 53-959 du 30 septembre 1953** relatif à la création d'un réseau de marchés d'intérêt national  
JO 01-10-1953 p. [8617-8618](#)
- ❖ **Décret n° 58-560 du 28 juin 1958** autorisant la pratique des enchères dans les lieux affectés à l'expédition ou à la vente en gros des denrées et produits provenant de l'agriculture et de la pêche  
JO 29-06-1958 p. [6073-6074](#)
- ❖ **Ordonnance n° 58-766 du 25 août 1958** tendant à compléter le décret n° 53-959 du 30 septembre 1953 relatif à la création d'un réseau de marchés d'intérêt national  
JO 28-08-1958 p. [7995-7996](#)  
(Remplacement des art. 9, 10, 11 et 12 et abrogation du 2e alinéa de l'art. 2)
- ❖ **Ordonnance n° 59-44 du 6 janvier 1959** relative aux marchés d'intérêt national et aux Halles centrales de Paris  
JO 07-01-1959 p. [376](#)  
(Ratification des décrets n° 53-959 du 30 septembre 1959, de l'ordonnance n° 58-766 du 25 août 1958 et du décret n° 58-560 du 28 juin 1958)
- ❖ **Décret n° 61-836 du 22 juillet 1961** instituant un commissaire à l'aménagement du marché d'intérêt national de la région parisienne  
JO 01-08-1961 p. [7082-7083](#)
- ❖ **Décret du 29 septembre 1961** portant création du marché d'intérêt national d'Avignon  
JO 03-10-1961 p. [9032-9033](#)
- ❖ **Décret n° 62-795 du 13 juillet 1962** relatif à la création dans la région parisienne d'un marché d'intérêt national et portant règlement d'administration publique pour le transfert des Halles centrales sur ce marché des transactions portant sur les produits qui y seront vendus  
JO 15-07-1962 p. [6962-6963](#)  
(Création d'un marché d'intérêt national implanté sur le territoire des communes de Rungis et de Chevilly-Larue)
- ❖ **Décret n° 63-1098 du 5 novembre 1963** modifiant et complétant le décret n° 53-959 du 30 septembre 1953 relatif à la création d'un réseau de marchés d'intérêt national et le décret n° 58-767 du 25 août 1958 portant organisation générale des marchés d'intérêt national  
JO 07-11-1963 p. [9924](#)  
(Art. 1er et 2 : Modification des art. 5 et 6 du décret n° 53-959 du 30 septembre 1953)
- ❖ **Décret n° 65-325 du 27 avril 1965** modifiant et complétant le décret n° 62-795 du 13 juillet 1962 relatif à la création dans la région parisienne d'un marché d'intérêt national et portant règlement d'administration publique pour le transfert des Halles centrales sur ce marché des transactions portant sur les produits qui y seront vendus  
JO 29-04-1965 p. [3341-3342](#)  
(Modification des limites des zones A et B et approbation des statuts de la Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne et de la Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion des annexes du marché d'intérêt national de Rungis)
- ❖ **Décret n° 66-38 du 5 janvier 1966** portant classement du marché-gare de Lyon comme marché d'intérêt national  
JO 12-01-1966 p. [340](#)
- ❖ **LOI de finances rectificative pour 1966** (n° 66-948 du 22 décembre 1966)  
JO 23-12-1966 p. [11300](#)

(Art. 15 : Remplacement du 3e alinéa de l'art. 6 du décret n° 53-959 du 30 septembre 1953 - Abrogation implicite du décret n° 58-550 du 27 juin 1958)

❖ **Décret n° 69-179 du 24 février 1969** fixant, pour le marché d'intérêt national de Paris-Rungis, la date d'entrée en vigueur des interdictions prévues à l'article 6 de l'ordonnance n° 67-808 du 22 septembre 1967

JO 25-02-1969 p. [2048](#)

(Modification de l'art. 5 du décret n° 62-795 du 13 juillet 1962 - Abrogation du décret n° 54-229 du 19 mars 1954 relatif à l'organisation d'un marché annexe des Halles centrales de Paris à la gare de Bercy et du décret n° 54-633 du 12 juin 1954 portant création et organisation du marché de gros de fruits et légumes de Paris-Bercy)

❖ **Avis** relatif à une décision du comité de tutelle des marchés d'intérêt national

JO 16-05-1969 p. [4910](#)

(Octroi d'une délégation permanente aux préfets pour statuer sur les demandes de dérogation aux interdictions édictées par l'art. 5 de l'ordonnance n° 67-808 du 22 septembre 1967, abrogé et codifié à l'art. L. 730-5 du code de commerce, puis recodifié à l'art. L. 761-5 du même code)

❖ **Arrêté du 13 juin 1969** portant révision de la liste des produits vendus sur les marchés d'intérêt national et, le cas échéant, protégés

JO 23-06-1969 p. [6383-6384](#)

❖ **Arrêté du 18 février 1970** modifiant l'arrêté du 13 juin 1969 modifié portant révision de la liste des produits vendus sur les marchés d'intérêt national et, le cas échéant, protégés

JO 27-02-1970 p. [2028](#)

(Dispositions relatives au marché d'intérêt national de Lyon - Remplacement du 8° de l'art. 1er)

❖ **Arrêté du 26 mai 1972** portant révision de la liste des produits vendus sur les marchés d'intérêt national et, le cas échéant, protégés

JO 31-05-1972 p. [5460](#)

(Art. 2 : Modification de la liste des produits vendus au marché d'intérêt national de Paris-Rungis - Modification du 17° de l'art. 1er de l'arrêté du 13 juin 1969)

❖ **Arrêté du 8 décembre 1972** portant révision de la liste des produits vendus sur les marchés d'intérêt national et, le cas échéant, protégés

JO 10-12-1972 p. [12743](#)

(Modification de la liste des produits donnant lieu, pour le marché d'intérêt national de Paris-Rungis, à l'application des mesures d'interdiction définies à l'art. 6 de l'ordonnance n° 67-808 du 22 septembre 1967, abrogé et codifié à l'art. L. 730-6 du code de commerce avant d'être abrogé - Modification de l'art. 2 de l'arrêté du 13 juin 1969)

❖ **Ordonnance n° 2000-912 du 18 septembre 2000** relative à la partie Législative du code de commerce NOR [JUSX0000038R](#)

J.O. du 21/09/2000 Page : [14783](#)

(Art. 4 (I, 25°) : Abrogation, et codification aux art. L. 730-1 à L. 730-17 du code de commerce, de l'ordonnance n° 67-808 du 22 septembre 1967 portant modification et codification des règles relatives aux marchés d'intérêt national)

❖ **Décret n° 2002-1265 du 16 octobre 2002** approuvant les statuts de la Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne

NOR [ECOAO120049D](#)

J.O. du 18/10/2002 Pages : [17283/17284](#)

❖ **LOI de finances rectificative pour 2002** (n° 2002-1576 du 30 décembre 2002)

NOR [ECOX0200157L](#)

J.O. du 31/12/2002 Pages : [22091/22092](#)

(Art. 83 : Modernisation du fonctionnement du marché d'intérêt national de Rungis)

❖ **Arrêté du 27 février 2003** fixant la durée de la mission confiée à la Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du Marché d'intérêt national de la région parisienne

NOR [ECOAO220039A](#)

J.O. du 12/03/2003 Page : [4268](#)

(*Marché d'intérêt national de Paris-Rungis - Application de l'art. 2 du décret n° 65-325 du 27 avril 1965*)

❖ **Décret n° 2003-492 du 10 juin 2003** portant suppression du périmètre de protection du Marché d'intérêt national de Paris-Rungis soumis aux interdictions de l'article L. 730-6 du code de commerce et modifiant le décret n° 68-660 du 10 juillet 1968 fixant les conditions de dérogation aux interdictions destinées à protéger les marchés d'intérêt national

NOR [ECOAO320001D](#)

J.O. du 12/06/2003 Pages : [9895/9896](#)

(*Art. 1er : Modification du périmètre de protection - Remplacement des art. 3 et 4 du décret n° 62-795 du 13 juillet 1962 par le seul art. 3 nouveau*)

❖ **Décret n° 2004-260 du 23 mars 2004** portant application de l'article 83 de la loi de finances rectificative pour 2002 (n° 2002-1576 du 30 décembre 2002) et modifiant le décret n° 65-325 du 27 avril 1965 modifiant et complétant le décret n° 62-795 du 13 juillet 1962 relatif à la création dans la région parisienne d'un marché d'intérêt national pour le transfert des halles centrales sur ce marché des transactions portant sur les produits qui y seront vendus

NOR [ECOAO320029D](#)

J.O. du 25/03/2004 Pages : [5686/5687](#)

(*Modernisation du fonctionnement du marché d'intérêt national de Rungis - Ajout d'un second alinéa à l'art. 2*)

❖ **Ordonnance n° 2004-274 du 25 mars 2004** portant simplification du droit et des formalités pour les entreprises

NOR [JUSX0400007R](#)

J.O. du 27/03/2004 Page : [5876](#)

(*Art. 45 (II) : Fixation de la durée d'existence des périmètres de protection des marchés d'intérêt national*)

❖ **Arrêté du 28 mai 2004** portant création du comité consultatif du Marché d'intérêt national de Paris-Rungis

NOR [PMEA0420019A](#)

J.O. du 19/06/2004 texte : [n° 12](#)(pages 11007/11008)

(*Texte pris en application de l'art. 3 du décret n° 68-660 du 10 juillet 1968 [texte abrogé] et maintenu en vigueur pour l'application de l'art. 19 du décret n° 2005-1595 du 19 décembre 2005, abrogé et codifié à l'art. R. 761-20 du code de commerce*)

❖ **Décret n° 2005-525 du 23 mai 2005** relatif à la suppression de commissions administratives en matière artisanale, commerciale et de services

NOR [PMEA0520011D](#)

J.O. du 25/05/2005 texte : [n° 36](#)(page 9026)

(*Art. 1er (3°) : Abrogation du décret n° 66-585 du 27 juillet 1966 portant organisation de la tutelle des marchés d'intérêt national [et portant création du Comité de tutelle des marchés d'intérêt national]*)

❖ **Décret n° 2007-431 du 25 mars 2007** relatif à la partie réglementaire du code de commerce

NOR [JUSX0600197D](#)

J.O. du 27/03/2007 texte : [n° 16](#)(pages 5649/5650)

- (*Art. 3 (I, 17°) : Abrogation du décret n° 58-560 du 28 juin 1958 autorisant la pratique des enchères dans les lieux affectés à l'expédition ou à la vente en gros des denrées et produits provenant de l'agriculture et de la pêche, à l'exception de ses art. 3 à 5*)
- (*art. 3 (I, 67°) : Abrogation, et codification à l'art. D. 761-2 du code de commerce, du décret n° 2004-1483 du 23 décembre 2004 relatif aux marchés d'intérêt national dont l'Etat entend organiser l'aménagement et la gestion*)
- (*art. 3 (I, 73°) : Abrogation, et codification aux art. R. 761-1 et R. 761-3 à R. 761-26 du code de commerce, du décret n° 2005-1595 du 19 décembre 2005 relatif aux marchés d'intérêt national*)

❖ **Arrêté du 17 juillet 2007** pris en application du décret n° 2005-1595 du 19 décembre 2005 relatif aux marchés d'intérêt national

NOR [AGRP0759573A](#)

J.O. du 31/07/2007 texte : [n° 26](#)(page 12864)

*(Application de l'art. 3 du décret 2005-1595 du 19 décembre 2005, abrogé et codifié à l'art. R. 761-5 du code de commerce)*

❖ **Arrêté du 17 juillet 2007** accordant une dérogation aux interdictions prévues aux articles L. 761-4 à L. 761-6 du code de commerce destinées à protéger le Marché d'intérêt national de Paris-Rungis

NOR [ECEA0764914A](#)

J.O. du 16/09/2007 texte : [n° 10](#)(pages 15380/15381)

*(Dérogation accordée à la société Metro Cash & Carry France - Abrogation de l'arrêté du préfet de la région Ile-de-France du 21 mars 2007 portant refus de dérogation au périmètre de référence du Marché d'intérêt national de Paris-Rungis)*

## **9.7. ANNEXE 7 : arrêté du 20 juillet 1998 fixant les conditions techniques et hygiéniques applicables au transport des aliments**

Extraits de la version consolidée au 8 février 2009

### **Article 2**

Pour l'application du présent arrêté, il faut entendre par :

Aliments " : les denrées, boissons ou produits destinés à l'alimentation humaine définis au premier alinéa de l'article 1er.

Collecte locale " : la partie des opérations réalisées par des moyens de transport d'aliments pour permettre la collecte successive de marchandises, au cours d'une même tournée dont la durée n'excède pas huit heures. Cette durée s'entend :

- de l'ouverture de porte nécessaire au premier chargement ;
- à l'ouverture de porte nécessaire au dernier chargement.

Distribution locale " : une tournée de livraison d'aliments destinés à être délivrés à des acheteurs finals ou des utilisateurs finals, dont la durée n'excède pas huit heures. Cette durée s'entend :

- de l'ouverture de porte nécessaire à la première livraison ;
- à l'ouverture de porte nécessaire à la dernière livraison, et lorsque la totalité des aliments n'a pas été livrée, au retour à la base.

Enregistreurs de température approuvés " : les instruments d'enregistrement de la température de l'air qui équipent les engins affectés au transport d'aliments surgelés sont considérés comme approuvés au sens du présent arrêté s'ils satisfont aux conditions suivantes :

- ils sont conformes à la norme NF E 18 150, ou son équivalent CEN ;
- a) Les caisses mobiles pour tous types de transports, et notamment le transport multimodal ;
- c) Les petits conteneurs, d'un volume inférieur à deux mètres cubes.

Responsable du transport " :

1. Toute personne morale ou physique qui déplace des aliments soit pour son propre compte soit pour le compte d'autrui ;

### **Article 4**

Pour les véhicules routiers, la partie des moyens de transport destinée à recevoir les denrées animales ou d'origine animale est sans communication avec la cabine du conducteur.

Toutefois, dans le cas des véhicules particuliers ou des fourgonnettes à usage professionnel, l'utilisation d'un récipient hermétique au besoin isolé thermiquement, séparant les denrées animales ou d'origine animale du reste de l'habitacle peut pallier l'existence de communication.

### **Article 7**

Sans préjudice des dispositions prévues à l'article 6, il est interdit de prendre en charge avant, pendant ou après un transport d'aliments un fret susceptible d'altérer les caractéristiques sanitaires et qualitatives des aliments par contaminations, émanations, pollutions ou apports toxiques tel que : ....

### **Article 10**

Le responsable du transport s'assure que, dans le cadre de son activité et de la responsabilité qui s'y attache, les personnes qui manipulent ou manutentionnent les aliments au cours du transport et, le cas échéant, au cours des opérations de chargement et de déchargement, suivent des instructions précises leur permettant d'appliquer les dispositions du présent arrêté et disposent d'une formation en matière d'hygiène des aliments renouvelée et adaptée à leur activité professionnelle.

**Article 11**

Le responsable du transport identifie tout aspect de son activité qui est déterminant pour la sécurité des aliments transportés et veille à ce que des procédures de sécurité appropriées soient établies, mises en œuvre, respectées et mises à jour en se fondant sur des principes utilisés pour développer le système d'analyses des dangers et de points critiques pour leur maîtrise, dit système HACCP. ....

**Article 12**

Le responsable du transport procède à des contrôles réguliers pour vérifier la conformité des moyens de transport et des opérations effectuées aux dispositions du présent arrêté. Ces contrôles permettent notamment de s'assurer :

- que le matériel utilisé est adapté aux denrées à transporter et en bon état de fonctionnement ;
- que les températures exigées pour les produits sont respectées, y compris pendant le chargement et le déchargement ;
- que les méthodes de nettoyage et de désinfection sont efficaces et adaptées.

**Article 15**

La partie des moyens de transport destinée à recevoir des aliments est fermée de façon à éviter les contaminations et les remontées de température.

**Article 16**

Sans préjudice des dispositions énoncées à l'article 7, les denrées nues et les aliments conditionnés sont transportés dans des moyens de transport distincts, à moins qu'il existe, dans le même moyen de transport, une séparation physique adéquate protégeant les denrées nues des aliments conditionnés.

Au cours des opérations de chargement et de déchargement, et tout au long du transport, toutes précautions sont prises pour que les aliments ne soient pas souillés ou contaminés. Ils ne doivent pas entrer en contact avec le sol, le plancher ou les agencements susceptibles de le recouvrir, lorsqu'ils ne sont pas disposés dans un contenant résistant les enveloppant complètement.

**Article 20**

Pour les aliments réfrigérés, les températures minimales sont strictement supérieures à la température de congélation débutante propre à chaque aliment.

Des aliments dont les températures réglementaires de conservation sont différentes peuvent être transportés simultanément dans le même engin de transport, sous réserve que la température limite respective de l'aliment le plus sensible soit maintenue et respectée.

**Article 21**

Toutes dispositions sont prises pour que les opérations de chargement et de déchargement soient exécutées avec un maximum de célérité et sans qu'il en résulte de remontée de température préjudiciable à la qualité des aliments.

Pour de courtes périodes limitées aux opérations de manutention lors des opérations de chargement et de déchargement des aliments, il peut être toléré, à la surface de l'aliment, une légère élévation de température.

**Article 22**

La mise à la température de transport de la partie du moyen de transport destinée à recevoir les aliments est effectuée avant le chargement lorsque la température extérieure ou la température du moyen de transport, et notamment celle de ses parois, peuvent être la cause d'une remontée en température des aliments

préjudiciable à leur bonne conservation.

### Article 23

Le chargement est disposé de façon que la circulation de l'air soit convenablement assurée.

### Article 24

Des thermomètres permettent d'apprécier pendant toute la durée du transport la température de l'air à laquelle sont soumis les aliments transportés et, dans le cas d'un transport de liquide non conditionné, la température du liquide.

La ou les partie(s) thermosensible(s) de ces appareils sont convenablement placée(s) pour mesurer la température la plus représentative de l'air. Dans le cas des caisses compartimentées, la température propre à chaque compartiment est indiquée.

L'indication de la température est clairement lisible et facilement accessible.

### Article 26

Les dispositions de l'article précédent ne s'appliquent pas :

1 Lorsque l'enregistrement de la température de l'air n'est pas représentatif de l'évolution de la température des denrées, à savoir :

a) Lors de la collecte locale ;

b) Lors de la distribution locale ;

2° Lorsqu'un transport de faible volume rend cet enregistrement inadapté comme outil de maîtrise de la chaîne du froid, et notamment lors du transport en petits conteneurs acheminés fermés sans ouverture de porte ni rupture de charge vers le destinataire final.

Les engins équipés de dispositifs porte-viandes ne sont pas autorisés à transporter des aliments en vrac, à l'état granulaire ou poudreux.

### Article 31

Transport des produits de la pêche et des coquillages vivants. - 1° Produits de la pêche :

a) Les produits de la pêche frais ou décongelés ainsi que les produits de crustacés et mollusques cuits et réfrigérés sont maintenus à la température de la glace fondante ;

b) Si de la glace est utilisée pour la réfrigération des produits, l'écoulement de l'eau de fusion est assurée afin d'éviter que cette eau séjourne au contact des produits. La glace utilisée est fabriquée à partir d'eau potable ou d'eau de mer propre ;

c) Les conditions de transport des produits de la pêche à l'état vivant ne doivent pas avoir d'effet négatif sur la viabilité de ces produits. Pour les poissons transportés à l'état vivant dans de l'eau, la qualité de celle-ci est suffisante pour ne pas transmettre aux animaux des organismes ou des substances nuisibles.

### Article 41

Lorsque des aliments sont transportés sous température dirigée au moyen de petits conteneurs, une procédure ou un dispositif dûment documentés apportant les mêmes informations et garanties en matière de maîtrise de la chaîne du froid peut se substituer aux obligations prévues aux articles 24 à 29.

### Article 43

Avant l'exécution d'un transport d'aliments, le responsable du transport indique sur l'un des documents d'accompagnement réglementairement prévus selon les types de transport les renseignements suivants :

- la désignation des aliments à transporter ;

- lorsqu'il s'agit de transport sous température dirigée, leur état physique ;

- lorsqu'il s'agit de produits transportés dans un réceptacle et/ou conteneur/citerne réservé aux denrées alimentaires dans les conditions dérogatoires prévues à l'article 6, leur désignation ainsi que leur utilisation ultérieure ;

- leur point de départ ;
- leur destination.

**Article 44**

Le document prévu à l'article 43 doit être présenté à toute réquisition des agents en charge du contrôle.

**Article 58**

Sera puni des peines mentionnées à l'article 57 le responsable du transport qui aura manqué aux dispositions du présent arrêté ainsi que, conformément aux dispositions du décret n° 92-699 du 23 juillet 1992 susvisé, tout expéditeur, commissionnaire, affréteur, mandataire, destinataire ou tout autre donneur d'ordre qui, directement ou par l'intermédiaire d'un mandataire ou d'un préposé, aura donné en connaissance de cause des directives contraires à ces dispositions.

**CATÉGORIES D'ALIMENTS****Catégorie 1**

**Produits bruts issus de récoltes** et sous-produits non destinés à l'alimentation humaine en l'état tels que :

.....

Pommes de terre, betteraves (industrielles et pulpes) ;

**Produits de maraîchage, fruits et légumes en l'état ;**

Produits horticoles, moût ;

Etc.

<http://www.droit.org/jo/19980806/AGRG9800344A.html>

<http://www.droit.org/jo/20050129/AGRG0500217A.html>



## 9.8. ANNEXE 8 : réglementation de l'entreposage et du transport de produits alimentaires et réfrigérés

Journal officiel de l'Union européenne

RÈGLEMENT (CE) No 37/2005 DE LA COMMISSION du 12 janvier 2005

relatif au contrôle des températures dans les moyens de transport et les locaux d'entreposage et de stockage des aliments surgelés destinés à l'alimentation humaine.

**REGLEMENTATION**  
**Dispositions générales**

- Règlement (CE) n° 178/2002
- Règlement (CE) n° n° 852/2004 (annexe II – Chapitre I)
- Dispositions nationales complémentaires (arrêté interministériel en cours de rédaction)

**Dispositions spécifiques**

- Règlement (CE) n° 853/2004 (pour les viandes, produits de la pêche, lait, œufs)
- Règlement (CE) n° 37/2005 (pour les aliments surgelés)
- Dispositions nationales complémentaires (arrêté en cours de rédaction avec annexe sur les critères de température)

**Champ d'application**

- Entreposage des denrées alimentaires animales et/ou végétales

**Date d'entrée en application**

- 1er janvier 2005 pour le règlement (CE) n° 178/2002 et 37/2005
- 1er janvier 2008 pour les règlements (CE) n° 852/2004 et 853/2004

**L'entreposage des denrées alimentaires**

**LES MOYENS DE MAITRISE POUR LES PROFESSIONNELS**

- Etre enregistré ou agréé
- Respecter les bonnes pratiques d'hygiène :
  - > Prévenir les contaminations par le nettoyage et la désinfection des locaux, des méthodes de travail adéquates
  - > Eviter les multiplications microbiennes par la maîtrise de la chaîne du froid :
    - >> Maîtriser les températures (définies réglementairement)
    - >> Enregistrer et contrôler les températures de l'air dans les entrepôts d'aliments surgelés
  - > Hygiène et formation adaptée des opérateurs
- Garantir la traçabilité

⇒ **Autocontrôles** et vérifications par le responsable de la mise en œuvre de mesures de maîtrise appropriées

**ACTIONS EN COURS**

- Abrogation des textes nationaux : AM du 03/04/1996 et du 06/07/1998
- Projet d'arrêté interministériel fixant des critères de température de conservation des denrées

**① Conditions d'agrément en matière d'entreposage de produits d'origine animale**

```

graph TD
    A[Reconditionnement?] -- Oui --> B[Agrément communautaire]
    A -- Non --> C[Quelle est la température de stockage?]
    C -- Température réfrigérée --> D[Commerce de détail?]
    C -- Température ambiante --> E[Pas d'agrément communautaire 852 + 853  
Ex: entrepôt de conserves]
    D -- Non --> F[Agrément communautaire 852 + 853  
Ex: entrepôt]
    D -- Oui --> G[Uniquement stockage et transport?]
    G -- Non --> H[Agrément communautaire 852 + 853  
Ex: marché de gros]
    G -- Oui --> I[Pas d'agrément communautaire 852 + t°C du 853  
Ex: plate-forme de distribution]
    
```

**LA COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES,**

vu le traité instituant la Communauté européenne,

vu la directive 89/108/CEE du Conseil du 21 décembre 1988 relative au rapprochement des législations des États membres concernant les aliments surgelés destinés à l'alimentation humaine, et notamment son article 11, considérant ce qui suit:

(1) La directive 92/1/CEE de la Commission du 13 janvier 1992 relative au contrôle des températures dans les moyens de transport et les locaux d'entreposage et de stockage des aliments surgelés destinés à l'alimentation humaine (2) contient des dispositions visant à assurer le respect intégral des températures imposées par la directive

89/108/CEE.

(2) Lors de l'adoption de la directive 92/1/CEE, aucune norme européenne n'a été établie pour les instruments de contrôle des températures dans les moyens de transport et les locaux d'entreposage et de stockage des aliments surgelés.

(3) Le Comité européen de normalisation a établi, en 1999 et 2001, des normes relatives aux instruments d'enregistrement des températures de l'air et aux thermomètres.

L'application de ces normes uniformes assurera la conformité de l'équipement utilisé pour contrôler les températures des aliments à un ensemble harmonisé de prescriptions techniques.

(4) Il est nécessaire, pour faciliter l'application progressive de ces normes par les opérateurs, d'autoriser, durant une période transitoire, l'utilisation des instruments de mesure installés conformément à la législation en vigueur avant l'adoption du présent règlement.

(5) La directive 92/1/CEE prévoit une dérogation pour les transports par chemin de fer d'aliments surgelés. Cette dérogation, qui n'est plus justifiée, doit être supprimée au terme d'une période transitoire.

(6) Il serait excessif d'imposer l'application des prescriptions en matière d'enregistrement de la température dans le cas de petits équipements utilisés dans le commerce de détail, c'est pourquoi les dérogations prévues pour les meubles de vente au détail et les chambres froides destinées à la conservation de stocks dans les magasins de détail doivent être maintenues.

(7) Il est souhaitable d'assurer l'applicabilité directe des nouvelles normes relatives aux équipements de mesure et des règles techniques déjà contenues dans la directive 92/1/CEE. Il convient, dans un souci de cohérence et d'uniformité de la législation communautaire, d'abroger la directive 92/1/CEE et de la remplacer par le présent règlement.

(8) Les mesures prévues au présent règlement sont conformes à l'avis du comité permanent de la chaîne alimentaire et de la santé animale,

A ARRÊTÉ LE PRÉSENT RÈGLEMENT:

### Article premier

#### **Objet et champ d'application**

Le présent règlement concerne le contrôle de la température dans les moyens de transport et les locaux d'entreposage et de stockage des aliments surgelés.

### Article 2

#### **Contrôle et enregistrement de la température**

1. Les moyens de transport et les locaux d'entreposage et de stockage des aliments surgelés sont équipés d'instruments appropriés d'enregistrement pour contrôler fréquemment et à intervalles réguliers la température de l'air à laquelle sont soumis les aliments surgelés.

2. À dater du 1er janvier 2006, tous les instruments de mesure utilisés pour contrôler la température, en application du paragraphe 1, doivent être conformes aux normes EN 12830, EN 13485 et EN 13486. Les exploitants du secteur alimentaire gardent tous les documents nécessaires pour vérifier si les instruments visés ci-dessus sont conformes à la norme EN applicable.

Toutefois, l'utilisation des instruments de mesure installés au plus tard le 31 décembre 2005 conformément à la législation en vigueur avant l'adoption du présent règlement reste autorisée jusqu'au 31 décembre 2009 au plus tard.

3. Les enregistrements de la température sont datés et conservés par l'exploitant du secteur alimentaire une année ou plus longtemps, selon la nature et la durée de conservation des aliments surgelés.

### Article 3

#### **Dérogations à l'article 2**

1. Par dérogation à l'article 2, la température de l'air est seulement mesurée au moyen d'au moins un thermomètre, aisément visible, durant le stockage dans les meubles de vente au détail et durant la distribution locale.

Dans le cas de meubles de vente au détail ouverts:

- a) la ligne de charge maximale est clairement indiquée;
- b) le thermomètre est placé au niveau de cette indication.

2. L'autorité compétente peut prévoir des dérogations aux dispositions de l'article 2, dans le cas d'installations frigorifiques de moins de dix mètres cubes destinées à la conservation de stocks dans les magasins de détail, pour autoriser que la température de l'air soit mesurée au moyen d'un thermomètre aisément visible.

### Article 4

#### **Abrogation**

La directive 92/1/CEE de la Commission est abrogée.

### Article 5

#### **Entrée en vigueur et applicabilité**

Le présent règlement entre en vigueur le vingtième jour suivant celui de sa publication au *Journal officiel de l'Union européenne*.

Toutefois, il n'est applicable aux transports par chemin de fer qu'à dater du 1er janvier 2006.

Le présent règlement est obligatoire dans tous ses éléments et directement applicable dans tout État membre.

Fait à Bruxelles, le 12 janvier 2005.

*Par la Commission*

Markos KYPRIANOU

*Membre de la Commission*