

Une première réunion sur la mutualisation, animée par Henri Mathieu, se déroula chez BLS, prestataire d'opérations logistiques installé sur la zone industrielle Farman à Reims.

Les lignes qui suivent, présentent les orientations qui pourraient être arrêtées pour aider les PME mais également les pouvoirs publics à organiser la mutualisation de tout ou partie de la chaîne logistique.

Pourquoi envisager la mutualisation de la chaîne logistique ?

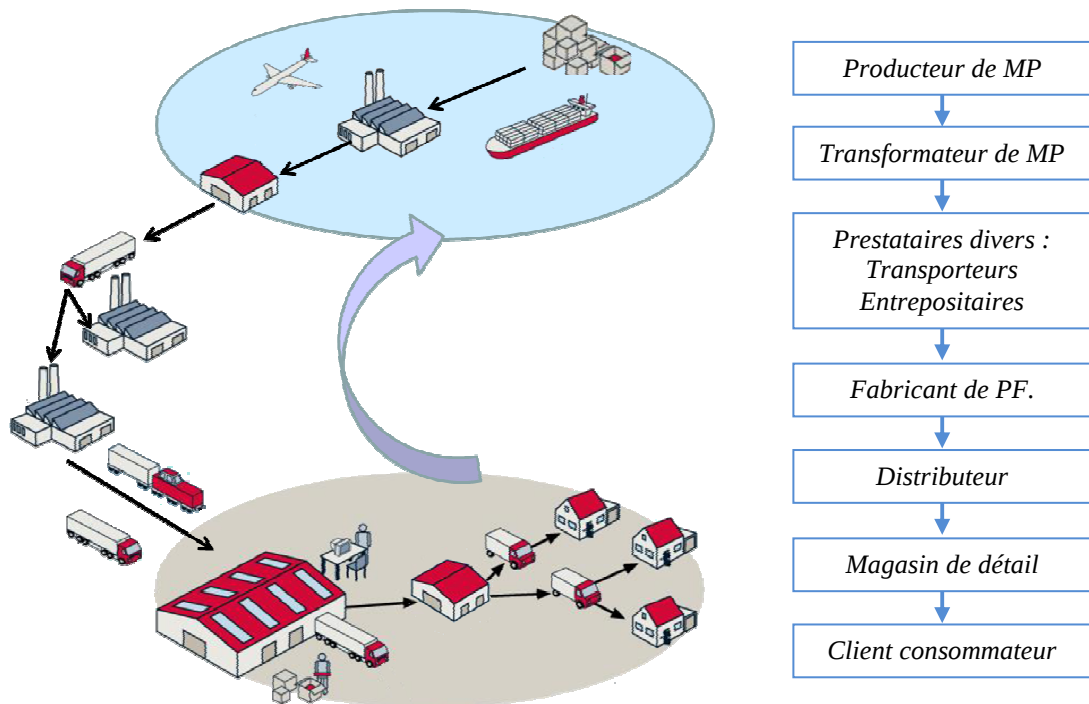
Il est vrai que nous entendons ce mot **“mutualisation”** dans toutes les conversations et que nous le lisons dans toutes les revues professionnelles et économiques. Mais quelle définition en donne le petit Robert :

- Mutualisation : action de mutualiser.
- Mutualiser : répartir à égalité entre les membres d'un groupe.

En ce qui concerne la mutualisation de fonctions de la chaîne logistique, nous pouvons écrire que la mutualisation est la mise en commun de moyens entre plusieurs entités pour optimiser l'usage de l'un des maillons de la chaîne logistique (par exemple : achats et/ou approvisionnements de matières premières) ou pour accéder à un service inaccessible individuellement (par exemple : mise en place d'une délégation commerciale à l'export).

La mutualisation doit devenir un réflexe pour contrecarrer les aspects négatifs de la crise économique dans laquelle nous nous installons et devenir un élément fédérateur pour sortir le dirigeant de PME ou le responsable logistique de son isolement, grâce à la mise en commun de services (tout ou partie des maillons de la chaîne logistique) mais également de compétences (responsable logistique, gestionnaire de flux, personnel de manutention), de locaux (répartition d'entrepôts, de bureaux) et de moyens (engins de manutention, véhicules).

La mutualisation de différents maillons de la chaîne logistique s'organisera facilement si les entreprises ont œuvré pour optimiser tous les composants de leur supply chain. Il s'agit avant tout d'optimiser la gestion des flux au niveau global :



Cette optimisation est généralement le fruit d'un travail de réflexion important, de rédaction de procédures et de coordination des process pour atteindre un excellent niveau de performance. Cette approche ouvre la porte aux études d'amélioration économique de la chaîne logistique en envisageant des opérations de mutualisation.

Quelque soit le domaine d'activité, la performance de l'entreprise a une influence sur la satisfaction des clients et sur les résultats. Une stratégie réfléchie de mutualisation de la logistique permettra d'établir et de développer des synergies avec des partenaires producteurs et distributeurs dans le but d'améliorer la performance économique et écologique (réduction des émissions de CO2) mais aussi, d'assurer des gains de productivité et de diminuer les coûts logistiques (transports et entreposage).

Mais nous devons également noter que les PME ont de plus en plus de difficultés à assurer seules leur développement dans un contexte de mondialisation, de crise économique, de flambée des prix des matières premières, dans certains cas de raréfaction et, de plus, de subir des consommateurs qui deviennent sensibles aux principes de développement durable.

La performance et la différence ne se feront plus uniquement sur le produit proposé mais sur la capacité à maîtriser tous les maillons de la chaîne logistique pour livrer les produits dans les meilleures conditions de coût, de qualité de délai et de respect de l'environnement.

La collaboration ou coopération inter-entreprises est une réponse à ces changements. Cette pratique est relativement récente et nous pouvons noter que les réalisations régionales comme celles de Sévéal ou AT France et Lincet fonctionnent.

Comment réaliser un bon projet de mutualisation ?

Le premier objectif pour une PME sera :

- de définir sa stratégie en matière de collaboration,
- d'analyser les opportunités et menaces,
- de mesurer les avantages et les inconvénients,
- de cartographier les risques (humain, technique, mercantile, client, financier, informatique et environnemental).

Lorsque le dirigeant de la PME aura accepté l'idée de la mutualisation de tout ou partie de sa chaîne logistique, il recherchera et mettra en place un véritable partenariat entre tous les différents acteurs (chargeurs, expéditeurs, prestataires, distributeurs, voire institution publique), basé sur des valeurs et des intérêts communs pour concevoir des actions collectives et d'en partager les risques et les bénéfices dans un objectif gagnant-gagnant.

Ce dernier point est important, car il peut s'agir de relations inéquitables en fonction de la nature des flux : un chargeur de palettes lourdes bénéficiera d'un gain sur les coûts de transport moins important que celui qui chargera des cartons très légers. Mais c'est bien cet ensemble qui devient gagnant-gagnant.

Dès l'approche des différents acteurs, les études devront être engagées pour :

- Cartographier les flux d'approvisionnement ou de distribution mais aussi d'approvisionnement et de distribution en fonction de la stratégie arrêtée pour mutualiser les transports, déterminer l'emplacement de plates-formes de cross docking et arrêter les protocoles de fonctionnement.
- Déterminer le périmètre de l'action de mutualisation
- Enumérer les moyens techniques qui peuvent être mutualisés
- Déterminer le niveau des compétences nécessaires pour faire fonctionner le système
- Choisir et écrire un système d'informations
- Informer et faire participer les clients et/ou les fournisseurs
- Communiquer sur l'opération de mutualisation
- Rechercher l'aide des pouvoirs publics
- Faire participer les institutions pour la mutualisation de dossiers transversaux comme le besoin d'une plate-forme multimodale.

Lorsque toutes les études sont terminées et la décision de créer ce service arrêtée, il est important de rédiger toutes les procédures de fonctionnement du groupement.

Le fonctionnement d'un dossier de mutualisation et son succès tiennent à la volonté des entreprises à collaborer pour relever ce défi logistique. Mais la volonté ne suffit pas si les facteurs-clés de succès suivants ne sont pas réunis :

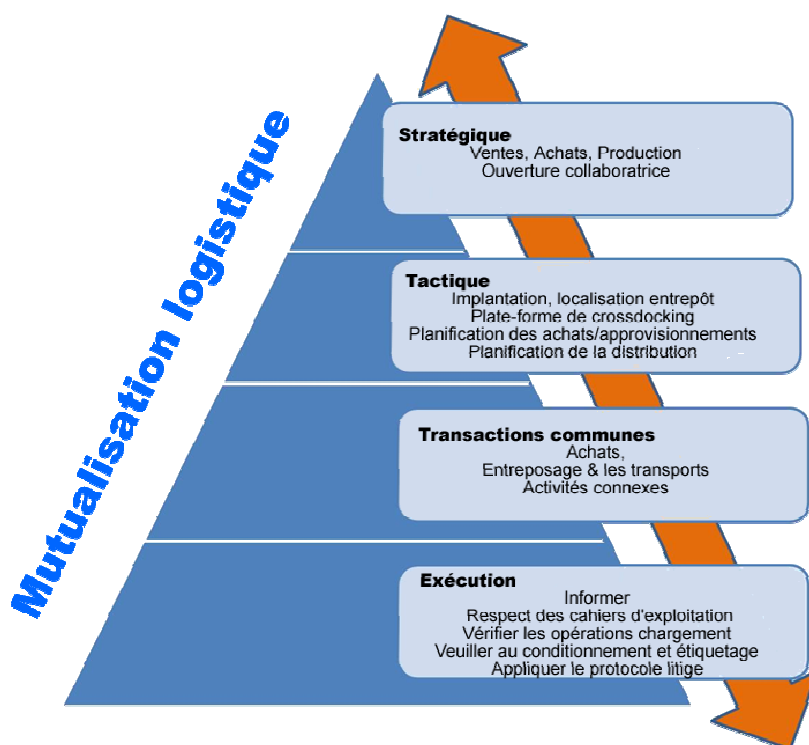
- vision commune et solidarité entre les petites et grandes entreprises membres du Groupement.
- maîtrise du transport (livraison en franco de port) de chacun des membres du Groupement pour les volumes rentrant dans le processus de mutualisation.
- définition et adoption d'une politique logistique commune conçue pour répondre aux exigences actuelles et futures des clients.

Ce point est fondamental et consiste, pour chaque membre du Groupement, à partager le même schéma directeur logistique. Les chargeurs devront appliquer les mêmes modalités de livraisons (moyens, jour et heure de livraison).

- capacité à harmoniser les jours et horaires de livraison chez les clients pour maximiser le remplissage des camions et réduire le nombre de réceptions sur les plates-formes destinataires.
- collaboration avec les transporteurs sur la base d'un contrat de transport commun.
- gestion commune de l'entreposage, de la gestion des stocks et de la préparation de commande.
- respect des obligations opérationnelles et des règles de collaboration définissant les modalités et les conditions de mutualisation selon le processus défini.
- transparence et partage équitable des coûts de gestion.

L'entreprise adhérente à un dossier de mutualisation modifiera son approche d'optimisation de sa logistique en s'appuyant sur l'approche collective de l'optimisation de la gestion des flux de l'ensemble des participants.

Le schéma suivant illustre cette nouvelle organisation et permet de noter que les actions sont évolutives depuis la stratégie vers l'exécution et vice versa.



Les gains potentiels recherchés sont multiples et se retrouvent à plusieurs niveaux dans le cheminement de la chaîne logistique depuis les producteurs jusqu'au client consommateur.. La finalité pour les entreprises est d'améliorer leur rentabilité et leur niveau de service.

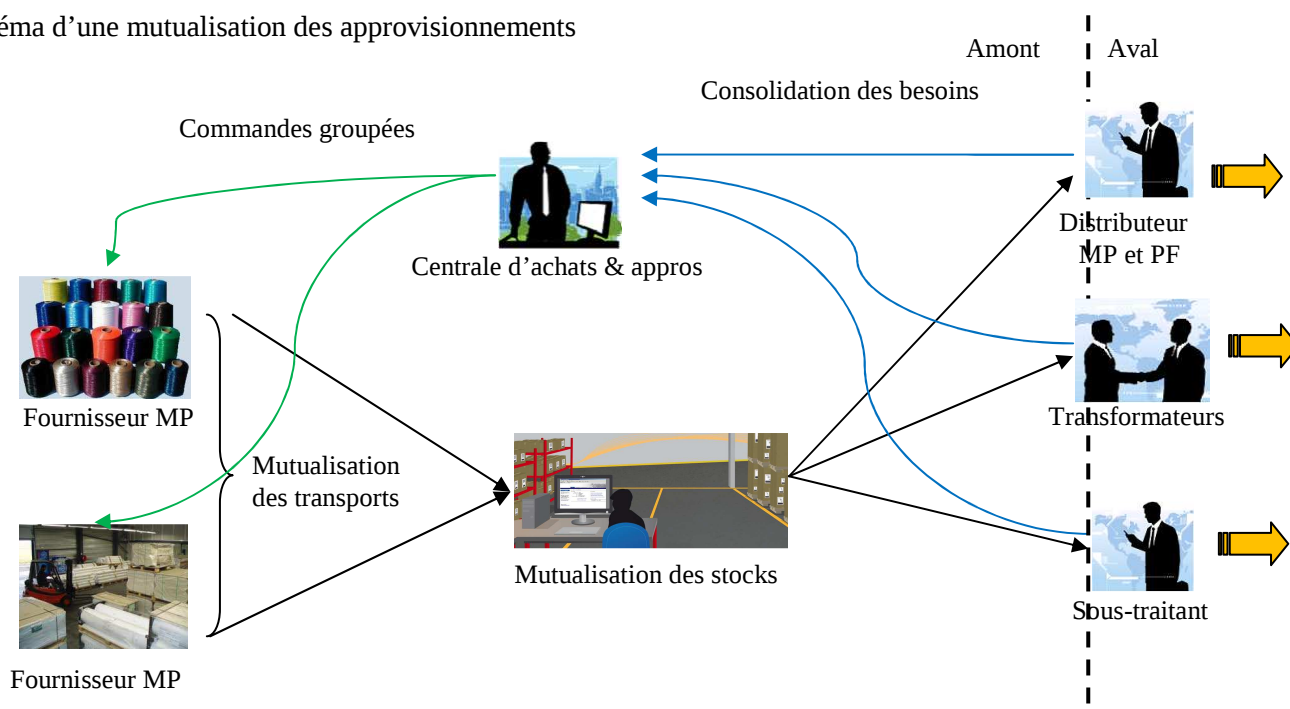
Deux exemples de schémas possibles de mutualisation.

Premier exemple : Mutualiser les achats et approvisionnements

Consiste à regrouper les besoins de matières premières ou de produits semi-finis ou finis et de grouper des commandes d'un ou plusieurs fournisseurs.

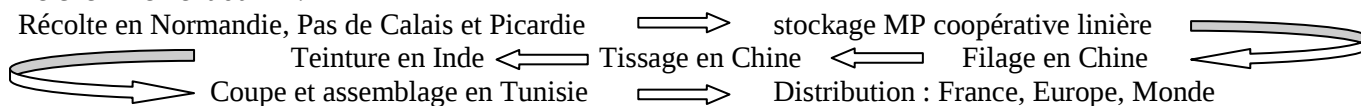
Cette opération sera suivie par une mutualisation des moyens logistiques, regroupement des envois, consolidation des expéditions, massification des flux, opérations de cross-docking ou dégroupage vers plusieurs destinataires. Une mutualisation de services sera mise en place pour assurer le suivi opérationnel des opérations.

Schéma d'une mutualisation des approvisionnements



Pour exemple : la confection de vêtements en lin

Le cheminement du lin :



Dans cet exemple, nous pouvons envisager au minimum 10 dossiers de mutualisation technique (6 pour le transport et 4 pour le stockage) auxquels s'ajouteraient 5 dossiers de mutualisation de service (contrôle qualité, contrôle de fabrication, gestion des transports amont et aval, exploitation des dossiers douane).

Mutualiser la logistique de distribution

Le dirigeant de PME constate une augmentation de ses coûts de Logistique de distribution de 5 à 15 % depuis 3 ans, qui vont encore augmenter à cause des hausses du prix des carburants et des péages, et de nouvelles obligations comme la réduction de l'émission de CO2.

C'est pourquoi, nous conseillons la mutualisation des flux qui sera une stratégie d'amélioration de la performance logistique consistant à transférer l'effort de coordination opérationnel pour massifier les flux d'opérateurs indépendants vers une organisation collective ou coopérative pérenne. Cette organisation sera conçue pour partager des moyens de transport et des plateformes logistiques utilisés pour servir un ensemble de clients.

La lecture de l'étude menée par le Club Demeter Environnement et Logistique sur la massification et la mutualisation des flux démontre l'efficacité de la mutualisation. L'étude a été menée en exploitant les données des 106 premiers fournisseurs des distributeurs Carrefour et Casino, en analysant les flux depuis les sites d'expédition des fournisseurs jusqu'aux entrepôts des distributeurs. Les résultats, sur une base de 30/36 palettes au sol, des simulations réalisées pour les trafics en Ile de France et Rhône Alpes, montrent une nette baisse du nombre de livraisons et de kilomètres parcourus ainsi qu'un meilleur taux d'occupation des véhicules.

Tableaux repris du rapport Demeter

Première analyse Ile de France

Base annuelle	Schéma initial	Schéma mutualisé	Variation Absolue	Relative
Flux de palettes	158 950	158 950	0	0%
Nbre de livraisons d'occupation	6 773	5 135	-1 638	-24%
Km parcourus	2 798 012	1 990 717	-807 296	-29%

Deuxième analyse : Rhône Alpes

Base annuelle	Schéma initial	Schéma mutualisé	Variation Absolue	Relative
Flux de palettes	394 096	394 096	0	
Nbre de livraisons	14 751	12 814	-1 937%	-13%
Taux d'occupation	81%	93%		12%
Km parcourus	3 492 929	2 955 484	-537 445	-15%

Ces chiffres sont particulièrement significatifs de l'efficacité de la mutualisation des transports.

Nous pouvons également noter que la réduction en tonnes de CO₂, calculée selon la méthode bilan carbone de l'ADEME va de 500 à 1200 t. par an selon les retours à vide ou non.

L'intérêt premier d'une mutualisation logistique de distribution est majoritairement d'ordre économique, du fait qu'elle réduit les coûts logistiques et partage les charges d'exploitation.

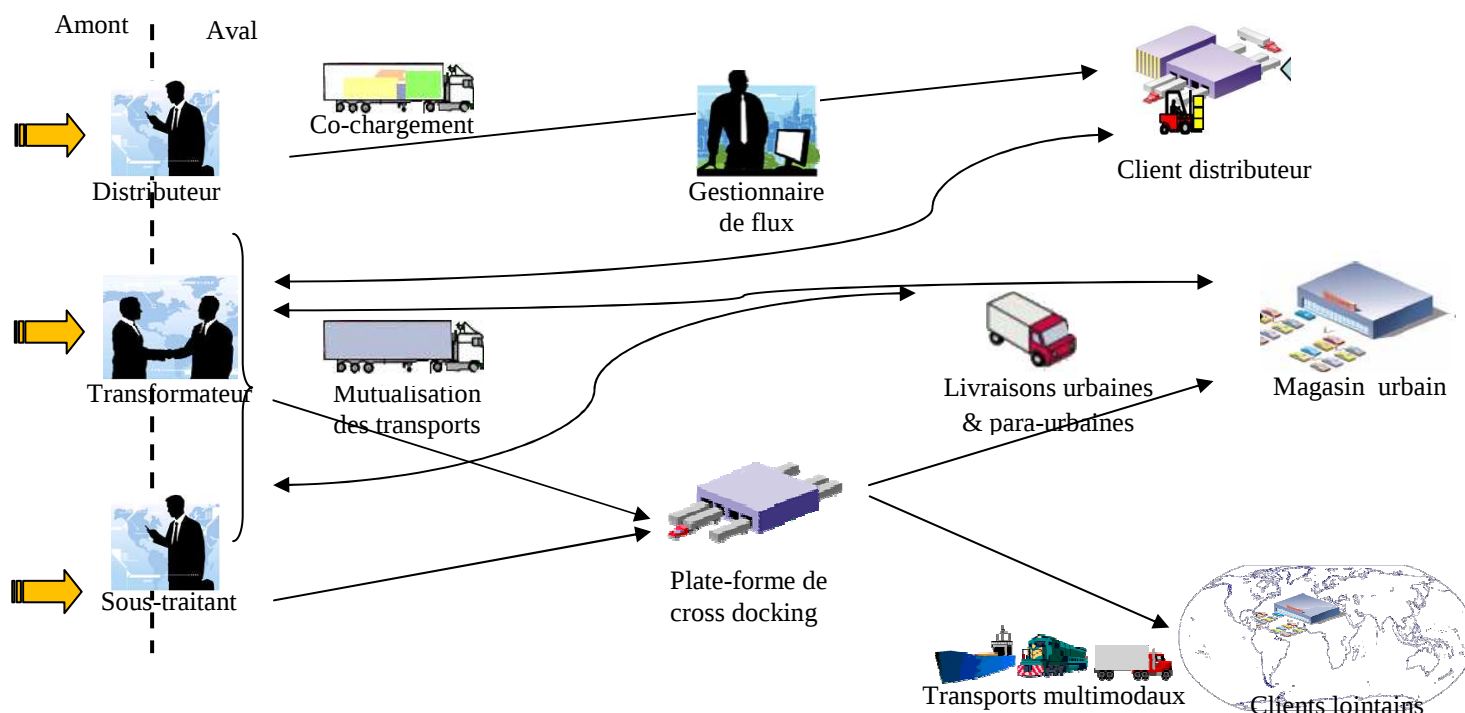
Les résultats d'une mutualisation des transports permettent donc :

- augmenter le taux de chargement des camions
- diminuer les retours à vide
- réduire le nombre de kilomètres parcourus
- massifier les chargements entre pondéreux et léger
- diminuer les temps d'attente aux déchargements
- éviter les passages dans des entrepôts intermédiaires et les trajets inutiles

et par voie de conséquence réduire les coûts de transport.

Bien entendu les actions de mutualisation ne se résument pas à optimiser les circuits de transports mais à améliorer tous les maillons de la chaîne logistique depuis les entrepôts jusqu'aux moyens de manutention.

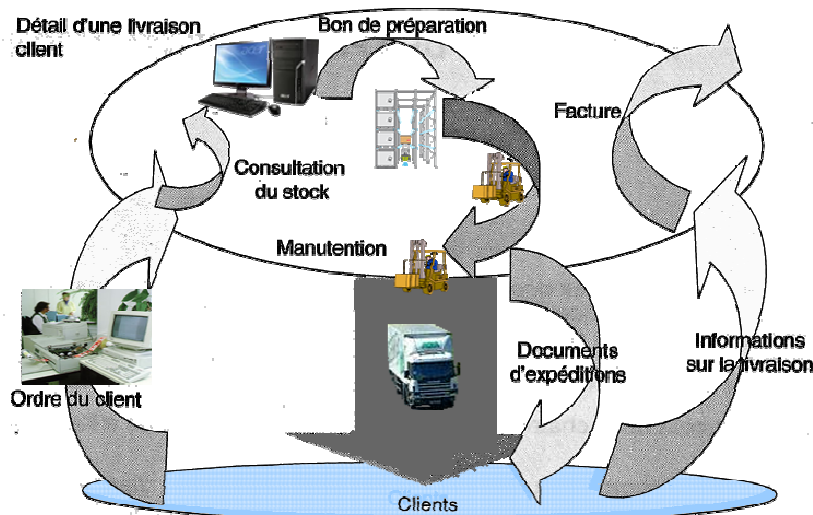
Schéma d'une mutualisation de distribution



La logistique est par définition participative puisqu'elle développe des relations et des échanges avec les différents acteurs de la chaîne logistique, ce qui permet d'envisager de développer la mutualisation des services : contrôle qualité, sécurité, savoir faire, SAV, investissements, ressources humaines, etc..

Pour un fonctionnement optimum d'une logistique mutualisée les échanges d'informations devront être précises, rapides et complètes pour permettre une bonne coordination de l'amont et de l'aval (prévisions, besoins, données techniques, données commerciales, etc...).

Schéma du flux d'informations d'une mutualisation de la distribution



Les deux modalités de la mutualisation

Un certain nombre d'organisation et de modèles logistiques se retrouveront autour de la notion de logistique coopérative ou de mutualisation classifiables selon deux grands axes :

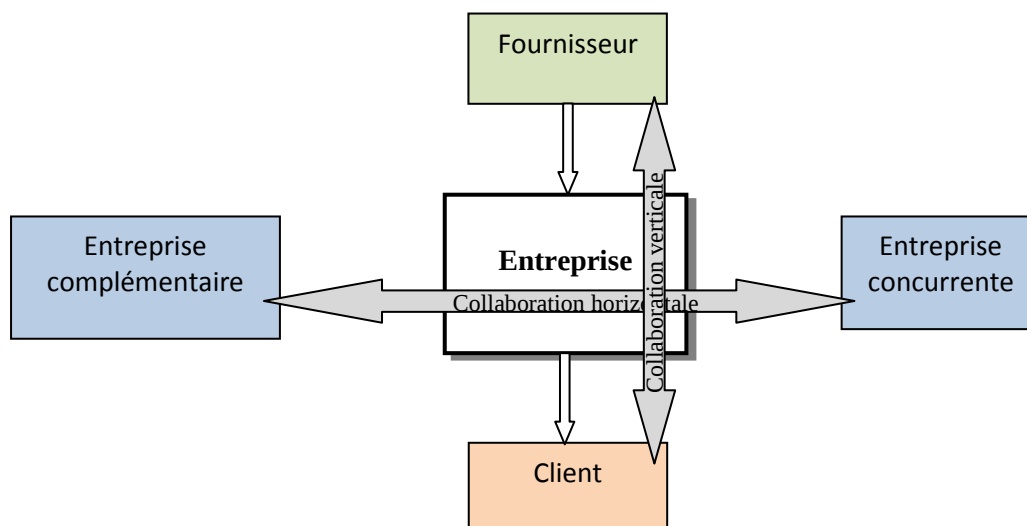
Collaboration verticale

Collaboration horizontale

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

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

Il est possible de croiser ces deux axes de mutualisation pour obtenir des systèmes plus complets.

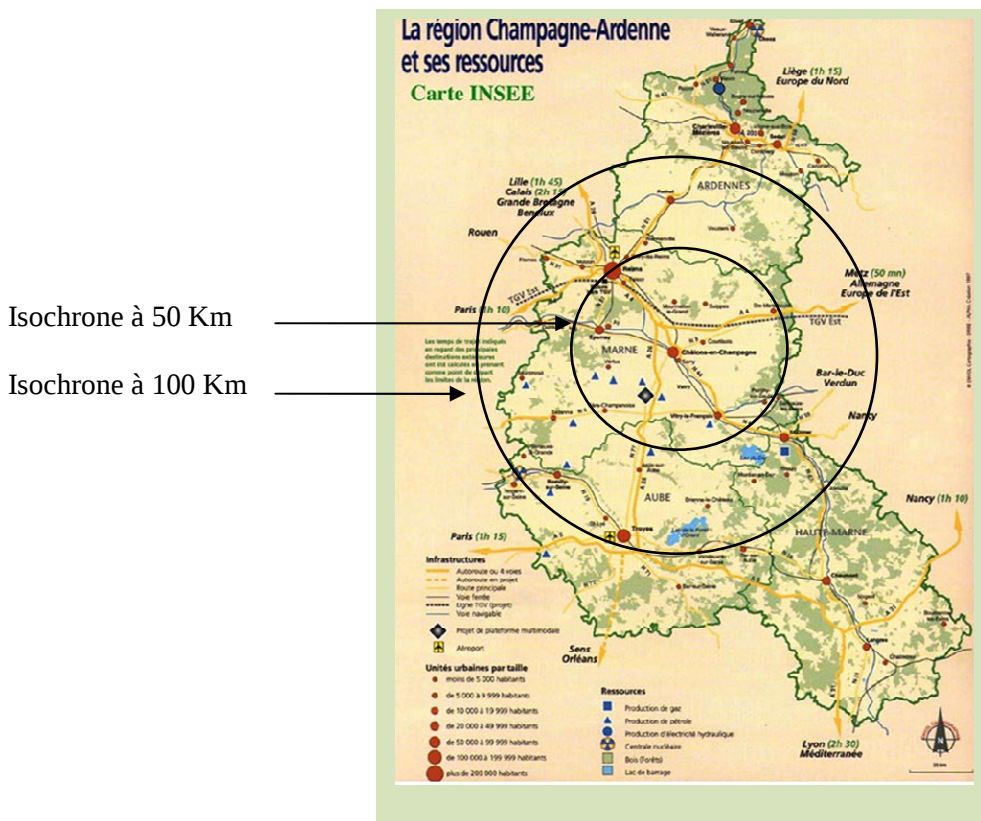


La mutualisation logistique et son environnement

Différents acteurs, publics ou privés, peuvent prendre part à la construction et au fonctionnement d'une logistique mutualisée car les actions de transport intermodal sont très complexes à mettre en œuvre.

En effet, si la collaboration inter-entreprise est une réponse à cet environnement changeant, elle n'est pas suffisante sans une approche logistique globale à l'échelon d'un département, d'une région et/ou de l'inter-région. Pour organiser une mutualisation de transport combiné ou multimodal, les entreprises doivent trouver les équipements nécessaires à l'exécution de ces modes de transport. Nous notons que les infrastructures doivent être pensées pour faciliter les échanges de flux de marchandise, diminuer les coûts de transport et contribuer à la réduction de l'émission de CO2.

Dans une région comme Champagne-Ardenne, nous pourrions envisager qu'un terminal à conteneurs multimodal rail/route soit installé au barycentre de l'activité économique de la région



Cette position permet éventuellement (étude précise à réaliser) de rejoindre le sud de l'Europe en rejoignant le sillon rhodanien et le nord en utilisant les lignes sud/nord (Italie /Grande Bretagne).

A partir de cette plate-forme, il devrait être possible de développer le feroutage en collaboration avec des sociétés comme Lorry du Luxembourg.

Pour ce faire, la création d'un opérateur ferroviaire de proximité apparaît essentielle et pourrait contribuer au maintien d'activités productives (positionnement de wagons isolés Ardenne trafic de pondéreux ou volumineux), constitution progressive de train complet et au développement de territoires en proposant un transport multimodal. Cet opérateur pourrait également contribuer à développer des liaisons depuis le port fluvial de Nogent ou celui de Givet.

Pour les entreprises dont le volume le justifie, accéder à un mode ferroviaire peut être une condition de leur pérennité sur le territoire et peut influencer sur leur compétitivité.

En conclusion, la logistique collaborative permet de faire ressortir des gains économiques, organisationnels, environnementaux dont ces entreprises ne pourraient bénéficier prises isolément.

Les industriels qui souhaitent mutualiser leur logistique doivent auparavant s'assurer de leur degré de « compatibilité logistique » :

les différents produits sont-ils compatibles entre eux pour le transport ?
les clients livrés sont-ils communs ?
les caractéristiques de la demande client sont-elles complémentaires ou inverses (volume, saisonnalité) ?
les organisations logistiques existantes sont-elles similaires (localisation des usines et des entrepôts existants...) ?

Ces démarches incluent la mise en relation des entreprises, l'étude de faisabilité, la recherche de financements et de subventions, l'accompagnement de la mise en œuvre, jusqu'à la phase de promotion et de développement.

Le rôle du club est de vous aider à initialiser votre dossier de mutualisation et à vous informer de l'évolution des travaux de réflexion sur les besoins de mutualisation exprimés par les membres du club.