

Fiche n°4 - Réfléchir et accompagner des projets logistiques

Cette fiche action fait partie intégrante de la boîte à outils «*Accompagner la relocalisation des échanges en fruits et légumes biologiques - Méthode et outils pour des relations durables et solidaires entre producteurs et magasins*» réalisée en 2014 par la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique des régions de France. Elle s'adresse aux organismes de développement agricole qui accompagnent des producteurs bio de fruits et légumes et des magasins pour le développement d'approvisionnement locaux.

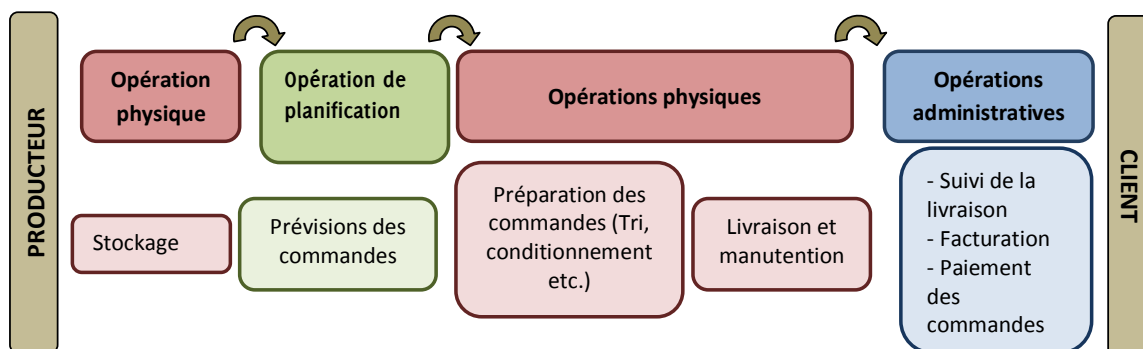
La fiche action n°4 propose des méthodes pour accompagner les coopérations logistiques.

Trait d'union entre la production et la vente, la logistique inclut l'ensemble des maillons qui assure la distribution des produits jusqu'au client. Elle requiert la gestion des flux d'informations (abordée précédemment à travers la planification) mais surtout la gestion des flux physiques comme la préparation des commandes, le conditionnement, le stockage, la manutention, le transport-livraison, qui constituent des freins récurrents aux approvisionnements locaux des magasins. Mieux les maîtriser est un enjeu réel pour les producteurs, qui ne voient pas toujours de réelles solutions émerger dans le développement tout azimut, des initiatives locales.

La logistique, facteur clé pour une relocalisation réussie des approvisionnements des magasins

Qu'est-ce que la logistique ?

La logistique est définie comme la «*fonction organisant les circuits de matière, l'art de livrer, au moindre coût, le bon produit, au bon endroit et au bon moment*» (Sohier&Sohier, 2013). La logistique a donc pour rôle d'organiser les flux de matières, et comprend des opérations de planification, physiques et administratives.



Pourquoi l'optimisation logistique est-elle déterminante pour relocaliser les approvisionnements des magasins ?

La vente en magasins est une opportunité à saisir pour les producteurs. Néanmoins, ce débouché présente des contraintes fortes pour les producteurs, caractéristiques de la vente en «*demi-gros*». Il est important de bien les cerner :

- ▶ Des petits volumes de multi-produits en commande, sur de nombreux points de dépôt ;
- ▶ Pour des prix d'achat faibles, proches de ceux du marché de gros ;
- ▶ Nécessitant un haut niveau de service (dont livraisons).

Nombre de producteurs qui ont expérimenté la vente en demi-gros sont confrontés à un besoin de rationalisation logistique. L'optimisation de la logistique ne doit pas se limiter à une compression des coûts, comme c'est bien souvent le cas. L'impact carbone du circuit de distribution, le temps passé à la commercialisation, mais également le lien social que crée le producteur avec son client sont des critères tout aussi importants. L'optimisation logistique repose donc sur une approche multidimensionnelle :

- ▶ Performances sociales ;
- ▶ Performances environnementales ;
- ▶ Performances économiques.

Un arbitrage permanent entre performances économique, sociale et écologique est impératif. Face aux initiatives tout azimut, de relocalisation des approvisionnements en demi-gros, la recherche de cet équilibre doit permettre à l'organisation logistique, de respecter une cohérence globale.

Évaluer les performances logistiques des fermes, un préalable à la coopération logistique

Pour accompagner les producteurs bio du Nord-Pas-De-Calais vers plus de coopération logistique pour le demi-gros, le GABNOR a développé une méthode exploratoire en 2014, pour évaluer la performance logistique des producteurs, commercialisant en demi-gros. Leur préalable: les temps et coûts logistiques étant souvent sous-estimés par les producteurs bio, la projection dans des coopérations logistiques est bien souvent biaisée, voire impossible.

Basé sur des enquêtes individuelles et une grille d'indicateurs multidimensionnels, ce diagnostic est un outil qui permet de :

- ▶ Mesurer les performances économiques, sociales et environnementales des circuits logistiques ;
- ▶ Comparer les résultats des producteurs entre eux ;
- ▶ Faire prendre conscience aux producteurs du coût que représente la logistique.

Retrouver l'ensemble des informations vous permettant de réaliser un tel diagnostic dans le guide «*Relocalisation des approvisionnements du secteur demi-gros et durabilité des chaînes d'approvisionnement : pourquoi et comment impulser des pratiques logistiques collaboratives entre producteurs?*».

Pourquoi favoriser la collaboration logistique pour relocaliser les approvisionnements des magasins ?

Qu'est-ce que la collaboration logistique ?

La collaboration logistique peut revêtir plusieurs formes (Messmer, 2013) :

- ▶ La «coopétition», définie comme «*une collaboration opportuniste entre différents acteurs économiques*» ;
- ▶ La mutualisation, correspondant à un «*regroupement de moyens et de savoir-faire, afin d'économiser davantage*» ;
- ▶ L'association entre plusieurs projets ou encore le fonctionnement en réseaux.

En pratique, ces collaborations s'expriment de différentes manières comme par exemple la mise en place de points relais de nature multiple (commerces, gares, entreprises, particuliers) pour la livraison/vente des produits, ou encore la mutualisation d'espaces exploitables et localisés à un endroit pertinent dans la chaîne logistique. Ces coopérations peuvent aussi être une mutualisation de la main d'œuvre et des moyens de transports. Les formes de collaborations logistiques sont donc nombreuses et peuvent exister entre différents acteurs de la chaîne logistique (Gonçalves, 2013 ; Messmer, 2013) :

- ▶ La collaboration verticale : collaboration entre différents maillons de la chaîne alimentaire que sont les producteurs et les intermédiaires, voire les consommateurs ;
- ▶ La collaboration horizontale : collaboration à l'intérieur de chaque catégorie d'acteurs (entre producteurs, entre intermédiaires, entre consommateurs, entre distributeurs, etc.).

Les motivations des producteurs à collaborer pour optimiser leur système logistique et commercial sont nombreuses. La collaboration serait une solution pour répondre à la triple performance :

- ▶ Économique : trouver de nouveaux débouchés, par la mutualisation de clients, par l'obtention d'une taille critique ou par la constitution d'une gamme plus large mutualisée. Optimiser les temps d'approvisionnement des produits frais, *a fortiori* des fruits et légumes qui nécessitent des approvisionnements quasi-quotidiens (pour le respect et la valorisation de leurs qualités organoleptiques). Diminuer les coûts liés à la logistique qui s'élèvent à 25% du Chiffre d'Affaires producteurs et monte à 33% chez les maraîchers (GABNOR, 2014) ;
- ▶ Sociale : optimiser son temps de travail en libérant du temps, que ce soit pour les travaux agricoles ou pour la vie personnelle (loisirs, engagement associatif, vie familiale...);
- ▶ Environnementale : améliorer le bilan énergétique des circuits de distribution des producteurs en optimisant les circuits des tournées, le chargement du véhicule et en limitant le retour à vide.

Collaborations verticales et horizontales: illustration par la démarche « Fermes bio d'Île-de-France »

Cet exemple illustre la diversité des collaborations logistiques pouvant exister :

- ▶ Entre producteurs ;
- ▶ Entre magasins ;
- ▶ Entre acteurs de la chaîne logistique (producteurs, OEPB, transporteurs, magasins).

Afin de structurer l'offre de produits bio d'Île-de-France et de lui donner de la visibilité, 25 agriculteurs membres du GAB Île-de-France se sont rassemblés en avril 2011, pour monter une organisation économique de producteurs bio « Ferme Bio d'Île-de-France » (OEPB) sous forme associative. Les principaux produits proposés sont des légumes (70 variétés), des fruits, de l'épicerie et des produits laitiers. À vocation économique et collective, elle approvisionne la restauration collective (scolaire, entreprises, administrations) et certains réseaux de magasins spécialisés. Ces derniers représentent près du tiers du chiffre d'affaires de l'organisation (CA total 2014: 1,25 millions d'euros). Elle joue le rôle d'interlocuteur unique auprès des distributeurs et de la restauration collective en produits bio locaux.

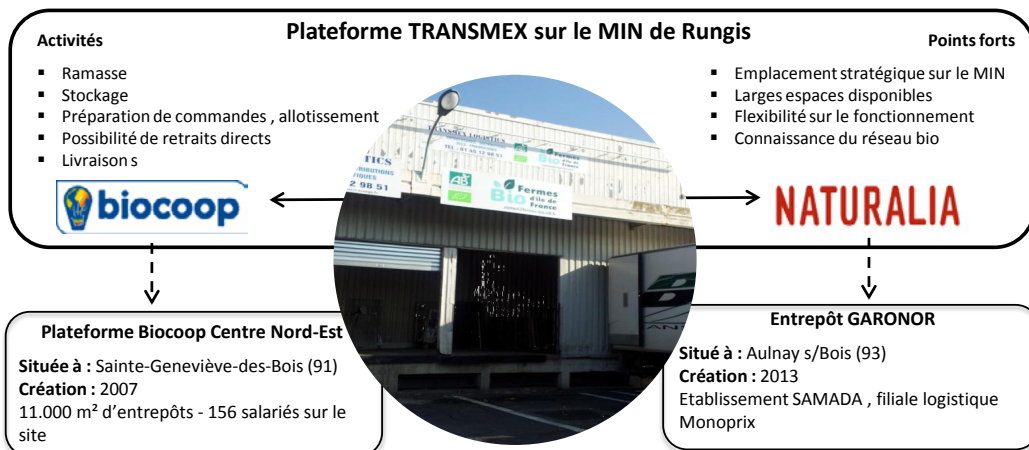
L'association s'est donnée notamment pour mission d'organiser la logistique en amont, auprès des agriculteurs le souhaitant avec une ramasse sur leur ferme pour les décharger d'une tâche sans valeur ajoutée, et en aval pour satisfaire les clients avec une prestation de qualité. Dès le départ, elle a fait appel à un transporteur/logisticien professionnel pour dépasser les contraintes logistiques complexes de la région. En 2012, la croissance du chiffre d'affaires a incité le prestataire à louer une plateforme sur le MIN de Rungis.

Organisation de la chaîne logistique

- ▶ Suite aux commandes passées par les magasins, Fermes-Bio-IdF globalise les volumes et diffuse un engagement hebdomadaire aux producteurs qui préparent les commandes et identifient les colis avec un code précisant le réseau et le nom du client. Il n'y a qu'une seule livraison hebdomadaire ;
- ▶ Certains producteurs se font « ramasser » le mercredi: les maraîchers diversifiés qui ne se rendent pas sur le MIN et les légumiers qui se font enlever de grosses quantités de produits pour les stocker sur la plateforme ;
- ▶ D'autres producteurs livrent la plateforme le jeudi matin, entre 4 h et 6 h, car ils ont l'habitude de venir sur le MIN (vente à des grossistes, achat de produits complémentaires pour leurs magasins, retrait de plants...);
- ▶ Des produits de conservation (pommes de terre, pommes, courges...) et d'épicerie sont stockés sur la plateforme en palettes complètes desquels sont prélevés les quantités hebdomadaires des commandes des magasins. Cela nécessite une estimation des ventes pour anticiper les réapprovisionnements auprès des agriculteurs ;
- ▶ Deux types de préparations logistiques sont réalisés sur cette plateforme :
 - ◆ Le passage à quai (ou cross-docking): les palettes destinées à Naturalia n'effectuent qu'un transit sur la plateforme. En effet les producteurs montent leurs palettes en les organisant par réseau (1 palette pour Naturalia et 1 autre pour les Biocoop). Le logisticien ne dépalettise pas les différentes palettes reçues pour Naturalia. Il les charge en l'état pour les livrer ensuite sur la plateforme de ce réseau. La préparation par magasins est effectuée là-bas puis ces colis sont intégrés dans leurs tournées habituelles ;
 - ◆ La préparation de commandes (ou picking): depuis 2013, une vingtaine de Biocoop ont rejoint la démarche. Pour ces derniers il est nécessaire de faire l'allotissement des colis par magasin. Il ya donc autant de palettes préparées que de magasins ayant commandé. Cette préparation des commandes débute le mercredi soir à partir des références stockées puis elle est complétée le jeudi matin une fois tous les produits livrés par les producteurs.

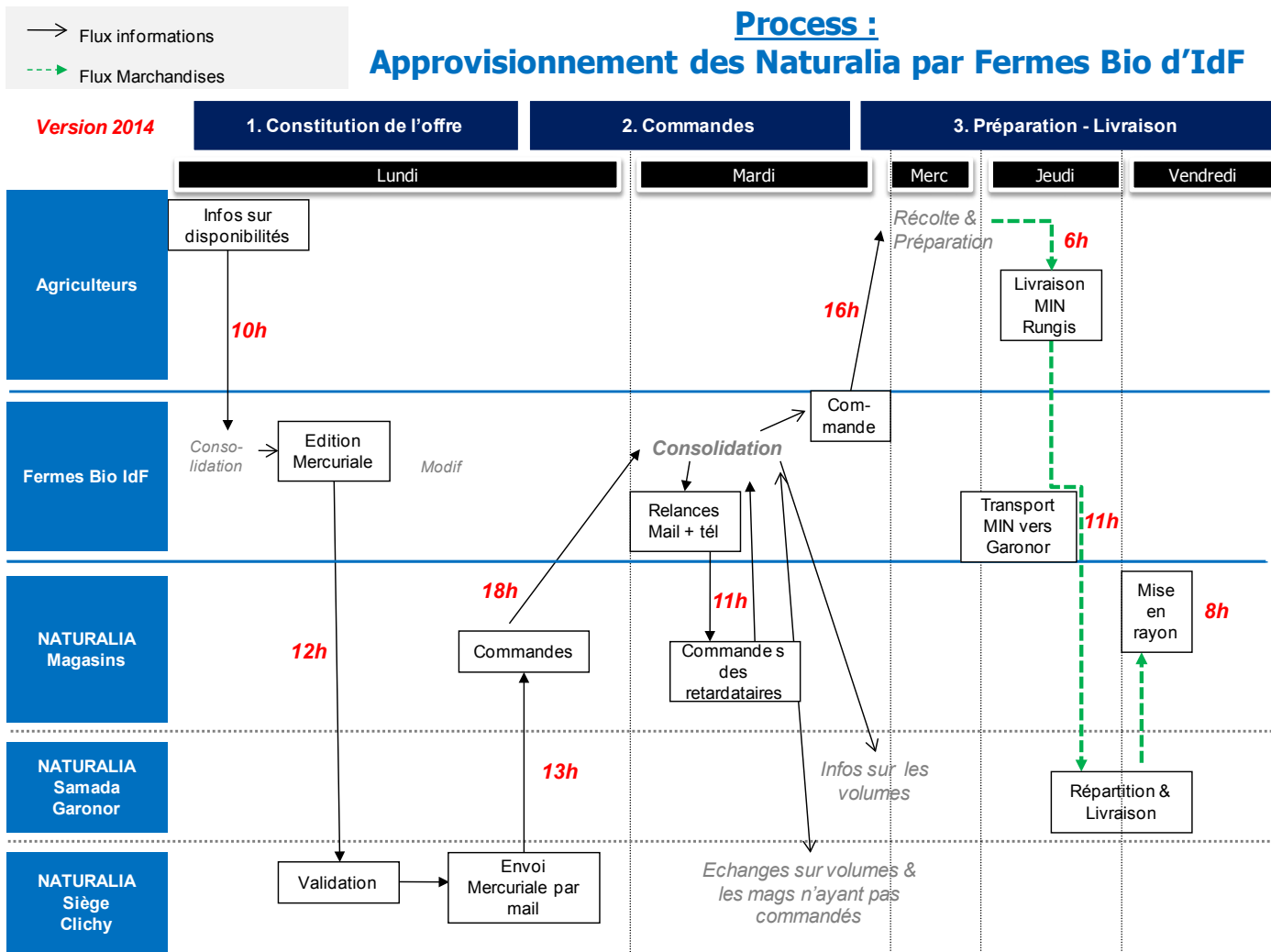
Dans un premier temps les magasins Biocoop étaient livrés par le transporteur via trois ou quatre tournées le jeudi après-midi. Aujourd'hui, un accord avec la STB (Société des Transports de Biocoop) permet au transporteur de Ferme Bio d'Île-de-France de livrer toutes les palettes en un seul point via un semi-remorque: la plateforme Biocoop Centre-Nord-Est à Ste Geneviève des Bois. Les palettes effectuent ensuite un simple passage à quai pour être ensuite livrées aux magasins par la STB. Cette nouvelle organisation permet d'optimiser les livraisons, maximiser le remplissage des camions pour in fine réduire l'empreinte carbone des approvisionnements.

Logistique FBIdF pour approvisionner Naturalia et Biocoop en F&L bio locaux



Process :

Approvisionnement des Naturalia par Fermes Bio d'IdF



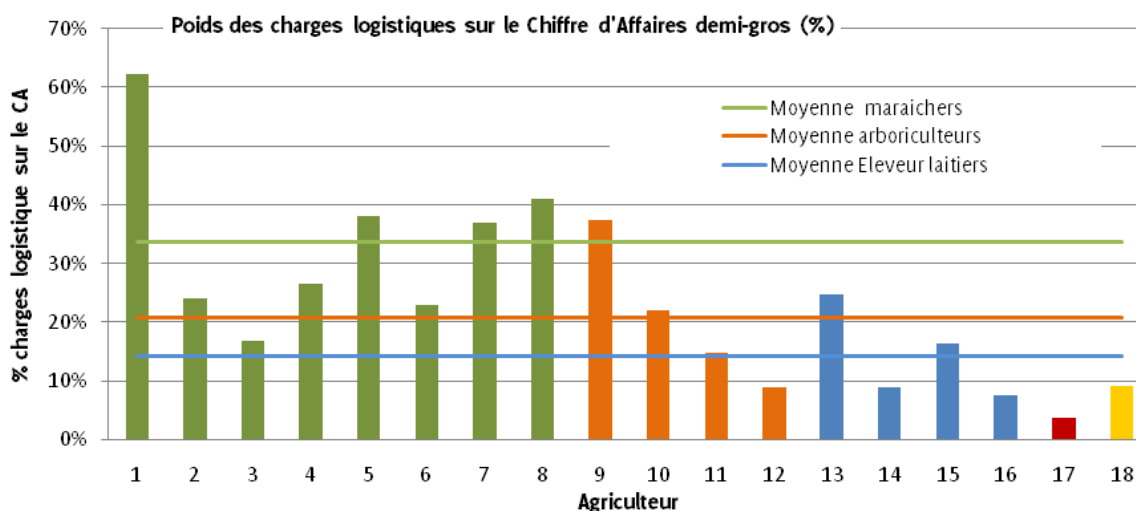
Source : GAB Île-de-France

Principaux avantages	Principaux freins
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pas d'investissement pour les producteurs, grâce à la sous-traitance avec un professionnel du transport; ▶ Professionnalisation des acteurs des filières bio pour organiser le transport, assurer la qualité des produits, la communication collective; ▶ Climat de confiance entre les partenaires, notamment avec le transporteur qui a été choisi pour sa flexibilité et sa capacité à gérer de faibles volumes en provenance de multiples fournisseurs; ▶ Coût logistique proportionnel à l'activité; ▶ Rationalisation des déplacements et diminution des coûts de transport: 50 magasins, une seule livraison sur un seul point: la plateforme; ▶ Implantation de la plateforme au centre de la région: Rungis est situé au sud de Paris, équidistant pour tous les agriculteurs franciliens et sur le trajet habituel de certains; ▶ Appui du GAB Île-de-France (étude de faisabilité, adéquation de l'offre à la demande client, scénarii, recherche de prestataires, planification, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Développer une culture et une logistique commune entre producteurs, plutôt habitués à pratiquer la vente individuelle en magasins et/ou auprès de particuliers; ▶ Logistique coûteuse due à de faibles volumes (1 ou 2 palettes ramassées en moyenne chez un maraîcher diversifié), alors que les tarifs logistiques sont dégressifs pour favoriser les économies d'échelle; ▶ Magasins encore peu habitués à s'approvisionner localement, passant des commandes irrégulières, sur de faibles volumes; ▶ Trouver le système le plus juste pour une refacturation équitable entre les agriculteurs ramassés et ceux qui viennent livrer; ▶ Planning très tendu en A pour A: étapes de réception, préparation et expédition réalisées sur une seule demi-journée: aucun retard possible; ▶ Véhicules des agriculteurs non adaptés à une plateforme logistique classique (utilitaires non équipés de haillon, indispensables pour décharger sur un quai); ▶ Perte d'un jour de fraîcheur en livrant sur les deux plateformes des magasins car leur expédition a lieu le lendemain de la réception des palettes.

Quels enseignements tirer des initiatives de collaboration logistique ?

➔ La collaboration logistique entre producteurs de fruits et légumes ne suffit pas pour optimiser la logistique

La spécialisation d'un système logistique entre maraîchers semble peu appropriée car leur coût logistique est particulièrement élevé. Ces disparités de coûts révèlent une forte interdépendance entre typologie de producteurs et plaident pour des mutualisations logistiques multi-produits, d'origine animale et végétale afin d'augmenter la valeur ajoutée du produit transporté.



Si les coûts logistiques des producteurs de produits laitiers s'élèvent à 15% de leur CA, ils grimpent à 33% chez les maraîchers locaux (GABNOR, « Relocalisation des approvisionnements du secteur demi-gros et durabilité des chaînes d'approvisionnement: pourquoi et comment impulser des pratiques logistiques collaboratives entre producteurs? » 2014).

➡ Diversifier ses débouchés pour sécuriser le modèle économique et logistique

La vente en magasins, en restauration collective ou commerciale présente les mêmes contraintes. Les réponses logistiques à apporter sont donc proches, quel que soit le débouché demi-gros. Mutualiser les types de débouché en demi-gros permet donc d'améliorer la performance logistique: augmentation des volumes commandés, optimisation des livraisons...

➡ Le facteur humain est le principal frein à la collaboration logistique

Bien que certains freins techniques existent, la majorité des freins à la collaboration logistique sont humains. Voici ceux les plus souvent cités par les agriculteurs (étude GABNOR, «*Relocalisation des approvisionnements du secteur demi-gros et durabilité des chaînes d'approvisionnement: pourquoi et comment impulser des pratiques logistiques collaboratives entre producteurs?*»):

- ▶ Manque de confiance envers les collègues. Dans ce cas, le collègue agriculteur est vu comme un concurrent, d'autant plus lorsqu'il est positionné sur les mêmes produits et potentiellement sur les mêmes clients. De même, la collaboration entre différentes enseignes de magasins se heurte à cette appréhension concurrentielle.
- ▶ La collaboration est culturellement difficile à instaurer entre producteurs: individualisme et résistance au changement freinent leur capacité à tisser des collaborations avec leurs collègues.
- ▶ La collaboration logistique rend les acteurs interdépendants: la crainte d'être impacté par les mauvaises pratiques des autres est très forte: manque de ponctualité des producteurs, une qualité de produit différente, problématique de manutention inadéquate de produits, sont autant de contraintes. Se rendre interdépendant entre producteurs, transporteurs, magasins, c'est accepter de ne plus être seul sur sa chaîne logistique.
- ▶ Perte de relations sociales: 50% des producteurs craignent de perdre la relation clientèle qui permet de consolider la stratégie commerciale du producteur, une plus grande réactivité en cas de problème, d'expliquer les conditions de production ou encore de justifier de problématiques qualité. Au-delà des relations commerciales, les livraisons effectuées par le producteur ont une fonction sociale non marchande très importante: il s'agit de rompre l'isolement, sortir de chez soi, sortir de la ferme, changer d'air.

Comment encourager ces collaborations? Rôle de l'accompagnant

Faire prendre conscience aux producteurs du réel coût de la logistique en demi-gros

L'accompagnant doit insuffler une réflexion chez le producteur pour l'amener à mieux reconsidérer la fonction logistique, potentiellement chronophage, énergivore et coûteuse. Le diagnostic des performances logistiques proposé (cf. guide «*Relocalisation des approvisionnements du secteur demi-gros et durabilité des chaînes d'approvisionnement: pourquoi et comment impulser des pratiques logistiques collaboratives entre producteurs?*») permet par exemple de prendre du recul sur son système de distribution et d'identifier les principaux postes logistiques de son activité. Mesurer le temps passé aux livraisons et chiffrer le coût logistique permettent de démontrer de manière pédagogique leur importance. Associée à des temps collectifs, cette analyse permet aux producteurs de comparer leurs performances avec d'autres collègues, de comprendre les différences et d'identifier des marges de progrès. La conscientisation passe également par une réflexion sur l'intégration du coût logistique dans le calcul du prix de revient du producteur, afin qu'il puisse déterminer un prix de vente rémunérateur (cf. fiche n° 3).

Faire exprimer les freins à la collaboration logistique par les producteurs

Bien que les producteurs perçoivent son intérêt, de nombreux freins à la collaboration logistique subsistent. Qu'ils soient techniques ou humains, il est déterminant de ne pas les ignorer: l'accompagnateur doit permettre aux producteurs de les exprimer. Une fois verbalisés, le collectif de producteurs percevra plus facilement leurs marges de manœuvre pour les lever et identifiera ainsi, les grandes étapes du projet.

Créer un climat de confiance et un cadre propice aux coopérations, pour lever les freins humains

Lever les freins humains nécessite des compétences particulières, telles que l'animation de groupe, l'accompagnement au changement et des notions de sociologie. Aucune solution clé en main n'existe: cela nécessite un accompagnement de longue haleine pour entretenir un climat de confiance dans le temps. La création d'un cadre de collaboration claire est déterminante: identification du rôle de chacun, instauration de règles de fonctionnement interne au

groupe, accord sur les objectifs et les valeurs du groupe. La coopération ne se décrète pas: elle s'accompagne, s'anime, s'entretient. Le rôle de l'accompagnement est de favoriser l'interconnaissance et d'animer les relations de confiance entre les producteurs.

Identifier avec les producteurs des solutions pratiques, pour lever les freins techniques

Une fois les freins humains levés, de nombreuses formes de collaboration peuvent voir le jour: mutualisation des livraisons, tournées de ramassage chez les producteurs, tournées de livraison, collaboration logistique aval entre magasins, mutualisation d'équipements logistiques avec des transporteurs ou encore planification concertée entre producteurs et magasins sont autant de collaborations qui participent à une relocalisation durable des approvisionnements en demi-gros. Chaque modèle a ses avantages et ses inconvénients dont il faut avoir conscience:

Poste logique	Avantages	Inconvénients
Livraison individuelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Flexibilité et indépendance ▶ Relation forte avec le client ▶ « Sortir de la ferme, changer d'air » 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Chronophage ▶ Coûteux: temps de travail + carburant ▶ Bilan carbone médiocre
Livraison mutualisée	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gain de temps pour la production ou pour la vie personnelle ▶ Rentabilisation des livraisons par une massification du volume transporté 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beaucoup de temps à consacrer au début du projet pour instaurer un climat de confiance entre les partenaires
Plateforme en propre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Flexibilité ▶ Visibilité et crédibilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Charges fixes ▶ Manque de compétences chez les producteurs
Plateforme concédée	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Professionnalisme ▶ Flexibilité dans le choix du prestataire ▶ Coût logistique proportionnel à l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ S'adapter et respecter les règles du prestataire ▶ Potentielle perte d'indépendance

Enfin, la planification concertée, qu'elle soit horizontale entre producteurs, ou verticale entre différents types d'acteurs participe à améliorer la performance logistique des approvisionnements locaux en demi-gros.

Chaque cas étant différent, les réponses apportées sont variables d'une expérience à l'autre. La carte heuristique en page suivante révèle les questions qui doivent être posées, afin d'envisager les solutions pour y répondre au travers d'un plan d'action (voir schéma ci-contre).

À lire également

Guide « Relocalisation des approvisionnements du secteur demi-gros et durabilité des chaînes d'approvisionnement : pourquoi et comment impulser des pratiques logistiques collaboratives entre producteurs? », GABNOR, 2015

À télécharger sur le site de la FNAB: www.fnab.org

