



SYNTHÈSE

ÉTUDE DE LA LOGISTIQUE
des flux sortants de l'industrie
agroalimentaire bretonne



CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Bretagne Développement Innovation (BDI) a missionné les cabinets Samarcande et Supply Chain Masters pour la réalisation de cette étude stratégique sur la logistique des flux sortants de l'industrie agroalimentaire bretonne.

S'inscrivant dans les réflexions et les actions préconisées dans le Plan agricole et agroalimentaire du Pacte d'avenir pour la Bretagne et le Plan régional d'actions logistiques, cette étude vise à mieux comprendre les stratégies, les problématiques logistiques et les attentes de l'ensemble des acteurs de la filière agroalimentaire (industriels, distributeurs, transporteurs) afin d'anticiper les besoins futurs, de faire émerger des schémas logistiques partagés et d'impulser des plans d'action mobilisateurs capables de hisser les IAA bretonnes à un haut niveau de performance malgré leur éloignement géographique.

Menée de mars 2013 à avril 2014, la présente étude a pour objet de compléter le Plan régional d'actions logistiques (PRAL) par un état des lieux de la logistique des IAA bretonnes, un éclairage des problématiques logistiques rencontrées par les acteurs de la filière, la présentation de leurs attentes et la proposition d'actions concrètes pour faire de la logistique une arme stratégique de développement industriel.

À travers l'analyse statistique des flux sortants de Bretagne sur la base des données quantitatives émanant de la CCI Bretagne, de la Chambre d'Agriculture et du Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie et une vaste enquête administrée auprès d'un panel d'une cinquantaine d'entreprises représentatives de la filière agroalimentaire (industriels, distributeurs, transporteurs, groupements de mutualisation logistique), cette étude dresse un diagnostic saisissant de la situation.

TABLE DES MATIÈRES

I. État des lieux de la logistique en Bretagne	3
1. Une situation géographique privilégiée, qui provoque des difficultés majeures	3
2. Une baisse généralisée des volumes de production couplée à une diminution de l'emploi-salarié	4
3. Les IAA représentent 44 % des flux sortants nationaux de Bretagne	5
4. La grande distribution, principal débouché des IAA bretonnes	6
II. Problématiques logistiques des flux IAA sortants de Bretagne	6
1. Une réorganisation progressive des schémas logistiques vers le flux tendu	6
2. ... et vers la baisse des coûts	7
3. Une réorganisation qui n'est pas sans conséquence pour les industriels	7
4. La question clé de la maîtrise du transport : qui l'organise et qui le paie?	8
III. Les 7 recommandations de l'étude	9
1. Clarification des stratégies des distributeurs	9
2. Collaboration avec les distributeurs	9
3. Maîtrise du transport par les industriels et regain d'intérêt pour les livraisons en Franco de port	9
4. Massification des flux et mutualisation du transport	9
5. Développement du transport multimodal rail-route et route-mer	9
6. Développement des compétences logistiques des industriels	10
7. Développement de services à forte valeur ajoutée chez les transporteurs bretons	10

La Bretagne représente 13 % de l'industrie agroalimentaire française, ce qui en fait la 1^{re} région agroalimentaire de France. Ses besoins logistiques sont forts en raison de son offre d'infrastructures, de la densité de ses industries agroalimentaires mais aussi de sa diversité de fabrication de produits et de situation géographique. La question de la performance et de l'efficacité logistique est donc un enjeu majeur, et d'autant plus important dans un contexte économique difficile et confronté à une concurrence élevée. Le Pacte d'avenir pour la Bretagne, adopté en décembre 2013 consacre un milliard d'euros d'ici à 2020 au redressement de l'industrie agroalimentaire.

I. État des lieux de la logistique en Bretagne

1. UNE SITUATION GÉOGRAPHIQUE PRIVILÉGIÉE, QUI PROVOQUE DES DIFFICULTÉS MAJEURES

La problématique de la logistique en Bretagne ne peut être détachée de son positionnement géographique, qui se heurte à deux handicaps majeurs : à la fois sa situation excentrée à l'extrême ouest de la France et de l'Europe, et sa péninsularité. Les flux avec les autres territoires sont plus longs, plus coûteux, plus difficiles et plus aléatoires. Pourtant, sa façade maritime - la plus importante de France - offre de multiples possibilités tant en termes de trafic portuaire que de lignes maritimes.

› Des infrastructures routières efficaces, malgré un handicap géographique

+ POINTS FORTS

- Réseau routier efficace tant interne qu'externe
- Réseau autoroutier rayonnant à 180° vers le territoire national
- Des voies rapides sans péage

- POINTS FAIBLES

- Inégalité des temps de parcours avec un différentiel Ouest-Est de temps de trajet pouvant atteindre 3 h (impact sur le coût de transport)

› Des services ferroviaires qui pâtissent d'un certain retard, en dépit de nombreux projets en cours

+ POINTS FORTS

- Réhabilitations de lignes en cours : « La Brohennière-Mauron » ; ligne Nord-Sud
- Modernisation de sites intermodaux à Rennes et Morlaix
- Retour au développement du transport combiné rail-route avec l'ambition de développer une offre de service en Ile-de-France (Rungis) et en Italie
- Construction de la Ligne à Grande Vitesse (LGV), qui devrait libérer de la capacité de transit pour du fret à l'horizon 2017

- POINTS FAIBLES

- Un réseau de fret ferroviaire qui souffre d'un retard « historique », moins bien pourvu que d'autres régions françaises
- Désengagement de l'opérateur dans les régions à faibles potentiels de trafic, dont l'Ouest
- Offre de trains entiers non adaptée aux besoins de transport aval de la filière ; quasi inexistence d'une offre de wagons isolés
- Déficiences du système ferroviaire qui pénalisent les coûts et la qualité de service (absence de liaison transversale permettant de relier le Grand-Ouest à l'Est et au Sud-Est de la France)

› Des activités portuaires portées essentiellement par l'importation, mais confrontées à la concurrence des ports limitrophes

+ POINTS FORTS

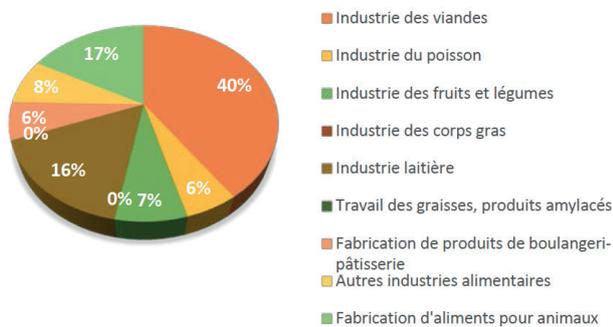
- La plus importante façade maritime en France,
- Les IAA assurent 35,2 % de l'activité totale des trois ports bretons (Brest, Lorient et Saint-Malo)
- Le port de Brest : 1^{er} port européen dans le domaine des conteneurs de volailles surgelés (48 000 conteneurs), 3 lignes feeders vers Le Havre, Rotterdam et Anvers
- Une expérimentation de transport combiné mer-route convaincante permettant de desservir une partie de l'Europe maritime
- Le positionnement du port de Brest inscrit dans le réseau RTE-T pourrait à terme être valorisé comme pivot d'un réseau de lignes maritimes notamment en short sea

- POINTS FAIBLES

- Les ports bretons sont principalement des ports d'importation
- Une domination des ports voisins en matière d'IAA : le GPM de Nantes/Saint-Nazaire et Le Havre

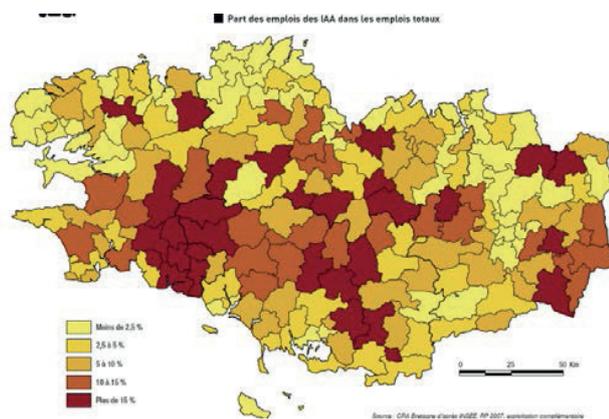
2. UNE BAISSÉ GÉNÉRALISÉE DES VOLUMES DE PRODUCTION COUPLÉE À UNE DIMINUTION DE L'EMPLOI-SALARIÉ

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (2010)



En 2010, les quelques 950 entreprises de l'agroalimentaire en Bretagne ont réalisé un chiffre d'affaires de près de 19 milliards d'euros (entreprises de plus de 20 salariés uniquement) et ont employé plus de 69000 salariés. On constate que le secteur a subi de lourdes pertes d'emplois entre 2003 et 2011, avec une diminution de 6 % des emplois. Des embauches en intérim ont pu compenser une part non négligeable de cette perte. En termes d'activité, les industries de la viande sont prépondérantes en Bretagne, tant au niveau de l'emploi (44,6 % des emplois) que du chiffre d'affaires (40 %). Suivent la fabrication d'aliments pour animaux (17 % du chiffre d'affaires total réalisé), et l'industrie laitière (16 %).

L'ÉVOLUTION DES IAA BRETONNES EN CHIFFRES



+1,4 % de chiffre d'affaires sur la filière IAA entre 2011 et 2012 (3,4 % à l'échelle nationale)

+65 % d'exportation des IAA bretonnes entre 2002 et 2012 (4,3 milliards d'euros en 2012). Cependant la Bretagne exporte moins sa production que la moyenne nationale (14,5 % contre 19 %)

Une baisse généralisée des volumes de production des secteurs d'activité de l'agriculture: -17 % sur la filière bovine entre 2003 et 2012; -21 % de surfaces semées pour les légumes ces cinq dernières années.

► Les emplois IAA représentent plus de 15 % des emplois totaux dans le sud-est finistérien, le Centre de la Bretagne, l'est des Côtes d'Armor, la région de Vannes et l'est de l'Ille-et-Vilaine.

PRINCIPALES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES AYANT LEUR SIÈGE SOCIAL EN BRETAGNE



Vous pouvez aussi consulter la carte sur :

<http://www.bdi.fr/ressources/cartes-de-la-bretagne-alimentaire-2014>

La localisation des activités est liée à différents facteurs: implantations historiques, proximité de la matière première, des ports de pêche, de certains marchés... Il existe une certaine stratégie de localisation des entreprises suivant leur type d'activité. Ainsi on retrouve les activités les plus concentrées, comme les abattoirs de porcs et de bœufs essentiellement le long des axes routiers principaux. Les axes secondaires concentrent quant à eux principalement les activités plus diffuses et moins lourdes industriellement comme les plats cuisinés, la charcuterie ou la boulangerie-pâtisserie.

3. LES IAA REPRÉSENTENT 44 % DES FLUX SORTANTS NATIONAUX DE BRETAGNE

Tous types de produits confondus, **les IAA représentent 44 % des flux sortants nationaux de Bretagne**, soit 8,7 millions de tonnes sur un total de 19,7 millions de tonnes. 95 % de ces flux sont transportés par le mode routier. Les 3/4 des sorties nationales ont pour destination le Grand Ouest de la France (y compris l'Île-de-France).

Les catégories de produits dominantes sont les viandes à températures dirigées (26,5 %), les produits transformés à température ambiante (23 %) et les vrac lait (15 %). À savoir que les flux sortants sont palettisés à 40 % (produits finis conditionnés).

- Les **flux nationaux de fruits et légumes** ont une répartition similaire aux autres flux des IAA bretonnes avec une grande concentration dans le quart ouest de la France (72 % des flux). Il s'agit très majoritairement de flux sous température dirigée (94 %).
- En ce qui concerne **les produits de la mer**, il existe en Bretagne 154 sites de débarquement de poissons frais, dont 14 équipés de halles à marée. Au total, 107 000 tonnes y sont commercialisées. Une particularité de ce flux tient au fait qu'à elle seule, la Grande Distribution (GMS) représente 50 % des volumes du marché breton. À noter que la GMS impose des livraisons en A/B avec touché des magasins avant 7 h en jour B.
- À l'échelle européenne, entre 2001-2003 et 2009-2011, on note des « **explosions** » de trafic vers le **Royaume-Uni (+569 %)**, l'**Espagne (+431 %)** et les **Pays-Bas (+269 %)** et de **fortes baisses en Allemagne (-75 %) et en Belgique (-52 %)**.

Flux routiers sortants IAA 2011
Bretagne (hors F&L): **3 410 KT**

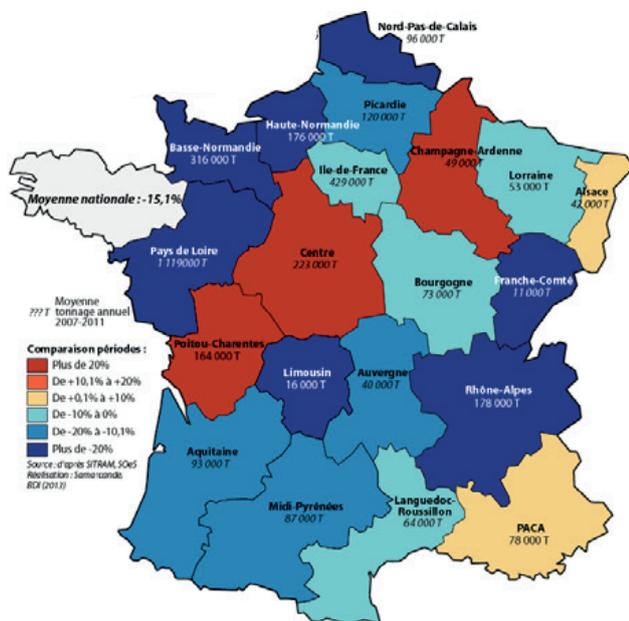
Stratification géographique

- Régions limitrophes: 1 439 kt (42 %)
- Autres régions: 1 652 kt (48 %)
- Europe: 318 kt (10 %)

Attelages

- Température dirigée: 1 340 kt (39 %)
- Ambiant: 1 270 kt (37 %)
- Vrac: 800 kt (24 %)

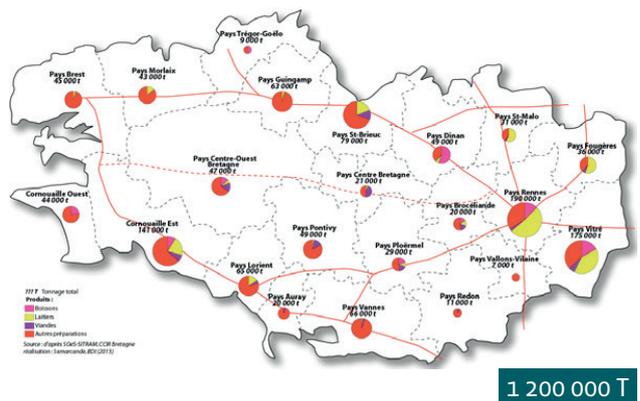
ÉVOLUTION DES FLUX ANNUELS MOYENS SORTANTS TOUS PRODUITS DES IAA BRETONNES SUR LES PÉRIODES 2001-2006 ET 2007-2011



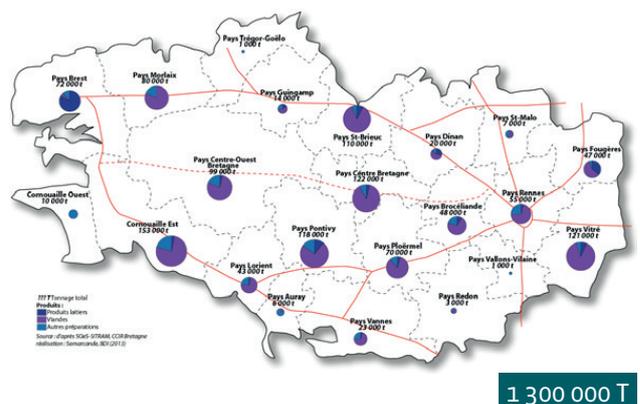
On relève une **baisse générale des trafics sortants**, avec:

- ▶ Un recul généralisé de l'ambiant;
- ▶ Un recul du vrac (forte baisse vers les régions voisines)
- ▶ Une stabilité de la température dirigée
- ▶ Un déplacement des flux vers les régions centrales et l'Est

ESTIMATION DES GÉNÉRATION DE FLUX SORTANTS PALETTISÉS AMBIANTS DE L'AGROALIMENTAIRE EN BRETAGNE



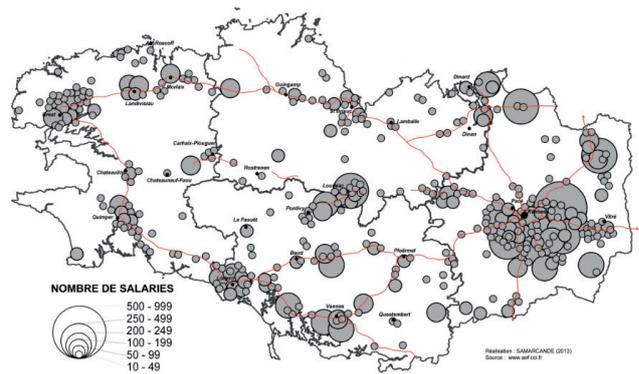
ESTIMATION DES GÉNÉRATION DE FLUX SORTANTS PALETTISÉS À TEMPÉRATURE DIRIGÉE DE L'AGROALIMENTAIRE EN BRETAGNE



En termes de localisation des flux, on trouve en Bretagne **des volumes à transporter à proximité**, avec des gisements de produits IAA à transporter à l'échelle d'un pays ou deux. De plus, **l'activité est répartie de façon homogène sur le territoire**, sauf au Sud-Est. Par type de produits, le sec et le vrac sont plutôt localisés à l'Est de la région alors que la production de produits sous température dirigée se situe plutôt à l'Ouest, selon un axe Cornouaille-Centre Bretagne - Vitré. Les espaces leaders en termes de génération de volumes sont la Bretagne Orientale (en particulier les secteurs de Vitré et de Rennes), le Pays de Saint-Brieuc et la Cornouaille.

Il y a donc une **faible concentration individuelle des trafics** (au niveau de chaque entreprise) en même temps qu'une **spécialisation géographique par température**.

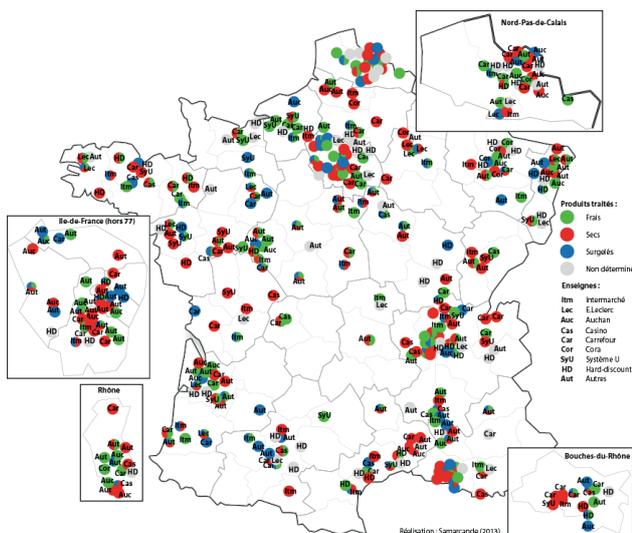
ENTREPRISES DE TRANSPORTS ROUTIERS DE PLUS DE 10 SALARIÉS EN BRETAGNE



Ces volumes sont transportés grâce à un **tissu de transporteurs présent sur tous les espaces bretons** avec les sites les plus imposants dans la région rennaise complétés par des pôles locaux (Vannes, Lorient, Brest, Loudéac-Pontivy, St Malo, Fougères, Quimper, Morlaix).

4. LA GRANDE DISTRIBUTION, PRINCIPAL DÉBOUCHÉ DES IAA BRETONNES

ENTREPÔTS ALIMENTAIRES DE LA DISTRIBUTION EN FRANCE



La **grande distribution à dominante alimentaire est le principal débouché des IAA bretonnes**. Elle couvre environ 80% des parts de marché du commerce alimentaire du pays.

Les 300 plates-formes et entrepôts en France ont le plus souvent une vocation régionale, avec une aire de 200 km de rayon en moyenne. Des sites sont localisés dans les régions les plus denses et dans les espaces métropolitains.

LES PRATIQUES LOGISTIQUES

- Des pratiques différentes selon les enseignes : centralisation au niveau de la centrale d'achat ou déconcentrés au niveau de la plate-forme régionale ou du magasin.
- Une logistique qui peut s'exercer au sein de plates-formes spécialisées dans une catégorie de produits ou être polyvalentes.
- Des plates-formes gérées en propre ou prestées.

Les industriels doivent adapter l'organisation de leur logistique en fonction de celle de leurs clients distributeurs.

II. Problématiques logistiques des flux IAA sortants de Bretagne

1. UNE RÉORGANISATION PROGRESSIVE DES SCHÉMAS LOGISTIQUES VERS LE FLUX TENDU...

Les schémas logistiques diffèrent sensiblement selon le type de produits, les flux tendus s'appliquant principalement aux produits frais, le plus souvent livrés en A/B (délais de livraison inférieurs à 24 heures) tandis que les flux stockés s'appliquent généralement aux produits secs et surgelés. Or, la tendance est à la **réorganisation progressive**

de ces schémas logistiques vers le flux tendu, notamment pour les produits d'épicerie sèche où les fréquences de livraison ont été multipliées par quatre, ainsi que pour les produits surgelés qui étaient auparavant plutôt traités en flux stockés mais où l'on constate une augmentation progressive des fréquences de livraison.

2. ... ET VERS LA BAISSÉ DES COÛTS

Pour les distributeurs, le **stock, l'entrepôt et le transport constituent les principaux vecteurs de coûts logistiques**. Les récentes évolutions réglementaires telles que la Loi de Modernisation de l'Économie (LME) qui impose de régler les fournisseurs à 45 jours (au lieu de 60 ou 90 jours) ont notamment conduit les distributeurs à mettre en œuvre des programmes massifs de **réduction voire de suppression des stocks** dans le but de compenser les besoins en fonds de roulement. Les **stocks représentent en effet en moyenne entre 10 % et 35 % de la valeur stockée**. Afin d'en réduire les coûts, les distributeurs agissent sur deux leviers principaux :

- Soit en les transférant dans des entrepôts de consolidation (stocks de consignation dits avancés) où les coûts sont à la charge des fournisseurs. Dans ces entrepôts dits nationaux, les coûts d'approche, de possession des stocks et de préparation de commandes sont facturés aux fournisseurs (produits à faible rotation);
- Soit en faisant livrer les fournisseurs en flux tendu sur les plates-formes régionales de cross-docking

où les commandes sont éclatées vers les magasins (produits à moyenne et forte rotation).

Ces deux options permettent de supprimer les stocks des entrepôts des distributeurs au niveau national comme à l'échelon national et d'économiser ainsi les coûts de financement de stock et de stockage associés. Bien qu'elles ne concernent pas toutes les références ni tous les distributeurs, elles demeurent des pratiques en pleine évolution.

Le délai et la fréquence de livraison ainsi que les incoterms Franco de port et Ex-Works ont aussi un poids considérable sur les stocks et la rentabilité des enseignes :

- l'accroissement des fréquences de livraison induit une baisse proportionnelle des stocks;
- la réduction des délais de livraison se traduit par une meilleure réactivité qui permet d'améliorer la disponibilité en linéaire;
- l'enlèvement des commandes par les soins des distributeurs permet de réduire les coûts d'achat.

3. UNE RÉORGANISATION QUI N'EST PAS SANS CONSÉQUENCE POUR LES INDUSTRIELS

Pour autant, les IAA bretonnes sont-elles prêtes à faire face à ces mutations logistiques? Le flux tendu impose à l'industriel de livrer plus souvent et plus rapidement les plates-formes de la distribution. Et le fractionnement des flux dû à la multiplicité des points de livraison et à l'augmentation des fréquences de livraison renchérit significativement

le coût des produits vendus. Faute de concertation, ces mutations sont souvent subies par les industriels qui en supportent l'essentiel des coûts d'exploitation tels que les surcoûts d'immobilisation en stocks, de préparation de commandes et de transport.

PRODUITS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES INDUSTRIELS DE L'AGROALIMENTAIRE
Produits secs	<ul style="list-style-type: none"> • Inadaptation des fréquences de livraison (accélérées par 4) • Inadaptation des heures de réception des commandes pour la livraison des destinations les plus éloignées • Surcoût dû au fractionnement des commandes (préparation, livraison) • Manque de visibilité des stratégies des clients et des impacts sur la chaîne logistique • Manque d'analyse globale des flux de la part des distributeurs sur l'ensemble des maillons de la chaîne logistique en termes de coût et de délai de distribution
Produits frais	<ul style="list-style-type: none"> • Improductivité des hautes fréquences de livraison • Surcoût du flux tendu (de 20 cts à 1€/kg selon les points d'enlèvement, les tailles de commande et les distances) • Arrivée tardive des commandes pour respecter les livraisons en A/B voire A/A' • Manque d'analyse du délai global de livraison du point de départ au point d'arrivée • Manque d'offre de transport compétitive pour l'exportation de produits frais en moins de 3 jours
Fruits et légumes	<ul style="list-style-type: none"> • La problématique logistique la plus aiguë en Bretagne du fait de la faible densité des produits expédiés • Le coût de transport représente entre 8 % et 32 % de la valeur marchande des produits • Manque de camions en Bretagne ce qui occasionne la perte de jours de marché
Produits de la mer	<ul style="list-style-type: none"> • Hypertension des flux livrés tous les jours en A/B depuis les ports jusqu'à l'ensemble des plates-formes frais de la GMS. • Inadaptation des heures de départ des commandes pour les mareyeurs • Des livraisons en prix départ (ex-Works): les mareyeurs sont tributaires des schémas d'exploitation imposés par les distributeurs et les transporteurs

PRODUITS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES INDUSTRIELS DE L'AGROALIMENTAIRE
Produits surgelés	<ul style="list-style-type: none"> • Le flux tendu est considéré comme un non-sens du fait de la longue durée de vie des produits • Des commandes de plus en plus fractionnées de la part des clients, ce qui implique des achats de transport à la palette et non au lot complet ou au demi-lot • Le faible nombre d'industriels dans le secteur conduit à des ramasses moins productives de la part des transporteurs dont le coût est plus onéreux que pour les autres types de produits

À ces difficultés s'ajoutent le handicap géographique des industriels situés à l'extrême ouest de la région. Ces industriels sont doublement pénalisés en termes :

- De délais de livraison : les temps de route supplémentaire pouvant atteindre 3 heures ;
- De surcoût de transport, notamment lorsque cela concerne de petits lots d'expédition : le surcoût pouvant atteindre dans ce cas de figure plus de 10 % pour les lots inférieurs à 100 kg par rapport à ceux fabriqués à l'Est de la région, tandis que le surcoût atteint 0,5 % de la valeur du produit lorsqu'il s'agit d'un camion complet. Pour une livraison dans l'Est ou le Sud-Est, le coût de transport peut même dépasser la valeur des petites commandes.

Dans ce contexte d'envolée des coûts logistiques et de tension des flux, plusieurs industriels bretons ont entamé une restructuration de leur schéma logis-

tique, qui se traduit par un **déplacement du centre de gravité du système logistique breton vers l'Est**. Les processus de massification des flux ont eu pour conséquence de déplacer les sites de groupage de marchandises, qui étaient autrefois répartis de manière plus diffuse sur le territoire breton vers des zones plus proches des marchés, c'est-à-dire l'Est de la région, l'aire rennaise devenant le centre névralgique du transport et de la logistique agroalimentaire en Bretagne.

Le risque n'est-il pas de raréfier le transport dans le reste du territoire et de priver ainsi les petits et moyens producteurs de solutions logistiques pour la livraison de leurs commandes? À plus long terme, le danger est que les usines ne suivent les entrepôts et ne quittent définitivement la Bretagne si les conditions économiques et les flux continuent à se tendre.

4. LA QUESTION CLÉ DE LA MAÎTRISE DU TRANSPORT : QUI L'ORGANISE ET QUI LE PAIE ?

La problématique du franco de port renvoie à la question cruciale : qui organise et paie le transport, l'industriel ou son client ? Pour des commandes livrées par la route, les industriels ont ainsi le choix entre trois modalités de livraison :

- *Franco de port* : Le fournisseur organise, paie le transport et supporte les risques liés au transport des marchandises jusqu'à leur destination finale
- *Franco dirigé* : Le client organise et supporte les risques liés au transport des marchandises jusqu'à leur destination finale. Mais le fournisseur facture cette prestation au client au tarif convenu – plus compétitif que s'il avait affrété lui-même.
- *Ex-Works* : Le client organise, paie le transport et supporte les risques liés au transport des marchandises jusqu'à leur destination finale

Pour mieux appréhender les impacts des deux incoterms Franco de port et Ex-Works, les arguments soutenus par les tenants des deux visions sont présentés ci-dessous :

- ▶ Les défenseurs du Franco de port mettent en avant les arguments suivants :
 - Le Franco de port favorise la vente des produits sur tout le territoire national dès lors que le prix de cession est le même pour tous les clients où qu'ils soient.

- Il permet l'application d'un barème quantitatif rémunérant les activités de picking et de livraison en fonction de la taille des commandes passées par les clients.
- Il préserve le pouvoir de négociation auprès des transporteurs.
- Il permet d'organiser le transport en fonction de son propre schéma d'exploitation (les heures d'enlèvement sont compatibles avec les contraintes de production et le fonctionnement de l'entrepôt).
- Il ouvre des perspectives de mutualisation du transport, d'optimisation des ramasses, de maximisation des capacités de chargement avec d'autres industriels de la région pour répondre à l'accroissement des fréquences de livraison des clients tout en contenant l'augmentation des coûts logistiques.
- ▶ Les partisans de son abandon au client (Ex-Works) justifient leur choix en avançant les raisons suivantes :
 - Baisse des coûts administratifs liés à la gestion du transport, aux appels d'offres, aux négociations du fait que la gestion des livraisons est transférée aux clients.

- Vente en prix départ supprimant ainsi tout risque de pénalité de retard étant donné que le transfert des obligations et des risques a lieu à la signature du bon de livraison.

L'intérêt recherché dans l'abandon du franco de port est la **simplification des processus, la réduction des coûts** logistiques et la suppression des surcoûts liés au transport (dont les pénalités de retard). **Cette option ne va pas dans le sens des transporteurs bretons**, dans la mesure où l'enlèvement est souvent confié à des transporteurs externes par les distributeurs. Les industriels notent aussi que cette solution leur fait perdre la maîtrise des horaires d'enlèvement, désormais imposés par leurs clients. Cela semble néanmoins l'**option privilégiée pour les distributeurs les plus actifs, qui privilégient l'enlèvement par leurs soins** à tel point que la situation inquiète les industriels bretons qui n'hésitent plus à qualifier ce mouvement de « pillage du territoire », ne laissant

que les petits lots disséminés et excentrés coûteux à collecter. Le scénario redouté est celui des produits de la mer à Audierne dans le Sud-Finistère où plus aucun transporteur ne fait le détour. La pêche est traditionnellement livrée en prix départ si bien que les mareyeurs bretons n'ont aucune influence sur les flux de ramasse, ni d'ailleurs sur les horaires d'enlèvement.

L'évolution permanente des stratégies logistiques des distributeurs, la multiplicité des flux de livraison dont les conditions diffèrent selon les catégories de produits et les circuits de distribution (hyper, super, hard-discount, proxy, drive, etc.) sont difficiles à appréhender par les fournisseurs qui finalement sont souvent dans l'incapacité d'optimiser leur logistique et **subissent donc les conditions logistiques de leurs clients**. Ici, les industriels pointent un **manque de visibilité des stratégies clients et des impacts sur la chaîne logistique** tout en redoutant pour le moins que les orientations prises ne leur soient défavorables.

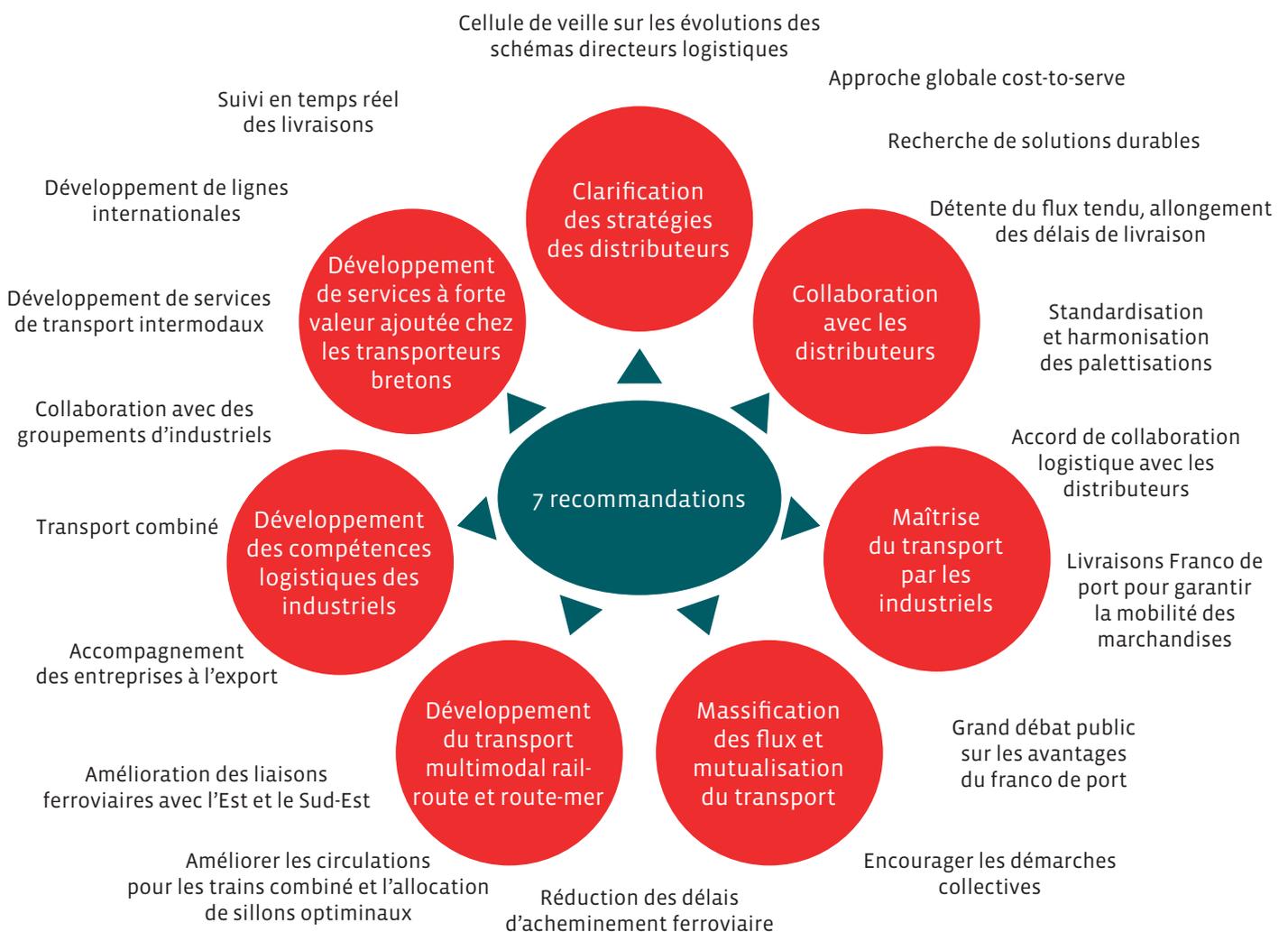
III. Les 7 recommandations de l'étude

- 1. Clarification des stratégies des distributeurs** et anticipation des schémas directeurs logistiques de demain. Pour ce faire, une cellule de veille sur les évolutions des schémas directeurs logistiques, non seulement des clients, mais aussi des prestataires logistiques (entrepôts et transporteurs), du transport multimodal et des ports pour les flux import/export (Montoir, Brest, Le Havre) est souhaitée au sein de la région.
- 2. Collaboration avec les distributeurs** pour la recherche des solutions les plus pertinentes au départ de la Bretagne selon une approche globale cost-to-serve tant au niveau des coûts, des délais et des fréquences de livraison que des bilans sociétaux et écologiques. En effet, une analyse menée seulement sous l'angle économique n'est pas suffisante ; il faut aussi intégrer les aspects sociétaux et écologiques pour la recherche de solutions durables. En ce sens, les propositions portent sur la détente du flux tendu à une fréquence optimale (3-4 livraisons/semaine pour le frais au lieu de livraisons 6j/7) et sur l'allongement des délais de livraison de quelques heures pour les clients du Sud-Est dans l'intérêt de tous (industriels, distributeurs, transporteurs). Menée au niveau de la région et dans le cadre de réflexions nationales au sein d'ECR France par exemple, ce type de travaux pourrait aussi viser la standardisation et l'harmonisation des palettisations dont l'absence de règles nuit aujourd'hui à la productivité du transport. L'établissement d'un accord de collaboration logistique avec les distributeurs pourrait aussi permettre de définir les délais, horaires, fréquences de livraison, types de palettes homogènes et hétérogènes, modes de chargement, incoterms, etc. convenus d'un commun accord dans le but de bien cadrer l'offre de services au départ de la Bretagne en réponse aux attentes des clients.
- 3. Maîtrise du transport** par les industriels et regain d'intérêt pour les livraisons en Franco de port pour garantir la mobilité des marchandises depuis tous les sites de production en Bretagne, contenir l'augmentation des coûts de transport et contribuer au développement des ventes autant au plan national qu'à l'export. Cette action nécessite un grand débat public sur les avantages souvent méconnus de l'incoterm Franco de port au service du développement de l'industrie et des territoires.
- 4. Massification des flux et mutualisation du transport** via des structures fédératives d'industriels et des plates-formes de consolidation idéalement situées à l'instar des initiatives menées par le GIE Chargeurs Pointe de Bretagne qui offre un outil structuré et avant-gardiste qu'il faut promouvoir et soutenir. Le credo ici est d'encourager les démarches collectives sachant que les approches individuelles sont clairement insuffisantes pour répondre aux exigences croissantes des clients et lutter contre la concurrence.
- 5. Développement du transport multimodal** rail-route et route-mer pour améliorer la vitesse et l'efficacité des livraisons à longue distance (plus de 500 km). Sur le ferroviaire, la réduction des délais d'acheminement ferroviaire permettrait une remise des caisses mobiles sur les terminaux bretons actuels et à venir plus tardive dans la soirée, souhaitable à partir de 19h. Cela implique aussi une amélioration des circulations pour les trains de transport combiné et l'allocation de sillons optimaux. Au-delà des problèmes liés aux travaux sur le réseau qui obligent à des détours pénalisants mais qui devraient être résolus à terme, il est indispensable d'améliorer les liaisons ferroviaires avec l'Est et le Sud-Est en réa-

lisant au plus vite la transversale VFCEA et en particulier la modernisation de la ligne Nevers-Chagny. Des chantiers de transport combiné correspondant aux logiques de flux des tissus industriels locaux devraient être mis en place, au Nord de la région (plusieurs projets en cours), mais aussi au Sud. Pour développer une offre plus diversifiée de lignes maritimes et ferroviaires, une collaboration avec les Pays-de-la-Loire (en priorité avec l'estuaire de la Loire) paraît être une option souhaitable, notamment pour des liaisons vers le Sud-Ouest de la France et au-delà la Péninsule Ibérique. Le cas de l'usage par Triballat de l'autoroute de la mer via le terminal de Montoir-de-Bretagne représente ici une expérience pilote à encourager et à développer.

- 6. Développement des compétences logistiques** des industriels face aux exigences du flux tendu, aux besoins de visibilité, de planification industrielle et logistique, de calcul des coûts selon une approche cost-to-serve et de pilotage des flux pour l'amélioration de leurs performances logistiques. Un accompagnement des entreprises à l'export relève aussi de ce programme d'excellence logistique.
- 7. Développement de services à forte valeur ajoutée** chez les transporteurs bretons pour leur permettre de se différencier de la concurrence non pas sur les prix mais sur la création de nouveaux services tels que la collaboration avec des groupements d'industriels, le suivi en temps réel des livraisons, le transport combiné, le développement de lignes internationales, etc. Le développement des services de transport intermodaux ou de services de transport à l'export pourrait donner lieu à des démarches collaboratives des chargeurs et des acteurs du transport pour développer des opérations de mutualisation afin de massifier les flux, condition essentielle pour que des services adaptés et rentables puissent être mis en place (ouvertures de liaisons intermodales ou de services maritimes).

SYNTHÈSE DES 7 RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE :



BRETAGNE^{BS}
DÉVELOPPEMENT
INNOVATION



BDI est cofinancé
par l'Union Européenne.
L'Europe s'engage en Bretagne
avec le Fonds Européen
de Développement Régional.



Bretagne Développement Innovation

1 bis, route de Fougères • 35 510 Cesson-Sévigné • Tél. +33 (0)2 99 84 53 00 • www.bdi.fr

Contacts

Jean-Paul Simier
Bertrand Piechaczyk
b.piechaczyk@bdi.fr • 02 99 84 53 03