

# Le transport des produits de la pêche et plus particulièrement des poissons frais

Diagnostic et propositions à destination des professionnels de la filière produits de la pêche

Etude réalisée par **ERNST & YOUNG** pour le compte de l'Ofimer



# Préface

Ce document a été rédigé à l'attention des professionnels de la filière produits de la pêche et de l'aquaculture, dans le but de leur apporter une vision claire de la fonction logistique et du transport qu'ils confient à leurs partenaires transporteurs et logisticiens.

Il présente également les conclusions de la réflexion stratégique réalisée par le cabinet **EY ERNST & YOUNG**, représenté par Daniel Bonnabeau Associé, pour le compte de l'OFIMER sur le thème :

*«Etude du transport des produits de la pêche, et plus particulièrement des poissons frais»*

Cette mission a été réalisée de Mai 2002 à Mars 2003.



## Sommaire

1. Problématique – contexte et méthodologie.....	3
2. Analyse des flux et des circuits – Focus portuaires.....	4
3. Cartographie des opérateurs logistiques - Contraintes du transport et de la logistique – Présentation des process .....	6
4. Attentes et besoins des acteurs de la filière à l'égard de leurs prestataires.....	11
5. Diagnostic du transport et de la logistique des produits de la mer.....	13
6. Regards sur les innovations susceptibles d'améliorer les conditions logistiques .....	15
7. Conclusions finales & recommandations.....	16

# 1. Problématique – contexte et méthodologie

Le contexte de la réflexion s'inscrit dans l'évolution du secteur de la pêche et de l'aquaculture.

La réflexion initiée par l'Ofimer en 2002 a été conduite à la demande de l'ensemble des familles professionnelles de la filière produits de la mer. En effet, les responsables portuaires, mareyeurs, grossistes, distributeurs, poissonniers, mais aussi amateurs, aquaculteurs et conchyliculteurs s'interrogent sur les moyens d'améliorer les conditions de transport de leurs produits frais jusqu'aux lieux de consommations.

Conscients de l'évolution du secteur au travers des changements des modes d'approvisionnements, des tendances à la spécialisation des criées par espèces, de la consommation croissante des poissons d'origines lointaines, de l'augmentation du nombre d'espèces élevées, du développement continu du poids de la grande distribution mais surtout des stratégies de concentrations dans le secteur du transport et de la forte dépendance des activités portuaires aux réseaux routiers, les professionnels ont exprimé le besoin :

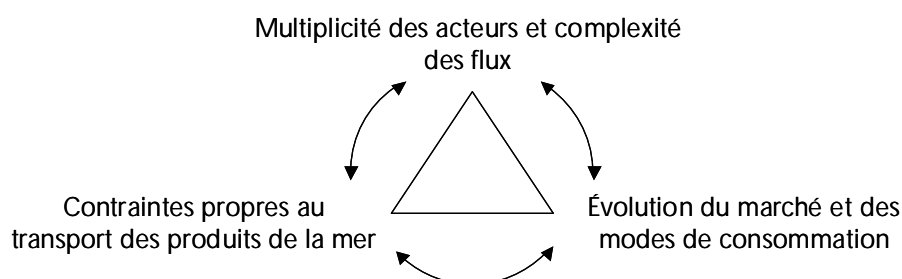
- D'informations claires et actualisées,
- De connaître les tendances et perspectives attendues
- De renforcer leurs relations avec les différents partenaires
- De bénéficier d'un guide opérationnel, objet du présent document.

Le périmètre de cette réflexion a été limité à la demande des professionnels, aux poissons frais issus de la pêche dans un premier temps. Les flux aquacoles ont été pris en considération pour ceux qui sont transportés au départ des zones de débarquement des poissons de captures. Une étude similaire et distincte pourrait être menée ultérieurement au niveau de la conchyliculture compte tenu de la spécificité des produits, des modes et des conditions de transport.

Les contraintes propres au transport des produits de la pêche et de l'aquaculture sont de différents ordres et rendent cette activité particulière :

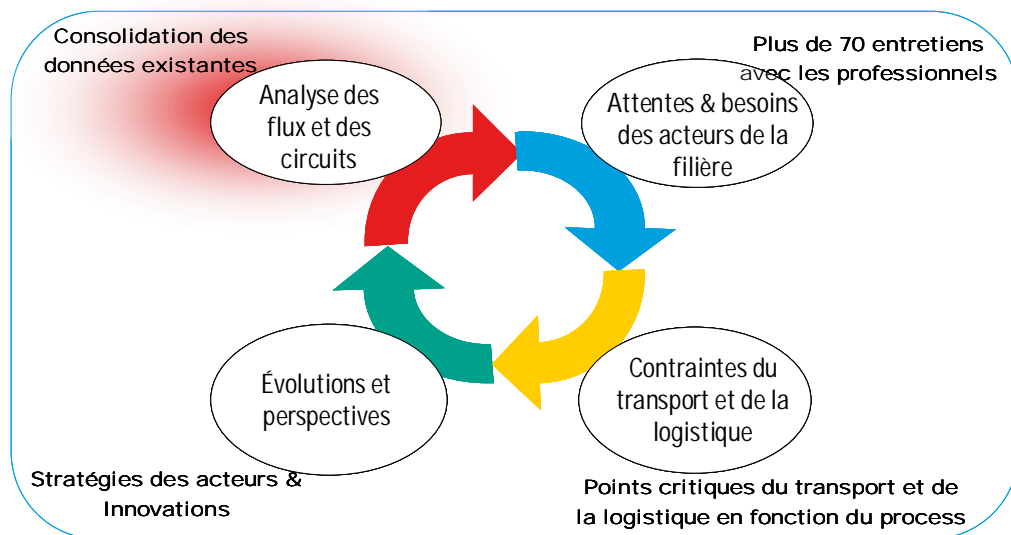
- Maîtrise du froid positif => investissements importants,
- Horaires et lieux de chargements concentrés - Délais ultracourts (A pour A),
- Faible poids des commandes => seuils critiques de chargements,
- Difficile association avec d'autres produits (effluents, nuisances olfactives...),
- Contraintes économiques et humaines récurrentes au secteur du transport routier - contraintes légales (35 H...) influant de façon significative sur les coûts,
- Difficultés à desservir des territoires enclavés.

Le contexte stratégique de la filière 'Produits de la pêche et de l'aquaculture' peut se résumer au travers du triptyque suivant :



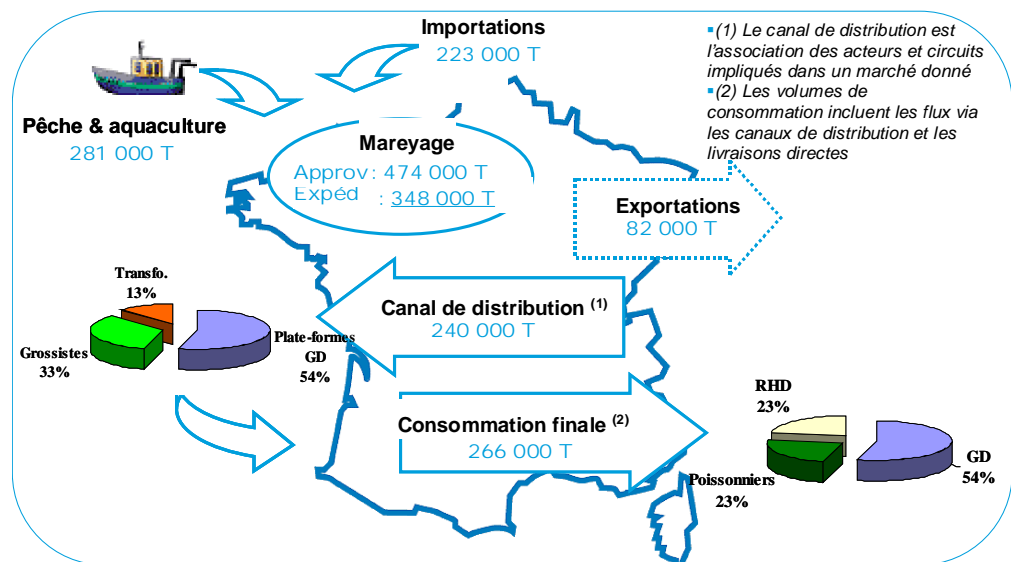
Présentation du déroulement de la réflexion stratégique.

La méthodologie retenue a privilégié l'écoute des professionnels de la filière et s'est conclue par un atelier de réflexion, associant des professionnels représentant les différents métiers de la filière et du transport, sur les axes d'amélioration des conditions de transports. Ce groupe interprofessionnel a été animé par l'équipe d'intervention d'Ernst & Young et a permis de relancer de nouveaux échanges entre les opérateurs et les logisticiens.



## 2. Analyse des flux et des circuits – Focus portuaires

Le travail de consolidation des données quantitatives a mis en exergue la difficile visibilité des flux par les professionnels et les acteurs de la filière. Le tableau ci dessous présente les flux de poissons frais pour l'année 2000.



La synthèse présentée ci dessus est le résultat d'un travail important de consolidation des données 2000 remises par l'Ofimer : (1) Bilan annuel de production 2001 DPMA-BCS, (2) Bilan annuel du commerce extérieur 2001, (3) Bilan de commercialisation sous criées – Division observatoire économique, (4) rapport consommation 2001 – Secodip, marché des poissons frais, complété d'estimations d'experts et croisé avec le Fichier 'données de vente par quartier' Ofimer 2001.

On constate un **réel phénomène de concentration dans le Nord et la Bretagne** du fait entre autre de la réduction du nombre de criées et de mareyeurs. De façon générale, il faut également remarquer le poids significatif d'un port leader sur chacune des façades (Sud comme Nord). Le Nord et la Bretagne semblent dans une phase de restructuration plus avancée que le Sud Ouest ou la méditerranée. L'attractivité de la zone a été renforcée par des politiques offensives de Boulogne et Lorient, pour accueillir des produits d'importation face à la baisse d'apports en propre. L'attractivité de Paris et la spécialisation des mareyeurs est également un élément clef de ce phénomène.

**L'importance des infrastructures et la spécialisation de la plupart des ports sur des espèces spécifiques, permettent de capter des flux venant d'autres ports**, soit en complément de gamme, soit pour des transformation/préparation (ex : Boulogne et ses entreprises spécialisées en filetage).

L'Espagne est un véritable enjeu stratégique pour les zones de débarquement du Sud-Ouest et de la Méditerranée. La fragilité de ces deux façades est compensée par les flux espagnols tant en débarquements qu'en expéditions. Les volumes sont fortement dépendants de cette destination.

**La majorité des importations en poissons frais provient de la Scandinavie et des Iles britanniques.**

Sur les 223 000 tonnes importées, près de 28% proviennent de Norvège, composées à plus des ¾ de saumon frais. Deux départements importateurs se distinguent, le Pas de Calais avec 12 500 tonnes et le Finistère avec 10 500 tonnes, sur les quelques 48 000 tonnes de saumon importés (équivalence poissons entiers). Ces deux pôles géographiques importent également la majorité des flux du Royaume Uni et de l'Irlande. Le Pas de Calais importe à lui seul 40 % des volumes provenant du Royaume Uni (environ 45 500 tonnes).

**La moitié des exportations de poissons de mer frais entiers est destinée à l'Espagne.** L'Italie est la deuxième destination. La Belgique et l'Allemagne viennent ensuite et plutôt en poissons entiers amphibiotes. Quatre départements français se partagent plus de la moitié des exportations vers l'Espagne à grande majorité en poissons bleus : le Finistère et les Pyrénées atlantiques avec 6 700 tonnes chacun, puis la Vendée et l'Hérault avec respectivement 6 300 et 6 000 tonnes.

Concernant les **modes de transport de l'ensemble de ces produits**, il n'existe pas à ce jour de recueil spécifique aux poissons frais. L'exploitation des données de la base Sitram de la DAEI (Ministère de l'Équipement, du Transport et du Logement)) englobant les flux de poissons, crustacés, mollusques, frais, congelés, séchés, salés et fumés a tout de même permis les observations suivantes :

- 98% des flux sont traités par voie maritime et routière sur un total de plus de 600 000 tonnes de produits transportés, selon Sitram 2000 :
  - flux routier à hauteur de 54 % en tonnage, et 49% en valeur,
  - flux maritime et fluvial : 44 % en tonnage, et 46 % en valeur. Il est important de souligner que ce type d'affrètement ne concerne pas les produits frais

Le fret aérien transporte à l'importation 15 000 tonnes de produits de la mer (frais, congelés, déchés, salés et fumés) provenant pour 70% de zones lointaines (hors continent européen). L'écart de coût est particulièrement significatif puisqu'en moyenne s'élevant à 8,36 euros / kg, comparativement aux 3,62 euros / kg en transport routier. Le transport aérien à l'exportation est totalement marginal, puisqu'il ne pèse que 1 500 tonnes, tous produits confondus.

- On note des écarts significatifs selon les régions entre les valeurs et les volumes des marchandises transportées. L'éloignement et le type d'affrètement sont pour l'essentiel à l'origine de ces différences.
- Les importations directes par la région parisienne sont marginales. En effet, ces flux transitent par les centres tels que Boulogne et de Lorient lorsqu'ils sont transportés par route.
- A contrario, les flux aériens sont essentiellement destinés à la région parisienne pour 63% des volumes. Les régions Nord et Bretagne traitent chacune 8% des volumes.

Enfin pour compléter le panorama des flux, il est important de porter **le regard sur les grandes zones de consommation sur le territoire national**. Les travaux de Secodip ont fait apparaître la forte concentration de la consommation en poissons frais en Bretagne et en région parisienne, 42% des volumes y sont consommés (24% en Bretagne et 18% en IDF). Cependant, une distinction est à effectuer au niveau des types de produits consommés, puisque la région Ile de France est consommatrice de produits à plus forte valeur unitaire que la Bretagne. Viennent ensuite le Sud-Est, le

Centre-Est et le Sud Ouest avec respectivement en volumes 13%, 12% et 11% du total consommé en France.

### Synthèses des focus portuaires : des positionnements différenciés

L'analyse des flux a été complétée par la prise en compte des dispositifs existants en zones de débarquement et de mises en marché. Cette analyse, au delà de la prise en compte des spécificités a visé à évaluer le nombre de chargements annuels (lissage saisonnier à prendre en compte) afin de mesurer le poids des bassins concernés. Les estimations de chargements routiers ont été effectuées sur la base de 10-15 tonnes de charge par camion et de 250 jours travaillés par an.

- Boulogne bénéficie aujourd'hui d'une infrastructure partagée et mutualisée, facilitant l'attractivité de la zone. Les apports sont gérés par l'amont, qui contribue ainsi au regroupement des marchandises sur la zone portuaire (provenances Dunkerque, Dieppe, Le Treport...). Cependant même si une avance est constatée, un travail sur l'optimisation des flux d'informations reste à réaliser. Des axes majeurs d'amélioration existent.
- Les ports bretons quant à eux sont contraints à passer par la zone lorientaise, ou les logisticiens ont mis en place leurs plate-formes de regroupement. Les ramasses effectuées par les transporteurs sont réellement coûteuses et freinent les possibilités de réduction des délais.
- Les ports plutôt spécialisés par espèces sont fortement dépendants de la ressource, mais ont su par contre notamment à La Turballe mettre en place des infrastructures adaptées à la logistique.

	Tonnage Total traité (poissons frais)	Flux total départ (poissons frais)	Remarques et spécificités logistiques
Port de Boulogne	87 485 T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 400 à 8 800 chargements /an</li> <li>• 7% à l'export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une seule plate-forme de 11 200 m<sup>2</sup> : gare à marée collective unique</li> <li>• 12 transporteurs marée sur 1 seule plate-forme</li> </ul>
Port de Concarneau	Compte tenu des limites méthodologiques relatives à l'estimation des volumes, et de l'axe logistique via Lorient, il est pertinent d'analyser les flux de la Bretagne Sud dans leur totalité.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de gare de marée poissons frais</li> <li>• 4 transporteurs marée</li> <li>• Majorité du transit vers Lorient</li> </ul>
Port de Lorient			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de gare de marée poissons frais</li> <li>• 10 transporteurs marée</li> <li>• Capte l'essentiel des flux de Bretagne</li> </ul>
Bretagne Sud	136 314 T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 953 à 13 430 chargements /an</li> <li>• 9% à l'export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 à 8 plate-formes privées, dispersées</li> <li>• 10 transporteurs marée</li> <li>• Capte l'essentiel de la marchandise de la Bretagne Sud</li> </ul>
Port de La Turballe	16 672 T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 120 à 1 670 chargements /an</li> <li>• 19% à l'export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 à 5 plate-formes privées</li> <li>• 6 transporteurs marée</li> </ul>
Port de Sète	22 108 T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 475 à 2 250 chargements /an</li> <li>• 11% à l'export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 à 4 plate-formes privées</li> <li>• 5 transporteurs marée</li> </ul>

## 3. Cartographie des opérateurs logistiques - Contraintes du transport et de la logistique – Présentation des process

Cartographie du secteur transport & logistique des produits de la mer

Le segment 'produits de la mer' dans le secteur du transport et de la logistique sous température dirigée représente environ 12% de l'activité, pour un chiffre d'affaires d'environ 264 millions d'euros (source : Officiel du transport – Stratégie logistique). Le marché est principalement réparti entre deux opérateurs organisés en réseau : Tradimar (Stef-Tfe) qui couvre environ entre 45 et 50% du marché logistique des produits de la mer, et Delanchy couvrant entre 25 et 30% de l'activité. Le reste du marché est réparti entre différents opérateurs de tailles beaucoup plus réduites, mais dont les particularités de collaboration avec les réseaux majeurs est loin d'être neutre. Cette situation qui peut être qualifiée d'oligo-polistique, requiert beaucoup de prudence de la part des logisticiens concernés, compte tenu des risques d'abus de position dominante auxquels ils pourraient être confrontés.

La construction d'une typologie a pu être effectuée sur la base de deux axes discriminants : le maillage géographique (ou périmètre d'intervention géographique) d'une part, et le niveau de maîtrise

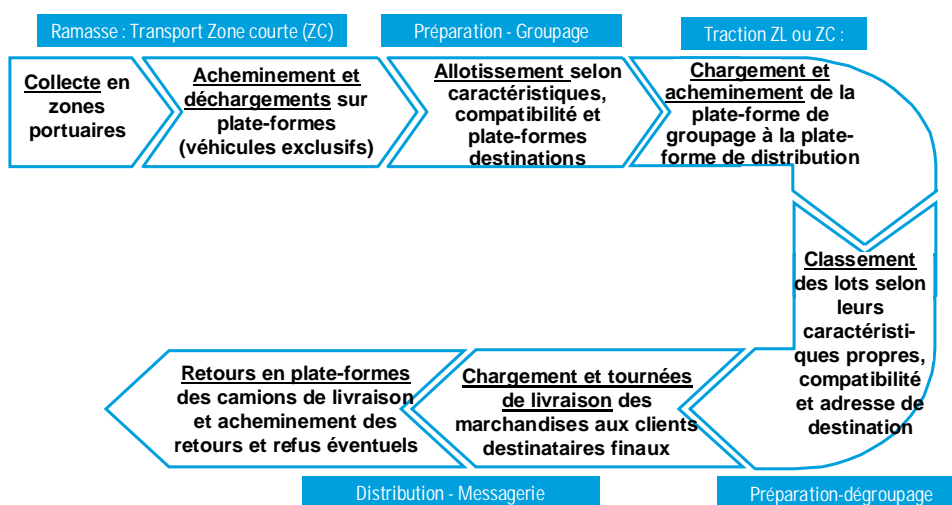
de l'offre d'autre part. Ce dernier point d'analyse est à rapprocher de l'analyse process effectuée dans les paragraphes qui suivent.

Il est à noter en effet que les opérateurs logistiques et transport sous cet aspect sont relativement bien identifiables.

- **Groupe A** : Les groupes organisés en réseau spécialistes frais et aquatiques  
Stratégies de volume et de prestations globales (bout en bout) pour s'assurer la valeur ajoutée sur la prestation notamment à destination de la Grande Distribution - Logique d'internationalisation et développement de plates-formes logistiques capables de capter des flux européens
  - Logique de clients de types « grands comptes »
  - Présence sur l'ensemble du territoire à travers un réseau de filiales régionales spécialisées par lignes ou de partenariats privilégiés (acteurs du Groupe B)
  - Investissements prioritaires sur plate-formes multi-produits de 1000 à 3300 m<sup>2</sup> (Prestation à plus forte valeur ajoutée que le transport)
  - Forte productivité de la main d'œuvre : rationalisation des coûts (Exemple réseau Tradimar : 10% à 15% de travail temporaire pour lisser les variations d'activités)
  
- **Groupe B** : Les entreprises spécialisées métiers (transport, plate-formes, distribution) et partenaires du groupe A  
Stratégies de mutualisation des coûts entre les acteurs de ce groupe, permettant une gamme large de prestations dans la température dirigée (pas forcément exclusifs produits de mer)
  - Prestations sur des lignes ou secteurs très spécifiques, soit sous-traitant, soit filiales du groupe A.
  - Investissements prioritaires sur la flotte détenue à 100% mais tendance à l'utilisation de crédit bail avec des sociétés spécialisées
  - Multi-clients en température dirigée : chaîne de bout en bout assurée grâce au partenariat avec sociétés de Groupe A : Négociation client de + en + globalisée, recherche de productivité par la spécialisation
  - Plates-formes en location ou en propre 250 à 2500 m<sup>2</sup> (prestations de groupage/dégroupage)
  
- **Groupe C** : Les transporteurs indépendants de tailles plus modestes  
Stratégies de spécialisation géographique régionale ou d'hyper-spécialisation produits
  - Entreprises de tailles plus petites mais performantes pour les plus spécialisées

### Contraintes du transport et de la logistique – Process principaux

Le transport de produits de la mer frais n'est qu'une étape de la logistique « étendue » plus communément appelée « supply chain ». La décomposition de la « supply chain » ou logistique étendue, peut être synthétisée ainsi en cinq grandes étapes :



- La ramasse : Opérations de transport depuis la zone de débarquement (ou depuis l'atelier de mareyage) jusqu'à la plate-forme d'expédition,
- Le groupage : Opérations d'allotissement (préparation) des lots en plate-forme dites d'expédition
- La traction : Opérations de transport depuis la plate-forme d'expédition jusqu'à la plate-forme de distribution :
  - De types zones courtes (ZC : - 500 kms)
  - De types zones longues (ZL : + 500 kms)
- Le dégroupage : Opérations d'allotissement sur plates-formes dites de distribution, préparation des lots à livrer aux clients destinataires
- La distribution : Opérations de transport (type messagerie) depuis la plate-forme de distribution au lieu de livraison avec retour en plate-forme de distribution (tournées de livraison)

A ces cinq grands process, il faut ajouter un sixième fortement producteur de valeur ajoutée et contributeur dans l'optimisation des informations et le rationalisation des chargements. Les performances logistiques et administratives sont intimement liées aux systèmes d'Information (SI) en place.

Effectuer la synthèse des contraintes réglementaires est un acte délicat dans la mesure où ce domaine est plutôt du ressort de l'exhaustivité. Pour autant il est important de citer le cadre réglementaire de référence. Trois textes de base régissent le transport de denrées périssables :

- L'arrêté franco-français du 20 juillet 1998 sur les conditions d'hygiène obligatoires,
- L'accord international du 1er septembre 1970 relatif aux transports internationaux de denrées périssables et aux véhicules à utiliser pour ces transports (accord ATP).

Cet accord s'applique pour tout transport à destination ou en provenance des pays membres de l'Union Européenne, mais également de la Russie, des Etats Unis et de la plupart de pays de l'Est.

Tout comme l'arrêté du 20 juillet 1998, il définit une réglementation qui s'applique aux :

- Denrées périssables animales fraîches, congelés, surgelés (viandes poissons, mollusques),
- Produits transformés d'origine animale (lait, produits laitiers, œufs, charcuterie) ;
- Produits végétaux frais ;
- Préparations élaborées ;
- Déchets animaux et produits d'origine animale périmés mais non avariés.
- Le contrat type franco-français « marchandises périssables sous température dirigée » du 12 février 2001 et qui a force de loi entre les Parties (chargeur et transporteur) dans le cas d'un transport public (en cas de véhicule et conducteur pris en location par un industriel auprès d'un transporteur, c'est le contrat type « location » qui s'appliquera).

Les contraintes du cadre réglementaire et leurs évolutions touchent des domaines divers et variés, cependant tous particulièrement importants dans le contexte économique logistique. On peut citer parmi ceux-là :

- Le **passage du PTR (Poids Total Roulant) en France à 44 tonnes** (en Norvège par exemple passage de 55 tonne à 61 tonnes)
- La **fin du régime spécifique de durée du travail pour les conducteurs de messagerie (+15%)** : la zone courte est en effet assimilée à des opérations de messagerie (livraisons quotidiennes multi-sites), réglementation assujetti au strict code du travail (35 heures)
- L'entrée en vigueur de l'accord sur le travail de nuit, le 21 juillet 2002 (jusqu'à + 15% en moyenne de la masse salariale)
- **L'augmentation des rémunérations minimales conventionnelles** intervenues le 1er janvier, le 1er mai et le 1er août 2002.
- Le poids des charges salariales : **Majoration de 20% du travail de nuit** (source : L'officiel des transporteurs janvier 2002) et la diminution des temps de travail à salaire équivalent . Ce dernier point n'est pas spécifique au secteur du transport et de la logistique, mais agit de façon cumulée sur la gestion du personnel, des plannings et des coûts.

Une présentation plus détaillée est nécessaire pour bien comprendre les distinctions légales entre les différentes tractions et différents métiers logistiques.

- Traction dite '**Zone Longue**' :
  - Caractéristiques réglementaires : Est considéré comme un conducteur de zone longue celui qui, en raison des trafics qui lui sont confiés, est obligé de prendre au moins 6 repos journaliers par

mois hors de son domicile. Le conducteur de zone longue peut, au maximum, effectuer 220 heures de service par mois avec la possibilité, sur une semaine isolée, de porter ce seuil à 56 heures.

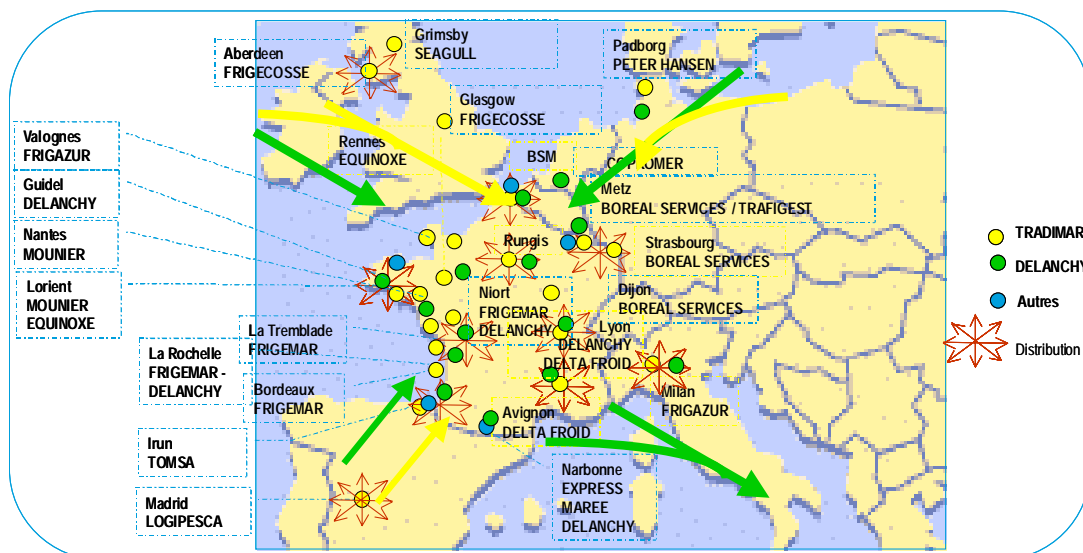
- Faits marquants induits : Forte spécialisation des transporteurs sur des lignes déterminées, des accords entre prestataires pour alterner les jours de départs et optimiser les chargements, des liens étroits entre transporteurs et logisticiens du fait des nécessités de s'appuyer sur les plate-formes de groupage et dégroupage (obligatoire à l'export), des impératifs horaires en raison des contraintes réglementaires de temps de conduite et des temps de coupures, une concurrence étrangère jugée déloyale du fait des réglementations différentes, des difficultés de recrutement de chauffeurs (dévalorisation de la profession)
- Traction dite '**Zone courte**' :
  - Caractéristiques réglementaires : Est considéré comme un conducteur de zone courte celui qui, une fois son service terminé, rentre quotidiennement à son domicile. Le conducteur de zone courte peut, au maximum, effectuer 208 heures de service par mois avec la possibilité, sur une semaine isolée, de porter ce seuil à 54 heures.
  - Faits marquants : Fonction très similaire à la messagerie dans les contraintes techniques, cette activité présente des différences significatives notamment dans le domaine social et réglementaire. Les livraisons quotidiennes multi-sites sont désormais assujetties au strict code du travail (35 heures). Le transport en zone courte est en général assuré par des transporteurs spécialisés, locaux et régionaux. La zone courte est parfois assurée en propre par les mareyeurs dans certaines zones : (Petits porteurs, équipage solo, principe de chauffeur-livreur), utilisation de moins de 3,5 tonnes, permis VL : plusieurs tours possibles, multi-chauffeurs possibles et non assujettissement réglementation PL.
- Fonction dite '**Messagerie**' :
  - Caractéristiques : A partir d'une plate-forme frigorifique d'éclatement, l'opération de messagerie consiste à livrer, en circuit tournée, le destinataire final pour le compte d'un donneur d'ordres. Durant une même tournée, le livreur pourra bien évidemment livrer plusieurs destinataires pour autant que les produits transportés sous température soient compatibles entre eux. Les chauffeurs-livreurs employés par les grossistes sont assujettis à la convention des métiers de gros
  - Faits marquants : Gestion des palettes difficile: Source de litiges incessants entre le chargeur et le transporteur ; Temps d'attentes en cours de disparition : Plus de 95% des produits destinés aux super et hyper marchés passent maintenant par des plate-formes car la quasi totalité des enseignes a supprimé les relations directes entre les fournisseurs et les magasins ; Livraisons intra-urbaines sont particulièrement difficiles car de plus en plus réglementées. Les surcoûts sont en conséquence. Tendance à l'acquisition de flotte (leasing) en propre par les grossistes, demi-grossistes et détaillants, alternative avec le marché de location de poids lourds (tous gabarits).
- Fonction de préparation en '**Plate-forme logistique**' :
  - Caractéristiques : Il s'agit de la gestion de plate-forme multi-froid : sec, froid positif, froid négatif et congelé. ne plate-forme peut être dédiée à un utilisateur final (qui est très souvent une grande enseigne de la distribution), à un ou plusieurs producteurs, à un distributeur indépendant, et ce pour un seul ou plusieurs types de produits. Le foncier et le construit peuvent être en propriété d'un investisseur tandis que les équipements sont toujours la propriété de l'exploitant.
  - Faits marquants : Des investissements élevés de plate-formes supportés par les transporteurs et les logisticiens. (cf analyse économique). La massification des flux générés par ces PFL permettent de proposer des prix de plus en plus compétitifs (source TLF)

Il existe trois types de plates formes logistiques :

- Plate-forme d'expédition multi-clients sur des sites gérés par les CCI ou les MIN, ou bien détenues en propre ou en location, par un logisticien.
- Plate-forme de distribution (en propre ou en location) détenue par les logisticiens (Tradimar, Delanchy) : stratégie d'acquisition de nouveaux sites et capacité importante d'investissement en foncier. Ces plate-formes sont soit dédiées pour un client (type GMS) soit multi-clients
- Plate-forme de transit à l'exportation

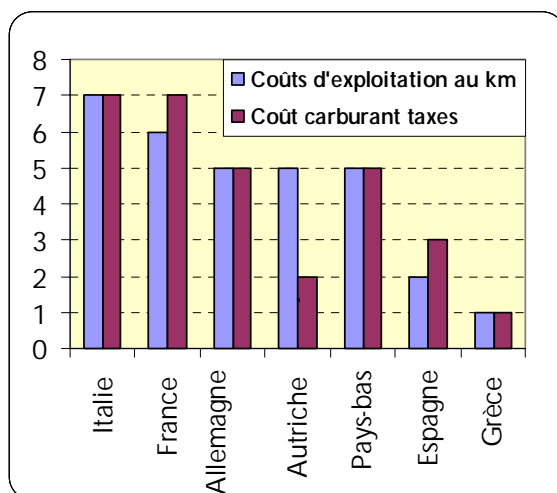
D'une dimension à l'origine plutôt nationale, **la tendance du panorama logistique s'oriente vers l'élargissement du périmètre géographique**. La dimension stratégique européenne des deux logisticiens majeurs se traduit par des implantations renforcées sur les axes principaux de l'Europe de l'ouest. Dans ce contexte, trois hypothèses stratégiques sont à considérer :

- L'éventualité d'une émergence d'opérateurs s'alliant entre eux pour obtenir la taille critique européenne, et se positionner également sur un périmètre équivalent ou tout au moins concurrentiel
- L'arrivée possible d'opérateurs étrangers sur le territoire français du fait de leur déploiement respectif européen, liés notamment aux productions aquacoles de l'Europe du Nord
- Le Renforcement du déploiement géographique d'opérateurs privilégiés sur les importations et les produits d'élevage.



Une analyse comparative des coûts d'exploitation au kilomètre dans les principaux pays européens a été effectuée sur la base de travaux effectués par le Conseil National des transports, la fédération du transport et l'UFT. Ce travail a permis de mettre en exergue trois points clefs relatifs au contexte concurrentiel :

- L'absence d'harmonisation des réglementations européennes notamment sur les temps de conduite, les charges sociales et les prix pratiqués (différentiel de prix de 1 à 2) a un impact significatif sur les avantages concurrentiels des différents opérateurs
- Le niveau d'équipement requis et les exigences en particulier des donneurs d'ordres (typeGMS notamment) sur les critères de qualité (2% non qualité), logistique de proximité (messagerie) et de délai permettent de freiner l'entrée sur le marché des acteurs européens
- Les coûts de gestion de flotte élevés : Investissement indicatif pour une semi-remorque frigorifique 40 tonnes est en moyenne de 187 000 euros. On estime alors le Coût de revient d'un tel matériel à 404 euros par jour + 0,392 euro par km roulé.



Sources :  
Charges sociales et fiscales dans le transport routier de marchandises en Europe : Conseil national transports 2001  
Bilan social 2001-2002 – Fédération du transport  
Rapport annuel de branche – Bilan 2001-2002 UFT

Les transporteurs et logisticiens rencontrés par l'équipe d'intervention dans le cadre de l'étude ont mis en avant quelques autres contraintes fortes relatives pour la plupart au jeu des acteurs et au contexte global de la filière produits de la mer. Parmi ces contraintes il nous paraît important de retenir en synthèse :

- La difficulté de maintenir un rapport qualité/prix avec une concurrence déloyale issue d'une absence d'homogénéisation des contraintes réglementaires européennes et du cabotage européen,
- La crainte d'une diminution de l'activité marée alors que certains ont investi massivement : baisse des volumes transportés sous l'effet conjugué de la diminution des ressources, mais également du raccourcissement des circuits de distribution (baisse du trafic)

- Une faible culture sur les éventuelles évolutions technologiques afin de diminuer les effets des effluents et le poids des colis (en particulier au regard de la baisse du PTR à 44 tonnes)
- La crainte de l'évolution des segments de frais emballés. Le frais emballé deviendrait un produit banalisé dont la logistique pourrait être prise en charge par n'importe quel transporteur de produits frais.

Et dans un tout autre domaine :

- L'accumulation des retards : En amont retard de mise à disposition des marchandises chez les mareyeurs qui entraîne des difficultés pour livrer à temps les plate-formes. En aval, temps d'immobilisation trop important dans les magasins retardant les livraisons suivantes
- Des rapports poids/volume en diminution constante : difficulté de remplir les camions lors de la ramasse dans les ports, diminution de la taille des colis pour GD (3kg) augmentant le volume et le poids de glace nécessaire
- La prise en charge de coûts supplémentaires : décalage entre le retour des palettes à l'expéditeur et le délai de rendu distributeur nécessite pour le transporteur de disposer de deux parcs de palettes. (pour une entreprise de taille moyenne avec une flotte de 40 véhicules, le poste palette peut s'élever à 70 000 euros/an)

## 4. Attentes et besoins des acteurs de la filière à l'égard de leurs prestataires

Plus de soixante dix professionnels de la filière et experts ont été interrogés pour approfondir la prise en compte de la logistique dans leur activité, les critères de satisfaction des donneurs d'ordre et utilisateurs à l'égard des prestations de transport, leurs difficultés et leurs contraintes, leurs attentes vis à vis de nouveaux besoins, des conditions d'amélioration de la qualité de services et de prestations, les bonnes pratiques et expériences susceptibles d'être partagées au niveau des acteurs.

Pour cela six guides d'entretiens ont été élaborés à destination des professionnels de la filière :

- Mareyeurs
- Grossistes
- Distributeurs
- Restaurateurs hors domicile
- Poissonniers indépendants
- Armateurs

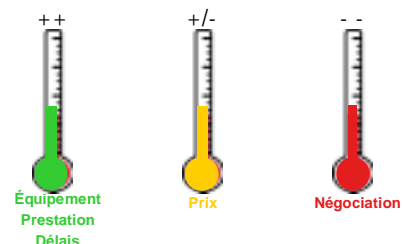
Les entretiens professionnels ont été complétés par des entretiens dits d'experts de la filière ou des activités logistiques : administrateurs portuaires, comités professionnels, acteurs du transport et logistique, responsables des centres de recherche & innovation.

Ces avis ont été l'objet d'échanges riches entre professionnels ayant été réunis dans le cadre de l'atelier d'approfondissement sur les pistes d'amélioration.

En synthèse voici ce qu'il faut retenir :

- Au niveau de la première mise en marché : pêcheurs, criées : Sentiment d'être la première victime de la course à l'horaire ; « Demande de livrer des lots qui ne sont pas vendus ». Les secondes victimes sont bien les mareyeurs devant parfois préparer la marchandise en un temps record, de plus en plus en réduction (Ex. Roscoff départ 9H30 soit 2heures).
- Au niveau du mareyage : **Méconnaissance des éléments constituant le prix** d'une prestation de transport due principalement au :
  - **Déficit de relations commerciales**
  - Manque de communication dans les relations de façon générale
  - Sentiment d'une possible entente entre les transporteurs
  - Frustration de ne pas être reconnus comme des interlocuteurs pesant sur le marché (par rapport à la Grande Distribution) ; « Le prix du transport est imposé par la GD

Appréciation par les mareyeurs : Manque de transparence et de communication - La gestion des retours est un point critique

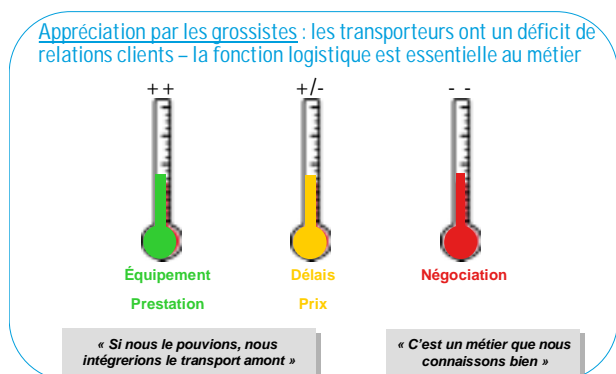


« Les montants des couvertures d'assurances des produits ne correspondent pas toujours à la réalité des valeurs transportées »

auprès des transporteurs et répercuté par les transporteurs aux mareyeurs »

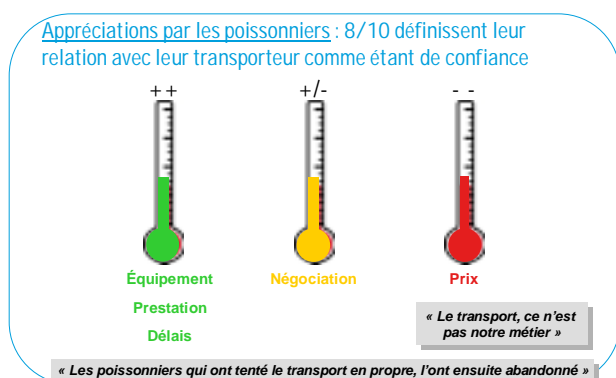
■ Au niveau des grossistes : **Métier « pivot »** permettant une **prestation complémentaire et nécessaire** à la filière,

- Logique de service des acteurs, associant des produits au sein d'une gamme
- Entreprises absorbant des volumes significatifs notamment en débarquement
- « Intérêt » cyclique selon certaines périodes, actuellement les grossistes à service complet sont les interlocuteurs privilégiés de la RHD et sur certains produits de la GMS
- Relations partenariales avec les transporteurs : Engagements de services
- Difficulté d'harmoniser les horaires des tournées par rapport aux exigences des métiers ; « tôt pour les poissonniers et tard pour la RHD »



■ Au niveau des poissonniers : **Sentiment d'absence de marges de manœuvre** des poissonniers à l'égard des transporteurs. Trois alternatives ont été exprimées pour limiter le niveau de dépendance des professionnels à l'égard de leurs prestataires :

- Alternative 1 : Support des grossistes dans la limite d'une éventuelle inadéquation de la demande qualitative des poissonniers avec l'offre des grossistes à service complet
- Alternative 2 : Achats groupés sur produits standardisés (saumon, perche du Nil...). Économies d'échelles significatives mais risques de perte de volumes sur flux dits « traditionnels », de plus difficile adéquation avec les produits spécifiques de captures qui sont entièrement dispersés chez de multiples mareyeurs (« cueillette aléatoire »).
- Alternative 3 : Regrouper les demandes auprès d'un même mareyeur avec une limite relative à la faible faisabilité culturelle mais qui se justifierait du fait des fortes contraintes des minima en inadéquation avec les volumes exigés.



■ Réactions des transporteurs & logisticiens aux appréciations émises par les professionnels de la filière : **Refus catégorique sur la notion d'entente** entre les deux principaux transporteurs spécialisés. Éléments susceptibles d'expliquer cette interprétation :

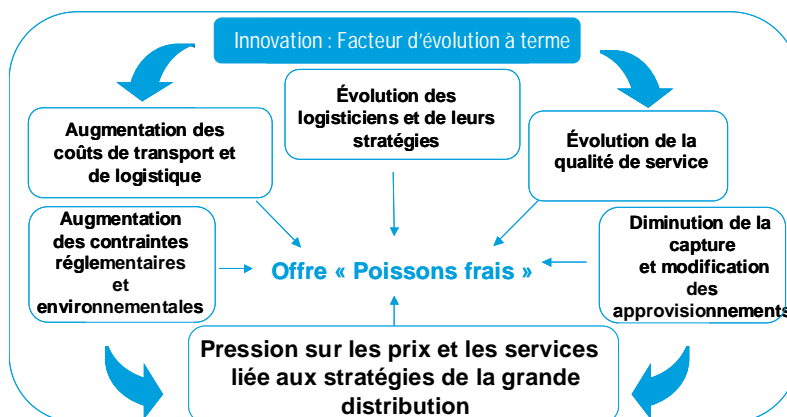
- « Découpage en fonction de seuils de rentabilité et non d'ententes »,
- « Homogénéité des prestations car homogénéité des contraintes réglementaires notamment »

Une attention est portée sur la notion de professionnalisme des logisticiens reconnue par les acteurs de la filière, se rapprochant fortement de la logique de la messagerie ; « à un prix plus bas, des délais plus courts et davantage de contraintes ». Cependant ils expriment l'augmentation des exigences des poissonniers depuis 15 ans à l'égard de la prestation de transport en terme de qualité de prestations (sur-mesure), d'horaires et de fréquences (livraison une fois par jour). A cela s'ajoutent la réduction des délais et l'avancée des horaires imposés par la Grande Distribution certes à l'origine de cette course effrénée, mais auxquelles les professionnels de la filière ont répondu favorablement.

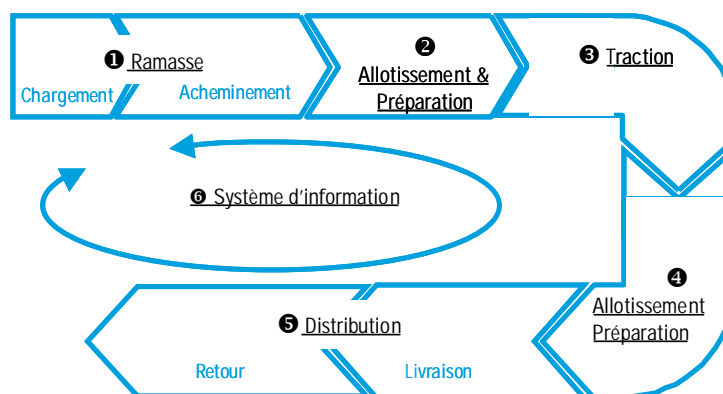
Au delà des ces échanges, les professionnels en atelier de travail ont approfondi les axes d'amélioration des conditions de transport des produits dans la filière. Ce travail a été conduit par l'équipe d'intervention Ernst & Young, sur la base du diagnostic présenté ci dessous.

## 5. Diagnostic du transport et de la logistique des produits de la mer

Un rappel synthétique des enjeux stratégiques du secteur des produits de la mer semble important à ce stade et plus particulièrement l'imbrication de la fonction logistique dans l'offre « poissons frais ».



Six points critiques ont été identifiés dans le cadre du diagnostic. Celui-ci a été mené sur la base de l'analyse des process.



Premier point critique : Le coût de la ramasse est élevé du fait du nombre important de lieux et de fréquences de chargements

Ce poste est un des points particuliers et spécifiques de la logistique des produits de la mer frais. Un certain nombre de tâches sont assumées par les transporteurs notamment en Bretagne :

- Attente de mise à disposition des produits (immobilisation de plus en plus courte, voire tendant à disparaître)
- Palettisation des produits (mise à disposition de la palette par le logisticien + manipulation)
- Identification des destinations – étiquetage (temps + manipulation)
- Élaboration des pièces administratives de transport
- Chargement en petits porteurs (chariot élévateur parfois nécessaire mis à disposition par le logisticien)
- Acheminement jusqu'à la plate-forme de groupage

*« Nous avons 20 manutentionnaires sur l'ensemble des ports de la façade ouest »*

*« Il faut 10 porteurs / jour pour permettre le chargement d'1 semi de 10 à 15 tonnes »*

*(Verbatim logisticiens)*

*« Nous avons besoin de souplesse et de réactivité. Il nous faut réfléchir au moyen d'améliorer nos conditions de départ des marchandises »*

*(Verbatim mareyeurs)*

Deuxième point critique : La massification des expéditions est un enjeu majeur  
 – Le seuil critique d'une plate-forme produits de la mer est de 3500 T

Quelques chiffres pour objectiver la massification :

- Dimensions des plate-formes « départ » : 1000 à 2500m<sup>2</sup>
- Volume minimum pour être rentable : 3500 tonnes par an soit environ 300 tonnes par mois.
- Temps de travail dédié produits de la mer d'une plate-forme :
  - De départ : 6 heures / jour (concentration horaire des départs) et 5 jours / semaine
  - De distribution : 8 heures / jour (étalement des arrivages) et pendant 6 jours / par semaine pour les livraisons d'hypermarchés, 5 jours pour les supermarchés et autres clients

**« L'écart de 2 heures supplémentaires par jour permet une meilleure rentabilité des plate-formes de distribution de l'ordre de 20% »**

(Verbatim logisticiens)

**« Les plate-formes de distribution sont presque toutes multi-produits frais. Il est ainsi possible de les faire travailler sur des durées plus longues »**

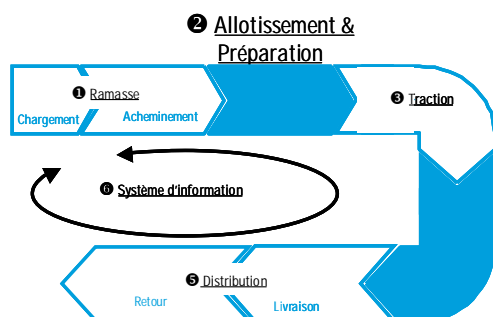
(Verbatim distributeurs)

Le coût d'exploitation annuel d'une plate-forme estimé entre 431 000 euros par an pour une exploitation de 1 000m<sup>2</sup>, et 596 000 euros par an pour une plate-forme de 2500 m<sup>2</sup>. (coûts fixes personnels de manutention et de transport, coûts et frais variables, consommables...)

Troisième point critique : Une plate-forme produit de la mer coûte entre 1,33 et 1,8 fois plus cher qu'une plate-forme en produits frais secs

Ordre d'idée de coûts :

- Coûts fixes\* [(\*)Investissements froid multi-températures + normes hygiène + protections corrosion] d'une plate-forme logistique de produits frais (dép. ou dist.) : 82,50 euros / an / m<sup>2</sup> (+10%)
- Coûts fixes\* d'une plate-forme en produits de la mer type « marée mouillée » : 109,80 euros / an / m<sup>2</sup> en Province ; 146,50 euros / an / m<sup>2</sup> en région parisienne



**« Les surcoûts sont principalement dus aux matériaux spécifiques nécessaires\* et au taux de renouvellement et d'entretien des matériels »**

(Verbatim logisticiens)

Quatrième point critique : La fonction traction varie selon le poids des produits transportés, la nature et la distance

Le prix du transport varie notamment\* selon que cela soit une traction de type :

- Zone Courte : 1 chauffeur, 3 rotations / jour,
- Zone Longue : 1 chauffeur sur 500km avec coupure ou 2 chauffeurs sans temps mort, 1 rotation / jour

Pour un chargement de 10 tonnes de marchandises, le prix varie entre 1,20 et 1,90 euros du km.

\*D'autres critères entrent en ligne de compte comme l'aspect concurrentiel sur la ligne considérée, le niveau de charge...

**« Actuellement, la Grande Distribution tend à négocier des lignes totalement exclusives »**

(Verbatim logisticiens)

**« Le chargement retour n'est pas appréhendé par les donneurs d'ordres »**

Cinquième point critique : Faible efficacité de la distribution : les tournées de livraison sont quasiment exclusives en « marée mouillée »

Les tournées de livraison de produits de la mer sont sources de surcoûts du fait :

- Des horaires spécifiques de livraison (comme les fruits et légumes) et des faibles poids transportés
- De la difficulté de transporter les produits de la mer avec d'autres produits (nuisances olfactives, effluents)
- De l'impossibilité de recharger d'autres produits dans des camions n'ayant pas été lavés ou contenant des retours et refus de marchandises

« Les camions ne repartent en tournées qu'après avoir été nettoyés et rejoignent ainsi le parc des livraisons de produits frais dits « secs »

« La gestion des retours est devenue impossible, ceci est souvent une perte pour les expéditeurs »

(Verbatim logisticiens)

Sixième point critique : Inexistence d'un moyen d'information efficace entre acteurs du fait de l'inorganisation de la filière

**La Grande Distribution** s'est dotée de Systèmes d'Information construits et partagés avec ses prestataires logistiques

- En cohérence avec la fonction achat
- En lien avec les outils de gestion de rayon

Le coût de mise en œuvre et d'accès aux Systèmes d'information existants est trop élevé pour les métiers traditionnels, investissant individuellement.

Seuls les **projets collectifs** permettront la mise en place de ce mode de gestion de l'information

## 6. Regards sur les innovations susceptibles d'améliorer les conditions logistiques

Le cadre de référence de cette réflexion s'inscrit dans la recherche de réponses à la question suivante : Comment rationaliser et optimiser le transport ?

Deux axes ont été appréhendés dans les différents programmes présentés à l'équipe Ernst & Young :

- Comment associer les produits de la mer aux autres produits frais transportés en température dirigée ? Deux réflexions ont été menées :
  - Quels sont les moyens à mettre en place pour demain transporter une marée sèche (sans glace)
  - A défaut de supprimer la marée mouillée, comment supprimer les impacts des effluents ?
- Comment améliorer les flux d'informations entre acteurs en vue de gagner en efficacité (équilibre coût /résultat). Sur ce point deux expériences existent :
  - la mise en place d'outils de mise en marché
  - le développement d'un outil technique logistique au sein de la filière

**Le premier axe de développement vers la marée sèche** est le **conditionnement sous barquettes**. Les acteurs qui se sont engagés dans ce procédé, soit sous air ambiant, sous atmosphère contrôlée voire sous vide, ont inscrit leur démarche dans une stratégie de différenciation forte, basée sur un niveau qualitatif élevé justifiant un investissement marketing important. Les surcoûts se compensent par le transport en température dirigée traditionnelle à moindre coût. Les tendances vers les modes de consommation de produits prêts à l'emploi, prêts à cuire sont réelles. Cependant le poisson reste un produit traditionnel pour la plupart des consommateurs, et les délais d'aboutissement d'une consommation de masse en poissons conditionnés ne permettent pas de compter sur des effets significatifs de ce phénomène sur la filière.

**Le deuxième axe** couvre des programmes visant à **remplacer la glace par des gels ou de la neige carbonique**. Ces procédés utilisés pour les transports aériens notamment se heurtent à un certain nombre de limites et de freins pour le transport routier :

- Monopole du savoir-faire par un nombre restreint de sociétés spécialisées

- Disponibilité du système fonctionnement : ressource limitée et peu flexible
- Coût de revient nettement supérieur à la glace
- Changement radical du travail du poisson et de son conditionnement
- Les professionnels préfèrent le glaçage favorisant l'aspect du poisson (brillance, esthétique...)
- Manque d'essais sur tous les métiers de la filière (Armateurs ?)

Concernant la **réduction des impacts des effluents**, les bacs et palettes à rétention d'eau ne sont pas réellement une innovation. Cependant la faisabilité d'un tel déploiement n'a de possibilité que dans un contexte d'implication général et global de tous les acteurs. Il en est de même sur les réflexions menées au niveau des emballages paraffinés, standardisés qui pourront faciliter une association avec d'autres produits en terme de palettisation par exemple.

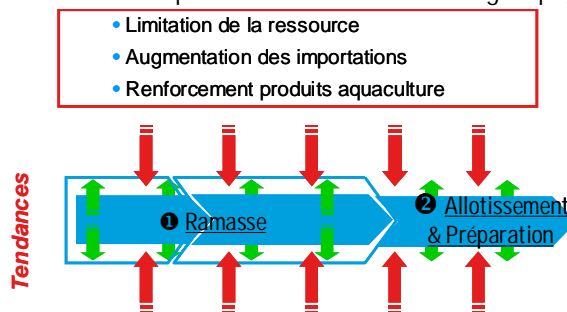
Enfin la **mise en place d'un système d'information logistique** de type informatique, ayant pour mission de faciliter l'information de mise à disposition, de préparer les expéditions en vue de les regrouper, d'améliorer la visibilité des acheteurs sur les disponibles pour mieux anticiper les achats et d'informer les acteurs des besoins et des expéditions a été réfléchi.

Au delà des avantages tels que l'anticipation logistique possible, le partage de l'information, et l'ajustements des achats possibles grâce aux informations sur disponibles (gains de temps), ce type d'outils requiert des investissements importants et risque d'exposer les professionnels amont du fait de leur éventuelle dépendance des acteurs à l'égard du gestionnaire (si celui-ci est client ou logisticien).

## 7. Conclusions finales & recommandations

Les conclusions s'inscrivent en cohérence avec l'analyse des points critiques par process.

- Sur les opérations de ramasse et de groupage :



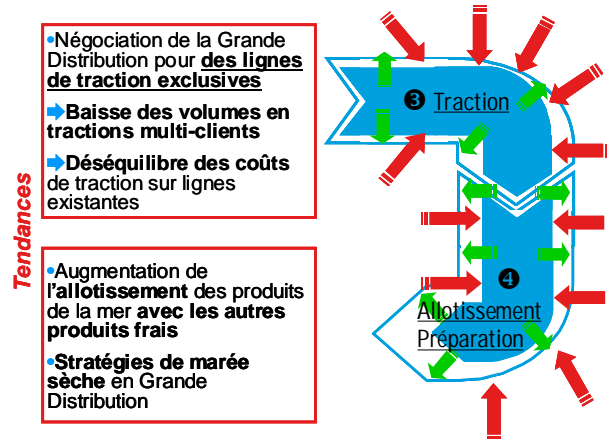
- Limitation de la ressource
- Augmentation des importations
- Renforcement produits aquaculture

Une des tendances lourdes portant sur les opérations amont est l'augmentation des coûts de ramasse du fait de la baisse des volumes

Les enjeux et axes d'action sont bien de **massifier les expéditions en mutualisant** et réduisant les points de chargement. Il s'agira de favoriser l'association des flux d'importation, des produits de captures et surtout en associant d'autres produits frais aux produits de la mer

- Dépose des produits en plate-forme de départ par les mareyeurs à la demande de la Grande Distribution
- ➔ **Baisse des produits ramassés**

- Au niveau des opérations de tractions, la diminution des volumes 'produits de la mer' notamment en tractions multi-clients renforce la nécessité de l'allotissement multi-produits sur les plate-formes.

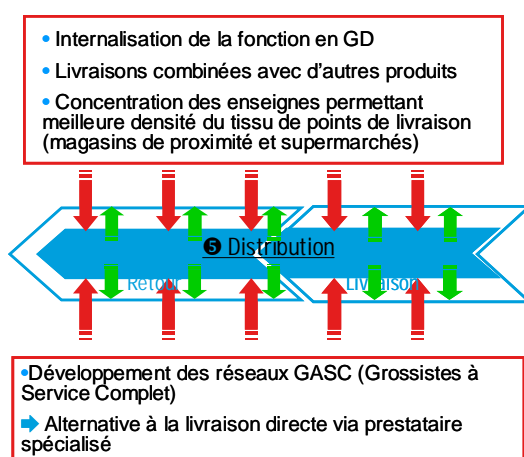


- Négociation de la Grande Distribution pour **des lignes de traction exclusives**
- ➔ **Baisse des volumes en tractions multi-clients**
- ➔ **Déséquilibre des coûts de traction sur lignes existantes**

Compte tenu des stratégies de la Grande Distribution tendant à négocier des lignes exclusives il s'agira pour les professionnels de la filière d'une part de **définir les éléments clefs de la négociation** (lieux de rencontres à échéances déterminées, charte engagements respectifs...) et d'autre part de **développer l'innovation**. Sur ce point l'enjeu sera de limiter les effets des effluents pour associer et combiner la marée mouillée aux produits frais secs

- Augmentation de l'**allotissement des produits de la mer avec les autres produits frais**
- **Stratégies de marée sèche** en Grande Distribution

- Enfin au niveau des opérations de distribution : L'isolement des destinataires en zones éloignées n'est pas une fatalité



Les initiatives menées par le réseau SCAPP regroupant des poissonniers détaillants démontrent que les acteurs indépendants peuvent engager des actions pour améliorer leurs conditions d'approvisionnement. Les enjeux et axes d'action sont de trois types :

- Rechercher les **négociations groupées** à plusieurs acteurs
- Réfléchir à la mutualisation de **points de déposes** (marché de gros ?...)
- S'engager de façon collective dans la **gestion de bacs à rétention d'eau** pour combiner d'autres produits frais (cf enjeu innovation)

Les relations entre clients et prestataires ont fait l'objet d'un temps d'échange entre professionnels du mareyage, du métier de gros, du détail et du transport.

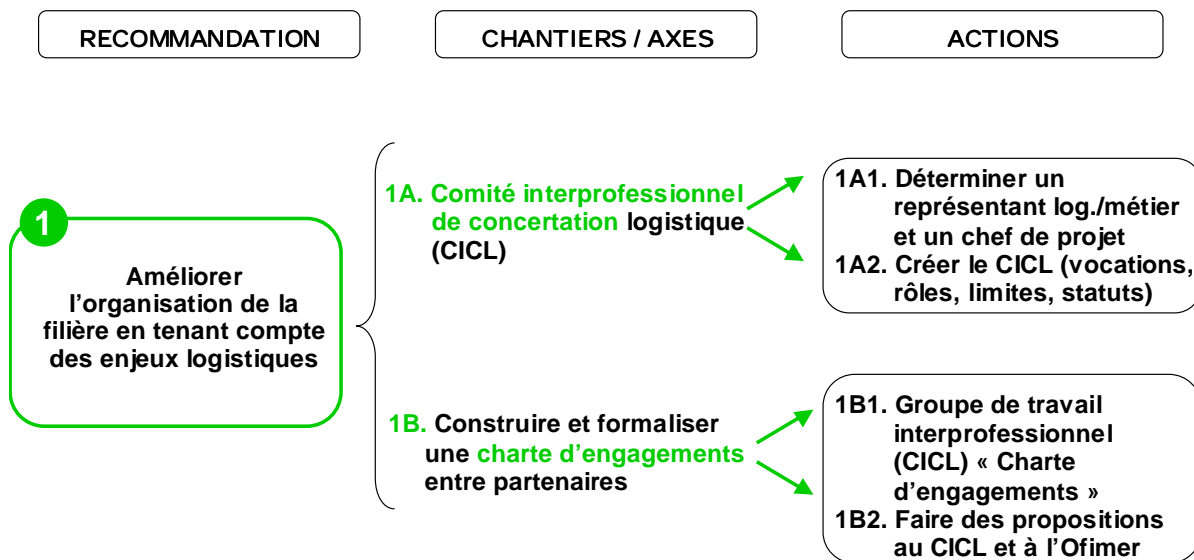
Les critères principaux exprimés par les professionnels qualifiant une bonne relation client-prestataire dans le cadre des opérations logistiques sont basés sur la communication, la connaissance des autres acteurs et la transparence notamment tarifaire, lisibilité de la facturation, compréhension des augmentations. Le respect des engagements n'a pas été exprimé. Cela s'explique par la culture métier de la filière tournée autour de l'engagement oral. Comme dans d'autres secteurs agricoles (fruits & légumes, fleurs & plantes...) les confirmations écrites s'inscrivent dans les procédures administratives et non pas comme des garanties nécessaires aux bonnes relations entre partenaires.

Trois axes stratégiques sont à développer pour l'amélioration des conditions logistiques et de transport des produits de la mer

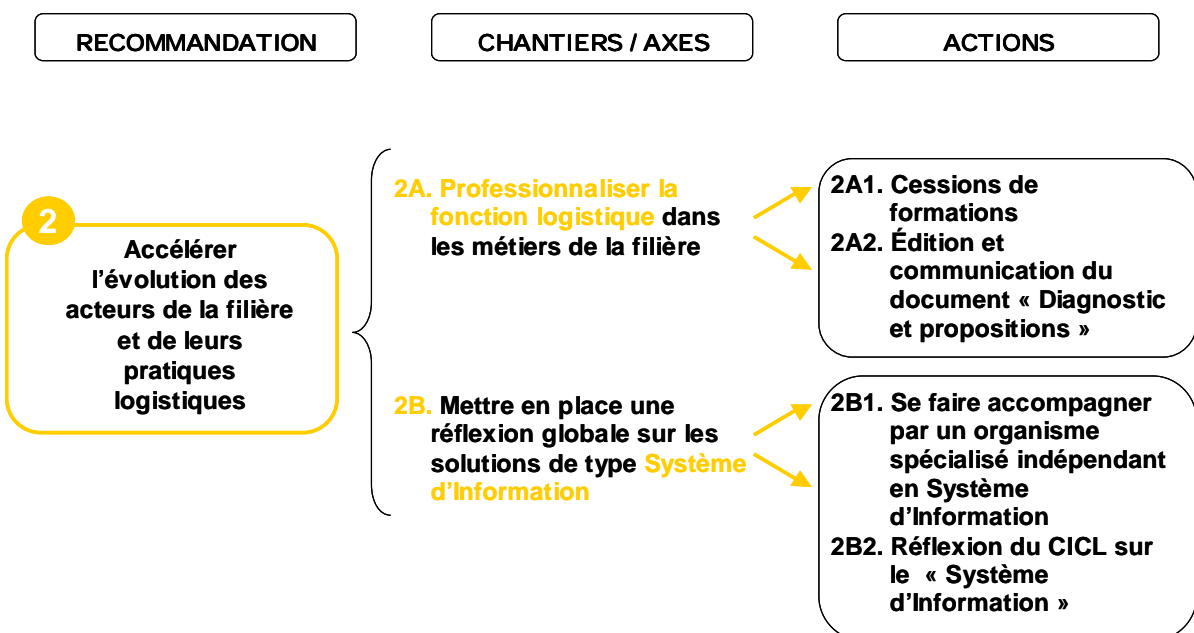


Ces axes sont croisés avec des thématiques d'actions qui sont soit transversales à l'ensemble de la filière, soit spécifique à certains acteurs, certains métiers.

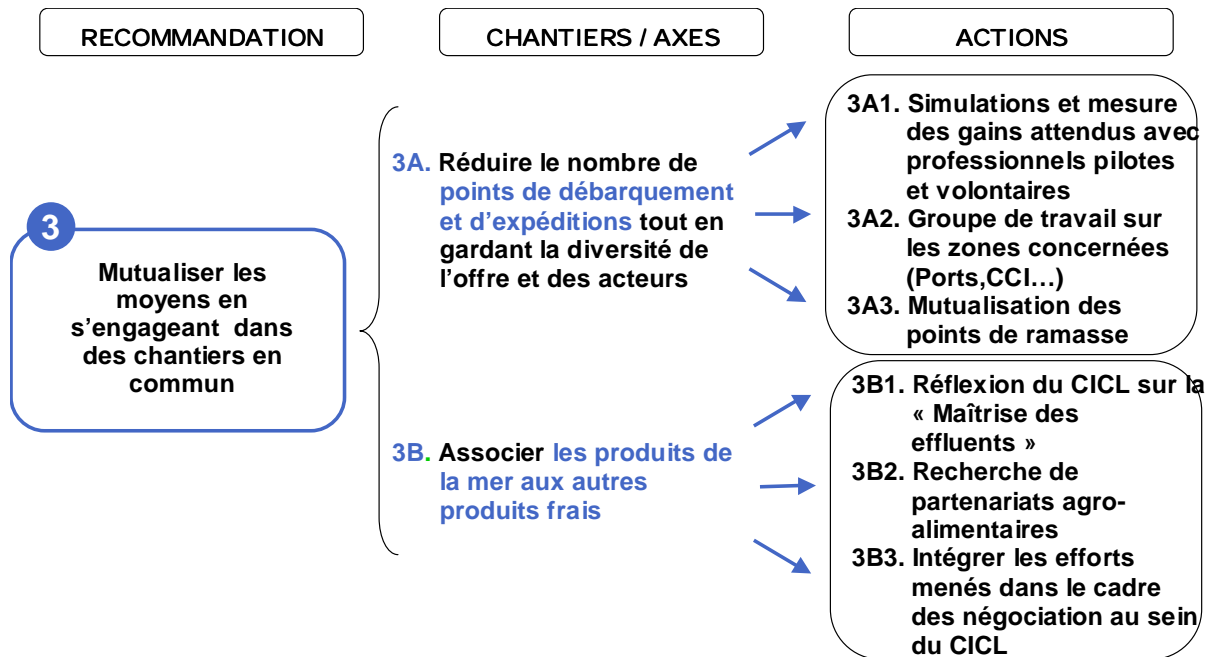
- 1° axe stratégique : **Améliorer l'organisation de la filière en tenant compte des enjeux logistiques.** Deux chantiers majeurs nous paraissent importants à mettre en œuvre. Ils sont issus de la réflexion menée par les professionnels en atelier de travail, et du diagnostic élaboré par l'équipe d'intervention Ernst & Young.



- 2° axe stratégique : **Accélérer l'évolution des acteurs de la filière et de leurs pratiques logistiques.** Ce point est important dans la mesure où les professionnels eux-mêmes ont exprimé et reconnu avoir une culture logistique insuffisante. Les métiers à l'origine très tournés vers le produit et l'offre, se sont orientés dans la prise en compte des autres secteurs d'activité sollicités pour la mise à disposition de la marchandise.



- 3° axe stratégique : **Mutualiser les moyens en s'engageant dans des chantiers en commun**



Le plan d'actions décliné ci dessus n'a d'utilité que s'il s'inscrit dans le temps et est porté par des chefs de projets identifiés. Chaque action devra être détaillé aux niveaux du contenu, de l'objectif, du calendrier de réalisation, du critère d'évaluation, des moyens requis, de son responsable ou coordinateur.

La hiérarchisation d'un plan d'actions s'inscrit selon deux dimensions :

- Le gain attendu de l'action
- Le niveau de difficulté de mise en œuvre.

L'équipe d'intervention Ernst & Young remercie l'ensemble des professionnels, acteurs et organismes qui ont bien voulu contribuer à l'élaboration de cette réflexion.