

## « RDV du Pipame – Les nouveaux enjeux de la logistique »

*Grande Arche de La Défense, jeudi 17 décembre 2009 (14h - 17h30)*

### **13h30 : Café d'accueil**

Animation de la journée : Jean-François CROLA (DGCIS)

### **14h00 : Ouverture**

Accueil par Christophe SAINTILLAN, adjoint au Directeur général des infrastructures, des transports et de la mer (MEEDDM - DGITM)

Richard MARTIN, chef du bureau des services opérationnels, de la logistique, des foires et salons et de l'externalisation (MEIE - DGCIS)

### **14h20 - 15h40 : TECHNOLOGIES, ORGANISATIONS ET COMPETENCES DU FUTUR**

Si les technologies de l'information ont commencé à révolutionner les chaînes logistiques, les gisements d'innovation sont encore considérables en termes d'interopérabilité et de logiques collaboratives. Cette intégration accrue entre les acteurs passe cependant par une montée en gamme des compétences des prestataires et donneurs d'ordre.

#### **1. L'impact des technologies de l'information : vers une logistique 2.0 ?**

Hervé RANNOU – Maurice RONAI (ITEMS International)

Anne LAURENT (DGCIS- STIC), Eric LOUETTE (DGITM- MTI)

#### **2. Relations donneurs d'ordre / prestataires : quelles compétences pour accompagner la création de valeur ?**

Jean DAMIENS (Aslog) et Damien ORSINI (MEEDDM – Setra)

Patrick EPICIER (DREAL Pays de Loire), Jean-Luc HANNEQUIN (Novincie Bretagne)

#### **Débat avec la salle**

#### **15h40 : Pause**

### **16h00 - 17h20 : DE L'ESPACE URBAIN AU TERRITOIRE NATIONAL**

Les territoires sont l'objet de nombreuses questions sur leur vocation actuelle et future en matière de logistique, en matière de consommation d'espace et d'externalités. Comment les politiques publiques et les stratégies des entreprises peuvent-elles tendre vers la logistique durable, dans le respect des équilibres sociaux et environnementaux des territoires ?

#### **3. Distribution urbaine : hier source de nuisances, demain facteur structurant, avec quels défis pour le fret du futur ?**

Philippe BOSSIN (Interface transports) – Bernard GERARDIN (Gérardin Conseil) – Danièle PATIER (LET)

Gérard ALLARD (FNE) et Diana DIZIAIN (Région Ile-de-France)

#### **4. Indicateurs territoriaux de la logistique : quels leviers de gouvernance pour une logistique durable ?**

Philippe DUONG (Samarcande)

Maurice BERNADET (LET)

« Le point de vue de la DIACT » : Pascal MIGNEREY

#### **Débat avec la salle**

### **17h20 : Synthèses et conclusions**

Stéphane TASZKA (DGITM/SAGS/EP3) et Damien ORSINI (MEEDDM/Setra)

Eric BERNER (DGCIS/STCAS/APSE2) et Jean-François CROLA(DGCIS/SDP3E/P3E3)

### **Clôture**

Laurent TAPADINHAS, Chef du service de l'administration générale et de la stratégie, direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM/SAGS).

## **Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Economiques (PIPAME)**

### **Le PIPAME, instrument partenarial d'anticipation des mutations économiques**

Le PIPAME a pour objectif de produire, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage prospectif de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, afin de faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires. Depuis sa création en 2006, le PIPAME a initié des études sur différents secteurs économiques ; il n'a pas de vocation directement opérationnelle pour traiter de la situation des entreprises ; ces études sont utilisées par les services ministériels en charge du suivi des différents secteurs et des aides aux entreprises.

**Sont membres du PIPAME les départements ministériels du** Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services et direction générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) ; le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer (direction générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer et direction générale de l'Aviation Civile) ; le Ministère de l'Espace Rural et de l'Aménagement du Territoire (délégation interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires) ; le Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, Ministère de la Défense / délégation générale pour l'armement et le Ministère de la Santé et des Sports, Premier Ministre (CAS).

### *Le Pipame a mené des travaux d'anticipation et de prospective dans plusieurs domaines clés :*

**Nouvelles technologies de l'énergie dans le bâtiment** : rapport d'un groupe de travail piloté par le PIPAME et l'ADEME. **Chimie** : initialisation des outils ; chimie durable ; évolutions technologiques ; pilotage par les chaînes de valeur ; potentiels de diversification des PME de la chimie ; approche territoriale Lorraine (AT Kearney). **Industries agro-alimentaires** : chaînes de valeur dans les filières viande bovine et filière lait (Cybel). **Industries de la santé** : mutations économiques dans les industries de la santé et réflexion prospective sur les bio-marqueurs (Adebiotech). **Aéronautique** : étude de la chaîne de valeur dans l'industrie aéronautique (Décision Etudes) ; étude prospective de la maintenance aéronautique et de l'évolution des activités correspondantes ; étude de la chaîne de valeur NSR menées par Cybel. **Automobile** : identification des variables clés du système prospectif du secteur (Futuribles) ; cadrage prospectif des facteurs susceptibles d'impacter l'avenir de la filière automobile et élaboration de trajectoires –clé pour le futur (Bipe). **Commerce du futur** : liens avec la création de valeur entre fournisseurs, commerçants et clients (Dia Mart). **Cartes à puces** : dimension économique et industrielle (Deloitte /Nodal) ; scénarii d'évolution des emplois et compétences (BPI – Marwett).

**Et Logistique**, concernant notamment la logistique urbaine du futur (Interface Gérardin Conseil / LET) ; les TIC et la logistique (Items) ; les indicateurs territoriaux de la logistique en France (Samarcande) ; une prospective action – mutualisation logistique sur l'axe Rungis-Paris sur les fruits et légumes (CNAM / Semmaris) ; et l'évolution des compétences entre donneurs d'ordre et prestataires (voir fiche Pipame – programme logistique)

A la date du 17/12/09, plus d'une dizaine d'études sont accessibles sur le site Internet du MEIE à l'adresse suivante :

<http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/etudes.php>

## **PIPAME – programme Logistique**

### **Programme d'études 2008 – 2009**

Le secteur logistique constitue une composante majeure de l'économie. En Europe, le secteur Transport et Logistique représente 5 millions d'emplois, 710 milliards d'euros, soit 8 % du PIB européen. En France, on estime que ce marché représente 120 milliards d'euros, *source AFII, 2004*. Les entreprises consacrent en moyenne 8 à 12 % de leur chiffres d'affaires à la logistique (y compris transport), les coûts logistiques globaux des entreprises étant en forte augmentation. Le PIPAME a ainsi lancé dès 2007 un important programme d'études sur ce secteur, facteur de compétitivité de l'économie. Les travaux suivants sont achevés ou en cours et disponibles *en-ligne* aux adresses indiquées.

#### **Impact des technologies de l'information sur la logistique :**

##### **Base de connaissance ; Vers une logistique 2 .0**

Titulaire : ITEMS

Responsable de l'étude : Hervé Rannou

Rapport final remis en août 2009

[http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique\\_tic/etudes8.php](http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique_tic/etudes8.php)

#### **Logistique : pour une création de valeur conjointe donneurs d'ordre/prestataires : quelles compétences développer ?**

Titulaire : Referis

Responsable de l'étude : Nicolas Riboud-Sainclair

Rapport final remis début octobre 2009

[http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique\\_compet/etudes6.php](http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique_compet/etudes6.php)

#### **Distribution urbaine : recherche de solutions logistiques propres dans la distribution des marchandises en ville :**

Titulaire : Interface Transport

Responsable de l'étude : Philippe Bossin

Rapport final remis en août 2009

[http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique\\_distrib/etudes5.php](http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique_distrib/etudes5.php)

#### **Indicateurs territoriaux de la logistique**

Titulaire : Samarcande

Responsable de l'étude : Philippe Duong

Rapport final remis en juillet 2009.

<http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique/etudes2.php>

#### **Logistique mutualisée : cas de l'axe MIN Rungis secteur des fruits et légumes.**

Titulaires : Mutualog/CNAM

Responsables de l'étude : Abdoulaye Sembene et Thierry Jouenne

Rapport final remis en juillet 2009

[http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique\\_min/etudes4.php](http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique_min/etudes4.php)

#### **Cartographie de la recherche en logistique**

Titulaire : INRETS/Université Paris XII

Responsable de l'étude : Corrine Blanquart et Michel Savy

Rapport final remis en août 2009 ; non publié

#### **Prospective des circuits courts dans le domaine agro-alimentaire**

Prestataire : INRA/INRETS

Responsable de l'étude : Jean-Baptiste Traversac INRA

Rapport attendu fin 2009

## **Le transport et la logistique**

### **Direction Générale des infrastructures des transports et de la mer (DGITM)**

**Les transports** constituent une part incontournable et majeure de la **chaîne logistique** qui doit être appréhendée dans sa globalité, de l'approvisionnement de matières premières au consommateur final. Leur développement s'effectue dans le contexte des conclusions du Grenelle de l'environnement, avec l'objectif de réduire, d'ici 2020, les émissions actuelles de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) de l'ensemble des transports en France, pour les ramener au niveau de 1990 ainsi que dans celui du plan de relance de l'économie, qui contribue à soutenir l'activité du transport de marchandises.

La **route**, qui assure 81% des flux de marchandises, reste le mode de transport dominant pour le fret. Un des objectifs est de réduire fortement les impacts environnementaux de ce mode. Des progrès considérables ont déjà été réalisés en matière de consommation moyenne des poids lourds et en matière d'émissions polluantes (malgré l'augmentation des trafics) à travers le renouvellement de la flotte de véhicules et la mise en place des normes Euro IV et Euro V.

De plus, une charte intitulée « Objectif CO<sub>2</sub>, les transporteurs s'engagent » élaborée par le Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer (MEEDDM) et l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME), en concertation avec les organisations professionnelles, incite les transporteurs à réduire fortement les émissions de CO<sub>2</sub>.

#### **Cependant un développement à la fois volontariste et rationnel de la comodalité constitue un pilier de la chaîne logistique durable:**

Dans le domaine du **fret ferroviaire**, la concurrence est aujourd'hui une réalité. Fin 2008, la part de marché des nouveaux entrants avoisinait 10%. Face à la contraction de la demande de transport de fret, l'engagement national pour le fret et la réorganisation du fret SNCF contribueront à redynamiser le secteur. Le renouveau du secteur s'appuiera notamment sur la facilitation de la création d'opérateurs ferroviaires de proximité ou la création d'une « autorité de régulation des activités ferroviaires » (ARAF) qui constituera un dispositif de régulation efficace garantissant à tous les opérateurs un accès équitable au réseau ferré.

La productivité du **mode fluvial** croît, comme sa diversification, sobre en énergie, dégageant peu de gaz à effet de serre avec des réserves de capacité importantes. Son développement nécessite des infrastructures modernes : le canal Seine-Nord Europe pourra accueillir des unités de 4000 tonnes et sera équipé de 4 plates-formes multimodales, reliant le bassin fluvial français au réseau nord européen à grand gabarit.

**La réforme des grands ports maritimes** a fait évoluer les missions pour les recentrer sur leurs fonctions régaliennes et leur rôle d'aménageurs, notamment grâce à la prise en compte accrue de leurs dessertes, ferroviaires et fluviales. La mise en oeuvre des plans stratégiques à travers une nouvelle gouvernance permet de développer les entrées maritimes de la France. Ainsi, en captant de nouveaux flux de conteneurs et en développant les hinterlands des ports, des organisations logistiques nouvelles apparaîtront, générant une croissance des modes alternatifs à la route en synergie avec le transport maritime international.

Dans le domaine des **projets innovants**, comme les autoroutes ferroviaires et de la mer, les progrès enregistrés sont notables qui concourent à une offre diversifiée et durable des modes d'acheminements des marchandises: la loi de programme de mise en oeuvre du Grenelle de l'environnement soutient le développement des **autoroutes ferroviaires et maritimes**. L'autoroute ferroviaire alpine et l'autoroute

ferroviaire Perpignan – Luxembourg sont en croissance et le futur service d'autoroute ferroviaire atlantique reliera quant à lui le sud de l'Aquitaine au nord de la France. Les services d'autoroutes de la mer ont pour objectif de faire face à la croissance continue des flux, notamment transpyrénéens, de marchandises, en désengorgeant les axes routiers, pour parvenir à un report modal massifié.

**La logistique** au-delà du seul secteur des transports, a de multiples opportunités d'évolution et doit être réactive face aux évolutions de la demande pour rester compétitive sur le plan économique mais également pro-active pour relever globalement le défi du développement durable dans un contexte de plus en plus contraint sur le plan réglementaire et incertain concernant le prix des ressources fossiles.

Les nouvelles habitudes de consommation comme le e-commerce, les livraisons à domicile et la volonté du consommateur d'être à proximité des lieux de distribution en zones urbaines denses ne semblent pas toujours compatibles avec la volonté du citoyen d'éviter les conséquences de ces flux comme la congestion, les nuisances sonores ou l'émission de polluants. Pour répondre aux exigences du consommateur sur le plan des délais et de la qualité du service, les organisations en flux tendus se sont imposées car elle réduisent les coûts de stockage et permettent une grande réactivité face à la demande mais engendrent également des flux physiques supplémentaires et une réduction de la taille des lots peu vertueuse sur le plan écologique.

Si les gisements de gains en matière de réduction de l'empreinte CO2 pour les emballages semblent bien identifiés, les pistes d'amélioration se situent à tous les niveaux de la chaîne:

- En amont, le choix des matières premières et de leur localisation, les processus de transformation sont aussi déterminants que les stratégies de transport à travers les choix modaux ou le stockage à travers la gestion et la localisation des entrepôts.
- En aval, la question de la distribution des produits implique des choix d'acheminement vertueux pour le dernier km mais aussi des actions marketing neutres sur le plan énergétique tant à travers le conditionnement des produits qu'au niveau des actions de communication qui l'accompagnent.
- Le retour de produits, le recyclage et le retraitement des déchets imposent également de développer des organisations de logistique inverse efficaces.

De nombreuses pistes sont d'ores et déjà identifiées pour tendre vers une logistique plus respectueuse des trois piliers du développement durable :

- Sur le plan social/sociétal la prise en compte des aspects liés à la santé, la sûreté et la sécurité pour préserver l'égalité des chances et limiter les contraintes physiques et la pénibilité des métiers de la logistique doit être continue. Dans un secteur parfois touché par une pénurie de main-d'oeuvre liée à la spécificité de certains métiers et la nécessité d'accepter une flexibilité horaire et une mobilité forte, le développement de la formation revêt un caractère prioritaire.
- Sur le plan économique, ancrer durablement la logistique dans les territoires nécessite de développer les activités de logistique endogène en relation directe avec la production et la distribution. L'enjeu repose sur une « gouvernance territoriale de la logistique » qui concilierait les attentes des acteurs du secteur privé en matière d'optimisation des flux, d'offre de transport et d'infrastructure et celles des acteurs publics compétents sur les sujets d'aménagement, sociaux, économiques et environnementaux d'un territoire. Le développement de la collaboration entre entreprises pour mutualiser les moyens physiques ou les systèmes d'information contribuerait certainement à l'optimisation de l'utilisation des moyens disponibles.
- Sur le plan environnemental, le développement de l'offre permettant un report modal favorisera une massification des flux permettant à la fois une baisse des émissions de GES mais aussi de la congestion routière.

L'intégration des solutions numériques proposées par « l'infologistique » permettent d'optimiser la traçabilité des marchandises, la sécurité, la sûreté, la gestion des tournées et des entrepôts mais également les coûts et les impacts environnementaux tout au long de la chaîne. Ces nouvelles technologies de l'information offrent l'opportunité à certains acteurs d'émerger et de devenir des organisateurs logistiques sans moyens propres que l'on appelle 4PL (4e partie logistique) en exerçant

notamment une activité de coordination entre le chargeur (1PL), le client final (2PL) et le prestataire logistique (3PL).

Le développement d'une logistique durable passe également par une adaptation du parc immobilier logistique aux exigences du développement durable. Un premier pas a été réalisé à travers la mise en place d'un référentiel « plateforme logistique » par CertiVéa qui est une filiale du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB) et l'AFILOG afin de développer la démarche HQE dans ce secteur permettant des progrès sur l'environnement immédiat (visuel et acoustique), sur le recours au multimodal, sur l'énergie, la gestion de l'eau, le confort hygrothermique et visuel, la qualité sanitaire de l'air, les conditions de travail et l'adaptation du bâtiment aux process.

Observer, mesurer, investir, organiser puis de nouveau observer, mesurer, en transparence et en partenariat les secteurs des transports et de la logistique permettra d'atteindre l'objectif de modernisation durable déjà engagé.

## LA DGCIS ET LA LOGISTIQUE

La Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS) a été créée par un décret du 12 janvier 2009. Placée sous l'autorité du ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, la DGCIS a pour mission de développer la compétitivité et la croissance des entreprises de l'industrie et des services. Cette mission inclut le développement de nouveaux secteurs, notamment dans les services aux entreprises et à la personne. Son action porte également sur le soutien et la diffusion de l'innovation, sur une détection en amont des tendances pour éclairer les décideurs publics et accompagner les entreprises dans les mutations économiques, dans un objectif de croissance durable et d'emploi.

La DGCIS analyse les meilleures pratiques internationales, en étroite liaison avec les acteurs économiques, pour être une force de propositions dans tous les domaines de la compétitivité des entreprises. A terme, elle s'appuiera sur le réseau des Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) en cours de constitution qui intégreront les activités économiques et métrologiques des actuelles DRIRE.

La DGCIS assure ou participe à la tutelle de nombreux organismes, notamment Oséo, l'Agence nationale de la Recherche, le Fonds stratégique d'investissement, les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers et de l'artisanat, l'Agence pour la création d'entreprises, l'Institut national de la propriété industrielle, etc.

### ***Les activités logistiques sont créatrices de valeur ajoutée et le jeu concurrentiel impose aux entreprises une parfaite maîtrise de la composante logistique***

La logistique est définie comme la conception et l'organisation de la mise en œuvre des flux physiques de produits (matières premières et biens manufacturés). Les activités de conception pour acheminer les flux immatériels d'informations entre les acteurs d'une chaîne logistique appartiennent au champ de définition. Cette acception couvre le spectre des éléments communément retenus par les praticiens pour lesquels la logistique englobe toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telles que la localisation des usines et des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion physique des en-cours de fabrication, la différenciation retardée, l'emballage et le conditionnement à façon, le stockage et la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, le pilotage des flux, le transport et les tournées de livraison.

L'excellence logistique de chaque entreprise repose sur une capacité permanente à s'adapter dans son écosystème, notamment par une dynamique d'innovation continue. L'excellence logistique permet de conserver un avantage concurrentiel. Elle suppose l'intégration de composants innovants, de nature technologique, organisationnelle ou servicielle. L'excellence logistique résulte de l'appropriation des bonnes pratiques qui, intégrées dans les processus métiers, permettent une différenciation concurrentielle.

La DGCIS prend en compte l'approche fonctionnelle de la logistique au sein des entreprises : elle analyse la logistique comme une fonction de toute entreprise de l'industrie, de la distribution ou des services. Dans les grandes entreprises comme dans les PME, la décision d'externaliser est motivée par de nombreux facteurs. La DGCIS analyse les mécanismes qui conduisent à l'externalisation, telle la sophistication croissante des opérations logistiques qui renforce la tendance des entreprises à l'externalisation auprès de prestataires.

Par ailleurs, la DGCIS conduit une analyse sectorielle de la logistique. Elle accompagne le développement d'un écosystème d'entreprises aux activités diverses : recherche appliquée, conception et fabrication de briques technologiques intégrées dans les solutions logistiques, conception et réalisation de solutions logistiques clés en main (réalisations immobilières, intégration d'éléments logiciels et matériels fixes, mobiles ou embarqués), prestations de services logistiques pour compte d'autrui.

Grâce à la combinaison des approches, la DGCIS couvre l'ensemble des phénomènes logistiques, qu'ils soient intégrés au cœur des entreprises, qu'ils résultent d'efforts de mutualisation et de partenariats interentreprises ou d'une conséquence de l'externalisation par une contractualisation de prestations de services logistiques. L'expertise de la DGCIS, associée au concours de partenaires publics et privés (laboratoires de recherche et consultants) et grâce aux contacts avec les instances professionnelles représentatives, permet une connaissance fine des situations et des enjeux de développement de la compétitivité des entreprises en matière logistique. L'état des lieux est complété par une information de dimension prospective, pour la France et les pays et partenaires étrangers.

En liaison avec les réseaux de terrain, la DGCIS suscite, coordonne et met en œuvre les actions propres à améliorer la qualité globale des produits industriels et des services, à doter les entreprises d'un environnement technique et culturel favorable à la promotion de la qualité logistique, à contribuer à la diffusion de l'état de l'art et de l'excellence organisationnelle dans les processus logistiques au sein des entreprises.

Pour le compte de l'État, la DGCIS assure la tutelle des organismes français de normalisation, coordonnés notamment par l'Association française de normalisation ; elle définit la politique et coordonne les positions nationales et internationales des pouvoirs publics en matière de normes dans le domaine de la logistique. La DGCIS étudie également le développement des autres référentiels logistiques disponibles.

S'agissant de l'approche sectorielle de la logistique, les actions de la DGCIS ont pour objet, avec le concours des acteurs concernés, d'accroître la compétitivité des entreprises. Sur la base des infrastructures existantes et de l'offre des acteurs du transport de marchandises, le plan d'action de la DGCIS contribue à la suppression des freins au développement des entreprises du secteur, au développement de la recherche et de l'innovation, à la valorisation des métiers de la logistique, à la diffusion des TIC et des bonnes pratiques dans les entreprises, notamment les PME.



## Présentation de l'étude « Impacts des technologies de l'information sur la logistique » Projet financé par le Pipame et réalisé par ITEMS

Maurice RONAI et Hervé RANNOU

Le travail présenté résulte d'une commande passée en 2008 dans le cadre du programme « Logistique » du Pipame, Programme interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques, ancré au ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (MEIE - DGCIS). Le présent travail a été co-piloté par le ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer (MEEDDM – Setra et DGITM) et la DGCIS.

L'objectif du travail effectué est de mieux cerner le rôle que pourraient jouer les technologies de l'information et de la communication dans les mutations économiques de la logistique : fournir des clés de lecture, identifier les trajectoires technologiques, identifier des pistes d'actions pour les acteurs, notamment ceux de la sphère publique.

Deux rapports distincts ont été produits : l'un concerne la « Base de connaissances » utile à la bonne compréhension du contexte, des outils, et des évolutions en cours dans le domaine de « l'infologistique »<sup>1</sup>. Un second document, « Logistique Web 2.0 », identifie les trajectoires technologiques possibles et les pistes d'actions pour les acteurs.

### *QUELQUES RAPPELS (ISSUS DE LA « BASE DE CONNAISSANCES »)*

Les différentes fonctions de l'entreprise et les processus associés						
Niveau décisionnel	Logiciel	Acheter	Fabriquer	Stocker	Transporter	Vendre
Stratégique		Quels fournisseurs ?	Quelles usines, quels sous-traitants ?	Quel réseau de distribution ?	Quels modes de transport, quels transporteurs ?	Quels produits/services, quels clients ?
Tactique	Advanced planning and scheduling- <b>APS</b>	Planification des achats	Planification de production	Planification de la distribution	Planification des transports	Prévision des ventes
Opérationnel	Enterprise resource planning- <b>ERP</b>	Gestion des achats	Gestion de la production	Gestion des stocks	Gestion des transports	Administration des ventes
Exécution	Supply chain execution- <b>SCE</b>	Approvisionnements	Suivi d'atelier- Manufacturing execution system- <b>MES</b>	Gestion de l'entrepôt - Warehouse Management Systems- <b>WMS</b>	Gestion des tournées- Transportation management system- <b>TMS</b>	Saisie des commandes

### Deux approches de la logistique collaborative :

Le rapport distingue deux types de « logistique collaborative ». La première est centrée sur les exigences des donneurs d'ordre qui initient et mettent en place les chaînes logistiques intégrées : elle ne rend pas nécessairement les PME intégrées dans la chaîne logistique du donneur d'ordres plus compétitives. Il peut s'agir au contraire de lier les PME à leur grand donneur d'ordre au travers de protocoles prescrits.

<sup>1</sup> Les stratégies logistiques fondées sur les flux tendus ou le juste-à-temps ont suscité la mise au point et le développement de toute une série de technologies dédiées à la gestion et aux échanges d'information au sein de la chaîne logistique : systèmes EDI, code à barres, logiciels de planification et d'exécution de la chaîne logistique, technologies d'identification et de traçabilité, outils de mobilité et de géolocalisation. On nommera « infologistique » cette sphère ou ces différentes technologies se combinent et s'assemblent.

La seconde, souvent initiée par des groupements de PME, permet à des entreprises moyennes et petites de préserver leur autonomie stratégique par rapport aux chargeurs et donneurs d'ordre. La mise en œuvre d'une approche collaborative permettrait aux PME françaises du transport et de la logistique de répondre à la concurrence et de bénéficier de l'ensemble des apports des technologies infologistiques, d'intervenir sur un spectre beaucoup plus vaste d'offres de service et d'offrir un ensemble complet de prestations tout en pouvant être très spécialisé dans son cœur de métier.

### L'inégale appropriation des technologies infologistiques :

En 2008, 37 % des entreprises étaient dotées d'un système d'échanges de données informatisées (EDI) et 15 % de progiciels de gestion de la chaîne logistique globale (SCM). La situation est plus préoccupante pour les PME du transport et de la logistique : environ 40 000 entreprises. 80% d'entre elles ont moins de dix salariés.

Gestion de la relation client (CRM)	13%
Logiciel de gestion de la chaîne logistique (SCM)	15%
Progiciel de gestion intégré (ERP)	17%
Intégration d'applications d'entreprise (EAI)	20%
Automatisation de processus (Workflow)	7%
Travail collaboratif (Groupware)	12%
Logiciels d'archivage (datawarehouse)	21%
Logiciel d'analyse de données (datamining)	36%

Source : Tableau de bord du Commerce électronique, SESSI, INSEE, Décembre 2008

### Deux trajectoires et gisements d'innovation pour l'infologistique :

L'innovation en logistique est tirée par la perspective d'une numérisation « de bout en bout » des flux informationnels. Cette numérisation « de bout en bout » des flux informationnels ouvre la voie à deux trajectoires d'innovation.

La première est fondée sur *une autonomisation de la gestion des flux informationnels* par rapport à la gestion des flux de marchandises. On observe ainsi une virtualisation de la logistique, avec la mobilisation d'outils de modélisation et de simulation de plus en plus sophistiqués pour planifier et optimiser la chaîne logistique, arbitrer entre diverses options ou projets, identifier les goulots d'étranglement.

La seconde trajectoire est symétrique : elle réside, au contraire, dans *l'intégration et l'interpénétration accrue des dispositifs physiques et informationnels de la chaîne logistique*. Les développements en cours en matière d'étiquetage électronique (RFID) ou intelligent accomplissent une forme d'utopie logistique : dès lors que les biens physiques disposent d'une identité, que leur sont incorporées une série d'informations, les flux physiques deviennent eux même informationnels.

Ces deux trajectoires sont toutes deux porteuses d'opportunités de développement, à travers l'émergence de nouveaux services d'infomédiation et de nouveaux modèles d'affaires.

## VERS UNE LOGISTIQUE 2.0 ?

### L'INFOLOGISTIQUE TIRE DESORMAIS MIEUX PARTI DES TECHNOLOGIES GENERIQUES

Les outils « génériques » de mobilité comme les téléphones ou les ordinateurs portables, la téléphonie 3G et le wifi se substituent aux solutions « spécifiques », souvent onéreuses, de mobilité déployées vers la fin des années 90 ou au début des années 2000.

Le recours à des technologies génériques, généralement moins coûteuses que les solutions spécifiques, pourrait réduire le différentiel d'équipement « infologistique » entre grands et petits acteurs au sein des chaînes logistiques. Des évolutions comme le SaaS ou les logiciels Open Source pourraient également contribuer à réduire ce différentiel.

### **NOUVELLES APPROCHES DE L'INTEROPERABILITE**

La mise en œuvre d'une innovation infologistique ne produit pleinement ses effets que si l'ensemble des acteurs de la chaîne « s'alignent » et se dotent des mêmes outils infologistiques ou, pour le moins, d'outils interopérables. Ces problématiques d'interopérabilité entre une grande diversité de systèmes et d'acteurs confèrent au *middleware* (ou intergiciel)<sup>2</sup> une importance tout à fait centrale : clé de voûte d'un système d'information, notamment pour intégrer des « Architectures Orientées Services » (AOS ou SOA), les plates-formes intergicielles (*middleware*) jouent et joueront un rôle critique dans les solutions RFID car ils permettent de gérer l'interface entre les différents systèmes.

Les stratégies d'interopérabilité fondées sur l'ouverture des API (interfaces de programmation) devraient trouver à s'appliquer dans le domaine de la logistique, après avoir bouleversé et ouvert le jeu dans des domaines d'application plus grand public comme la cartographie, avec les GoogleMaps ou la téléphonie mobile (avec l'iPhone et Android).

### **PRISE EN COMPTE DE L'EXIGENCE ECOLOGIQUE PAR LES FOURNISSEURS DE SOLUTIONS INFOLOGISTIQUES**

Les technologies infologistiques ont été déterminantes pour l'optimisation de la chaîne logistique. Elles ont contribué à augmenter le besoin de transport, à favoriser le « juste à temps » et le fractionnement des lots en réponse à l'individualisation des contraintes (flux tendus...).

Une inversion de logique s'amorce : après avoir attendu des technologies infologistiques qu'elles procurent des gains de productivité, on attend désormais de leur mise en œuvre qu'elles réduisent l'empreinte écologique des activités de logistique et de transport. De nombreux paramètres de gestion sont concernés : nombre de kilomètres parcourus, taux de remplissage, taux de retour à vide, modalité du transport mais aussi de façon plus indirecte taille des lots et stocks de sécurité qui impactent fortement les taux de remplissage, les fréquences de livraisons ou le dimensionnement des moyens.

Les outils et solutions infologistiques peuvent contribuer à mutualiser les moyens logistiques, à optimiser et rationaliser les différents flux de transport, à améliorer les taux de remplissage des camions, à favoriser le recours aux transferts modaux. Les pressions sociétales et réglementaires ouvrent peut être un marché pour une nouvelle génération de logiciels ERP et SCM qui intégreraient la contrainte écologique au stade même de leur conception.

### **UNE INNOVATION DE RUPTURE : LA LOGISTIQUE « BOTTOM UP », OU LOGIQUE « ASCENDANTE »<sup>3</sup>**

L'émergence annoncée d'un « Internet des Objets » confère une certaine réalité à cette hypothèse. Pour le moment, nous en sommes au déploiement du RFID à l'intérieur de chaînes logistiques cloisonnées. Ce sont les obligations de traçabilité dans l'agroalimentaire, l'industrie, des transports et de la distribution qui tirent les premières générations d'applications RFID.

---

<sup>2</sup> le *middleware* est cette couche logicielle intercalée entre système d'exploitation et les applications proprement dites pour réaliser les échanges entre applications.

<sup>3</sup> Fondées sur des décisions locales, les logiques ascendantes prennent mieux en compte les modifications du contexte, les incidents, les imprévus : elles sont dites aussi « adaptatives ».

Dans une chaîne logistique intégrant une logique «bottom up», les micro-décisions et les optimisations locales seraient mises en œuvre par les opérateurs. Elles pourraient l'être aussi par les objets eux mêmes (palettes, containers) pour peu qu'ils disposent des informations adéquates et soient dotés de « règles de comportement écologiques »

Autour de l'affectation aux objets d'une certaine autonomie d'action et de décision se profile une « trajectoire de rupture » pour la logistique. L'hypothèse de l'émergence de stratégies combinant logiques « top down » et comportements « bottom up » mérite probablement d'être examinée. On peut évoquer également l'opportunité d'un programme de recherches orienté vers les concepts de « *logistique d'objets intelligents* » et de *logistique « bottom up »*.

### ***Quelques recommandations***

#### **ENCOURAGER L'EMERGENCE DE SOLUTIONS INFOLOGISTIQUES INNOVANTES**

Les chargeurs comme les prestataires de transport et de logistique s'appuient, pour une large part, sur des outils et des solutions infologistiques conçues et promues par des fournisseurs nord-américains. Cette suprématie est particulièrement marquée pour les logiciels de gestion de la chaîne logistique (ERP, modules et logiciels SCM).

Pourtant, nous disposons en France d'un certain nombre d'atouts du côté de l'offre : de puissantes SSII ; des éditeurs de logiciels ERP et SCM ; un tissu très dynamique d'éditeurs Open Source (et notamment d'ERP libres) ; des prestataires logistiques d'envergure européenne (à commencer par Geodis qui a racheté IBM Global Logistics)....

Il pourrait être pertinent de consulter les acteurs, et notamment les pôles de compétitivité, sur l'opportunité d'une initiative publique de type «Appels à projet » pour la conception de solutions infologistiques innovantes qui tirent parti du Cloud Computing, qui prennent en compte les logiques Open Source, et surtout, qui intègrent la dimension écologique au stade même de la conception (cf 2.2)

Egalement pourrait-être envisagé un rapprochement entre les pôles de compétitivité « logistique » (Nov@log, Industries du commerce et i-Trans) et le pôle de compétitivité « logiciel » Systematic, bien positionné sur les technologies d'informatique embarquée et de logiciels complexes.

#### **MIEUX CONNAITRE LES USAGES ET SOLUTIONS INFOLOGISTIQUES**

L'examen de la documentation disponible met en relief un important déficit de connaissances sur l'utilisation des outils et solutions infologistiques et tout particulièrement sur l'effort – financier et humain que les entreprises consacrent à leur mise en œuvre. Ce manque renvoie à un déficit de connaissances plus général sur la dépense (ou les investissements) en informatique et en télécommunications des entreprises. Des enquêtes régulières visant à cerner la dépense infologistique permettraient de cerner la composante «infologistique » du coût logistique et d'en suivre les évolutions dans la durée.

La prise en compte de l'exigence écologique par les ERP et les SCM traditionnels : il conviendrait d'examiner de plus près comment des logiciels, conçus pour la plupart dans les années 80 et 90, dans un contexte d'énergie bon marché et autour d'exigences de réduction des stocks, de flux tendus et de réactivité, prennent en compte l'exigence écologique : en profondeur ou seulement à la marge ?

Pour télécharger le rapport complet :

[http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique\\_tic/etudes8.php](http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique_tic/etudes8.php)

## **Présentation de l'étude « Logistique, compétence à développer dans les relations « donneurs d'ordre – prestataires »**

**Projet financé par le PIPAME et réalisé par Référis**

Nicolas RIBOUD-SAINCLAIR et Frédéric RIVIERE

Le travail présenté résulte d'une commande passée en 2008 dans le cadre du programme « Logistique » du Pipame, Programme interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques, ancré au ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (MEIE - DGCIS). Le présent travail a été co-piloté par le ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer (MEEDDM – Setra et DGITM) et la DGCIS.

Le secteur logistique constitue une composante majeure de l'économie : 8% du PIB européen, 120 Mds€ de CA en France, 1 500 000 emplois (logistique chez les chargeurs et logistique externalisée chez les prestataires) dont 700 000 pour les métiers du transport. La logistique, comme service aux industries, est un facteur de compétitivité de l'économie. Elle représente de 8 à 15% des coûts suivant les secteurs.

L'augmentation de valeur ajoutée de la *Supply Chain*, avec production de nouveaux services constitutifs d'avantages compétitifs tant pour les chargeurs que pour les prestataires logistiques est donc une tendance à encourager. L'importance du facteur humain, pour accompagner cette création de valeur, a conduit le PIPAME à interroger les voies et les moyens d'encourager le marché à évoluer vers un haut niveau de valeur ajoutée et de performance dans la relation entre donneur d'ordre et prestataire logistique.

L'objectif de ce travail est de préciser la problématique de montée en compétences des prestataires et des donneurs d'ordre pour augmenter le niveau de valeur ajoutée de l'offre de service transport et logistique. Notamment, on s'intéresse à la part jouée par chacun dans le couple donneur d'ordre/prestataire pour situer les limites de la montée en gamme, ainsi qu'à la place que le sujet "compétences" occupe dans le développement des relations contractuelles.

Pour aborder ces questions, il a été choisi de combiner les enseignements tirés de quatre cas réels avec une réflexion générale sur la place des compétences dans ces relations afin :

- d'exposer des situations de service à valeur ajoutée ou de schéma de collaboration et identifier les savoir-faire développés par chacun des deux acteurs ;
- de rechercher les déclencheurs, conditions et moteurs de montée en gamme du prestataire ;
- de mettre en évidence les leviers d'acquisition et de mobilisation des compétences.

Les cas analysés de relations entre donneur d'ordre et prestataire ont été choisis parce qu'ils dépassaient le strict cadre de l'exécution, concrétisant la montée en compétence et la fourniture de services à valeur ajoutée.

Figure 10 - Caractérisation des cas retenus

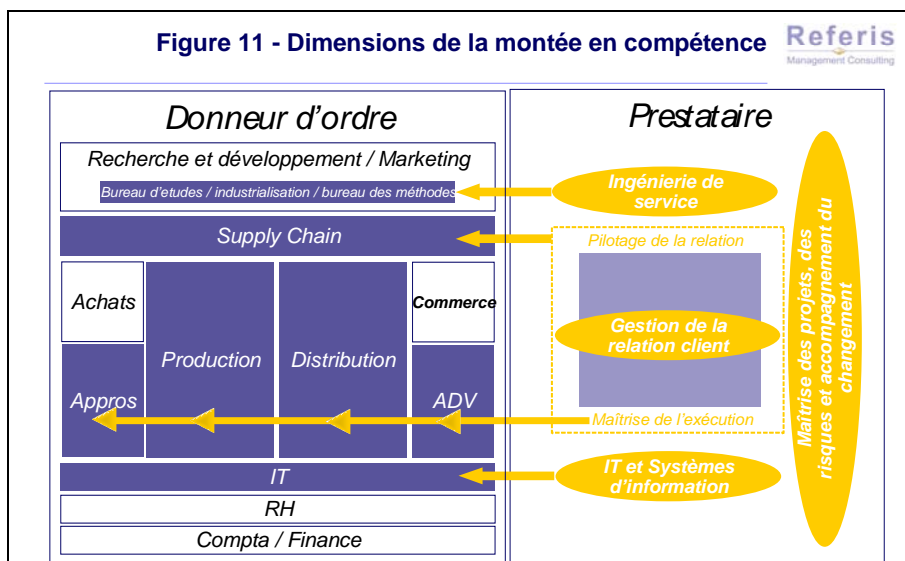
	Cas DAHER et D Ordre	Cas ASTRE et D Ordre	Cas SAV SAMSUNG	Cas ALCATEL/UPS
• Identité de l'initiateur de la relation	?	Donneur d'ordre	Donneur d'ordre	Donneur d'ordre
• Intégration horizontale ou verticale	Horizontale	Principalement verticale, egg cas horizontal faible	Horizontale	Horizontale
• Niveau de délégation	Prestation globale très forte délégation	Exécution	Exécution	Prestation globale, très forte délégation
• Dispersion géographique	Monosite industriel	Local monosite	Multi-site client (global national)	Globale Europe
• Degré de spécialisation	Très fort	Faible : prestation dématérialisée de transport et logistique	Très fort	Moyen
• Modalités contractuelles	Success fee Open book ?	Forfait négocié à la prestation	Forfait, passage à l'open book	Success fee
• Lieu de réalisation	Interne + externe	Externe	Externe	Externe
• SI utilisé	Prestataire	Prestataire	Interface globale	Prestataire
• Evolutivité du périmètre	Fortement évolutif en intégration amont, aval, autres sites, ...	Faible	Faible, uniquement liés au produits	Fortement évolutif (géographie, RL, aérien, ...)
• Externalisation	Oui	Non	Oui	Non

## Les dimensions de la montée en compétence

La figure 11 schématise les grandes fonctions impliquées dans les activités logistiques du donneur d'ordre ; les fonctions opérationnelles (Approvisionnement, Production, Distribution, Administration des Ventes...) peuvent chacune faire l'objet de prestations, et donc potentiellement de pilotage de leur exécution. La fonction de management de la Supply Chain incarne le pilotage de l'ensemble.

Quatre domaines complémentaires indispensables de collaboration et d'échange entre donneur d'ordre et prestataire sont à la base de la montée en valeur des prestations servies : **la gestion de la relation client, l'ingénierie de service, les technologies et les systèmes d'information, la maîtrise des projets, des risques et l'accompagnement du changement.** Pour monter en gamme, les prestataires doivent développer leurs compétences dans ces domaines, en résonance de leur pendant chez les donneurs d'ordre.

Figure 11 - Dimensions de la montée en compétence



### ***La gestion de la relation client***

Au-delà de la vente, la fonction commerciale du prestataire doit évoluer pour porter effectivement l'engagement de service de l'entreprise vis-à-vis du client dans une logique de pilotage de contrat. De la même façon, l'achat et pilotage des prestations rendues par un prestataire global nécessitent de faire évoluer les compétences managériales des donneurs d'ordre et la manière dont elles s'articulent avec les fonctions achat.

Une des clés du succès réside dans l'évolution parallèle et conjointe des compétences du donneur d'ordre et du prestataire, avec des profils capables d'opérer des interfaces complexes. Ces interfaces se situent à deux niveaux :

- au niveau opérationnel de réalisation de la prestation, où sont mobilisés des professionnels sachant planifier, ordonner, opérer, contrôler, mesurer les résultats, répercuter, corriger,
- au niveau du pilotage de la prestation où sont mobilisés des pilotes de relation ou Contract Managers en interface avec les Supply Chain Managers des prestataires.

### ***L'ingénierie de service***

La conception et la mise en place de nouveaux services logistiques ou l'évolution de services existants reposent sur :

- des expertises techniques : processus, moyens et techniques logistiques, mais aussi systèmes d'information, droit du travail, droit commercial, assurances, ingénierie financière, ...
- une capacité d'ingénierie proprement dite et d'assemblage pour créer un service adapté aux enjeux et cohérent dans toutes ses dimensions (opérationnelles, commerciales, économiques).

Le développement des compétences d'ingénierie de service est le levier au travers duquel le prestataire peut acquérir un moteur différenciateur en matière d'innovation. Il est fondé sur une capacité d'assemblage de compétences qui se situent dans de nombreux registres : cette capacité d'assemblage repose à la base sur une capacité de recensement (proximité des compétences, évaluation, et circulation de l'information) et de mobilisation (dispositif motivant les contributions). Il suppose un minimum de maîtrise en matière d'ingénierie de projet proprement dite, tant pour assurer la mise en œuvre opérationnelle de nouveaux services, que pour standardiser et industrialiser des services sur mesure et les porter auprès du plus grand nombre de donneurs d'ordre.

### ***Les technologies de l'information et les systèmes d'information de gestion des prestations logistiques (WMS, TMS, APS, ...) :***

Le développement de la collaboration entre différentes entités du donneur d'ordre et leur pendant chez le prestataire, voire avec les autres acteurs en amont en en aval (fournisseurs, clients, autres prestataires), rend délicat et plus crucial encore l'échange et le traitement de l'information :

- Les systèmes d'informations sont le support même de la valeur ajoutée ;
- la maîtrise de la relation repose plus que jamais pour le prestataire sur la capacité à disposer d'une vue transversale et partagée des informations utiles à son client, à sa "supply chain".

L'évolution de la fonction informatique du prestataire et ses outils joue un rôle clé dans l'acquisition de sa capacité à servir des prestations à valeur ajoutée. Au service du reste de

l'entreprise, elle est confrontée aux mêmes objectifs de sélection, d'acquisition, d'organisation et de gestion des compétences que le prestataire lui-même vis-à-vis de ses donneurs d'ordre :

- Elle doit être alignée sur les processus logistiques créateurs de valeur ajoutée ;
- Cet alignement passe par l'établissement de collaborations internes avec les fonctions clientes.

L'acquisition du premier niveau de compétence en système d'information représente pour les prestataires un vrai pas en avant, avec tout l'investissement et le risque qu'il suppose. Cette étape est problématique pour les petites structures, et il va de soi que des logiques de mutualisation de compétences informatiques entre prestataires (dont le développement reste à démontrer en dehors des réseaux et groupements), de recours à de nouveaux business models d'abonnement de services informatiques (mode ASP) peuvent permettre de faciliter pour certains le passage de cette première barrière en rendant le changement plus progressif. Le cas du réseau ASTRE fournit un exemple de mutualisation d'une partie de la compétence portée par les systèmes (la compétence de coordination des adhérents entre eux, synonyme de montée en gamme dans la relation avec les donneurs d'ordre).

Au-delà, ces logiques ne peuvent vraisemblablement correspondre qu'à des périodes transitoires. Les systèmes portent structurellement une grande partie du savoir faire donc de la capacité de différenciation des prestataires. Elle est d'ailleurs d'autant plus grande que la valeur ajoutée des prestations augmente. A titre d'illustration, si les fonctionnalités de réception et de contrôle d'un ordre de transport sont basiques et n'appellent pas une maîtrise directe, les fonctionnalités de simulation d'un plan de transport ou de planification d'une campagne de distribution sont nécessairement spécifiques, et indissociables d'une maîtrise des outils et technologies. Ainsi, à terme, le prestataire ne peut pas faire l'économie de la maîtrise d'une partie de la compétence informatique, en particulier celle portant la capacité à décider et mettre en œuvre les évolutions des systèmes (projets).

### ***La maîtrise des projets, des risques et l'accompagnement du changement***

La mise en place de relations de services complexes où plusieurs fonctions/entités du donneur d'ordre interagissent de façon très intégrée avec le prestataire, appellent des capacités d'ingénierie de projet, de fonctionnement transverse et non hiérarchique, de mise en œuvre et de montée en charge, de suivi et de maîtrise des risques, d'anticipation et de traitement des freins et résistance au changement. La maîtrise d'une ingénierie de projet est indispensable à l'accession à un certain niveau de valeur ajoutée dans la relation donneur d'ordre/prestataire.

L'instauration d'une dynamique de collaboration et d'adaptation des services aux besoins du donneur d'ordre, nécessitera de facto que le prestataire sache gérer les évolutions par des :

- projets d'ingénierie ou d'innovation de service ;
- projets de mise en place chez les donneurs d'ordre ;
- projets d'industrialisation : la standardisation d'un service aboutit à la diffusion des pratiques dans un réseau ; elle appelle en elle-même la capacité à créer et mettre en application une ingénierie de projet structurée (communication, formation, ...).

La capacité des prestataires à sécuriser la mise en place des services au travers de démarches adaptées et outillées en est la condition, à fortiori lorsque la prise en charge par les prestataires d'activités à haute valeur ajoutée nécessite de véritables projets de transformation chez les donneurs d'ordre.



## **Dynamique d'évolution des compétences**

### *Taille critique et montée en gamme*

Le développement de la valeur ajoutée des services est conditionné par l'acquisition et au développement de compétences et au développement d'une relation de confiance réciproque entre donneur d'ordre et prestataire.

L'acquisition de compétences par le prestataire obéit de facto à une logique de taille critique. En effet, l'atteinte du niveau de compétence minimal à la mise en œuvre et à l'exécution d'un service à valeur ajoutée suppose des investissements qu'il ne pourra raisonnablement consentir que dans la mesure où il a trouvé le donneur d'ordre qui le rémunérera pour un service qu'il ne sait pas encore (ou pas tout à fait) produire. Ainsi le développement de la valeur ajoutée est au départ entièrement tiré par un donneur d'ordre qui « parie » sur le prestataire en lui confiant la réalisation d'un nouveau service, lui permettant ainsi de réaliser le « saut » de compétences.

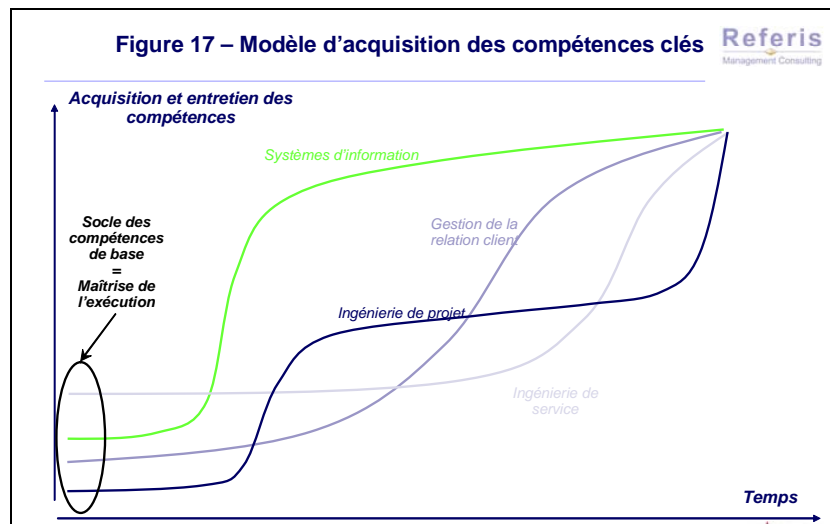
Le prestataire doit au plus vite amortir ce premier saut de compétences auprès d'autres donneurs d'ordre. L'exercice va reposer sur l'adaptation du service cousu main aux besoins d'autres donneurs d'ordre. La capitalisation des expériences et des services cousus main permet ensuite d'enclencher une logique de synthèse des besoins et d'industrialisation du service. Celle-ci est à la base de la capacité à proposer et rend indispensable la maîtrise de premières compétences d'ingénierie de développement et de projet.

### *Logique d'acquisition des compétences*

Le premier saut d'importance en compétences porte sur la dimension système d'information. En effet, les systèmes d'information sont les supports d'une grande partie de la valeur ajoutée des activités logistiques et transport. L'acquisition d'un premier niveau de compétence en système d'information va autoriser le déplacement progressif de la relation client vers le registre de confiance partagée évoqué plus haut. Le prestataire va développer ses capacités de gestion de la relation client, en exploitant au mieux le potentiel du SI (en matière d'échanges collaboratifs sur le plan opérationnel et en matière de mesure de l'activité et de la performance pour alimenter les fonctions décisionnelles).

Au-delà des compétences de bureau d'étude sur les services de base, l'ingénierie de service à valeur ajoutée se nourrit impérativement du contact, ou pour le moins d'une grande proximité, avec le donneur d'ordre. L'atteinte d'un certain niveau de maturité dans la gestion de la relation client conditionne en bonne partie le développement des compétences d'ingénierie de service : il faut pouvoir comprendre la complexité des besoins du donneur d'ordre, pour construire le service en réponse.

Le développement des capacités d'ingénierie de projets suit vraisemblablement une première courbe d'apprentissage à la faveur des premiers projets à dimension de systèmes d'information. Sur ces bases, le prestataire opère un deuxième saut dès lors qu'il a commencé à développer sa capacité d'ingénierie de service. La montée en gamme et en complexité des services qui en résulte lui impose de maîtriser la dynamique de transformation de la mise en place de ses offres.



## La primauté des compétences managériales

En complément des éléments présentés précédemment, cette étude met en évidence la dimension clé des compétences managériales pour organiser, mettre en œuvre et faire vivre une relation à forte valeur ajoutée entre donneur d'ordre et prestataire logistique. Cette primauté des compétences managériales est flagrante tant côté prestataire que donneur d'ordre en particulier :

- pour aligner l'organisation, les moyens, les systèmes et les compétences sur la politique de développement de service (du prestataire à l'adresse du donneur d'ordre, du donneur d'ordre à l'adresse de ses propres clients) ;
- pour concilier les logiques, parfois opposées, des organisations et pour développer la collaboration inter-activités (modèles économiques des composantes d'un service global chez le prestataire, demande versus capacités et approvisionnements chez le donneur d'ordre).

Si un donneur d'ordre réduit la problématique de sa chaîne logistique à la maîtrise des coûts, il adopte mécaniquement une logique de prestation d'exécution de commodité ne laissant aucune place au développement de prestations à valeur ajoutée. A contrario, une réelle maturité dans la maîtrise de la Supply Chain (de la prévision de la demande à la livraison des commandes), pour en faire un instrument de développement du chiffre d'affaires appelle la mise en place d'activités de développement et d'optimisation de service logistique. Ces activités sont d'éventuelles opportunités de développement de prestations à valeur ajoutée pour les prestataires. Pour autant, ces opportunités sont conditionnées par l'acquisition d'un degré de compétence supplémentaire de la part du donneur d'ordre mesuré par la distance qui existe entre le « faire » et le « faire faire ».

**Le développement de la maturité des donneurs d'ordres** vis-à-vis de leur Supply Chain est directement lié au développement de collaborations internes, en particulier entre la sphère marketing et commerce, en contact direct avec les clients, et à la base de tout exercice de prévision, et la chaîne industrielle et logistique. Ces collaborations doivent s'organiser du niveau le plus opérationnel et immédiat (ajustement de production, traitement d'aléas), au niveau le plus haut (élaboration du plan industriel et commercial). C'est justement la mission d'une fonction Supply Chain, incarnée par un Supply Chain Manager, que de coordonner et de développer ces collaborations et échapper au traditionnel silotage des organisations, généralement appuyé par la mise en place de logiques matricielles.

**Les prestataires** sont confrontés à la même nécessité de rassembler les briques de base pour créer une solution globale. Toutes les composantes de la solution ne sont pas profitables de la même

façon, voire obéissent parfois à des business models très différents. Ainsi, homologue du Supply Chain Manager qui est son donneur d'ordre, le Key Account Manager (KAM) est directement associé à la gestion des activités du compte : au-delà de la représentation commerciale, il est un professionnel de l'exploitation qui au travers de la responsabilité sur un compte de résultat est placé en posture d'arbitrage matriciel et de développement de collaborations entre intérêts antagonistes.

Donneur d'ordre et prestataire doivent donc partager des niveaux de maturité managériale compatibles, pas trop éloignés, pour que puissent se développer des relations à valeur ajoutée : les logiques de collaboration reposent sur des visions stratégiques et tactiques partagées, une réelle confiance mutuelle et le partage des gains dans une logique gagnant- gagnant.

L'évolution des marchés, la spécialisation des acteurs, le développement de la contrainte environnementale (mutualisation des moyens, pooling, intermodalité, ...) sont autant de raisons convergeant vers la nécessité de développer des collaborations multilatérales.

Pour télécharger le rapport complet :

**[http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique\\_compet/etudes6.php](http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique_compet/etudes6.php)**

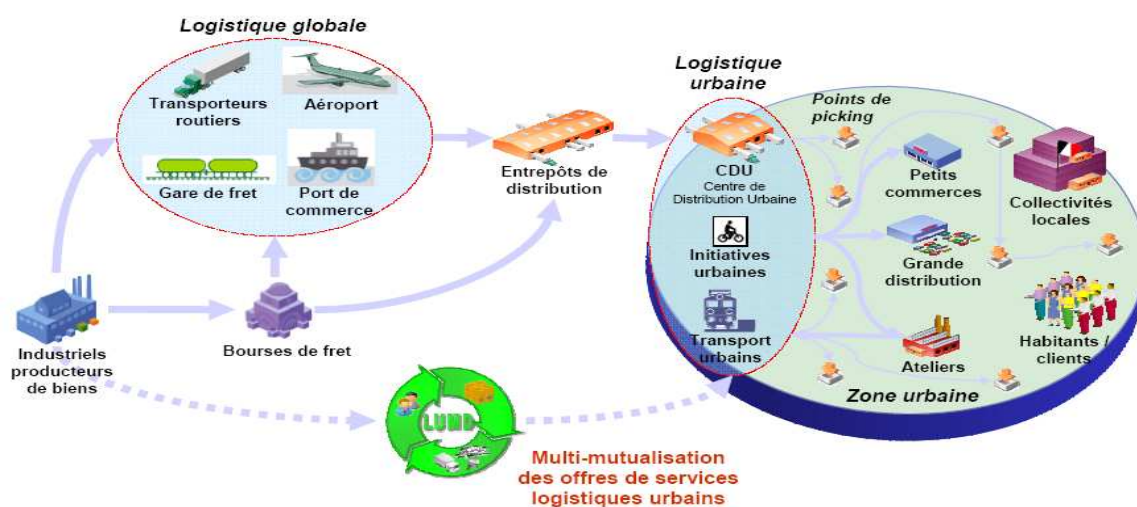
**Présentation de l'étude « Logistique et distribution urbaine »**  
**Financée par le PIPAME et réalisée par Interface Transport, Gérardin Conseil,**  
**LET-ISH**

Philippe BOSSIN, Bernard GERARDIN, Danièle PATIER

Le travail présenté résulte d'une commande passée en 2008 dans le cadre du programme « Logistique » du Pipame, Programme interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques, ancré au ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (MEIE - DGCIS). Le présent travail a été co-piloté par le ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer (MEEDDM – Setra et DGITM) et la DGCIS.

La logistique urbaine se définit comme l'art d'acheminer dans les meilleures conditions les flux de marchandises qui entrent, sortent et circulent dans la ville. L'analyse de la logistique urbaine est extrêmement complexe car elle englobe des composantes multiples et diverses bien qu'interdépendantes : habitat, activités économiques, gestion urbaine, transports... Les élus en évaluent difficilement les enjeux qui génèrent des problèmes de sécurité, de partage de la voirie, de congestion, de bruit ou de pollution.

L'objectif de cette étude est donc d'établir un état des lieux des avancées en matière de logistique urbaine en France et à l'étranger et identifier les leviers à la disposition des pouvoirs publics pour favoriser la création ou l'émergence d'offres de logistique urbaine de haute qualité, créatrice de valeur et d'emplois.



*LUMD, projet de recherche*

**Etat des lieux des avancées en matière de logistique urbaine.**

La connaissance du fonctionnement de la logistique urbaine s'appuie sur des programmes de recherche français et européens, notamment le programme national "Marchandises en Ville", initié en 1993. Les enquêtes ont révélé principalement que le commerce a un rôle moteur dans la ville, qu'il occasionne le tiers des mouvements de marchandises, que le transfert des surfaces de stockage sont transformées en surface de vente en raison du coût du foncier et que la pratique du flux tendu s'accroît. Peu d'établissements possédant des aires de livraison privées et en centre-ville, la plupart des livraisons sont effectuées en double file, créant congestion et pollution. Face

aux conflits entre les déplacements de personnes et les horaires des livraisons, il semble nécessaire de rapprocher les pratiques réglementaires et les organisations logistiques en s'appuyant également sur les nouvelles technologies.

**Le cadre juridique:** Principalement constitué de textes législatifs encadrant les transports dans la ville ou orientant le commerce et l'artisanat, il vise à favoriser le dynamisme des villes, le maintien des commerces de proximité mais peu de textes font un lien explicite entre commerce et logistique urbaine.

Les pratiques des transporteurs et logisticiens: La livraison du dernier km est le plus coûteux (20 % du coût total de la chaîne) et les transporteurs sont de plus en plus réticents à livrer les centres-villes. La rareté des friches urbaines et le coût du foncier entraînent un éloignement des espaces logistiques. Les nouvelles solutions technologiques pour la gestion des flottes, l'optimisation des tournées ou le suivi des livraisons connaissent un succès alors que d'autres pistes d'amélioration de l'empreinte écologique comme la mutualisation des moyens ou le report vers des modes non routiers se heurtent à des obstacles psychologiques, culturels ou techniques.

Les pratiques du commerce et de la distribution: En application du code du commerce, les livraisons ne peuvent avoir lieu qu'en présence du destinataire, ce qui limite les possibilités de livraison à des horaires atypiques (nuit). Les commerçants privilégient l'utilisation de leur surface pour la vente et optent souvent pour la franchise ce qui leur fait perdre la maîtrise des approvisionnements. Le « petit » commerce indépendant se raréfie et les hypermarchés de périphérie sont moins attractifs. La grande distribution réinvestit donc les centres-villes avec de petites surfaces ouvertes presque 24 h/24 tout en développant en parallèle l'e-commerce.

**Les pratiques d'achat:** Des enquêtes décennales sur les déplacements de personnes donnent des indications sur les comportements d'achats des ménages. Les déplacements d'achat sont effectués entre 55 et 60 % en voiture, 30 à 35 % à pied et de 5 à 10 % en transport en commun, le reste en 2 roues. Nombreux se font à vide et les achats en hypermarché se font en voiture à plus de 80 % quelle que soit la densité urbaine de la zone et la distance à parcourir. Pour 15 € d'achats alimentaires dans un hypermarché en périphérie, la consommation moyenne d'énergie est deux fois celle dans un supermarché de quartier.

**Les tendances récentes:** On observe une demande de plus en plus forte pour des livraisons à domicile et de l'e-commerce pour les biens de consommation courante liée notamment au vieillissement de la population, à la diminution du taux de motorisation en centre-ville, à un intérêt pour l'achat ludique ou une valeur du temps en augmentation.

**Les pratiques des villes:** L'objectif principal est de limiter les nuisances liées au transport de marchandises. Le fret n'est pas à ce jour, un enjeu électoral majeur et la question des marchandises en ville est peu intégrée dans une réflexion globale intégrant urbanisme et transport et infrastructure. Par exemple, pour lutter contre la congestion, la création de transports en commun en sites propres peut réduire les infrastructures dédiées aux emplacements de livraison, ce qui rallonge les tournées et génère paradoxalement un plus grand nombre de véhicules de livraisons en ville...

Les pratiques réglementaires les plus courantes portent sur des interdictions (taille, surface, poids, lieux) ou des restrictions (les horaires de livraisons) rejetant de nombreuses activités logistiques en périphérie. Le défaut courant de contrôle entraîne un manque de connaissances statistiques sur le transport de marchandises en ville.

Cependant, des avancées sont constatées dans certaines villes pour l'organisation globale du transport de marchandises.

Des programmes européens tels que **Best Urban Freight Solutions I et II** et **CIVITAS I et II**, et le **Programme National Marchandises en Ville**, lancé par l'Etat au début des années 90, ont permis de bâtir une solide base de connaissance, de développer des outils d'aide à la décision à disposition des collectivités, d'étudier les questions de véhicules, d'accès et de technologies. Ils ont donné lieu à de nombreuses expérimentations riches d'enseignements portant sur **la réglementation, les nouveaux modes d'organisation, basés sur la technologie et le jeu d'acteurs, l'évolution du matériel de transport, le report modal et le commerce.**

### **5 variables stratégiques pour agir :**

La fonction transport-logistique est méconnue et la ville du futur favorise les mobilités douces, le tertiaire ou le quaternaire. Il y fait bon vivre, les immeubles sont à énergie positive et les commandes se prennent d'un clic de souris. Si les flux aux particuliers sont importants, les flux inter établissements exigent des logistiques qui ne se satisferont pas des solutions de type points relais ou triporteurs électriques. Si les commandes peuvent être dématérialisées, les biens commandés eux, doivent et devront toujours être livrés physiquement: le système logistique urbain est donc contraint.

Ces constats doivent conduire à retenir des solutions réalistes qui s'appuient sur 5 variables stratégiques : la mutualisation, les véhicules, le foncier logistique, l'accueil des véhicules de livraison et la structure commerciale. En les combinant, des scénarios vertueux pour la logistique urbaine du futur peuvent être imaginés.

**La mutualisation:** Elle peut concerner des véhicules, des aires de livraison, des plates formes de groupage-dégroupage, des moyens techniques ou de données. Utiliser un même véhicule pour des clients différents augmente les coefficients de remplissage et permet de partager les coûts. En amont, les chargeurs (industriels expéditeurs) qui mutualisent leurs envois favorisent la massification et donc les modes ferroviaire et fluvial. En aval, il s'agit de faire distribuer les produits de différents expéditeurs par un même opérateur. Mutualiser l'organisation logistique conduit à intégrer une logistique des retours, par exemple la reprise des emballages vides ou le retour des produits défectueux. La mutualisation de capacités de transport est réalisée à travers une plate-forme d'information type centrale de réservation.

**Les véhicules:** Une transition est amorcée vers des "activités propres" électriques et à gaz. Le moteur diesel aura encore fait des progrès importants au delà de la norme EURO 6. La deuxième génération de biocarburant, n'utilisant pas de ressources alimentaires, pourrait réduire la consommation de gazole pour l'exploitation d'un parc de véhicules utilitaires à moteur diesel qui devrait demeurer encore assez important en 2030. Parallèlement, les véhicules utilitaires GNV affectés à la logistique urbaine pourraient être alimentés, pour une part non négligeable, par du biocarburant issu du traitement des déchets fermentescibles permettant de réduire les émissions de méthane. La réduction des nuisances sonores des véhicules utilitaires constitue aussi un enjeu important.

**Le foncier logistique:** Le constat est celui de la disparition de la fonction transport-logistique en zone urbaine. Sous la pression des coûts du foncier, d'un coût de transport faible, la logistique s'est éloignée des centres-villes, augmentant les kilomètres et les polluants et diminuant la productivité des opérateurs de transport comme de la ville elle-même. Or, la logistique ne peut s'exercer sans plates-formes logistiques. La restauration du foncier logistique en centre-ville constitue dès lors une variable stratégique. Elle nécessite l'identification de réservations foncières assurant la disponibilité d'espaces suffisants à des prix accessibles, le soutien à des concepts innovants comme les hôtels logistiques mixant des fonctions complémentaires en s'intégrant dans une démarche de développement durable ou de "city hubs" multifonctions intégrant des quais de

chargement (camionnettes) et de déchargement (camions ou trains), des bureaux, des espaces de stockage et de préparation et conçus en respectant des normes de haute qualité environnementale.

**L'accueil des véhicules de livraison:** Les aires de livraison constituent le premier équipement logistique urbain. Mais, elles sont souvent occupées par des véhicules particuliers en stationnement. Il en résulte de nombreux stationnements des livreurs en double file, obérant le fonctionnement de la ville et la productivité des entreprises de transport. Plus de 80% des livraisons sont réalisées en stationnement illicite. Des solutions sont examinées comme le contrôle, via des brigades dédiées ou des systèmes technologiques, par exemple en déployant sur les aires de livraison des bornes de recharge d'énergie afin d'en dissuader l'utilisation abusive par les voitures particulières. Ces pistes orientent vers une gestion mutualisée, basée sur un système de réservation, et dynamique des aires de livraison.

**La structure commerciale:** Les thèmes du commerce et de la logistique sont généralement traités séparément alors même qu'ils sont fortement interdépendants. Cela concerne non seulement l'approvisionnement des commerces, mais aussi les livraisons à domicile. La livraison à domicile (LAD) est devenue un phénomène urbain pour des raisons de vieillissement de la population, de baisse du taux de motorisation des ménages en zone urbaine dense, de préférence de plus en plus marquée pour l'achat ludique par rapport à l'achat "corvée", de prédominance du choix du gain de temps par rapport au gain d'argent, de l'accélération de la pénétration d'Internet dans les foyers, de l'incapacité des transports en commun à permettre le transport de paquets encombrants, des distances à parcourir pour atteindre les hypermarchés, du temps perdu dans les embouteillages... Toutes ces conditions font que la demande de livraison à domicile ne cesse de croître mais l'offre reste néanmoins plutôt pauvre et les organisations peu vertueuses. Ce domaine est encore un vrai gisement de création d'emplois et de valeur.

### **Recommandations pour l'action publique autour de 7 axes:**

1 – **Agir sur la structure du marché** en favorisant l'émergence de nouveaux acteurs, notamment celui "**d'ensembliser de la logistique urbaine**". Ces acteurs contribueront à mutualiser les moyens et développer des synergies afin de réduire les coûts d'exploitation du "dernier kilomètre" et l'empreinte écologique.

Un autre axe est le développement des sociétés de services de livraison et d'accompagnement à domicile par la professionnalisation contrôlée de ces nouveaux métiers.

2 – **Faire de la logistique urbaine un tremplin pour l'emploi**, permettant, d'une part, à ce secteur de drainer des ressources humaines et, d'autre part, offrant à des publics en difficultés une voie d'insertion professionnelle et sociale.

La logistique urbaine est souvent symbolisée par le "chauffeur – livreur », métier sous-valorisé, notamment en termes de salaires et d'image sociale. Cependant, il porte en lui un véritable "système – expert" qui combine des connaissances très riches avec un savoir-faire irremplaçable permettant souvent, en temps réel, de trouver des solutions performantes.

Le développement des livraisons à domicile tend à élargir le champ traditionnel de la logistique urbaine avec le développement du e-commerce. Dès lors, il paraît essentiel de renforcer et soutenir les filières de formation qui offrent dans ce domaine un éventail de métiers allant du très qualifié au faiblement qualifié.

3 – **Favoriser un horizon juridique adapté** et favoriser le développement d'une logistique urbaine s'inscrivant dans une perspective de développement durable. Il est notamment nécessaire de redonner de la cohérence aux arrêtés municipaux en étendant les compétences des autorités organisatrices de transport. Le Code général des collectivités locales permet de s'appuyer sur les risques en matière de nuisances ou de protection de l'environnement. La professionnalisation des

aires de livraison et l'introduction de normes d'émission et de bruit pourraient constituer des outils positifs de régulation du système urbain. Le contrôle de l'inscription au registre des transporteurs constitue un moyen possible de pénaliser les comportements non vertueux.

Une autre piste de progrès est constituée par les réflexions à mener pour modifier le code du commerce afin de faciliter les livraisons en dehors de la présence du destinataire dans des sas ou points relais, ou de nuit.

**4 – Faire du foncier le levier de la réintroduction de la logistique dans la ville.** Il convient donc de démontrer l'utilité de la fonction logistique et développer des synergies avec les politiques commerciales et l'urbanisme.

Le maintien d'un tissu dense de commerces de proximité constitue un élément essentiel pour la vitalité économique et la qualité de vie dans les zones urbaines. Dès lors, l'utilisation des dispositions du droit de l'urbanisme, notamment le droit de préemption pourrait faciliter le maintien de commerces de proximité et parallèlement faciliter la livraison et l'enlèvement des marchandises. Des espaces délaissés situés à proximité ou sur les emprises ferroviaires ou fluviales peuvent satisfaire les besoins de la logistique urbaine. Il convient de procéder à leur recensement et de veiller à leur disponibilité.

Les pôles d'échanges de transports de personnes comme les gares ferroviaires ou routières ont vocation à devenir d'importants pôles commerciaux et donc des générateurs de trafics importants pour la logistique urbaine, tant pour les flux entrants que sortants.

**5 – Mettre en place une stratégie de déploiement de nouveaux matériels** (gaz, électriques).

Les actions concernent les véhicules mais également les matériels de manutention. Si une mutation rapide vers des véhicules propres en matière de logistique urbaine est nécessaire, du retard a déjà été pris dans ce domaine notamment pour les véhicules électriques de plus de 3,5 tonnes. Il est donc urgent de développer des solutions transitoires basées sur l'exploitation du gaz carburant. Il s'agit également de mieux coordonner les transports de fret et de personnes en favorisant le développement des transports publics, du covoiturage et de la mutualisation en matière de logistique urbaine.

**6 – Promouvoir de nouvelles organisations logistiques.** Les logisticiens s'engagent dans des réflexions sur l'adaptation de leur schéma logistique aux nouvelles contraintes environnementales anticipées notamment sur les chaînes logistiques d'approvisionnement. Lorsque cela est possible, la mutualisation des flux et la rationalisation des moyens pourrait être réalisée à l'aide du transport ferroviaire ou fluvial pour les flux provenant de l'extérieur de la ville et à destination d'un espace logistique urbain. La distribution vers le destinataire final serait systématiquement assurée avec des véhicules propres. L'entrepôt logistique serait vertueux sur le plan énergétique, voire à "énergie positive", le surplus étant utilisé par les véhicules propres.

**7- Mieux faire connaître le rôle de la logistique urbaine.** Il convient de mettre en place une information et une formation sur cette thématique portant à la fois sur l'analyse systémique de la ville, l'utilisation des outils informatiques disponibles (modèles) et sur les actions possibles pour rattraper le retard pris par les collectivités sur ce sujet. Si la mobilité des personnes est au cœur des réflexions actuelles, celle de la marchandise occupera, à coup sûr, élus et techniciens des décennies à venir.

Les enjeux économiques, environnementaux, sociaux, voire sociétaux, mettent les pouvoirs publics en devoir de transformer une activité peu valorisée en une activité de services structurante à forte valeur ajoutée.

Pour télécharger le rapport complet :

[http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique\\_distrib/etudes5.php](http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique_distrib/etudes5.php)



**Présentation de l'étude-action « la logistique mutualisée,  
cas de l'axe « MIN de Rungis - Paris », secteur des Fruits et Légumes »  
Projet financé par le Pipame et réalisé par le CNAM Paris et Mutualog  
Thierry JOUENNE et Abdoulaye SEMBENE**

Le travail présenté résulte d'une commande passée en 2008 dans le cadre du programme « Logistique » du Pipame, Programme interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques, ancré au ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (MEIE - DGCIS). Le présent travail a été co-piloté par le ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer (MEEDDM – Setra et DGITM) et la DGCIS.

Le contexte économique actuel caractérisé par la crise financière favorise l'émergence de nouvelles formes de gouvernance et de rationalisation des circuits de distribution. De même, l'urgence écologique conduit à une prise en compte de l'aspect environnemental dans les pratiques et la gestion au quotidien des entreprises.

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

La mutualisation du transport apparaît comme une solution prometteuse pour réduire les coûts de distribution, maximiser le remplissage des véhicules, réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et contribuer au désengorgement des agglomérations urbaines. Or, elle tarde à prendre son essor. Elle ne s'est pas encore imposée dans les petites et moyennes entreprises qui ont pourtant plus à y gagner en raison de la difficulté à atteindre une taille critique pour l'achat de transport. Dans ce secteur, le partage se fait jusque-là principalement à travers l'externalisation.

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

Cette étude a pour objet **d'évaluer la faisabilité et les perspectives** de la mutualisation du transport entre le MIN de Rungis et la ville de Paris dans le but de réduire les coûts logistiques, le trafic des véhicules montant et descendant et la pollution résultante.

Le CNAM Paris et la société MutuaLOG, avec la collaboration de la SEMMARIS, ont mené une enquête terrain d'août à octobre 2008 auprès des grossistes du secteur des Fruits & Légumes du MIN de Rungis et leurs clients situés à Paris. Celle-ci a permis de dresser un **état des lieux** et de recueillir les **réactions et les attentes** des intervenants de la filière sur le thème de la mutualisation du transport.

Sur la base de guides d'entretien intégrant l'état de l'art sur les concepts de la collaboration logistique, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des acteurs de l'offre établis dans le MIN de Rungis et de leurs clients détaillants parisiens susceptibles de devenir des acteurs et/ou des bénéficiaires d'une mutualisation du transport. Au total, 50 acteurs jugés représentatifs de la filière par leur activité et leur statut ont été interviewés. Il s'agit de **18 grossistes** du MIN de Rungis et **32 détaillants** en fruits et légumes situés dans Paris intra-muros. Les graphiques ci-

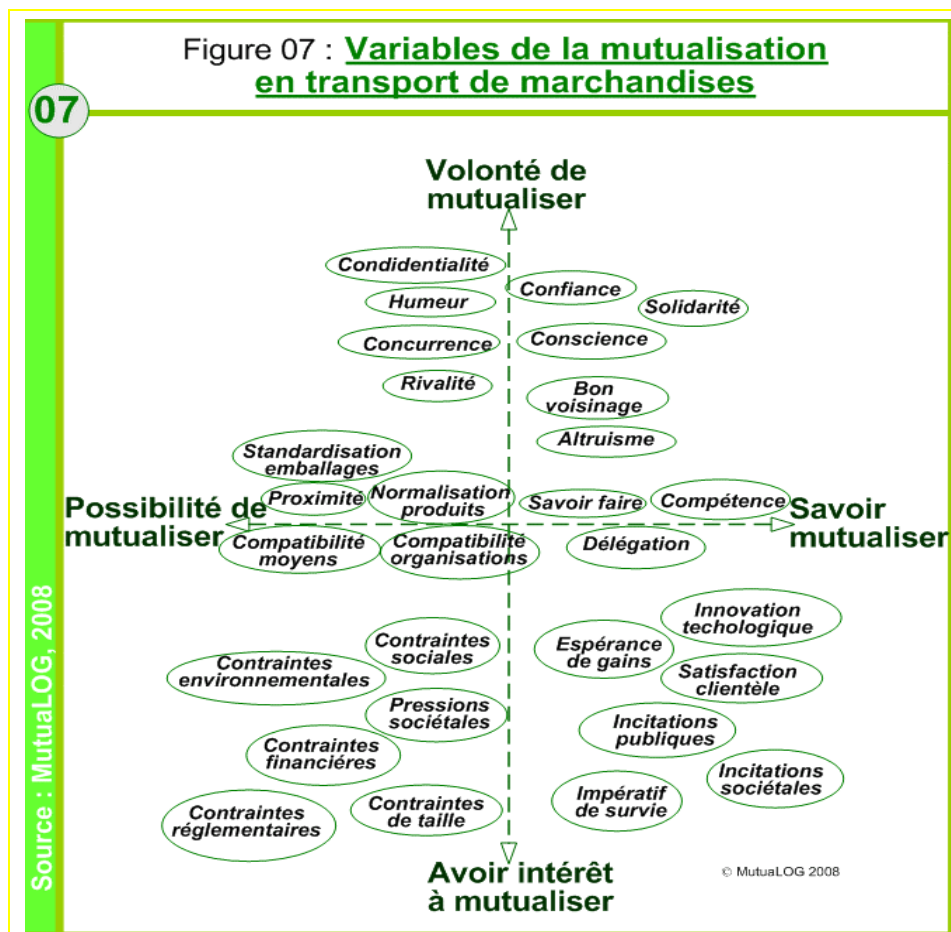
après montrent la répartition des répondants composée pour l'activité de gros d'autant de grossistes-livreurs que de grossistes carreau (ces derniers ne livrant pas leurs clients), et pour l'activité détail de 42 % de détaillants spécialisés en fruits et légumes (cours des halles) et de 58 % d'épicerie générales.



**L'intérêt, le pouvoir, le savoir et la motivation à mutualiser**

La faisabilité et les perspectives de la mutualisation ont été traitées sous quatre angles complémentaires : **l'intérêt** des acteurs à mutualiser (vu sous l'angle des contraintes et des incitations de toutes sortes) ; **le pouvoir** mutualiser (lié aux aspects matériels et opérationnels) ; **le savoir** mutualiser (lié aux compétences en logistique étendue et à la délégation de gestion ou encore à la cogestion) ; **la motivation** à mutualiser, c'est-à-dire la volonté non contrainte des acteurs d'adopter ce modèle de gestion.

Comme le montre le schéma suivant, « l'intérêt, le pouvoir, le savoir et la motivation à mutualiser » recouvrent plusieurs aspects différents.



L'échantillon des grossistes étant composé de 50 % d'entreprises livrant leurs clients à l'aide de moyens propres, il s'agissait d'abord de connaître les avantages et les inconvénients de **l'offre de livraison** proposée aux détaillants. Le service de livraison nécessite des moyens et des ressources spécifiques. Les coûts élevés d'investissement et d'exploitation du transport requièrent une organisation et une gestion rigoureuse des livraisons.

Quels sont les avantages de la livraison ? :

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

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

Quelles sont les difficultés de la livraison? :

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

Parmi les **clients n'ayant pas recours au service de livraison**, on trouve la majeure partie des épiceries et des marchés qui préfèrent se rendre sur place **2 à 6 fois par semaine** à l'aide de leur propre véhicule. La **relation produit** est fondamentale pour cette catégorie de clients. La **qualité du produit (91 %)** et le **pouvoir de négociation (65 %)** sont deux arguments imparables qui motivent ces acteurs à opérer par eux-mêmes.

La **faisabilité de la mutualisation** auprès des grossistes-livreurs et des détaillants enlevant eux-mêmes leurs commandes peut être analysée à travers le prisme « **avoir intérêt, pouvoir, savoir et vouloir mutualiser** ».

### **La faisabilité de la mutualisation auprès des grossistes et des détaillants**

Auraient-ils intérêt à mutualiser ? :

L'un des constats de l'étude est que le niveau de **difficulté économique est certes important, mais n'engage pas la survie des entreprises du secteur à court terme** comme en témoigne le maintien du niveau du chiffre d'affaires (+ 0,1 % en 2007) malgré la baisse des volumes.

A la question du **taux de remplissage** des véhicules au départ de Rungis, on constate une importante disparité entre les acteurs selon la typologie des clients et les volumes commandés, l'organisation des tournées et la politique de service. Sur la base des données collectées, on estime à **50-60 %** le taux moyen de remplissage des véhicules de fruits et légumes au départ de Rungis. Malgré le coût du transport (amortissement ou leasing du véhicule, salaire du chauffeur et coût du

gasoil, de l'entretien et de l'assurance), les grossistes concernés considèrent aujourd'hui que le **service au client** est plus important que le taux de remplissage.

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

Enfin, il n'existe pas aujourd'hui de **prime par l'image** du fait de l'absence de **label pour le transport écologique**.

#### Pourraient-ils mutualiser :

Si les aspects liés à la standardisation logistique (emballage, conditionnement, température, véhicule) sont acquis, **ceux liés aux systèmes d'information sont loin de satisfaire aux exigences de la collaboration**. Ces aspects informatiques concernent non seulement le matériel, mais aussi les logiciels (se limitant à la gestion commerciale) et l'utilisation des standards GS1 (comme les codes à barre). Aucun des acteurs rencontrés n'utilise les standards de codification et de marquage des produits. Bien qu'une partie des palettes entrantes soit identifiée à l'aide de l'étiquette logistique standard (GS1-128), les liens de traçabilité sont ensuite rompus au niveau du MIN. Du côté des détaillants, 33 % seulement sont équipés d'un ordinateur (et d'une connexion Internet).

Les conditions opérationnelles de la mutualisation ne sont donc pas réunies et se heurtent principalement au manque de motivation des acteurs. Les investigations menées montrent qu'ils considèrent aussi **la technologie comme un frein au développement commercial**. En effet, la prise des commandes des clients se faisant livrer utilise avant tout le téléphone comme media de collecte de la demande et de diffusion des opportunités commerciales.

#### Sauraient-ils mutualiser :

La **fonction logistique** est peu représentée si l'on en juge par le nombre de managers spécialisés en logistique. Parmi les grossistes, seulement **11 %** des entreprises déclarent avoir un responsable logistique et **33 %** un responsable qualité. Cela se traduit entre autres par une méconnaissance des coûts réels de la logistique. Les coûts complets ne sont d'ailleurs évalués que dans **29 %** des cas, de même que la qualité du service client - notamment le taux de service - n'est mesurée ou estimée que par **44 %** des grossistes interrogés. La motivation financière de la mutualisation devient de facto inopérante car l'optimisation nécessite une connaissance des coûts et leur répartition entre les activités.

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

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

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

#### Voudraient-ils mutualiser :

Les grossistes interviewés se montrent incrédules, voire hostiles à la mutualisation en raison de la **forte concurrence** régnant sur le MIN, de l'**individualisme** des acteurs et de la **confidentialité des données commerciales**. La mutualisation est considérée comme « utopique et impraticable » par la quasi unanimité. Dans l'esprit des grossistes, la **mutualisation serait possible au mieux pour les entreprises qui vendraient des produits différents et complémentaires ou bien des produits similaires et substituables à une clientèle captive et bien différenciée**.

De plus, les **disparités de maturité logistique** entre les grossistes ne favorisent pas la collaboration. Les grandes entreprises les mieux organisées n'entendent pas s'associer avec les plus petites car elles n'en tirent pas avantage.

Les détaillants ne conçoivent pas non plus la mutualisation de leur véhicule ou le partage de celui de leur collègue ou concurrent pour des opérations de covoiturage.

Les arguments liés au respect de l'environnement ne semblent pas non plus être suffisants pour motiver une décision de mutualisation, même si une grande partie des acteurs déclarent être sensibles aux nuisances du transport. Très peu tiennent compte de l'environnement dans leurs décisions stratégiques. **La conscience écologique ne saurait donc suffire seule à motiver la mutualisation.**

### **Vers une démarche d'optimisation individuelle plutôt que la mutualisation...**

Malgré le manque d'intérêt, de maturité, d'incitation et de motivation pour la mutualisation du transport, l'**optimisation du transport et la réduction de son impact** tant sur le trafic que sur l'environnement restent possibles. Cette étude qui s'applique au secteur des Fruits & Légumes – en aval de la filière entre l'activité de gros et le marché parisien – ne préjuge en rien de la situation des autres secteurs d'activité présents sur le MIN de Rungis. Elle permet dans ce contexte d'établir les conclusions suivantes:

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

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

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

Enfin, la perspective de mutualiser requiert une excellente **maturité logistique** reposant sur un système d'information intégré utilisant les standards de communication GS1 tant pour

l'identification automatique des produits et des colis que pour les échanges électroniques. Or ils sont absents chez la plupart des acteurs rencontrés.

Au terme de l'étude, c'est finalement la voie de **l'optimisation individuelle** qui s'impose, dans le cadre du MIN de Rungis pour le secteur des Fruits & Légumes, avant tout projet de mutualisation interentreprises, pour l'optimisation du transport et la réduction de ses nuisances. Elle se traduit par le développement de **l'éco-conduite**, l'utilisation de **véhicules propres et de taille adaptée** et l'amélioration des performances internes par une **meilleure organisation logistique** soutenue par un système d'information intégré pour les entreprises en retard sur leurs concurrents.

Pour télécharger le rapport complet :

[http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique\\_min/etudes4.php](http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique_min/etudes4.php)

# Présentation de l'étude « La logistique en France : des enjeux simultanés pour les acteurs publics et privés des territoires »

## De nouveaux indicateurs territoriaux pour une meilleure lisibilité »

Projet financé par le Pipame et réalisé par Samarcande

Philippe DUONG

*Le travail présenté résulte d'une commande passée en 2008 dans le cadre du programme « Logistique » du Pipame, Programme interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques, ancré au ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (MEIE - DGCIS). Le présent travail a été co-piloté par le ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer (MEEDDM – Setra et DGITM) et la DGCIS.*

*La logistique est un levier indispensable à la compétitivité des entreprises. Elle est aussi un outil essentiel pour le développement et l'aménagement des territoires. Les travaux effectués en 2009 proposent une approche géographique novatrice de la logistique. Tandis que l'objet logistique est replacé dans le contexte de l'économie des échanges locaux, communautaires et mondiaux, des éléments qualitatifs éclairés complètent une analyse factuelle de multiples critères appliquée sur les découpages régionaux traditionnels.*

*L'élaboration d'indicateurs dans certains domaines peut devenir un exercice complexe qui ne peut se satisfaire d'une simple analyse de statistiques. La logistique est un domaine transversal, en interface avec nombre d'autres domaines. La lisibilité logistique de la France requiert une solide expertise logistique territoriale, qui doit ensuite être croisée avec l'interprétation empirique et l'analyse comparée des cartes et données chiffrées disponibles.*

*Un premier résultat est obtenu par synthèse et agrégation des phénomènes. Il prend la forme d'une typologie de territoires grâce à laquelle un nouveau zonage de la logistique en France est ébauché. Tel un outil disponible, ce zonage peut être utilisé par les acteurs dans leur réflexion sur les futurs schémas pertinents de gouvernance, applicables à ces nouveaux territoires de la logistique.*

**Q**uand l'analyse traditionnelle des phénomènes logistiques n'est plus suffisante pour éclairer les décideurs privés et publics, une nouvelle approche devient nécessaire. Basée sur une logique de système et l'analyse de toutes ses composantes, l'ambition d'un nouveau zonage logistique est de rapprocher les acteurs privés et publics grâce à une nouvelle approche spatiale partagée par les acteurs des entreprises et des territoires.

Selon la définition de l'association française ASLOG, la logistique concerne toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telles que la localisation des usines, des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion physique des en-cours de fabrication, l'emballage, le stockage, la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, le transport et les tournées de livraison.

La logistique est une composante essentielle de l'organisation des entreprises. Elle est devenue un enjeu de leur compétitivité, notamment pour les activités qui vivent au rythme d'une mise en marché rapide, flexible, peu coûteuse et dont une partie du succès repose sur l'efficacité des opérations logistiques, des outils et des méthodes qui sont mis en œuvre.

Les activités logistiques, créatrices de valeur ajoutée, reflètent les besoins de gestion des flux des entreprises. Elles contribuent dans le même temps à la satisfaction des besoins des territoires, de leur population et de leur économie. Si la sensibilité des territoires aux évolutions est largement fonction de leur profil (spécialisation, ouverture sur le monde, enclavement, dynamisme, etc.), la logistique est un objet d'aménagement et d'attractivité de tous les territoires.

Dans le contexte de globalisation, d'échanges croissants d'informations et de contraintes à venir pour répondre aux problématiques de développement durable, **le futur de la logistique consistera à apporter des solutions durables pour organiser l'efficacité et l'efficience des échanges au sein d'un territoire et entre les territoires.**

L'apparition d'enjeux nouveaux amène à poser la question des facteurs de progrès à prendre en compte dans les territoires : relations interentreprises, mutualisation, externalisation, approche par filière pour les entreprises, accueil des activités logistiques, infrastructures, emploi, formation, services pour les collectivités publiques.

Ces facteurs concernent simultanément la sphère des entreprises et la sphère publique ; ils amènent à envisager un zonage logistique de la France, qui propose une segmentation territoriale et une vision objectivée de l'espace français, notamment au moyen d'indicateurs et d'une analyse dynamique de l'espace logistique.

Ce zonage, pour être construit, nécessite la compréhension des enjeux de logistique territoriale et la combinaison de plusieurs niveaux d'analyse complémentaires : l'analyse première des indicateurs du système statistique général (niveaux macro-géographique et macro-économique), ainsi que l'analyse des indicateurs d'entreprises (niveaux micro-géographique et micro-économique). Du fait de son caractère transversal, la logistique implique un troisième niveau d'analyse afin d'intégrer la dimension entrepreneuriale et la dimension territoriale.

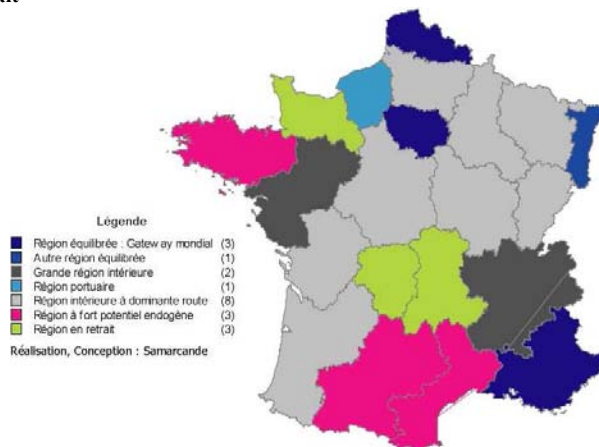
L'approche méthodologique retenue pour ce zonage logistique de la France distingue simultanément **les familles d'acteurs** à l'œuvre et **les échelles pertinentes** pour évaluer avec justesse le fait logistique ; elle identifie **les grandes questions et les défis** auxquels doivent répondre les acteurs, elle confronte **les thématiques et les variables communes** pour lesquelles l'approche partenariale de la logistique est envisageable, elle étudie également la façon dont s'insèrent les activités logistiques sur un territoire donné (**logistique endogène, logistique exogène**).

La logistique territoriale résulte de la superposition de plusieurs systèmes, avec un nombre important d'éléments constitutifs et une forte densité du réseau de relations entre ces éléments. Même si une représentation graphique lisible et synthétique n'est pas facilitée, l'importance du lien entre industrie et logistique est très apparente.

Le rapport de l'étude est accessible en téléchargement à l'adresse  
[www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique/etudes2.php](http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique/etudes2.php)

L'examen qualitatif des caractéristiques logistiques régionales aboutit à la typologie suivante des régions :

- région équilibrée : Gateway mondial ou non
- région portuaire
- région intérieure
- région à potentiel endogène fort
- région à dominante routière
- région en retrait



**Typologie des régions françaises**

**Ile-de-France, PACA et Nord-Pas-de-Calais** permettent l'entrée du pays dans l'économie mondiale des échanges et jouent un rôle de « gateways » mondiaux grâce à leur rôle de concentration et d'expédition/importations des marchandises. De son côté, l'**Alsace** offre également des critères équilibrés. Toutefois, sa position dans l'Europe rhénane, son important port fluvial et son offre quasi complète pour l'accueil d'activités logistiques lui procure une place distinctive.

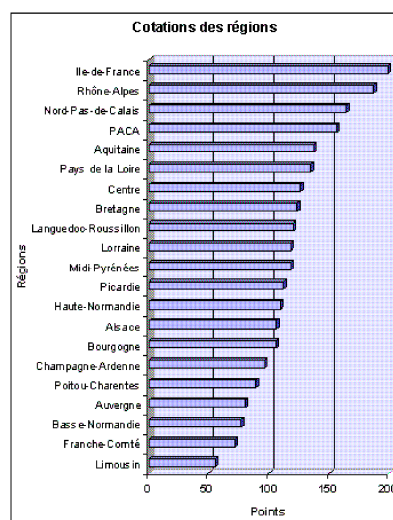
Avec les ports de Rouen (port vraquier) et du Havre (conteneurs) qui forment le premier ensemble logistique portuaire français, la **Haute-Normandie** répond précisément aux critères de région portuaire.

**Rhône-Alpes** et **Pays de la Loire** possèdent des caractéristiques endogènes importantes. Alors qu'elles ne fournissent pas d'offre multimodale totalement complète, elles disposent toutefois d'un réel potentiel d'utilisation de modes de transport non routiers. Ces modes peuvent leur apporter un meilleur équilibre en diversifiant les moyens de parvenir à ces espaces (avec comme impact une réduction des coûts d'accès).

**Bretagne, Midi-Pyrénées** et **Languedoc-Roussillon** accueillent une activité productive en développement et des populations fortement croissantes. Par des chaînes logistiques davantage structurées, ces régions pourraient accroître leur poids.

**Picardie, Bourgogne, Centre** et **Champagne-Ardenne** peuvent jouer sur la proximité avec la métropole parisienne pour l'accueil d'activités logistiques. D'autres régions sont situées sur de grands corridors européens de transit : France-Allemagne pour la **Lorraine** et la **Franche-Comté** à l'Est, France-Espagne pour l'**Aquitaine** et le **Poitou-Charentes** à l'Ouest. Ces atouts engendrent un potentiel de création de valeur ajoutée pour ces territoires qui pourrait être davantage exploité. Les régions de ce type totalisent 40% des régions françaises.

**Basse-Normandie, Limousin** et **Auvergne** possèdent des caractéristiques endogènes faibles et peu d'infrastructures de transports. Le peu de transit n'a pas encore permis l'émergence d'une véritable dynamique logistique.



**Echelle de cotation logistique des régions**

L'étude repose sur l'analyse de 21 régions françaises (la Corse est exclue du champ) passées au travers d'un crible de 44 critères. Chaque critère est pondéré, avant un regroupement en **huit familles**, de poids égal dans le total résultant (la cotation) : les inducteurs de logistique, les leviers d'optimisation, les emplois, les échanges et les flux, les déplacements, les implantations, les structures d'accueil, l'environnement et l'aménagement du territoire.

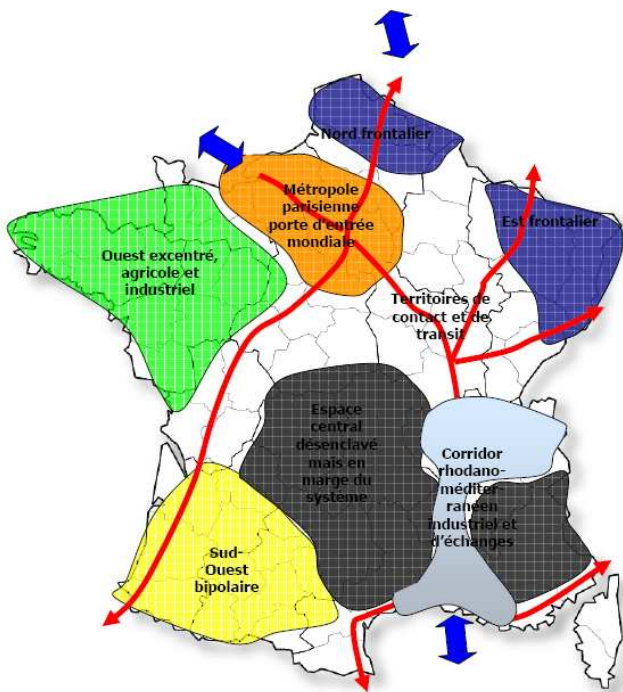
La proposition d'un premier zonage logistique (pages suivantes) résulte d'une synthèse consécutive d'une approche analytique très riche. L'exercice a nécessité un travail de « distillation » et « d'assemblage » des produits constitutifs ; de la sorte, on évite l'écueil méthodologique qui produirait autant de zonages que d'indicateurs.



**Comme il n'existe pas de modèle mathématique ou de logiciel pour optimiser le produit final, seules l'expérience et l'expertise permettent de proposer un zonage pertinent, nécessairement discutable et à discuter.**

**Le Nord industriel et frontalier** abrite une logistique qui repose sur un socle industriel ancien en fort renouvellement, et sur une puissance démographique et métropolitaine qui favorise l'implantation dense d'outils logistiques de la grande distribution (le Nord est également une grande région de la distribution généraliste et spécialisée). Le Nord est une grande région de logistique endogène avec des acteurs dynamiques. Un autre élément majeur est le positionnement frontalier de ce territoire, au contact d'un des espaces les plus dynamiques du continent, le Bénélux (Flandre) et ses ports, de même que le sud-est du Royaume-Uni.

Très exportateur, porte d'entrée terrestre et maritime, le Nord voit son système logistique très tourné vers l'Europe, mais aussi vers le monde, grâce à ses ports et aux ports voisins. Positionné sur un important corridor multimodal (fer et voie d'eau, bientôt renforcé par le canal Seine Nord Europe) qui le relie à la très puissante et très proche Ile-de-France, le Nord dispose de tous les atouts pour être une grande région logistique, ce que confirment tous les indicateurs de sites ou zones logistiques, la région étant l'un des pôles de l'immobilier les plus dynamiques.



Samarcande novembre 2008  
**Un premier zonage logistique de la France**

**L'Est industriel et frontalier** est constitué de l'Alsace, du Nord et de l'Est lorrain et du Nord de la Franche-Comté. Il s'agit d'un territoire industriel puissant et ancien, qui a subi de graves traumatismes dans certaines zones (mines, sidérurgie, textile), qui s'est en partie reconverti (automobile) et qui reste puissant et dynamique, notamment en Alsace, où la logistique industrielle fait de cette région une grande région logistique.

Comme le Nord, il s'agit aussi d'un territoire peuplé et urbanisé, qui compte deux grandes aires métropolitaines quasi millionnaires (le sillon mosellan et Strasbourg), ce qui contribue à dynamiser la logistique de distribution. Le territoire est très international : il exporte beaucoup et accueille de nombreuses sociétés étrangères. Enfin, il est fortement tourné vers ses voisins qui sont aussi parmi les plus riches d'Europe : allemands (Baden-Württemberg, Rhénanie-Palatinat, Sarre), belges (Wallonie), luxembourgeois et suisses (Bâle et la Suisse alémanique, le Jura).

Son rôle logistique est renforcé par un positionnement remarquable de porte d'entrée vers l'Europe du Nord et de l'Est, grâce notamment à des corridors européens multimodaux (l'Eurocorridor, la vallée du

Rhin), l'Est disposant d'outils multimodaux remarquables, notamment ses ports fluviaux. Cependant, ce territoire n'a pas transformé ses immenses atouts logistiques en une forte dynamique économique et territoriale, puisque malgré un rythme intense de construction d'entrepôts, les aménagements logistiques dédiés (zones) sont soit difficiles à remplir (Lorraine), soit inexistantes (Alsace, Franche-Comté).

**La métropole parisienne** est sans conteste le principal pôle logistique français. Il dispose, selon les indicateurs, de tous les attributs d'une grande région logistique européenne (c'est d'ailleurs la première). La question des limites de la métropole parisienne est d'ailleurs posée ; elle ne peut se circonscrire à la région Ile-de-France car le rayonnement métropolitain « mord » très largement sur le territoire des régions voisines. Il apparaît clairement que la région métropolitaine englobe aussi des territoires qui lui sont intimement liés d'un point de vue logistique : c'est le cas de la Basse-Seine (l'essentiel de la Haute-Normandie et une partie de la Basse-Normandie), du Nord de la région Centre (notamment Orléans), du Sud de la Picardie (Oise) et de quelques franges d'autres régions, en particulier Sens en Bourgogne et les zones limitrophes de la Marne.

L'ensemble ainsi constitué est un formidable objet logistique qui allie la puissance démographique (environ 15 millions d'habitants), économique (PIB très élevé), industrielle (même si le poids relatif de l'industrie francilienne est faible, il reste fort en valeur absolue et est renforcé par le tissu industriel riche des espaces voisins intégrés) et commerciale (le plus gros potentiel logistique de la grande distribution). Grâce aux ports normands et à l'aéroport de Roissy-Charles-de-Gaulle, ce territoire, à la logistique endogène considérable, est particulièrement ouvert sur le monde. A ce titre, il joue un rôle important dans la logistique exogène, notamment intercontinentale.

Enfin, son rôle en France de principal carrefour routier, ferroviaire et bientôt fluvial lui permet d'offrir un grand nombre de fonctionnalités multimodales. En conséquence, la métropole parisienne est de très loin le plus important pôle logistique européen, avec une concentration de tous les opérateurs nationaux et mondiaux et un parc immobilier puissant et moderne qui s'est bâti depuis 20 ans en périphérie Sud, Est et Nord de Paris, mais aussi dans les villes et zones de la grande couronne : Orléans, vallée de l'Oise et Basse-Seine.

**L'Ouest excentré agricole et industriel** est une zone constituée des régions Bretagne, Pays de la Loire, une partie du Centre, de la Basse-Normandie et de Poitou-Charentes. C'est un territoire excentré, à l'écart des grands courants de trafics et des corridors d'échanges européens. Même si la qualité de son réseau autoroutier lui permet des bonnes connexions avec l'essentiel du territoire (sauf avec le Sud-Est), la « médiocrité » de son réseau, notamment de son offre ferroviaire largement mise en cause par les restructurations de Fret SNCF et l'absence de la voie d'eau renforcent souvent l'effet d'enclavement, notamment dans l'Ouest breton. Cependant, ce désavantage géographique réel est compensé par une vitalité économique, industrielle et démographique exceptionnelle.

**Le Sud-Ouest bipolaire** désigne un petit territoire logistique, cependant géographiquement cohérent, coincé entre les Pyrénées et le Massif Central. Il est caractérisé par un certain nombre de handicaps, qui en font le plus petit espace logistique français : enclavement géographique de l'essentiel de son territoire et éloignement des grandes zones économiques européennes, sauf l'Espagne, faiblesse de son activité économique et notamment de son industrie, par ailleurs très spécialisée dans des filières assez peu génératrices de logistique (aéronautique, électronique), faiblesse de la population et de la densité démographique, avec de nombreux espaces très peu peuplés. Les besoins logistiques y sont plus faibles qu'ailleurs et le territoire n'engendre pas une dynamique logistique exogène importante, en raison de multiples facteurs : le positionnement géostratégique, la faiblesse des infrastructures et de l'offre de transport, notamment ferroviaire et de la stagnation de ses ports, notamment Bordeaux. Le fluvial est inexistant.

La faiblesse des relations avec l'Espagne constitue un déficit de génération de valeur important, alors que la moitié de la puissance

économique espagnole est située de l'autre côté de la frontière. Toutefois, ce territoire recèle quelques atouts : il dispose d'outils logistiques compétitifs, d'une croissance démographique parmi les plus importantes du pays, notamment dans les métropoles, sa concentration métropolitaine est importante dans deux aires urbaines millionnaires (Toulouse et Bordeaux), qui sont les pôles logistiques incontestés du Sud-Ouest, Toulouse surpassant d'ailleurs Bordeaux comme capitale logistique régionale. Comme les autres territoires relativement défavorisés, le Sud-Ouest connaît un déficit d'offre, notamment de transport (déficit de véhicules en entrée) et en prestataires logistiques. Pour l'offre immobilière et en dehors de l'aire toulousaine et dans une moindre mesure bordelaise, il y a peu d'opérations et de projets de zones ou de parcs.

**Le couloir rhodanien** est le second territoire logistique national après la métropole parisienne. Il s'agit d'un espace linéaire, structuré par la Vallée du Rhône avec deux « excroissances » logistiques aux deux extrémités : l'aire urbaine lyonnaise au Nord, Marseille et le delta du Rhône au Sud. Ces deux espaces ont une existence très solidaires, car ils sont liés par leur proximité, la nature évidente de leurs relations, la vallée du Rhône permettant tous les passages d'infrastructures : voie d'eau, route et rail).

La puissance respective de leurs marchés (deux pôles de plus de 2 millions d'habitants qui s'attirent et échangent) et la complémentarité de leurs vocations (terrestre pour Lyon, maritime pour Marseille) se traduisent par des relations intenses et des services efficaces, notamment fluviaux.

A une démographie puissante (7 millions d'habitants) et une force métropolitaine qui engendre des activités de distribution considérables, s'ajoute une production industrielle très importante puisque l'ensemble *Rhône-Alpes et PACA* est plus puissant que l'Ile-de-France. Particulièrement dans l'aire lyonnaise, ce territoire engendre une logistique endogène très forte qui se traduit par la présence ancienne de nombreux opérateurs logistiques et de transport. Le couloir rhodanien est probablement le territoire français où la logistique exogène est la plus importante.

Du fait de son positionnement géostratégique au Sud de l'Europe, au contact direct de l'Europe du Nord, de l'Europe alpine et de l'Europe méditerranéenne, Lyon est l'une des capitales logistiques de l'Europe. La densité et l'efficacité des infrastructures et de l'offre de transport (fluviales avec le Rhône, ferroviaires et autoroutières) rendent ce territoire encore plus attractif. Avec Marseille, il bénéficie, du second port européen (malheureusement beaucoup plus mal classé en conteneurs), l'un des meilleurs sites portuaires d'Europe qui souffre cependant de graves dysfonctionnements structurels. Les pôles lyonnais et marseillais sont ainsi devenus deux des principaux pôles logistiques français. Ils concentrent des zones et parcs logistiques de premier plan (l'Isle d'Abeau est la première zone logistique française) et de nombreux projets d'investisseurs immobiliers.

**Les territoires de contact, territoires de transit** sont des espaces moins marqués économiquement et démographiquement. Sont concernés : une partie de la Picardie entre le Nord et la métropole parisienne, la plus grande partie de Champagne-Ardenne, de la Bourgogne et de la Franche-Comté, le Sud de la région Centre, l'essentiel de Poitou-Charentes, le couloir languedocien et la Côte d'Azur. Ils ne bénéficient pas systématiquement d'activités industrielles puissantes ou de métropoles structurantes. Il s'agit de territoires influencés (parfois écartelés) entre plusieurs territoires plus puissants, ce qui peut nuire à leur développement ou au contraire constituer une opportunité en jouant sur des influences multiples.

Ces territoires sont également marqués par une géographie favorisant le passage, les échanges et le transit, ce qui explique une tradition parfois séculaire comme en Champagne. Aujourd'hui, ces territoires accueillent de nombreuses infrastructures de transport autoroutières ou ferroviaires. Ils constituent souvent des nœuds ou carrefours importants grâce à une situation sur des corridors d'échange nationaux ou européens. Ils bénéficient d'une demande logistique endogène plus limitée que les grands territoires voisins ; ils fondent beaucoup d'espoirs sur la logistique exogène et se considèrent comme très bien placés d'un point de vue géostratégique. C'est là que se sont développées de grandes opérations de zones et parcs logistiques, portés par les acteurs de l'immobilier logistique,

impliquant souvent les collectivités territoriales, y compris dans de retentissants échecs.

**Les territoires montagneux** concernent essentiellement le Massif Central et le Sud des Alpes. En plus de leur désavantage topographique et leur faiblesse tant démographique et qu'économique, ces territoires ont longtemps été enclavés et n'ont disposé que de peu de liaisons avec le reste du territoire national. Ce handicap certain est cependant de plus en plus compensé par les efforts consentis en matière d'infrastructures autoroutières, qui permettent de les désenclaver efficacement. Il n'en est cependant pas de même pour le transport ferroviaire, qui est plutôt en voie de désertification. Si certaines zones souffrent encore durement de cet enclavement (Sud du Massif Central), d'autres zones sont porteuses de dynamiques économiques et logistiques remarquables, sachant bien valoriser leurs atouts : cadre de vie, sécurité, coûts fonciers, main d'œuvre fiable. Par exemple, les zones autour de Clermont-Ferrand, Châteauroux, Brive et Moulins peuvent servir d'alternatives aux métropoles et aux corridors encombrés.

**Les expériences de gouvernance logistique territoriale sont nombreuses** et les initiatives, projets et démarches peuvent contribuer à une ébauche de situation comparative entre les différentes régions françaises sur certains indicateurs (avec un caractère évidemment partiel et purement indicatif). Sept thèmes peuvent être retenus, chacun étant diversement pris en compte par les territoires.

- **La connaissance du fait logistique sur le territoire** est la démarche la plus développée, puisque toutes les régions sont concernées et ont réalisé une ou plusieurs études sur leur système logistique ou au moins sur le transport de marchandises ; certaines régions vont plus loin en mettant en place un observatoire, comme le Nord-Pas-de-Calais ou Rhône-Alpes, l'Alsace et la Bretagne (plus récemment).
- **L'aménagement logistique du territoire** est la seconde démarche la plus développée (18 régions), soit par la participation à la création de zones d'aménagement logistique (ZAL), soit à leur promotion, les ZAL étant réalisées par des collectivités de base. Plusieurs régions entreprennent une démarche de schéma logistique régional comme l'Alsace ou l'Auvergne, alors que c'est plus fréquent pour le transport de marchandises. En revanche, de nombreux schémas départementaux (Hérault, Val de Marne), subrégionaux (secteur de Roissy) ou métropolitains (estuaire de la Loire) sont identifiés.
- **L'animation**, c'est-à-dire l'existence de structures de concertation ou de rencontre (clubs logistiques) régionales, voire départementales concerne 12 régions. Elles existent surtout dans les grandes régions logistiques et industrielles et sont souvent absentes des régions qui accueillent les territoires de contact et de transit.
- **Les actions thématiques**, c'est-à-dire les actions programmées ou engagées sur des questions transversales comme l'intermodalité, l'immobilier, l'emploi, la logistique portuaire ou la recherche concernent 10 régions, qui sont là aussi plutôt dans les grandes régions logistiques. Signalons une fréquence croissante de démarche Opérateurs de Fret Ferroviaire de Proximité dans plusieurs régions (Auvergne, Centre, Midi-Pyrénées).
- **Les actions sectorielles**, qui sont essentiellement des actions de mutualisation ou de dynamisation logistique de filière concernent 9 régions. Parmi celles-ci, signalons des actions remarquables sur la construction navale en Pays de la Loire, les IAA en Auvergne, dans le Centre et en Bretagne, la viticulture en Languedoc-Roussillon.
- **La prospection et la communication** concernent 8 régions qui se manifestent en particulier par une présence régulière dans les salons.
- **La stratégie intégrée** est le thème le moins mis en œuvre dans les régions et quand il l'est, il n'est qu'en phase de démarrage. Seules 6 régions sont concernées : Rhône-Alpes et Nord-Pas-de-Calais depuis de nombreuses années, l'Alsace, l'Auvergne et Midi-Pyrénées depuis peu de temps et avec des approches plus ou moins exploratoires ; en Alsace et en Auvergne, la démarche est relayée officiellement par les élus. Enfin, en Ile-de-France, la région commence à mettre en route une réflexion intégrée, les approches précédentes ayant surtout été le fait des départements.

novembre 2009