

## 1 QUELLE APPROCHE DE LA LOGISTIQUE ET DU TERRITOIRE ?

S'il est un terme qui est largement usité mais dans des sens et des définitions très divers, c'est bien celui de «logistique». Dans la vie courante des particuliers comme des entreprises, la logistique renvoie à l'organisation, à la mise en place des flux de biens. Récemment, avec le développement considérable de l'économie des échanges, la logistique a été et est encore très fréquemment (et improprement) assimilée au transport, auquel on associe le stockage et la gestion des entrepôts. C'est d'ailleurs cette dimension, la plus visible sur les territoires, qui est privilégiée par les collectivités en charge de son aménagement et de son développement.

Mais avant d'être un objet d'aménagement du territoire, la logistique est une composante essentielle de l'organisation, de la gestion et de la stratégie des entreprises, qui a pour objectif de mettre en place l'ensemble des moyens nécessaires à la réalisation d'un produit ou d'un service et à sa commercialisation.

C'est une démarche qui a pour objet de gérer les flux physiques et d'information, afin d'assurer la coordination et la synchronisation des rythmes entre les clients, la production et les fournisseurs, pour mettre à disposition au moindre coût, les marchandises demandées, dans la quantité et la qualité définies, tout en minimisant le niveau des stocks.

Selon l'ASLOG, « elle 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. »

Elle dépasse donc très largement les fonctions de transport et d'entreposage, qui sont essentielles, mais sont loin d'être les seules dans le processus logistique. Elle inclut de ce fait la maîtrise des opérations de gestion de l'information, qui sont décisives pour la réalisation d'une logistique efficace.

Enfin, la logistique d'entreprise dépasse depuis longtemps le cadre juridique et économique de l'entreprise, car elle est devenue un des outils essentiels de l'interface entre les entreprises, dont les coopérations, partenariats et échanges sont au cœur de l'économie contemporaine. L'interdépendance des entreprises, le développement de la notion « d'entreprise étendue » dans le cadre de chaînes productives et commerciales globalisées ont induit le développement de la notion de « supply chain management » qui élargit économiquement, techniquement et conceptuellement la notion de logistique.

Aujourd'hui, avec la montée en puissance du développement durable, on peut affirmer que la logistique doit s'élargir aux enjeux liés à l'optimisation du fonctionnement de la société toute entière et pas seulement des firmes industrielles et commerciales.

## 1.1 La démarche conceptuelle

Cette étude envisage de prendre en compte la logistique comme un objet essentiel dans l'économie contemporaine, qui a comme vocation première de répondre aux besoins en matière de gestion de flux des entreprises pour en assurer leur compétitivité. Mais elle a aussi pour caractéristique de contribuer à la satisfaction des besoins des territoires, de leur population et de leur économie et de participer à leur développement en les rendant plus attractifs. Levier de compétitivité des entreprises, la logistique a essentiellement été mise en œuvre pour répondre aux objectifs de rentabilité qui sont assignés à celles-ci. Mais la logistique est aussi un outil de compétitivité pour les territoires qui visent une meilleure insertion de leur tissu économique dans le marché mondialisé, ce qui ne va pas toujours dans le sens d'un développement équilibré et écologiquement responsable. Avec la priorité donnée au développement durable par les politiques publiques, la logistique peut être utilisée et mise en œuvre dans des objectifs plus conformes à cet enjeu. L'optimisation des ressources logistiques et la maîtrise de ses effets est ainsi un objectif croissant pour les acteurs du territoire.

Pour y parvenir, il est nécessaire de bâtir un socle de connaissances incluant une compréhension de la logistique d'entreprise (supply chain, architectures et processus...) et des systèmes logistiques territoriaux et des variables logistiques territoriales. Dans ce cadre, il faut noter que la logistique d'entreprise nourrit le système logistique et la prospérité des territoires, mais qu'en retour, elle se nourrit de ceux-ci, au travers de l'offre foncière, infrastructurelle, en ressources humaines ou de services. Cette approche qui vise à une connaissance et une bonne compréhension des systèmes logistiques territoriaux, aboutit à une typologie logistique des territoires.

Les bouleversements du contexte socio-économique et politique et l'apparition d'enjeux nouveaux dans la sphère des entreprises, comme dans la sphère publique, amènent à poser la question des facteurs de progrès à prendre en compte dans les différents territoires : relations interentreprises, mutualisation, externalisation, approche par filière pour les entreprises, accueil des activités logistiques, infrastructures, emploi, formation, services pour les collectivités publiques. La sensibilité des territoires aux évolutions et nouveaux enjeux, est largement fonction de leur profil (spécialisation, ouverture sur le monde, enclavement, dynamisme, ...).

Cela nous amène à envisager un zonage logistique de la France, qui propose une segmentation territoriale prenant en compte la structure socio-économique et logistique des territoires. Ce zonage doit proposer une vision objectivée de l'espace français, notamment par des indicateurs et une analyse dynamique de l'espace logistique.

Ce zonage propose un cadre robuste pour accompagner des décisions stratégiques, de nouvelles pratiques et de nouvelles formes de gouvernance logistique du territoire, intégrant les enjeux spécifiques des territoires, les stratégies déjà mises en œuvre et les pratiques de gouvernance existantes. Cette démarche doit permettre d'aboutir à des fondements et des principes d'une nouvelle gouvernance logistique territoriale.

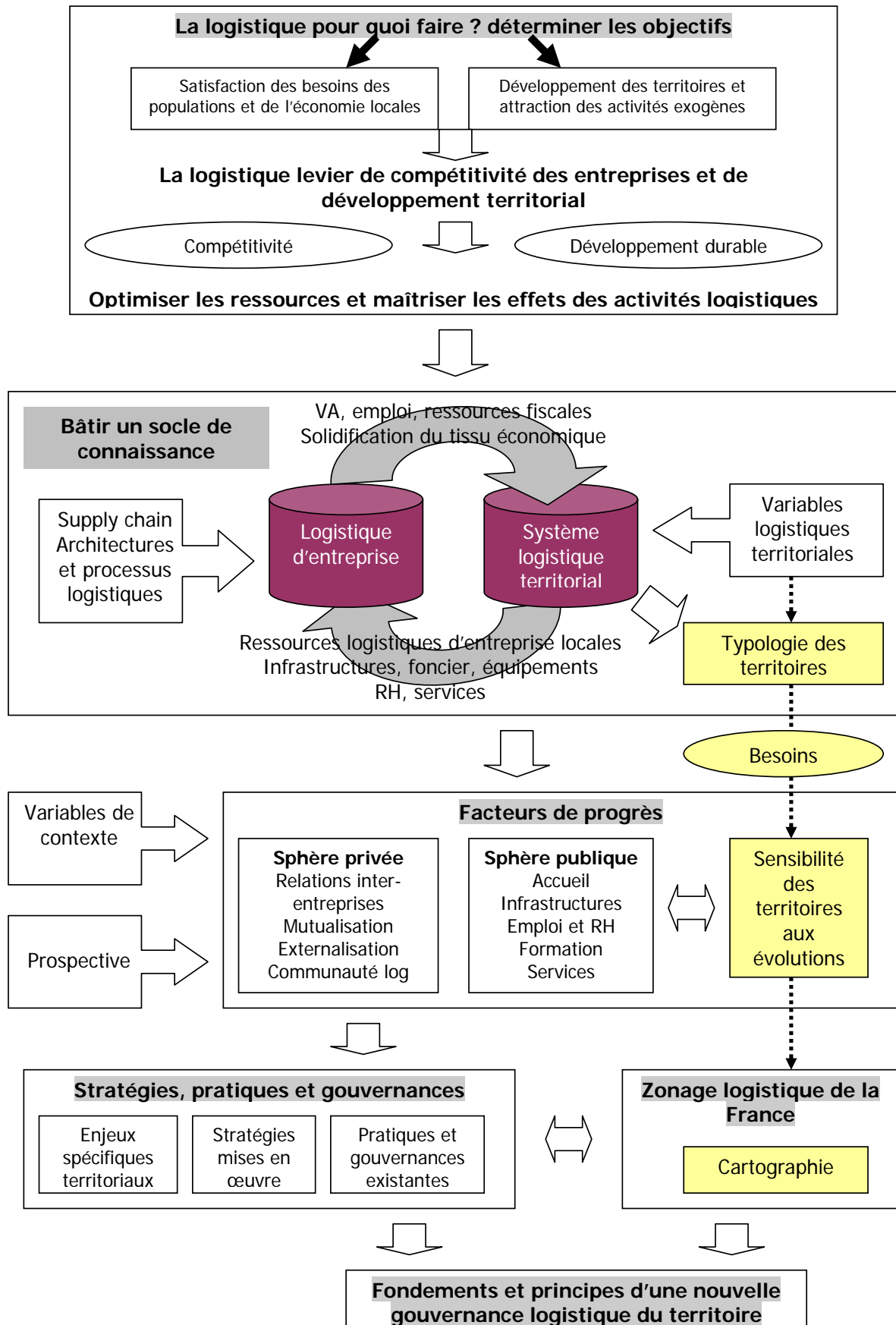


Figure N°1 : la démarche conceptuelle

## 1.2 Fonder un nouveau paradigme logistique territorial

La réalisation d'un zonage logistique de la France est un exercice inédit qui met en œuvre une grande diversité d'indicateurs, de variables, mais aussi d'acteurs, de pratiques et de stratégies. Avant de dérouler cet exercice, il est nécessaire de préciser quel peut être le cadre conceptuel de référence, puis d'identifier les critères qui seront utilisés pour y parvenir.

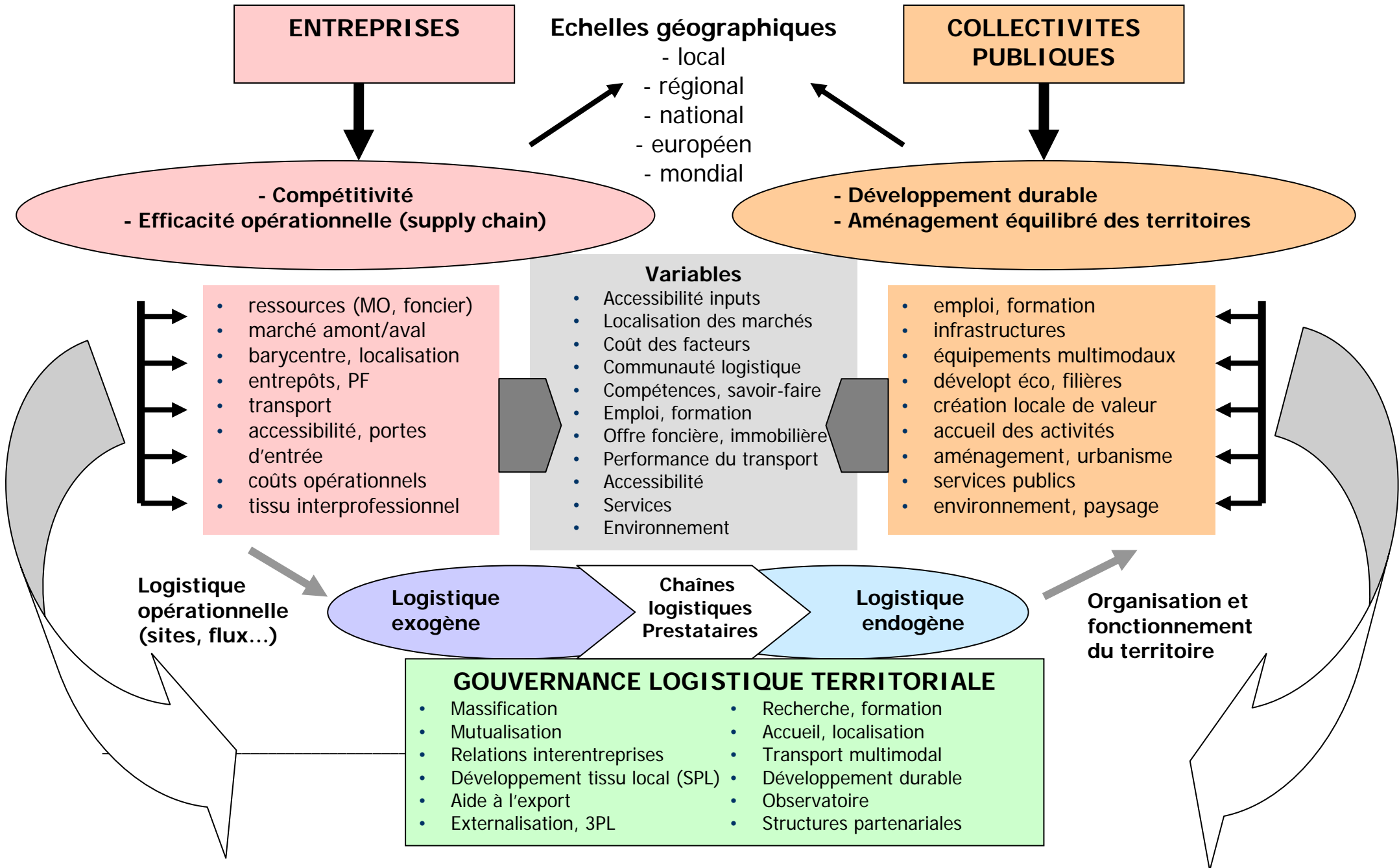
En préalable, il faut définir **un paradigme logistique territorial** qui intègre les différentes composantes et les acteurs qui sont concernés par la logistique sur le territoire. Pour cela, il est à distinguer en même temps :

- **Quelles sont les familles d'acteurs à l'œuvre ?** A notre sens les deux principales familles d'acteurs sont, d'une part les entreprises au travers des relations opérationnelles qu'elles entretiennent avec leurs partenaires et qui ont comme objectif la recherche de la compétitivité et de l'efficacité opérationnelle au sein de leur supply chain et d'autre part, les collectivités publiques (UE, Etat, Régions, Départements, communes et intercommunalités, CCI...), dont la vocation est notamment de mettre en œuvre des politiques de développement durable et d'aménagement équilibré de leur territoire.
- **Quelles sont les échelles pertinentes permettant d'évaluer le fait logistique ?** L'appréhension de la logistique n'est pertinente qu'au travers de la prise en compte des différents niveaux géographiques au sein desquels cette fonction s'exerce. Tant au niveau de sa réalité opérationnelle, que dans la façon dont elle est vécue sur les territoires, elle est présente à toutes les échelles géographiques, où elle se met en œuvre de façon spécifique (avec des lieux d'origine ou de destination des flux). Mais la logistique transcende par nature les échelles géographiques, car elle s'exerce dans le cadre de chaînes qui sont opérées en même temps à un niveau local, à un niveau interrégional ou à un niveau intercontinental. Cependant, au-delà de cette articulation interéchelles géographiques, il existe bien des caractéristiques et des logiques pertinentes à chacune de ces échelles.
- **Quelles sont les grandes questions que doivent résoudre les deux familles d'acteurs ?** Les entreprises, qui sont essentiellement motivées par une optimisation économique et technique, ont un rapport de leur logistique au territoire fondé sur la recherche des meilleures conditions opérationnelles : accès au marché, aux ressources (notamment de main d'œuvre), optimisation coûts / qualité de service, transport/entrepôt, localisation des plates-formes et entrepôts, accessibilité territoriale, qualité du tissu professionnel et entrepreneurial local, etc. Les collectivités publiques se préoccupent surtout du développement de leur territoire en termes d'emploi et de formation, d'infrastructures et d'équipements multimodaux, de développement économique des entreprises et des filières, d'accueil des activités, d'aménagement et d'urbanisme, de services publics, d'environnement, et de paysage. La dimension environnementale et notamment la limitation des émissions de gaz à effet de serre revêt une importance croissante, largement liée aux choix logistiques (implantation, organisation de la supply chain...).
- **Quelles sont les thématiques et les variables communes qui peuvent fonder une approche partenariale de la logistique ?** Il existe de notables différences d'appréhension du fait logistique par les deux familles d'acteurs (logique privée / logique publique) ; les entreprises sont plutôt des acteurs actifs et les collectivités publiques des acteurs indirects. Cependant, dans la sphère logistique, de plus en plus de démarches et de projets impliquent des approches partenariales. Ainsi, les questions d'emploi et de formation, de l'offre foncière et immobilière, de performance du système de transport, de l'accessibilité, de l'offre de services, de l'environnement, engagent tous les acteurs dans leurs démarches et leurs objectifs et concernent aussi bien les politiques publiques que les stratégies

d'entreprises, dans la mesure où cela pèse sur l'accessibilité des fournisseurs et des clients, le coût des facteurs, les conditions opérationnelles, les compétences et les savoir-faire...

- **Comment s'insèrent concrètement les fonctions, activités et opérations logistiques sur le territoire ?** La supply chain des entreprises implique des opérations de gestion de flux sur sites (entrepôts, plates-formes, sites de production et points de vente) et hors site (transport). Sur les territoires, les opérations logistiques peuvent être classifiées en deux catégories, selon la fonction et la vocation des sites opérationnels : **logistique endogène** ayant pour vocation de répondre aux besoins des activités locales et **logistique exogène** se justifiant par un positionnement géographique de nature barycentrique. La logistique sur les territoires est ainsi affaire des entreprises composant la supply chain (l'entreprise, ses clients, les clients de ses clients, ses fournisseurs, les fournisseurs de ses fournisseurs), dont les localisations s'articulent à différentes échelles géographiques. Elle concerne également les prestataires logistiques qui prennent en charge les opérations externalisées par les entreprises (surtout les plus grosses). L'articulation des opérations logistiques sur le territoire impacte fortement celui-ci dans sa dimension publique, ce qui implique l'interface entre la logistique d'entreprise et la gestion territoriale par les collectivités.
- **Quels fondements pour une gouvernance logistique territoriale ?** La question de la gouvernance logistique territoriale relève de l'articulation des deux familles d'acteurs et de leurs interfaces. Parmi celles-ci, on peut relever des thèmes répondant plutôt aux préoccupations des entreprises, pour lesquels les collectivités peuvent jouer un rôle actif : massification des flux, mutualisation des opérations, relations interentreprises, développement du tissu relationnel économique local (Systèmes Productifs Locaux, Pôles de compétitivité, clubs logistiques...), aide à l'export, externalisation logistique... Mais on relève également des thèmes préoccupant plutôt les collectivités : recherche collective, formation, accueil et localisation des activités logistiques (aménagement, urbanisme), développement durable, transport multimodal (services et infrastructures), observation économique, structures partenariales à l'échelle des territoires... Cette nouvelle gouvernance doit répondre à la nécessité d'une logique renouvelée du développement économique et d'une meilleure efficacité des activités de flux sur le territoire.

Figure N°2 : Logistique, deux démarches à réconcilier



### 1.3 Le territoire, une ressource et un réceptacle

La définition du paradigme logistique territorial nous amène à raisonner autrement sur la logistique dans les territoires. La mise en œuvre des opérations logistiques relève essentiellement des entreprises (individuellement ou collectivement dans le cadre de pratiques collaboratives) qui sont donc les inducteurs logistiques territoriaux. Leur finalité n'est pas le territoire mais la recherche de résultats techniques, économiques, commerciaux et financiers. Le territoire est, pour elles, une variable importante, **un input, une ressource clé** pour les opérations logistiques, mais parmi d'autres variables inputs ou ressources (capitaux, ressources humaines, technologie, matières premières, marché, outils opérationnels, flux physiques et informationnels...). En fait, pour les entreprises, le territoire est une variable transversale, qui intègre les aspects géographiques des autres variables (main d'œuvre, localisation des marchés, sites opérationnels, transports et infrastructures...).

Le territoire comme finalité relève plutôt de la responsabilité des collectivités ; il se positionne en même temps comme **une ressource** (pour la logistique d'entreprise) et comme **un réceptacle** des effets des opérations logistiques, en matière de création de valeur et d'emploi, de transport et de circulation, de localisation (foncier, immobilier), d'environnement, de paysage, sachant que la logistique et le transport sont des fonctions à fort impact environnemental... **Les collectivités ont donc une double responsabilité** d'une part plutôt active et offensive, pour la mise à disposition de ressources logistiques pour les entreprises et d'autre part plutôt défensive, pour la préservation du territoire des effets négatifs ou supposés négatifs de la logistique. Selon le type de collectivité et la nature de son territoire (plutôt rural ou plutôt métropolitain, enclavé ou sur de grands corridors...), selon l'histoire et la tradition (on accepte mieux la logistique dans les vieilles régions industrielles en reconversion), la position des collectivités à l'égard de la logistique sera plus ou moins offensive (plutôt pour les régions rurales et enclavées) ou défensive (plutôt dans les régions métropolitaines denses et engorgées).

Une des questions clés posée à la logistique dans les territoires est l'articulation des stratégies et des politiques territoriales (ou à impact territorial) des entreprises (individuellement, au niveau des supply chain et/ou des branches ou filières) et des collectivités et leurs compatibilités et incompatibilités.

Dans une économie dominée par le marché, la mise en œuvre des opérations logistiques des entreprises devrait théoriquement relever de pratiques marchandes et concurrentielles. Or, la dimension essentiellement publique de la gestion du territoire, en tous cas en France et en Europe, fait que les aspects territoriaux (au travers de la réglementation, des politiques d'aménagement et d'urbanisme, des infrastructures, des domaines relevant des ressources humaines, comme l'emploi, la formation, de l'accessibilité, des services publics...), sont, pour l'essentiel, de la responsabilité des collectivités publiques.

Cela explique qu'à notre sens, les aspects territoriaux de la logistique relèvent largement de **l'économie mixte et du partenariat entre la sphère publique et la sphère privée.**

### 1.4 Prémisses d'une géographie logistique

L'approche spatiale de la logistique pose deux questions préalables : celle des échelles et celle des unités géographiques de référence, questions qui sont très interdépendantes.

**La question des échelles** est essentielle car elle définit le niveau d'appréhension géographique des problématiques logistiques. C'est en fonction des échelles retenues que se prennent les principales décisions stratégiques et opérationnelles des entreprises comme des collectivités. Or, les échelles ne sont pas de même nature pour les deux familles d'acteurs ;

elles sont fixes et identifiables pour les collectivités, car à chaque niveau géographique correspond un type de collectivité, sur un territoire rigoureusement défini (les limites administratives) avec ses prérogatives propres. Les différents niveaux d'échelle sont donc pris en charge par des collectivités spécifiques.

En revanche, les échelles sont variables, globales et multidimensionnelles (en ce sens que le cadre géographique de référence est ou peut être différent selon l'entreprise, la fonction, le produit ou l'activité) pour les entreprises. En effet, la variabilité des échelles dépend des différents marchés acheteurs ou vendeurs sur lesquels se positionne l'entreprise (variables selon sa taille, le segment concerné, la stratégie commerciale...). La globalité est liée à la mondialisation qui concerne un grand nombre d'entreprises (multinationales mais aussi de plus en plus de PME) qui doivent acheter et vendre sur une aire géographique de plus en plus vaste. La multidimensionnalité est patente car les organisations géographiques des entreprises sont très hétérogènes, à des niveaux géographiques spécifiques pour chaque entreprise ; ainsi, les organisations régionales des entreprises prennent en compte des territoires très divers n'ayant généralement rien à voir avec les découpages administratifs.

**La question des unités géographiques** est très complémentaire, car très fortement corrélée à la question des échelles. Pour les collectivités, les unités géographiques sont structurées selon leur niveau géographique et hiérarchisées (Europe, Etats, régions, départements, communes). En revanche, les découpages administratifs induisent souvent de par leur rigidité, une inadéquation aux espaces de l'entreprise et des relations inter-entreprises qui sont beaucoup plus variables et flexibles. Pour les entreprises, les unités géographiques sont variables comme pour les échelles et dépendent en même temps de la taille des entreprises et de l'organisation géo-fonctionnelle de celles-ci, qui peut être pyramidale, zonale ou matricielle.

**Tableau N° 1 : échelles et unités géographiques**

|                             | <b>Entreprises</b>  | <b>Collectivités</b>  |
|-----------------------------|---|---|
| <b>Echelles</b>             | Variables (selon marché), globales (mondialisation) et multidimensionnelles (selon organisation)  | Fixes et identifiables (hiérarchisation administrative)                     |
| <b>Unités géographiques</b> | Floues et variables selon la taille de l'entreprise (multinationale, PME) et l'organisation géo-fonctionnelle (pyramidale, zonale, matricielle...) et indépendantes entre elles | Structurées selon le niveau géographique des collectivités et hiérarchisées |

Cette double question des échelles et des unités géographiques pose celle des indicateurs logistiques. Ces indicateurs sont de deux natures :

- **Les statistiques générales exploitées par les collectivités** et qui permettent une vision assez précise des éléments inducteurs ou résultant de la logistique (démographie, économie et entreprises, emploi, immobilier, trafics, infrastructures, fiscalité...); signalons seulement que les indicateurs proprement logistiques sont très peu nombreux en raison de la non prise en



compte de cette fonction par le système statistique public. Ces données, qui sont généralement présentées géographiquement dans le cadre d'un découpage administratif conventionnel, sont surtout utiles pour comprendre soit les principaux inducteurs logistiques, soit certains de ses effets.

- **Les indicateurs d'entreprises**, sont par définition individuels (les indicateurs collectifs d'entreprises sont maîtrisés par le système statistique public) et n'ont donc pas de portée générale ; en revanche, ils fournissent des informations opérationnelles très précises et utiles pour comprendre le fait et les logiques logistiques (flux, stocks, organisation, opérations concrètes, objectifs et résultats économiques et financiers, outils opérationnels, procédures...), mais non généralisables à l'ensemble d'un territoire. Ce sont les techniques d'enquêtes quantitatives ou d'entretiens qualitatifs qui permettent d'appréhender la question.

Au total, le recensement et la cartographie des indicateurs logistiques tels que présentés dans la première phase de l'étude ne peuvent fournir que des données « institutionnelles » qui permettent de cadrer le fait logistique en France, mais ne permettent pas d'en déduire un fonctionnement territorial précis.

L'absence de données globales du fait logistique « vu par les entreprises », en raison de l'absence d'études générales et spatiales à l'échelle de la France est donc un handicap notoire pour en déduire les logiques logistiques territoriales et la structuration logistique du territoire national. Cependant, un certain nombre de travaux à l'échelle régionale et interrégionale permettent d'avoir une vision assez précise, mais fragmentée de la question, à l'échelle des territoires étudiés.

## **1.5 Les enjeux de la logistique pour l'économie générale, les entreprises et les territoires**

La logistique n'est pas en soi un modèle économique, mais un outil technique au service de finalités militaires (source originelle de la logistique), politiques, sociales, économiques ou financières. Depuis la seconde guerre mondiale, c'est l'entreprise qui est le principal utilisateur et vecteur de la logistique contemporaine. Celle-ci a accompagné de façon efficace toutes les phases de développement et de mutation du capitalisme et des différents modèles économiques qui ont dominé la planète (de Ford à la mondialisation). La logistique est donc porteuse d'énormes enjeux pour l'économie mondiale comme pour l'économie nationale.

Dans le cadre du système actuel, marqué par la libéralisation et la mondialisation accélérées, mais qui risque de connaître une inflexion durable avec la crise, la logistique joue un rôle fondamental dans le redéploiement du système productif et la nouvelle division internationale du travail qui explique, entre autres, les délocalisations. Ce modèle a utilisé la logistique pour segmenter le territoire et les valoriser en fonction de leur ouverture, de leur accessibilité et de leur capacité d'insertion dans l'économie à ses différentes échelles (mondiale bien sûr, mais aussi européenne, nationale ou régionale).

La logistique est donc un outil efficace pour rendre plus ouverts, plus accessibles et mieux insérés dans l'économie des territoires qui le sont plus ou moins « naturellement ». Mais au-delà de la simple adaptation au modèle dominant, la logistique peut également être un vecteur pour la mise en œuvre d'autres modèles qui pourraient prendre en partie le relais du modèle actuel (développement de l'économie de la proximité ou d'une économie plus partenariale ou collaborative par exemple) et qui supposent des choix et organisations logistiques alternatifs.

La compréhension des enjeux logistiques passe par le dépassement de l'approche traditionnelle de la logistique par le transport de marchandises, mais également par le dépassement de l'approche par les seuls indicateurs territoriaux selon les découpages administratifs, même si elle est indispensable pour une approche comparée des inducteurs et des effets.

L'analyse logistique territoriale implique donc un troisième niveau d'analyse, après le niveau macro-économique et macro-géographique (indicateurs du système statistique général) et le niveau microéconomique et micro géographique (indicateurs d'entreprises). Ce troisième niveau, le niveau **méso-économique et méso-géographique**, implique une approche transversale du fait logistique, intégrant la dimension entrepreneuriale et la dimension territoriale.

L'approche par le tissu économique et en particulier l'analyse logistique par filières est un niveau d'analyse complémentaire et indispensable pour notre mission.

L'analyse logistique des filières vise à mieux connaître les pratiques et besoins logistiques des entreprises d'un territoire afin de mieux répondre aux nouvelles exigences de compétitivité qu'elles rencontrent sur leur marché. Elle permet d'aider à mettre en œuvre des outils et des actions pour :

- Renforcer les compétences, le savoir-faire et les performances des entreprises industrielles pour mieux être présentes sur un marché de plus en plus concurrentiel et mondialisé, la logistique pouvant être un levier de compétitivité et un facteur de pérennisation de l'activité productive sur le territoire en permettant de créer de la valeur en fonction de paramètres liés aux flux.
- Mieux connaître les besoins logistiques spécifiques des entreprises en fonction de leur activité et de la supply chain dans laquelle elles sont insérées ; cela implique notamment de développer des approches logistiques optimisées au travers de la mutualisation d'opérations sur site ou de l'optimisation des transports (massification).
- De soutenir les démarches indispensables aux projets collectifs et collaboratifs (certains SPL ou Pôles de Compétitivité où la logistique est un enjeu important mais sous-estimé), la logistique étant un domaine où les partenariats peuvent le plus facilement être mis en œuvre.
- Aider à une externalisation maîtrisée des opérations logistiques et à une préservation de la valeur ajoutée logistique dans les territoires.
- Aider les prestataires logistiques et transporteurs locaux à mieux maîtriser le marché en connaissant mieux et répondant plus efficacement aux besoins des entreprises tout en mettant en œuvre des prestations adaptées.
- Mettre en œuvre une politique d'accueil de ces activités adaptée aux besoins des entreprises.

Il est ainsi utile d'articuler cette approche plutôt micro-économique et géographique (qui permet une compréhension des logiques et des organisations des acteurs économiques) avec une approche plus macro-économique et géographique (qui permet une spatialisation rigoureuse des indicateurs).

Un zonage logistique pertinent du territoire doit donc, tout en s'appuyant sur la connaissance acquise grâce aux indicateurs territoriaux traditionnels, dépasser les périmètres administratifs et permettre une **spatialisation du fait logistique conforme à sa dimension opérationnelle**.

Le problème est que le niveau de cohérence n'est ni l'entreprise au sens individuel, ni la branche d'activité, ni l'entité administrative et qu'il faut donc déterminer des concepts et un certain nombre de critères composites permettant de poser de façon pertinente la question sur le territoire.

Les approches par les flux et le transport, par le foncier et l'immobilier, par l'emploi sont les plus classiques, mais ne présentent qu'une dimension partielle de la logistique. L'approche transversale par les relations opérationnelles entre acteurs de la chaîne logistique, dans le cadre de « **l'économie des échanges** », qui intègre la production, la distribution, les activités de services et bien sûr les activités de prestation logistique est beaucoup moins fréquente. Cette **approche par les chaînes logistiques**, donc selon une logique de filière, nous semble être la porte d'entrée la plus pertinente pour une nouvelle vision de la logistique et du territoire. Elle se fonde sur une autre conception de la réalisation de la valeur, fondée non plus sur une vision centrée sur l'entreprise isolée, mais sur celle de l'entreprise étendue, qui explique le concept de supply chain management. Sa spatialisation et la réalisation d'un zonage pertinent nécessiteront cependant une approche plus complexe et plus territorialisée, prenant en compte la complexité des territoires et la multiplicité de leurs profils économiques et logistiques. A l'heure actuelle, une méthode **articulant l'analyse régionale empirique et la mise en place d'analyses multicritères des territoires** est sans doute la plus immédiatement applicable.

## 1.6 Logistique : questions à résoudre dans les territoires

Plus concrètement, les territoires ont à résoudre des problèmes communs relatifs à la logistique, même si l'intensité des problèmes posés est différente selon les territoires. A notre sens, quatre catégories de problèmes sont à résoudre, répondant ainsi à autant de blocages et d'obstacles pour un fonctionnement optimal de la logistique sur les territoires.

### 1.6.1 L'exploitation des ressources d'optimisation logistique

Cette question semble être la plus importante et en même temps la moins abordée dans les approches logistiques territoriales. Elle concerne les principaux acteurs de la logistique que sont les entreprises et leur capacité à mettre en œuvre des outils et des démarches d'optimisation logistique sur leurs territoires d'implantation. Il s'agit tout autant d'une question posée à un niveau individuel qu'à un niveau collectif au niveau du tissu économique territorial (CCI), des branches et filières (organisations professionnelles régionales), des organisations spatiales spécialisées (Pôles de Compétitivité, SPL) ou de structures thématiques (clubs logistiques, clubs des exportateurs...). A la jointure du public et du privé, les observatoires régionaux de transport peuvent être rangés dans cette catégorie. Les questions les plus sensibles sont :

- L'amélioration des compétences et du savoir-faire des acteurs logistiques des territoires, les besoins étant d'autant plus importants que la présence des grands groupes y est peu importante et les volumes produits ou échangés y sont faibles.
- L'amélioration de l'accès des PME aux bonnes méthodes, pratiques et techniques logistiques. Cela concerne les entreprises industrielles et commerciales mais aussi les prestataires logistiques.
- La remise en cause de la distorsion entre les activités économiques classiques (en particulier les activités productives) et les fonctions logistiques (développement des approches logistiques intégrées de type supply chain) souvent disjointes des autres processus opérationnels.

- Le développement des coopérations pour optimiser les moyens logistiques (entreposage, transport), les achats ou les politiques commerciales, notamment à l'export, par le biais de la mutualisation logistique.

### 1.6.2 Les obstacles socio-démographiques

Les difficultés en matière de recrutement et de disponibilité de main d'œuvre qualifiée, stable et fiable sont une des principales contraintes rencontrées par les entreprises en matière de logistique et ce, surtout dans les grandes régions métropolitaines (Île de France, région lyonnaise). C'est notamment le cas pour :

- L'emploi au niveau quantitatif, en raison du manque de main d'œuvre stable et fiable, notamment dans les zones socialement sensibles, celles-là mêmes où sont souvent implantées les grandes zones d'entrepôts ; c'est symétriquement le cas pour les territoires à forte implantation logistique, mais où les lieux de résidence de la population active employable sur ces sites (généralement peu qualifiée et socialement défavorisée) sont éloignés et peu accessibles (coût du déplacement automobile, carence des transports en commun).
- L'emploi au niveau qualitatif, avec une forte pénurie dans certains métiers comme les caristes, les chauffeurs routiers ou les cadres.
- La formation, notamment dans les métiers les plus qualifiés ou, à l'inverse, les métiers à faible qualification, mal rémunérés, mais dont les salariés doivent maîtriser un certain nombre de savoir-faire et de techniques.
- La sécurité, paramètre particulièrement important, pour des produits souvent de valeur élevée et pour lesquels les risques de vol sont plus importants que pour les sites industriels (la marchandise y reste plus longtemps). Cela concerne aussi bien la sécurité interne qu'externe ; la corrélation est ici assez nette avec le caractère aigu des difficultés sociales rencontrées dans de nombreuses agglomérations.

### 1.6.3 Les difficultés pour les flux et le transport

Il s'agit d'une thématique classique et la plus fréquemment abordée dans le cadre des analyses territoriales, que ce soit au niveau de l'État ou des collectivités territoriales. Dans la mesure où le transport et les infrastructures sont des domaines où la compétence des collectivités publiques est la plus forte et la plus ancienne, il est normal qu'elles s'en soient préoccupées précocement, au risque d'assimiler la logistique aux questions du transport. Il n'en reste cependant pas moins vrai que c'est une question primordiale pour la logistique d'entreprise, la question du transport devenant, en ce début de siècle, une question majeure pour les logisticiens avec des coûts qui s'accroissent sensiblement après plus de deux décennies de baisse relative. Cela concerne :

- L'accessibilité territoriale par les modes terrestres et la nécessité pour les entreprises d'avoir une desserte permettant de relier rapidement tous les points du territoire dans un marché de plus en plus globalisé, où les délais d'approche deviennent des composantes essentielles de la compétitivité. Dans ce cadre, si la desserte routière et autoroutière reste prédominante et la plus décisive, celle-ci est globalement bien assurée et on remarque une demande croissante d'amélioration de l'accessibilité ferroviaire et fluviale, à mesure que les coûts des carburants augmentent.

- Les portes d'entrée intercontinentales de l'Europe sont des composantes essentielles de la compétitivité logistique en raison de la mondialisation croissante des échanges. Avec l'explosion de la conteneurisation, l'importance des ports maritimes de conteneurs est cruciale, alors que les deux principales plates-formes françaises (Le Havre et Marseille) répondent insuffisamment aux besoins nationaux. Il en va différemment pour l'aérien où Roissy CDG joue de façon efficace son rôle de porte d'entrée aérienne de la France.
- Les maillons manquants et les goulots d'étranglement, qu'ils soient routiers (notamment aux frontières), ferroviaires ou fluviaux, sont également des sujets de préoccupation des logisticiens dans leur quête d'efficacité opérationnelle, ce qui explique les nombreux projets encouragés par l'Europe, mais qui avancent lentement (Lyon-Turin, Seine-Nord...).
- L'évolution des coûts de transport (en baisse tendancielle jusque dans les années 2000, en forte hausse depuis 2005, en relative baisse depuis le début de la crise) est une variable majeure dans la nouvelle optimisation des coûts logistiques. En effet, depuis le début des années 2000 (il faudra vérifier après la crise si cette tendance se prolonge), alors que les coûts d'entreposage sont stables, les entreprises tendent de plus en plus à favoriser les solutions qui minimisent les coûts de transport même si c'est au prix de l'augmentation relative du coût des stocks, ce qui met en cause les organisations spatiales traditionnelles.
- Le déséquilibre des flux, notamment entre le Nord (globalement plus expéditeur que destinataire) et le Sud (globalement plus destinataire qu'expéditeur) du pays, et le recul considérable du pavillon français à l'international ont provoqué, jusqu'à la crise, un phénomène grave de pénurie de moyens de transport qui a été dramatique dans certaines régions et a remis en cause des implantations logistiques (par exemple délocalisation de la plate-forme logistique de Kronenbourg en Alsace en raison de la pénurie de moyens de transport en sortie) et même des implantations industrielles, ce qui doit alerter les acteurs territoriaux concernés.
- Une mention particulière doit être faite pour le transport de marchandises en ville et la logistique urbaine qui posent des problèmes spécifiques de fonctionnement interpellant bien sûr les opérateurs privés, mais aussi les collectivités qui sont confrontées à la complexité de la gestion des espaces urbains.

#### **1.6.4 Les problèmes en terme d'implantation**

L'implantation des sites logistiques opérationnels (entrepôts, plates-formes) a lourdement bouleversé le territoire depuis plus de 20 ans, le tapissant de plusieurs millions de m<sup>2</sup> qui ont créé beaucoup d'activités et d'emplois (la logistique est pour de nombreux territoires la principale activité créatrice d'emplois), mais aussi des impacts souvent mal supportés par les populations et leurs élus (trafic de poids lourds, consommation d'espace, faible densité d'emploi, etc. Cette question a fortement mobilisé les collectivités, constamment soumises à la demande des entreprises et des investisseurs et qui parfois restreignent le développement des zones d'accueil logistique, alors qu'elles ont très souvent été les plus dynamiques en matière de zones d'activités. Les questions posées concernent notamment :

- Les préjugés sur la logistique qui est considérée parfois (souvent ?) comme une activité parasite, alors que (même s'il y a des excès) elle est indispensable à toute activité humaine.

- Les dysfonctionnements opérationnels rencontrés fréquemment par les activités et implantations logistiques, qui concernent notamment les activités de transport et la circulation induites par les opérations logistiques ou l'accessibilité pour le personnel.
- La sous-optimisation de la localisation des sites logistiques, qui ont obéi de tous temps à une forte pression des entreprises à la recherche des localisations les mieux adaptées à leurs objectifs et ce, au moindre coût, et faisant jouer la concurrence entre les différentes collectivités locales n'ayant pas une visibilité particulière en matière d'implantation logistique et ne disposant pas d'offre dédiée adaptée (zones logistiques), mais intéressées à attirer de nouvelles implantations pour des raisons sociales (emploi et fiscalité), ce qui a souvent donné lieu à un dumping territorial. Cela s'est généralement traduit par des implantations sauvages, atomisées dans l'espace, favorisant l'étalement urbain, mal conçues, peu accessibles, déconnectées des modes alternatifs à la route, perturbant les territoires d'implantation, ne tenant pas compte des problèmes de main d'œuvre, etc.
- La question spécifique de la saturation logistique dans les grandes régions métropolitaines et sur les grands corridors d'échanges.
- Tout cela implique la nécessité de réaliser des zones logistiques spécialisées et une « **plateformisation** » des **activités logistiques** que seules les collectivités publiques peuvent favoriser efficacement. Cette dimension pose la question de l'efficacité et de la rapidité de la réalisation de telles zones et la persistance d'obstacles réglementaires, administratifs et sociaux à la réalisation de ces zones, qui ont souvent pour effet non pas de freiner la croissance des m<sup>2</sup> de bâtiments logistiques, mais de ralentir la réalisation de zones d'accueil cohérentes et bien intégrées au territoire et de permettre leur développement sauvage et non maîtrisé.

## 1.7 Quelle gouvernance pour quoi faire ?

Au final, la question de la gouvernance territoriale de la logistique concerne l'ensemble des questions qui viennent d'être évoquées, et d'autres encore. Ce n'est pas une question simple car elle relève conjointement d'acteurs privés, à l'origine de cette activité, et d'acteurs publics, en charge de la gestion du territoire.

Si les acteurs privés se sont historiquement peu préoccupés de la gestion du territoire et des impacts de leur activité sur celui-ci, cela semble changer avec la multiplication des contraintes qu'ils doivent subir. Dans d'autres pays comme l'Italie, les entreprises sont obligées de s'auto-organiser en raison des déficiences de leurs pouvoirs publics (sauf dans de rares, mais remarquables cas comme les Interporti). En France, la force d'intervention traditionnelle des collectivités publiques et leur bonne efficacité semblent plutôt déresponsabiliser les entreprises et être un frein aux initiatives « citoyennes » de celles-ci. Cependant, des démarches d'optimisation et de collaboration logistiques commencent à se développer essentiellement à l'initiative des grands donneurs d'ordre, que sont les grands distributeurs ou les industriels ensembliers (automobile). Même si, le plus souvent, ils le font dans un contexte inégalitaire et de domination vis-à-vis de leurs partenaires fournisseurs ou sous-traitants, cela n'en est pas moins significatif des limites de l'optimisation logistique individuelle et d'une forte demande d'approche plus collective des questions logistiques.

Les collectivités publiques, quant à elles, se sont surtout intéressées aux domaines relevant de leur compétence et notamment le transport et l'aménagement. En revanche, elles sont par nature moins impliquées dans les domaines qui relèvent essentiellement de la gouvernance d'entreprises ou les domaines complexes des relations inter-entreprises, qui ont tant de mal à

s'optimiser toutes seules. Cependant, un état d'esprit nouveau tend à se mettre en place, comme le montre le développement des Pôles de Compétitivité qui répondent à ce souci de décloisonnement des activités et des fonctions, mais qui ignorent cependant généralement la dimension logistique, alors qu'il s'agit d'un des leviers essentiels de la compétitivité. De nombreux et nouveaux exemples de partenariat entre les collectivités publiques et le monde de l'entreprise semblent se mettre en œuvre avec une conscience de plus en plus claire des enjeux.

Si dans les grandes régions industrielles comme Rhône-Alpes ou Nord-Pas de Calais, on a depuis longtemps développé une approche de la logistique essentiellement tournée vers les domaines de compétence traditionnels des collectivités (transport et aménagement), dans de nombreuses régions, on s'intéresse depuis peu à une dimension plus proche des entreprises, avec des approches concertées autour de certaines filières (ex IAA), pour la mise en place d'outils spécifiques pour l'optimisation logistique locale, le développement de pratiques mutualisées et des bonnes pratiques logistiques (ex Pays de la Loire, Auvergne, Basse-Normandie, Centre). La récente promotion des opérateurs de fret de proximité (OFP), qui introduit une dimension logistique forte dans la problématique ferroviaire et incite à la mutualisation des flux, abonde en ce sens.

Au-delà du bilan à tirer de ces approches, il convient de mettre en évidence les critères d'une bonne gouvernance territoriale de la logistique et de proposer des démarches permettant d'inspirer les acteurs de la logistique des territoires, qui ont souvent des difficultés à mettre en place un mode opératoire adéquat.

Cette gouvernance d'un type nouveau pourrait être une occasion privilégiée pour aider à la valorisation économique des externalités positives du territoire et à la limitation des externalités négatives. Elle ouvre un champ d'investigation qui concerne le cœur de la dynamique de transformation économique de l'espace (évolution du tissu productif, nouvelles relations inter-entreprises, nouvelles spécialisations, délocalisations, relocalisations...), dépassant largement les enjeux logistiques.

Cette gouvernance, enfin, devra éviter de créer un nouvel échelon administratif, mais plutôt s'appuyer sur des relations partenariales plus informelles et plus souples, dotées de moyens financiers d'origine mixte (entreprises, collectivités).

On peut enfin revenir sur la problématique lourde dite du « facteur 4 » de réduction en 2050 des émissions de GES, car elle fait sens à cette notion de gouvernance locale. Tous les travaux actuellement disponibles invitent en effet à considérer que les technologies ne permettront d'atteindre qu'un facteur de 2 à 2,5. Le surplus doit être le produit des évolutions « comportementales » et organisationnelles de tous ordres, sans doute aussi bien des entreprises que des consommateurs finaux des produits. De telles évolutions interpellent évidemment les organisations, et les politiques publiques de tous niveaux. Il se pourrait bien que les collectivités locales, responsables de premier plan du développement économique, puissent tenir un grand rôle pour promouvoir des innovations.

Au final, la gouvernance territoriale de la logistique doit constituer une autre façon de comprendre et d'évaluer les mécanismes de création de valeur mettant en cause les flux physiques et d'informations induites par les activités humaines. Elle doit permettre d'envisager une intervention pour améliorer les localisations, organisations et processus de la logistique, et de les relier à d'autres domaines (énergie, production, ville...). Cette nouvelle gouvernance pose la question de nouvelles échelles géographiques.