

31^{ème} café de géographie de Mulhouse

Antoine Beyer, maître de conférences à Paris-Sorbonne (Paris 4)

LES ENJEUX TERRITORIAUX DE LA LOGISTIQUE

Café Rev, mardi 25 septembre 2007

3 points seront mis en valeur durant l'exposé :

- Une définition de la logistique comme activité: définition d'une activité
- Ses répercussions sur le territoire
- Le cas alsacien

1. Qu'est-ce que la logistique ?

La logistique est l'opération qui vise à optimiser les flux dans le système productif, tant pour l'industrie que pour la distribution. L'enjeu de la logistique consiste à assurer la coordination optimale des flux dans le secteur productif. Elle cherche à établir, l'harmonisation, la synchronisation et l'accélération des flux par une gestion globale :

- *Flux physiques* (matières premières, composants, en-cours, produits finis, emballages et déchets, correspondant à la logistique de retour) ;
- *Flux d'informations* : EDI (Echange de Données Informatisé) ou RFID (Radio Frequency Identification, un système qui permet de lire à distance le contenu d'une palette, son origine etc...), ECR (Efficient Consumer Response), SCM (Supply Chain Management). Modification radicale à travers les technologies de l'information et de la communication, condition même d'émergence des formes actuelles de logistique.

En d'autres termes, la logistique consiste à apporter ce qu'il faut (quantité), là il faut (localisation) et quand il faut (délais). Les objectifs sont simples dans leur énoncé mais complexes dans leur réalisation : « livraison en 48h de tous les clients européens », « intervention des équipes de maintenance en moins de 4 heures avec produit », optimisation de la distribution et disponibilité à l'échelle régionale ou européenne.

La logistique est une fonction transversale de l'entreprise qui requiert diverses aptitudes :

- concevoir des chaînes logistiques à travers lesquelles circuleront ces flux physiques ;
- définir et de mettre en place les systèmes d'informations appropriés ;
- bâtir les dispositifs concrets nécessaires (installations physiques et règles de gestions associées) et d'en assurer le fonctionnement.

Elle peut donc être réalisé au sein de l'entreprise, mais elle est de plus en plus souvent confiés à des prestataires spécialisés. Autant qu'une fonction d'entreprise, c'est devenu un secteur économique. Le logisticien doit intégrer des contraintes multiples : les nombres de références et leur combinatoire, que ce soit le nombre de produits traités (souvent des dizaines de milliers, voire des centaines de milliers pour les pièces de rechange), le nombre de clients, le nombre de points de livraison, le nombre d'emplacements de stockage (plusieurs dizaines de milliers dans un seul entrepôt) ;

En somme, la logistique vise avant tout à produire un service (disponibilité des produits afin de pouvoir s'engager sur une promesse de livraison à la prise de commande, elle repose sur une réactivité permanente entre les marchés amont des fournisseurs et les marchés aval des consommateurs. Les moyens qu'elle mobilise peuvent générer des coûts relatifs ou absolus plus ou moins élevés : de quelques pour cents du chiffre d'affaires pour des produits à haute valeur

ajoutée (électronique) à près de 10% pour des produits intermédiaires (équipements automobiles) et plus encore (15% à 30%) pour les produits pondéreux (bouteilles d'eau, matières premières de base).

Concept d'origine militaire, la logistique a fait son entrée dans les entreprises il y a une trentaine d'années. Elle est d'abord apparue dans le secteur de la grande distribution et de l'industrie automobile, mais a été depuis adoptée par la plupart des secteurs d'activité. Les évolutions actuelles des marchés ont d'ailleurs un impact direct sur la logistique :

- l'élargissement du champ d'intervention géographique (passage de la notion de local à la notion de mondial) des opérations et l'intensification des échanges (fréquence de livraison accrue)
- l'ubiquité des services : les offres de services produits par la logistique doivent être rendus de manière homogène dans des endroits multiples au même instant ;
- la continuité des activités à assurer dans le temps. La logistique ne peut pas fonctionner par intermittence. Elle ne peut pas se déclarer en arrêt. Car c'est alors toutes les activités de l'entreprise qui s'arrêtent.
- Aujourd'hui on tend à passer de l'entreposage à des activités à forte valeur ajoutée (Différenciation retardée – logistique retour – service après-vente). Certains se lancent dans le co-packing, le co-manufacturing, l'étiquetage, le conditionnement.

Trois facteurs y jouent un rôle essentiel dans cette mutation

- la demande d'un choix élargi de produits (croissance du nombre de «références »),
- des délais de livraisons écourtés (gestion optimisée des flux), REACTIVITE
- des prix bas (optimisation du circuit de production et distribution)

2. Comment peut-on interpréter la logistique d'un point de vue géographique ?

Il faut en fait considérer diverses échelles et contextes :

Au sein de l'entreprise, sur le site production/ ou vente, les stocks et leur gestion sont de plus en plus autonomisés. On a des bâtiments dédiés (entrepôts), normalisés, de nouvelle génération souvent adaptables à une demande fluctuante, intelligents et de plus en plus écologiques. Spécialisation dans le financement, conception, mise en œuvre et gestion.

La localisation privilégie l'accessibilité des périphéries métropolitaines qui offrent un meilleur coût du foncier et la proximité de carrefours, d'échangeurs, mais aussi ports et aéroports. C'est une assurance pour un marché immobilier spécifique.

A l'échelle plus vaste, s'impose la notion de barycentre géographique : l'implantation varie en fonction du marché à couvrir, divergeant selon type de produit (pâtes alimentaires ou pièces d'hélicoptère) et les données démographiques du territoire. La proximité des ports et aéroports sont recherchés comme lieux de rupture de charge et dédouanement (entrepôts sous douane). En France la Région parisienne sert de plate-forme pour l'ensemble du pays et au-delà, l'axe Lille-Marseille. A l'échelle de UE, ce sont les ports belges et néerlandais qui ont cette fonction. Mais la saturation menace et l'on observe un déplacement du centre de gravité de l'Europe vers l'Est et le Sud.

L'approvisionnement varie aussi énormément selon la nature des produits et les territoires à desservir. Les contraintes sont particulièrement fortes dans les zones hyperdenses des centres-villes. Aussi y a-t-il des réflexions sur des Centres de Distribution Urbains ou la mutualisation

pour les transporteurs. L'e-commerce ouvre en outre une nouvelle problématique celle de la relation BtoC (Business to Consumer).

Associer à un parc logistique, un chantier de transport combiné est de plus en plus fréquent de même que les implantations à proximité des canaux (ex ; Dourges dans le Nord-Pas de Calais). Ce savoir faire est dupliqué à l'échelle européenne par des alliances avec des réseaux qui développent les mêmes conceptions à travers le continent et homogénéisent ainsi les pratiques et les attentes des clients. De plus en plus, on constate que des sociétés d'assurance rachètent ces bâtiments, qui ont retourné sur investissement supérieurs aux bureaux ou aux logements. D'abord développées en Angleterre et en France, ces pratiques se diffusent rapidement en Allemagne et vers les PECO.

Pour la distribution, cela dépend des produits. Combien d'entrepôts faut-il pour assurer une desserte sur un espace donné ? Cela va dépendre du prix du produit et du coût du transport. Moins il y a de stockage, plus il est centralisé, moins c'est cher, mais plus il faut transporter loin. Plus il y a de sites, plus le coût de stockage augmente, mais la proximité assure un coût de transport moindre. Eurocopter livre ainsi des milliers de pièces détachées en Europe à partir d'un seul site ce qui est moins onéreux. Souvent en cas de choix de site unique, le Benelux était privilégié, au cœur de l'Europe, proche des ports et bénéficiant d'un savoir faire commercial axé sur la souplesse et la pratique des langues. Cela correspondait aux régions d'Anvers, de Rotterdam, à la Flandre en général car sa richesse, c'est la logistique. Le port d'Anvers assure à lui seul 10% du PIB belge. Liège et les Wallons essaient aujourd'hui de capter les miettes. En France, le Nord-Pas-de-Calais essaie également de récupérer des activités et le bassin minier s'est restructuré largement autour du transport et de la logistique.

3. Logistique et aménagement du territoire, l'exemple alsacien

Le développement ou le redéploiement de l'activité économique productive attire de nouveaux acteurs logistiques. Leur dynamique peut être importante pour le maintien de l'activité industrielle et de distribution locale. L'argent et l'activité va spontanément aux régions déjà riches qui bénéficient ainsi pleinement des centralités logistiques. Attirer les investissements logistiques est ainsi devenu un enjeu économique fort, qui est souvent envisagé dans son versant négatif, les ballets de camions même s'il existe des synergies croissantes avec des modes de desserte alternatifs. Pour accueillir les logisticiens, il faut réserver des espaces et intégrer les emprises au plan d'aménagements et d'urbanisme globaux. La puissance publique s'y intéresse à double titre comme source d'emplois direct et facteur de stabilisation des activités clientes. Dans le Nord et en Lorraine, les acteurs locaux ont fortement misé sur la logistique pour la reconversion des espaces industriels profitant de la position géographique attractive à l'échelle européenne et à la disponibilité locale du foncier. Les efforts d'équipement de l'Etat central en infrastructure rendait cette alternative très opérationnelle. Cette logique d'implantation se heurte souvent à l'échelle locale, à des élus qui demeurent réticents. Dans une commune ou une communauté de communes, cela veut dire utilisation d'un grand espace et beaucoup de camions. Pour des projets qui sont à l'échelle d'une région.

En Alsace, le tissu industriel demeure important même s'il est fragilisé depuis 2000. Les activités logistiques restent donc liées aux industries. La logistique est relativement forte mais peu visible : il n'existe pas de grands espaces ou des plates-formes dédiées comme à Melun Sénart. Les implantations sont diffuses en Alsace.

Sur le plan politique, l'Alsace ne s'est pas positionnée, ni fortement intéressée à la logistique pendant longtemps pour assurer son développement économique, au contraire même, les transports sont souvent considérés comme une nuisance dans un espace où le foncier est rare. On se rend compte avec la crise de toute l'importance de la logistique pour le commerce et l'industrie qui lui sont intimement liés. Actuellement l'Alsace ne dispose pas, contrairement à d'autres régions d'implantation d'envergure qui lui donnerait une visibilité européenne, bien que l'on se soit bien positionné à l'échelle européenne et malgré une déficience en matière d'infrastructures. Beaucoup d'implantations étrangères se servent dorénavant de l'Alsace pour redistribuer leurs productions à l'échelle nationale ou euro-régionale. Mais ces activités sont internes et diffuses sur le territoire. Pour être plus discrètes, elles n'en génèrent pas moins des nuisances surtout routières qui seraient peut-être atténuées par leur regroupement en un lieu accessible à d'autres modes de transport. Point majeur du dispositif régional, le port de Strasbourg est aujourd'hui saturé et passablement enclavé. Il faut aussi compter sur la forte concurrence de la Lorraine qui s'est positionnée plus tôt sur ce créneau.

La Région intervient peu. C'est surtout le problème des départements. Le Bas-Rhin est plus actif, avec la création de la zone d'activités logistiques départementales (dont celle de Dambach), la communauté urbaine de Strasbourg est relativement autonome dans sa politique logistique et ne semble pas développer son offre outre mesure.

Les activités sont plus décentralisées dans le Haut-Rhin, on en laisse la responsabilité aux CCI qui gèrent notamment les ports. Il n'y a pas de véritable coordination, et encore moins de promotion de l'Alsace en matière logistique. On commence un peu tard à s'en préoccuper en termes d'aménagement et pourtant c'est un des secteurs qui crée le plus d'emplois. Les politiques craignent dans cette démarche des implantations massives, prévues pour fonctionner à l'échelle européenne et elles redoutent les réactions des populations riveraines, l'exemple du rejet de DHL à Strasbourg-Entzheim est dans toutes les têtes.

Au Sud, la région bâloise assume un nœud de transport à l'échelle européenne, mais l'espace est saturé (portuaire, ferroviaire, autoroutier). Pourtant les entreprises ont tendance à continuer à s'orienter vers Bâle et sa région, car la traversée de la Suisse et les amorces des couloirs de circulation rhénans et rhodanien sont stratégiques à l'échelle européenne. Alternative à la concentration bâloise, la grande région de Mulhouse pourrait être une zone de redistribution entre le Nord et l'Italie ainsi que vers l'Est mais cela suppose de meilleures connections au rail rhénan. Aujourd'hui déjà, les Allemands sont devenus très actifs en termes de prospective logistique et cherchent à concurrencer les Pays-Bas. Hambourg veut détrôner Rotterdam avec l'ouverture vers l'Est de l'Union européenne.

Questions

Quels sont les enjeux actuels de la logistique ?

La relocalisation des activités industrielles et de distribution à toutes les échelles du territoire en fonction des coûts et de l'accessibilité au produit est un enjeu majeur. Dans le cadre de l'Europe et de la mondialisation, les zones de production bougent, la mobilité s'accroît et la logistique participe à la redistribution des cartes.

Le potentiel est sensible et peu lisible. Il est fragile en Alsace, une région qui risque de se marginaliser par rapport à ses concurrents positionnés bien avant elle sur ce marché. À l'avenir, son développement doit s'appuyer sur l'espace du Rhin supérieur. S'il existe bien une logique nationale qui bénéficie à Nancy pour les biens de consommation, les produits

industriels sont moins sensibles aux frontières et trouveraient à implanter des centres européens dans le région.

Quelles est l'origine des logisticiens ?

D'un point de vue de leur formation initiale, les logisticiens peuvent être des économistes, des spécialistes des chaînes de montage, des géographes, des diplômés d'écoles de commerce. C'est une activité pluri disciplinaire qui demande à la base des connaissances en gestion et en économie et surtout une bonne pratique de terrain.

Quant aux entreprises, les grands prestataires sont souvent issus du transport et se sont diversifiés comme Dentressangle, qui a profiter de ses marges bénéficiaires pour investir dans la logistique. Certains services existent à l'échelle mondiale comme DHL, Global Player.

Faure et Machet en Lorraine ont vendu les murs à des assurances et ont réinvesti en Russie où tout reste à faire et où les marges sont importantes

Pourquoi un tel dédain du ferroviaire ?

C'est avant tout un problème de la fiabilité du fret SNCF, lié à la rigidité de la logistique ferroviaire qui en a fait un transport sous développé en France, alors qu'il prospère en Allemagne et en Grande-Bretagne. Dans les années 70, (Garonor), on avait raccordé les entrepôts au réseau avec des embranchements particuliers qui sont recouverts d'herbe aujourd'hui. Dans les années 90, on ne pensait qu'au tout routier. Cela évolue heureusement, les investisseurs cherchent la multi modalité et les zones près des ports fluviaux comme l'illustre admirablement le port fluvial de Duisburg.

Il faut aussi des transports massifs pour que le transport par rail soit rentable, alors que la distribution est plus ponctuelle avec souvent des quantités plus faibles. On attend les effets de la réforme du fret SNCF et les nouveaux entrants pour un éventuel repositionnement de ce mode.

Pour Rungis et le transport de l'alimentation, pourquoi pour aller du Rhône à l'Alsace faut-il passer par Paris ?

C'est tout le problème de la centralité et des hubs. Le marché international de Strasbourg est alimenté par camion mais effectivement une bonne partie des marchandises passe d'abord par Rungis depuis le Sud du pays. Quand on massifie le transport, on a un effet de polarisation et cela joue pour toute la distribution. Ce sont des schémas apparemment absurdes, mais on les pratique chacun tout naturellement comme usager du transport public, à une autre échelle il est vrai ! Certaines données pourraient toutefois changer si le coût du transport évoluait durablement à la hausse. Si le transport est cher, la logistique devra alors développer d'autres schémas. Or structurellement depuis la libération des transports routiers, les prix baissent et les véhicules sont plus efficaces, si les prix montaient, on aurait un effet d'équilibre qui se mettrait en place, ce qui semble se dessiner depuis 2 – 3 ans.

En 1997, l'abandon du canal Rhin-Rhône n'est-il pas crucial pour expliquer la situation actuelle en Alsace ?

Ce n'est pas catastrophique, certes il aurait pu jouer un rôle mais les experts ne sont pas d'accord, le temps de transport aurait été élevé avec beaucoup d'écluses entre les deux voies fluviales. Il aurait en outre pris beaucoup de fret au rail, plus qu'à la route. Il est vrai que sur le projet Seine- Escaut, d'ici 2012 si on trouve les budgets, la Picardie développera des zones logistiques à l'échelle européenne en espérant traiter localement les containers arrivés dans les ports du Nord.

Le Rhin est dans ce sens une artère qu'il faut valoriser. Si on avait fait ce canal, on se serait sans doute interrogé sur la logistique dans la région d'Ottmarsheim. Aujourd'hui, les Suisses

veulent imposer les routes roulantes avec Bâle comme point nodal. Cela peut être une chance pour Mulhouse malgré la faiblesse des liaisons est-Ouest

Dans un monde marqué par la rationalité, par le coût économique, il est surprenant que les coûts externes comme la répercussion des transports sur l'environnement n'apparaissent pas. Quelle pourrait être le rôle de la puissance publique en ce sens ?

La rationalité économique des acteurs privés ne concerne que les bénéfiques. Comment faire payer les coûts environnementaux ? Cela concerne l'ensemble des transports. La politique européenne vise dans ce domaine un peu celle du modèle suisse avec une taxe kilométrique qui favorise le transfert modal. On peut envisager une augmentation du rail et de la voie d'eau qui jouera sur la logistique ou sur l'incitation à utiliser des espaces logistiques moins concentrés aux portes d'entrée du continent. Cela pourrait être envisagé au moins dans les zones portuaires ou les hinterlands desservis par le fleuve sont relayés par le ferroviaire. Le rôle de la puissance publique est alors de proposer un foncier adéquat et de taxer équitablement les carburants et les infrastructures. Mais sur le coût effectif des coûts externes à prendre en compte, les calculs diffèrent selon les experts.

A l'échelle européenne, les grandes zones logistiques que sont les grandes villes où le foncier est cher, n'y a-t-il pas de concurrence avec d'autres activités ? Quel est le rôle de la puissance publique ?

Les activités logistiques se développent effectivement dans les zones portuaires et les agglomérations, mais les grandes zones de logistique de distribution se localisent dans les périphéries des métropoles. On a surtout un conflit pour la distribution en centre ville, dans les zones denses, car le prix du foncier et le manque d'espace disponible chassent les entrepôts urbains des centres. Ainsi, l'alimentation en continu dans les pharmacies jusqu'à 3 fois par jour conduit-elle à une forte hausse des VUL [Véhicules Utilitaires Légers] dans des centres-villes déjà engorgés. Par le biais des aménagements résidentiels et commerciaux, on reporte les zones de stockage avec une vocation de distribution de plus en plus loin des zones de consommation. On veut la tranquillité au centre avec une circulation pacifiée, mais il faut livrer pourtant les commerces qui les animent ! Des solutions innovantes apparaissent comme le retour des livraisons en deux roues à Paris. La spécialisation des centres dans des activités commerciales plus légères pour des questions d'accessibilité et de logistique paraît logique mais on ne peut faire fi des contraintes. On réfléchit à une desserte du BHV et du quartiers des Halles par voie fluviale avec des véhicules électriques en amont.

Les poids lourds sont interdits en ville. Cependant, si les utilitaires légers de moins de 3 tonnes n'apparaissent pas dans les statistiques, ils posent des problèmes en matière de livraison urbaine par l'engorgement et les ralentissements qu'ils génèrent lors des arrêts pour livraison.

On peut aussi utiliser le métro et le tram mais le transport de marchandises est incompatible avec le transport de voyageurs, la livraison de nuit pose aussi la question de la tranquillité pour le voisinage. Les zones de livraison sont en fait largement insuffisantes mais partout on cherche des alternatives aux camions

L'externalisation des coûts est incontournable, mais elle doit être prise en compte. En Suisse on veut faire payer les réfections des routes et le coût des accidents aux utilisateurs, mais qui doit payer ?

Ce qui occupe l'espace public urbain ce sont les particuliers, les véhicules utilitaires ont une plus grande rotation et sont moins souvent à l'arrêt. Il faut en revanche rappeler que les entreprises sous traitent les derniers kilomètres à des entreprises utilisant un parc de véhicules parfois en mauvais état. Malgré tout globalement, les pollutions ont été divisées par 10, les polluants du transport routier ont chuté et c'est surtout sensible en ville. Si on analyse les autres modes de transport, le transport de conteneurs par bateau génère une pollution au mazout lourd et les projections de croissance sont inquiétantes quelle que soit l'échelle d'analyse retenue. Hélas, il n'y a pas de gouvernance mondiale et les navires sont peu contrôlés et les règles internationales sont très laxistes. On peut dire la même chose, à un moindre degré, du transport aérien, où la sécurité est très stricte.

Cependant, il y a un changement de mentalité des opinions publiques et des politiques, le volet environnemental est de plus en plus pris en compte. En outre, si les sous traitants dans les pays développés sont en général fiables, c'est autre chose dans les PED. Carrefour essaye de développer une logistique verte mais est-ce une réalité ou un phénomène de pub ? Il faut là encore prendre en considération l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, dans sa globalité et ne pas s'arrêter à un détail pour intéressant qu'il soit. Les automobilistes et les transporteurs supportent déjà une partie du coût, peut -on encore raisonnablement augmenter leur contribution ?

Antoine Beyer

A Mulhouse, le 25 septembre 2007

Notes Françoise Dieterich