



**HAL**  
open science

# Une approche systémique de la logistique pour une plus grande efficacité des territoires

Antoine Beyer, Nicolas Bour, Antoine Frémont

## ► To cite this version:

Antoine Beyer, Nicolas Bour, Antoine Frémont. Une approche systémique de la logistique pour une plus grande efficacité des territoires. *Transports, Infrastructures & Mobilité*, 2022, pp.37-43. hal-04237127v1

**HAL Id: hal-04237127**

**<https://hal.science/hal-04237127v1>**

Submitted on 12 Oct 2023 (v1), last revised 20 Oct 2023 (v2)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Une approche systémique de la logistique pour une plus grande efficacité des territoires

Antoine Beyer, Nicolas Bour, Antoine Frémont (Version du 23/02/2022)

TIM n° 531 (janvier/février 2022) pp. 37 - 42

La crise sanitaire a révélé aux Français et aux élus l'importance de la logistique pour la résilience de l'économie. Elle conduit à accélérer la perception des enjeux politiques du transport traditionnellement centrés sur les infrastructures et l'offre, vers une approche globale du système associant plus étroitement production et distribution en réponse aux besoins des différentes filières industrielles. La dimension territoriale des solutions est l'opportunité de rassembler autour de projets communs les collectivités, les gestionnaires d'infrastructures, les logisticiens et chargeurs industriels avec pour objectif d'assurer une distribution sobre. Dans un système en rapide recombinaison et de ce fait encore malléable et en quête d'orientation collective, le rôle de l'Etat s'avère décisif pour donner l'orientation et organiser les échanges. De nombreux indicateurs vont dans ce sens. Mais la temporalité de l'administration et du politique saura-t-elle s'ajuster au rythme des changements rapides des nouvelles réalités des échanges ? L'article propose dans une première partie d'identifier les éléments d'accélération des mutations logistiques. Il dresse dans un second temps un bilan de l'action de la stratégie de l'Etat dans le domaine et de propose enfin des orientations dans la perspective d'un schéma national.

## **1. De fortes attentes dans un contexte d'évolution accélérée**

La logistique représente plus de 10% du PIB français. Elle est aussi au cœur de la compétitivité des entreprises et de la décarbonation de l'économie française. Le travail en silo des différents modes de transport, et souvent des entreprises des différentes filières industrielles, réduit le potentiel de compétitivité et d'optimisation du système de transport actuel en France. Les positionnements relatifs et les systèmes d'information entre les gestionnaires d'infrastructure, les transporteurs et les chargeurs ne permettent pas actuellement d'optimiser la logistique dans les flux de production et de consommation. La position relative des ports maritimes français et le faible développement du ferroviaire et du fluvial en France par rapport à nos voisins européens qui ont des approches plus intégrées transparaissent dans le classement de la performance logistique française, le neuvième en Europe et le 16<sup>ème</sup> au niveau mondial d'après la Banque mondiale.

### **1.1. L'importance de la logistique révélée par la pandémie**

La pandémie du COVID a révélé à l'opinion publique la résilience de la logistique et son caractère stratégique. Le secteur a été en capacité de fonctionner et d'approvisionner industries et commerces durant les diverses vagues du Covid, malgré la situation difficile de *stop and go* de l'activité économique. Mais la situation de crise a aussi mis en lumière la fragilité des chaînes internationales et leur forte exposition aux logiques des échanges mondialisés : fortes variations des taux de fret, disponibilité aléatoire de produits critiques (masques sanitaires, principes actifs pharmaceutiques, composants électroniques). Les effets de la dépendance industrielle pour un certain nombre de productions stratégiques ont par ailleurs conduit l'exécutif à renforcer la stratégie de réindustrialisation sur une base nationale ou européenne prolongeant les contrats stratégiques de filières du Conseil national de l'Industrie mis en place en 2018. Si elle a lieu, la relocalisation ne saurait être dissociée de sa dimension logistique pour le choix des futurs sites de production comme pour la réorganisation des chaînes d'approvisionnement vers des modèles plus courts et plus vertueux qui poussant à une possible réinternalisation auprès de certaines industries pour lesquelles cette fonction est stratégique.

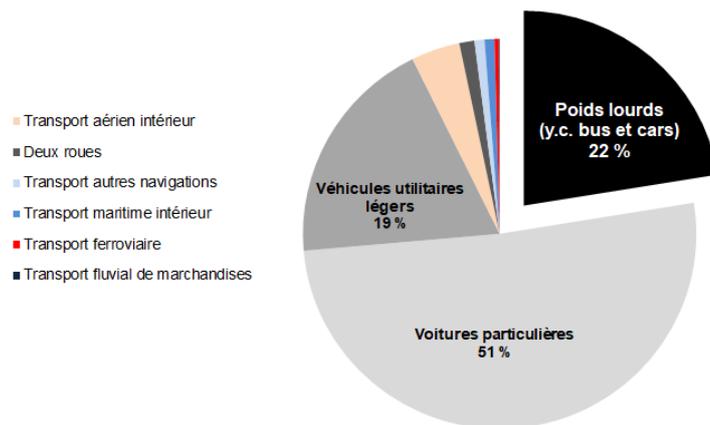
## **1.2 L'énergie, point critique pour penser le défi logistique**

En France, le secteur des transports pèse pour 1/3 des GES. Le fret y occupe une place importante avec une part de 22% des émissions pour les PL et de 19% pour les VUL. Ces deux catégories sont par ailleurs en croissance avec respectivement +14% depuis 1990 pour les PL et +35% pour les VUL, contre 1% seulement pour les VP. Le plan de mise en œuvre de la trajectoire SNBC 2050, avec des objectifs intermédiaires sur les différents leviers potentiels, et le nécessaire accompagnement à la transition n'est pas établi. Aujourd'hui l'effort public porte essentiellement sur les voitures particulières avec l'électrification du parc. Les véhicules professionnels semblent être moins accompagnés. La stratégie gouvernementale se porte préférentiellement sur la solution d'un transfert modal significatif vers le mode ferroviaire toutefois peu adapté à court terme pour répondre à l'attente du marché. Pour le routier, l'Etat fixe des ambitions chiffrées mais sans privilégier de solutions techniques sinon pour l'électrification du parc des VP à ce stade de faible portée pour le transport de marchandises. La concurrence des options risque de disperser les investissements et de favoriser l'attentisme, là où il serait nécessaire d'apporter des garanties et de favoriser les solutions flexibles et largement partagées

*III. 1 Les émissions de gaz à effet de serre du secteur des transports (février 2021). Source : Ministère du développement durable<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> <https://ree.developpement-durable.gouv.fr/themes/defis-environnementaux/changement-climatique/emissions-de-gaz-a-effet-de-serre/article/les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-du-secteur-des-transport>



L'exigence d'une décarbonation de l'offre logistique à l'horizon 2050 est désormais actée. Comme pour le transport de personnes, remplir cet objectif pour le fret se fera par paliers et devra tenir compte de la diversité des situations sectorielles et territoriales. Au-delà de la motorisation des véhicules, les mesures concernent la performance des différentes chaînes logistiques, le développement de circuits courts, les pratiques et la gestion des entrepôts. Le poids considérable des véhicules utilitaires légers qui font désormais jeu égal avec les poids lourds sont corrélés à la fragmentation croissante des envois.

### 1.3 La logistique urbaine, à la pointe des mutations socio-économiques.

L'explosion du e-commerce met en lumière les défis auxquels fait face la logistique urbaine, notamment en matière de santé publique, et qui appellent à un cadre réglementaire. La mise en place des ZFE-m dans les agglomérations de plus de 150 000 hab. à l'horizon 2023 apparaît comme un instrument d'accélération des transformations locales de l'offre logistique. Les impératifs de rapidité de livraison (quick services) et la dispersion temporelle et spatiale accrue des envois ont des effets qui vont à l'encontre de l'apaisement des mobilités que portent les politiques publiques. Ces offres désormais installées ont par ailleurs un effet déstabilisateur sur l'offre commerciale existante. Le développement de micro-entrepôts urbaines ou de *dark stores* peuvent se substituer à des surfaces commerciales, au point que certaines collectivités cherchent à limiter le développement. L'hybridation des offres « *click and mortar* » ou la mutation des magasins en showroom expérientiels offrent d'autres perspectives d'évolution. Toutes ont en commun de multiplier les livraisons à domicile, qui se substituent aux achats en magasins. A court terme, c'est donc l'ensemble de la circulation des biens de consommation qui est en cours de réorganisation avec des effets attendus en amont de chaîne.

Les enjeux fonciers sont au cœur de ces développements. Le maintien en centre des sites à vocation logistique indispensable à l'organisation du dernier kilomètre passe à la fois par leur industrialisation pour assurer de meilleurs rendements et des mesures conservatoires d'un foncier adapté dans les règlements d'urbanisme dans un environnement urbain contraint. La mutualisation, l'acceptabilité et le partage de certains usages sont les enjeux de leur développement. La massification en approche des zones urbaines doit conduire à repenser le rôle historique du fleuve et celui des approches ferroviaires. Une logique plus tournée vers les flux (approche urbaine et dernier kilomètre) que vers les bâtiments logistiques est engagée par les acteurs du secteur.

#### 1.4. L'émergence d'une critique sociale

Longtemps cantonnée à des considérations économiques et organisationnelles de l'entreprise, la logistique est tardivement apparue dans le champ du politique et de l'aménagement. Aujourd'hui mieux établie dans le débat public, elle est toutefois prise en mauvaise part, essentiellement assimilée aux impacts négatifs du e-commerce. Le rejet des implantations des plateformes géantes d'Amazon en est l'expression immédiate (Berny, 2022). La multiplication des zones d'entrepôts géants en périphérie des villes est perçue comme prédatrice de terres agricoles et déstabilisatrice des circuits commerciaux. Les riverains s'élèvent contre des implantations qui génèrent d'incessants flux routiers. Les promesses d'emplois se sont traduites par la création de postes flexibles et mal rémunérés, déjà menacés par l'automatisation. La faible valorisation économique et sociale des postes se traduit par une difficulté de recrutement de chauffeurs routiers ou de caristes. En centre-ville, les analystes dénoncent l'exploitation d'une main d'œuvre précaire dans la distribution. Par ailleurs, la question de l'artificialisation du foncier se pose particulièrement en périphérie des grandes agglomérations alors que la demande d'entrepôts géants s'accroît et échappe en partie aux instances métropolitaines.

La logistique est ainsi de plus en plus associée à sa face sombre, révélatrice d'un type de société de consommation relancée par le e-commerce et mue par une concurrence effrénée entre acteurs et sites d'implantation. Elle conduit à une réalité de plus en plus ouvertement en opposition aussi bien avec les territoires qu'avec les objectifs de soutenabilité et d'acceptabilité. Le paradoxe est que si le citoyen en condamne le fondement, le consommateur y a volonté recours !

Les excès du « quick commerce » portent en eux le risque d'un rejet de l'activité dans sa globalité. Comment dès lors encadrer l'offre de manière plus durable ? Les incitations sont-elles suffisantes ? Comment mettre à profit la logistique pour les circuits courts et la réduction de l'empreinte carbone ? En d'autres termes, comment faire de la logistique plus qu'un instrument de gestion d'efficacité de court terme, mais aussi un levier de transformation et de développement durable des territoires ? Dans ce sens, l'affirmation d'une logistique durable et la définition des orientations de planification négociée ainsi que des instruments de sa mise en œuvre territoriale sont souhaitables.

La question de l'éco-redevance, abandonnée en 2014, réapparaît de manière sporadique à l'échelle régionale. Sa mise en œuvre et son acceptabilité par le secteur des TRM fait face à des contraintes réglementaires et à une opposition forte des professionnels. On note la même résistance à la taxe carbone. La question des leviers techniques, réglementaires et financiers pour accélérer la transition dans le TRM reste donc entier. La question de l'internalisation des coûts externes évités par le rail et la voie d'eau est une piste souvent évoquée et elle nécessite une objectivation et une transparence forte sur les bénéfices réalisés aux différentes échelles territoriales entre d'une part les habitants des territoires et d'autre part l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique utilisateurs du système de transport.

Plus globalement, l'impact de l'ensemble de la chaîne logistique conduit à une prise en compte environnementale accrue. Elle implique à terme l'affichage unitaire des GES pour les marchandises traitées afin d'orienter le choix du « consomm'acteur » comme elle oriente déjà au titre de la RSE le choix modal des donneurs d'ordre dans l'industrie et la distribution. Le dispositif de « Zéro artificialisation nette d'espace naturel » de la loi Climat et résilience (août 2021) aura un impact direct sur les coûts, l'implantation et les formes mêmes de nouvelles zones logistiques. L'automatisation

comme la plus faible emprise foncière militerait pour une verticalisation des entrepôts que limite cependant les dispositifs réglementaires.

## **2. L'action publique en logistique. Quelles lectures ? Quels instruments ?**

### **2.1 Une attente d'encadrement**

Les acteurs du système productif ont largement intégré l'évolution de la logistique dans leurs stratégies de moyen et long terme, sans doute de manière plus forte encore pour les industriels que pour les prestataires ou les distributeurs. L'enjeu est de répondre aux exigences d'un environnement en rapide mutation et dans lequel la question de résilience doit se conjuguer avec une agilité accrue. Il faut en effet pouvoir répondre aux exigences d'un marché plus volatil dans ses approvisionnements comme dans ses débouchés. Il faut y voir la marque d'un environnement marqué par les aléas des échanges internationaux et la nécessité de se rapprocher du client final pour mieux répondre à ses attentes. Au-delà de l'incertitude, le moment de changement est propice à des transformations des schémas existants et particulièrement favorables à l'innovation qui accompagne la digitalisation accrue des circulations. Les chargeurs sont plus enclins à envisager les conditions du transfert modal dès lors que le niveau de performance est assuré. L'alternative à la route recherchée pour répondre à leurs engagements environnements au titre de la RSE et des attentes de leurs clients. Le renchérissement du fret routier et la difficulté croissante à recruter des chauffeurs routiers poussent également au profit d'alternatives modales. La trajectoire de sortie des énergies fossiles désormais connue pousse à réinterroger la compatibilité des circuits logistiques avec ces objectifs. L'enjeu est bien de massifier alors même que les unités traitées et les flux sont plus éclatés.

Dans cette perspective, la puissance publique a un rôle majeur à jouer car elle peut se prévaloir de plus d'un titre pour cordonner ces efforts. Intérêt économique compétitivité nationale, capacité à inciter ou soutenir la mutation, facteur d'atténuation des risques – rôle d'animation d'un dialogue et de mise en relation entre les interlocuteurs – compétence et légitimité – réduction des risques technologiques – expertise et influence directe sur les infrastructures de transport et sur le foncier, ambition environnementale. Il convient dès lors de mieux comprendre en quels termes l'Etat pose la question de la logistique et de quels instruments il dispose. Il apparaît nettement qu'aujourd'hui la logistique est indissociable, sinon le meilleur instrument de l'aménagement du territoire. Si la prise de conscience a été progressive, elle a néanmoins connu une réelle maturation et se trouve désormais confrontée au besoin de répondre à l'accélération par une orientation stratégique. Sans doute n'y a-t-il pas une échelle pertinente d'intervention, mais des interconnexions à assurer entre réseau et territoires et une gouvernance à inventer avec des acteurs issus d'horizons divers. Bien sûr, il n'est pas question en cette affaire de partir d'une page blanche, mais de réassembler et de faire évoluer de manière pertinente les dispositifs existants, infrastructurels et sociaux.

### **2.2 Vers la reconnaissance institutionnelle de la logistique**

La démarche de promotion de la logistique comme levier de compréhension et enjeu transversal et stratégique pour l'économie française est assez tardive. Longtemps les approches de transport, d'infrastructure et de services étaient conçues en silos selon les compétences des ministères, des

directions générales, marqué par la difficulté de faire dialoguer public et privé. Certaines habitudes demeurent. Un changement d'attitude s'opère avec les travaux de France Logistique 2025, initiés en 2016, sur des thèmes qui restent d'actualité, dont l'adaptation aux mutations numériques et aux enjeux de transition énergétique et du climat. Lancée officiellement en 2020, l'association France Logistique, qui en pérennise la démarche, vise à structurer le dialogue entre pouvoirs publics et acteurs privés et à éclairer les décisions gouvernementales dans le sens d'une plus grande compétitivité et d'une lecture stratégique de la logistique.

A travers les CIOLOG (Comités interministériels de la logistique) mis en place en 2020, le secteur est maintenant reconnu comme un véritable enjeu de gouvernement, ce qui constitue une étape forte. Toutefois, le plan national annoncé et ses déclinaisons territoriales tardent à se mettre en place et avec eux la définition d'une gouvernance intégrée entre les acteurs publics aux divers échelons territoriaux et acteurs privés. Les CIOLOG restent une démarche récente, encore en construction, qui doit permettre à terme d'associer tous les acteurs de la chaîne logistique, d'une part les filières industrielles à travers le Conseil national de l'Industrie et d'autre part les collectivités qui ont une compétence économique comme les Régions ou même les villes à travers leurs associations comme Régions de France, France urbaine, Villes de France, Villes moyennes ou l'AMF.

### **2.3 Une territorialisation encore incomplète**

En termes logistiques, les ports maritimes bénéficient depuis plusieurs années de la sollicitude de l'Etat : aménagement des terminaux de conteneurs (Port 2000, Fos 2XL), fiabilisation des services portuaires (Réforme portuaire de 2008), desserte de l'arrière-pays (Création des GPM – développement de zones logistiques multimodales – amélioration des dessertes fluviales et ferrées). Ces aménagements ont été conçus dans le cadre de la mondialisation où il s'agissait d'ouvrir la France aux grands circuits commerciaux. Ces politiques publiques multimodales centrées sur les interfaces portuaires d'hinterland avec leurs pénétrations fluviales et ferroviaires ont été structurantes et ont incontestablement engagé des approches plus territorialisées, à l'instar de la stratégie nationale portuaire (2021). Cette action retient trois principaux points d'entrée maritime que sont les grands ports d'HAROPA (Le Havre, Rouen, Paris), de Marseille-Fos et de Dunkerque, qui ont contribué à redéfinir les contours d'intervention et le rôle des acteurs publics et privés autour de trois corridors : les axes Seine, Rhône-Saône et Nord. Ces ensembles restent toutefois encore mal coordonnés entre eux et insuffisamment ancrés dans une projection européenne. D'une certaine manière, les missions d'axe (Seine, Medlink et NorLink) sont devenues les substituts à une politique d'aménagement logistique à l'échelle française, laissant à l'écart les espaces du Grand Ouest avec la façade maritime atlantique, le Grand Est et un large Midi.

Si l'option ferroviaire demeure la solution politique privilégiée de décarbonation des transports de marchandises, même si le volontarisme affiché est loin de se traduire dans les faits : ce mode a enregistré un recul de 43% de ses trafics depuis 2000. Par ailleurs, les opérateurs ferroviaires ont plus de mal que le mode routier ou la voie d'eau à se plier aux évolutions de la logistique et aux besoins de flexibilité des chargeurs. L'effort de l'Etat est conséquent avec la reprise de la dette ferroviaire de 35 Md€ et la régénération du réseau engagée après 2005. Ces montants s'ajoutent aux investissements de 1 Md€ prévus par le plan de relance pour soutenir le fret ferroviaire. D'autres mesures visent à développer l'innovation des services pour améliorer la qualité de l'offre. Dans ce domaine, le

quinquennat écoulé s'inscrit dans une fidèle continuité des politiques précédentes. Pour le fret elle a été relancée en septembre 2021, *la stratégie nationale pour le développement du fret ferroviaire* vise à doubler sa part modale d'ici à 2030, mais sans que l'innovation technique et l'interopérabilité se soient suffisamment mis en avant. Un renouvellement est attendu dans les services ; ainsi que le renouvellement du matériel roulant au profit d'une offre moins spécialisée et plus modulaire, adaptable aux différents types de marchandises permettant de conserver des trains complets multi-filières sans désatteler les wagons, et également de l'attelage automatique susceptible de rendre les wagons intelligents.

Si de nombreuses mesures et réformes ont été prises, un projet logistique national cohérent reste à définir. La conception et les investissements centrés sur les trois ports majeurs tend à privilégier une structure logistique nationale en corridors largement indépendants et dotés d'instance de gouvernance propre. L'articulation des corridors a pu être localement engagé, autour de la relation Seine-Escaut avec le Grand-Est, la réflexion entre l'axe Seine et les Hauts de France notamment. Il s'agit par ailleurs de décloisonner des secteurs par une réflexion inter filière (par ex. pour les acteurs du vrac) et de trouver des solutions de transport mutualisées (ou d'unité de chargement modulables). La dimension européenne et internationale de la logistique et l'insertion de l'espace logistique français dans l'espace européen ne doivent pas être oubliées.

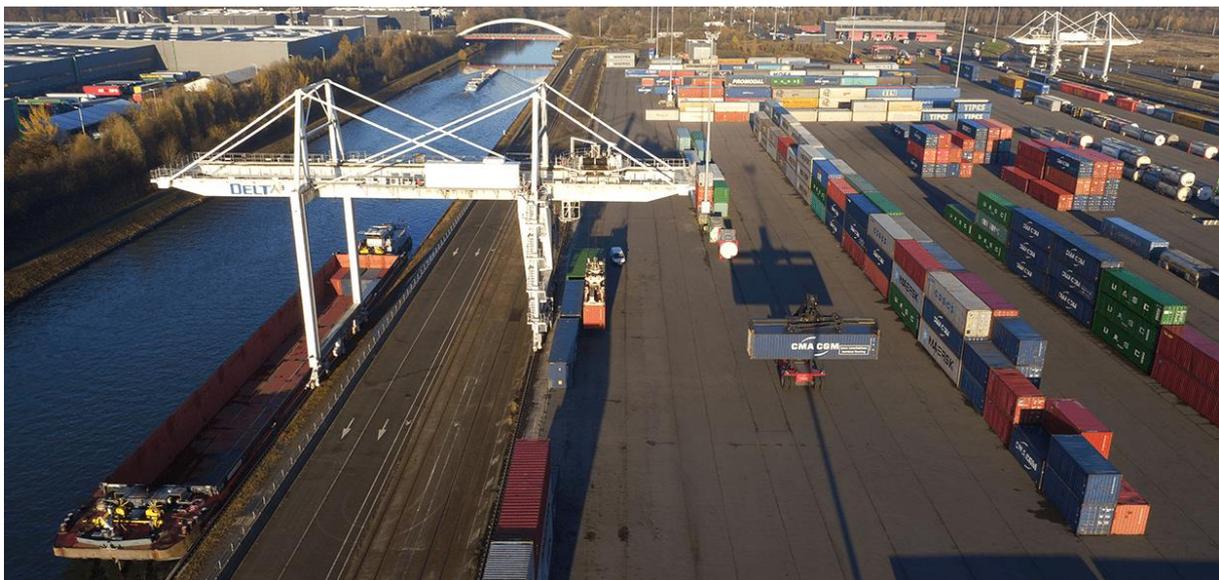
Alors que la part du transport routier dans l'acheminement des biens reste prépondérante, le TRM reste très discrets voire absent dans les politiques publiques. Les investissements autoroutiers sont ralentis et la question de l'écotaxe PL a été remise depuis son retrait gouvernemental en 2014. Les autoroutes ferroviaires qui ont accaparé l'attention ne semblent pas la hauteur des enjeux ni pour les volumes considérés ni dans leur capacité de structurer un territoire logistique. Dans un marché très segmenté et largement encadré par les textes européens, l'action gouvernementale semble en retrait. Toutefois, aujourd'hui la remontée des prix de l'énergie engagée avec la reprise post-Covid ne manquera pas d'avoir des répercussions directes sur la profession. Par ailleurs, l'évolution des motorisations conduit à renouveler les équipements des stations multi-énergies (GNL, GNC, demain Hydrogène) et à adapter le réseau de bornes électrique pour les véhicules lourds. Longtemps réputé comme universel dans sa desserte du territoire, le TRM connaît des évolutions techniques conduiront à une certaine segmentation spatiale avec des véhicules dédiés, posant la question de nouvelles ruptures de charge.

A une échelle sub-étatique, la Coordination Etat-Régions, un point de fragilité. Si le rôle de l'Etat central reste déterminant, la réforme régionale de 2016 a renforcé le rôle des exécutifs régionaux comme acteurs du secteur à travers l'établissement des SRADDET, l'intervention accrue dans le financement des infrastructures et le pilotage de l'action économique et de formation. Mais par ailleurs leurs actions restent contraintes par leur manque de moyens financiers et réglementaires. Les relations entre les politiques de l'Etat et les Régions, et des Régions entre elles, restent floues et ne dessinent pas forcément les convergences globales attendues alors même que les arrangements locaux sont effectifs à travers les CPER ou surtout les CPIER car les flux de marchandises traversent les limites administratives des régions. C'est sans doute dans cette articulation entre les différentes échelles de la logistique, de l'international au local, que se joue désormais l'élaboration possible d'une vision logistique d'ensemble du territoire, nécessaire aussi au déploiement des stratégies des acteurs industriels.

La France a renforcé récemment son positionnement au sein du réseau transeuropéen de transport pour en réduire sa périphérisation logistique, potentiellement amplifiée par le Brexit qui fragilise directement l'activité de Getlink et du Port de Calais dont l'extension a été livrée au printemps 2021. La réintégration de sa façade maritime atlantique et de nouveaux axes Ouest-Est en France doivent permettre aux ports maritimes français de mieux servir l'économie française, de contribuer à inverser la chute du PIB industriel, et de reprendre des parts de marché aux ports du Benelux, d'autant que leur hinterland sera renforcé et élargi en lien étroit avec les territoires et leurs acteurs économiques.

La révision en cours de finalisation du réseau RTE-T<sup>2</sup> autour de corridors multimodaux européens est une opportunité pour renforcer en France le maillage territorial, notamment Ouest-Est. La France s'est inscrite dès le début des années 2000 dans cette démarche avec l'engagement financier autour des deux principaux projets prioritaires européens : le réseau fluvial à grand gabarit Seine-Escaut et l'aménagement ferroviaire Lyon-Turin. Si ces travaux d'infrastructure maintenant engagés depuis quelques années avec un financement de 50% par l'Union européenne, et de 50% par l'Etat et les collectivités territoriales, cela ne fait pas encore une solution logistique qui permette aux acteurs économiques de s'engager dans une réappropriation forte du process logistique au sein de leur système industriel d'approvisionnement, de transformation et de distribution. D'ici 2028, Le développement d'énergies renouvelables bord à voie d'eau, la réindustrialisation portée par le secteur de l'agro-industrie et de la construction, l'élargissement du gisement de recyclage et de fourniture de matières premières secondaires à un bassin de près de 50 millions d'habitants, ou le rééquilibrage des marchés exports permettront à l'ouverture de Seine-Escaut de porter le développement de ces territoires à l'instar du Canal Albert en Flandre. Pour être pleinement réussis, ces projets doivent s'inscrire dans les territoires en favorisant leur développement, par exemple par la localisation de plates-formes logistiques et industrielles.

### *III . 2 La plateforme multimodale de Dourges (Source france3-regions.francetvinfo)*



<sup>2</sup> [COM 2021 812 annex1 4.pdf \(europa.eu\)](#)

### **3. Les orientations à promouvoir dans la conception systémique d'un schéma logistique national**

Dans quel ordre aborder une conception territoriale de la logistique et sous quelles impulsions ? Si les enjeux sont facilement identifiables, les réponses supposent d'infléchir le système existant, dans une perspective de durabilité qui reposent sur les principes liés d'un rééquilibrage modal et de la mutualisation. Les chargeurs industriels et distributeurs doivent être au centre de la réflexion pour définir leurs besoins et élaborer les projets. De *Logistic Services Takers*, les chargeurs doivent s'affirmer comme *Logistic Makers*. L'externalisation des services conduit à reporter l'optimisation sur le seul prestataire qui dispose alors souvent d'une capacité d'initiative réduite, contraint par les attentes de son client et ses choix organisationnels (localisation des sites, choix modal, délais, coûts ...). Faire évoluer les schémas logistiques c'est disposer de la capacité d'intervenir sur les process de fabrication ou les politiques de vente. Cette prérogative reposant sur les chargeurs c'est donc eux qui sont véritablement en mesure de peser dans la décision et retrouver à ce titre l'initiative dans la conception du matériel de transport, élément-clé de la modularité de l'offre indispensable pour la mutualisation et le transfert modal. Le second enjeu lié à la modularité est celui, complémentaire, de l'interfaçage des systèmes d'information, particulièrement central pour le pilotage des flux aval. Pour concevoir un schéma logistique, c'est de la demande privée qu'il faut partir mais qui pour voir une portée structurante doit être portée par un projet au sein d'une filière ou entre filières.

*Le schéma directeur national de fret<sup>3</sup> est une initiative conjointe du Comité stratégique de filière « Industries pour la Construction et Intercéréales pour transformer la logistique des filières industrielles vers une résilience et une compétitivité accrues dans le cadre de la relance de l'activité économique à la suite des effets de la crise sanitaire, et en intégrant le « processus logistique » au sein des processus de production, comme facteur de transformation durable et décarbonée des filières.*

*Il s'appuie, dans une démarche inter-filières sur la mobilisation de plusieurs leviers et notamment des mutualisations à mettre en place pour mieux utiliser les infrastructures existantes, mettre en œuvre les pistes d'économie du système de transport actuel, et développer des innovations logistiques (IA, automatisation et intégrations de chaînes logistiques) . Il s'inscrit également dans la stratégie nationale Bas Carbone 2050.*

*III. 3 Tableau de synthèse des objectifs du Schéma Directeur national de fret*

---

<sup>3</sup> Schéma directeur national de Fret – Intercéréales /AIMCC – Octobre 2020

	Données amont	Compétitivité structurelle	Compétitivité Orga Logist.	Véhicule	Energie Massification
Organisation filière	Flux et Orig./Dest.	Intégration verticale Prod 1ere/2nde Dist	Chaine logis.intégrée (Transp./Stoc)	Taille des lots unitaires	Compétitivité Fleuve et Rail
Décarbonation	Demande de transport	Report modal	Taux de remplissage	Efficacité Energétique des véhicules	Intensité carbone de l'énergie
Mutualisation	Partage Infrastructure capillaire	Partage ITE et Ports	Services logistiques intégrés	Modularité des véhicules	Partage utilités portuaires

<span style="display:inline-block; width:20px; height:10px; background-color:yellow;"></span>	Actions internes des filières industrielles
<span style="display:inline-block; width:20px; height:10px; background-color:lightblue;"></span>	Actions de mutualisation interfilières
<span style="display:inline-block; width:20px; height:10px; background-color:lightgreen;"></span>	Actions majeures de la décarbonation avec input de la filière Agri ( Bio fuel, biogaz, biomasse,.

C'est dans ce sens que le schéma logistique est susceptible d'avoir l'effet systémique attendu. Il nous faut donc maintenant examiner comment structurer l'offre et identifier les leviers utiles. L'amorce d'exemples concrets nous permettra d'offrir des perspectives prometteuses et de bien situer la place et l'échelle pertinente de l'action publique.

### 3.1 Suivre les chargeurs dans la spécification de leurs besoins

Afin de développer des solutions modales alternatives, il est indispensable que les chargeurs expriment leurs besoins logistiques, en particulier en matière de transport, à la fois géographiquement et par filière, afin que des opérateurs logistiques puissent proposer des solutions « clés en main ». Cela nécessite de bien connaître les flux et repose sur un partage d'informations entre les acteurs. Dans certains cas où la massification est naturelle et des logiques intra ou interfilière sont présentes, les chargeurs peuvent également intégrer des offres mutualisées de transport, comme cela se pratique couramment aux Etats-Unis et pour l'industrie dans certains pays asiatiques.

Le report modal nécessite à la fois l'adhésion des chargeurs trop peu sollicités et le développement de nouvelles offres massifiées plus intégrées minimisant l'effet de rupture de charge. Le report modal vers le ferroviaire ou le fluvial conduit à des processus de massification sur des ports fluviaux ou des terminaux de transport combinés, qui peuvent être naturels pour certaines filières, ou nécessitent des approches mutualisées pour d'autres filières. Cette massification est offerte naturellement par quelques secteurs qui assurent dans la durée et souvent sur des distances variables (parfois plus courte pour le fleuve que pour le rail, notamment à proximité des zones urbaines) des flux récurrents de produits « lourds » comme le BTP, l'agro-industrie, les combustibles, la chimie, le bois, les conteneurs, le recyclage ou les boissons (eaux minérales, bières...). Mais même sur ces secteurs, l'offre routière peut aussi s'avérer plus pertinente que le train ou le fleuve, notamment pour des distances courtes de point à point sans rupture de charge.

Dans d'autres secteurs, les flux peuvent être fragmentés dans le temps et dans l'espace. Même un secteur comme celui de la grande distribution, à l'origine de flux importants et récurrents, recourt peu

en France à des solutions massifiées. Est-il besoin de rappeler que trop peu de zones logistiques sont embranchées ? En aval, plusieurs offres récentes de logistique urbaine via le fleuve commencent à offrir, quand les infrastructures le permettent, des alternatives pour diminuer l'impact des camions et des VUL en zone urbaine dense.

Une réarticulation modale de l'offre de transport peut être activement appuyée par les acteurs du secteur. La concertation conduite par VNF et RFF entre 2014 et 2015 auprès de 450 acteurs économiques du corridor Amsterdam-Marseille a identifié les principaux freins au développement des services multimodaux Rail-Voie d'eau et a conduit à des recommandations reprises par les chargeurs pour favoriser la massification et la mutualisation<sup>4</sup>. Elle suppose de questionner le cloisonnement hérité des cadres sociotechniques où chaque mode évolue en silo. De même, la structuration de l'activité économique en fédérations naturellement corporatistes conduit de réduire les termes du débat qu'il faut justement ouvrir. Le décroisonnement souhaitable doit être plus circonstanciel et diffère en cela des politiques de coordination administrées telles qu'elles ont pu exister par le passé (Neiertz, 1999). L'accord de partenariat VNF/SNCF de 2021 ainsi s'inscrit pleinement dans une logique où la neutralité modale favorise la neutralité carbone. L'ambition d'identifier des complémentarités des deux modes conduit à développer une offre conjointe ou croisée pour des flux identifiés, garantir la substitution en cas d'impromptus de circulation, enfin la coordination des investissements avec selon les cas, d'éviter des doublonnements et ailleurs assurer l'intermodalité (futurs PTF du réseau Seine Escaut - notamment du canal Seine-Nord Europe - où intervient un partenariat avec les ports maritimes, les chargeurs régionaux et les gestionnaires stratégiques de la logistique nationale et internationale). La démarche de comodalité est aussi naturellement portée de grands groupes qui pour gérer d'importants flux disposent d'un large éventail modal dans la structuration de leur offre. On pense ici aux armements maritimes intégrant les modes terrestres ou de grands opérateurs routiers impliqués dans la gestion du transport combiné.

### **3.2 Favoriser les conditions de la mutualisation**

La mutualisation est une l'autre clé de la réussite associant l'efficacité économique par le partage des coûts et la réduction de l'empreinte écologique par une plus forte intensité de l'usage des installations et par le recours à des transports plus verts. Elle repose sur une dimension opérationnelle et un choix stratégique. Une des conditions de possibilité réside dans la définition d'un matériel adéquat. Il est donc nécessaire de travailler en amont sur les conditions d'accès aux terminaux, la conception de matériels multi-usages et la combinaison des types de chargement. Il s'agit de trouver le bon compromis entre des unités de transport polyvalentes et la facilité de les combiner en vue de leur massification. Les spécifications techniques de ces unités de transport doivent trouver le bon équilibre quant au degré de spécialisation requis. Quand elle est menée, cette perspective conduit les chargeurs à la définition des plus grands communs dénominateurs que ce soit dans l'infrastructure et son accès, dans le matériel roulant et dans les unités de transports ou la combinaison de services (Samarcande, 2019). Il faut bien évidemment travailler simultanément sur ces différents leviers pour en accroître les effets. L'investissement dans un matériel même polyvalent dans des chaînes plus complexes et plus

---

<sup>4</sup> Ingerop, Synthèse des recommandations en vue de solutions multimodales sur le Corridor Amsterdam – Marseille, VNF, RFF, financé par la Commission Européenne (RTE-T).20 octobre 2016

lourdes car visant précisément la massification suppose en retour un engagement réciproque de changer la relation chargeur/transporteur qui privilégie le long terme au marché spot.

Quelques exemples pris dans différents couches<sup>5</sup> du système logistique (Savy, 2006) permettront de bien mettre en lumière le propos.

Les services du CEREMA<sup>6</sup> ont travaillé à l'établissement d'un portail géographique en mesure d'offrir un recensement des Installations Terminales Embranchées ferroviaires (ITE). Cette base de données permet d'identifier le propriétaire, les caractéristiques techniques de l'installation et son usage. Rendues publiques et accompagnées d'une sensibilisation de leurs propriétaires, ces données sont susceptibles d'en faciliter l'ouverture à des trafics tiers et ainsi en assurer la pérennité par un meilleur amortissement d'installations coûteuses.

La mutualisation peut aussi reposer dans la conception du matériel roulant, ainsi le système autrichien Innofreight pour le matériel ferroviaire. Au lieu de disposer d'un wagon spécialisé, dédié à un type de fret et imposant la formation de trains, les conteneurs sont adaptés aux types de chargement et à une manutention optimisée. Le principe repose ici sur la modularité des unités. Les châssis des wagons sont identiques et susceptibles de recevoir des éléments modulaires adaptés aux différents types de marchandise. Le transfert s'effectue de manière uniforme par un mécanisme de déchargement original qui évite les contraintes du triage et dont les unités sont adaptées à la manutention des produits<sup>7</sup>.

#### III.4 Le système ferroviaire modulaire autrichien Innofreight (Sources diverses Innofreight)



Dans le domaine fluvial, l'offre Multiregio s'inscrit dans une démarche comparable de flexibilité pour tirer le meilleur parti du potentiel Seine-Escaut. Le projet s'inscrit dans une concertation intra et interfilière afin de définir du matériel fluvial à fonction de transport polyvalente. Les unités motorisées ou non sont en mesure d'assurer le transport de 500 t de vrac ou de 20 EVP. Le volume limité s'ouvre aux nombreux chargeurs traitant des volumes plus faibles que les traditionnels Freycinet. La conception modulaire facilite la composition de convois et les regroupements sur la voie d'eau à plus

<sup>5</sup> i.e. p. 93 et suiv. Sites/Conditionnement/Véhicule/Infrastructures – linéaire et nodale.

<sup>6</sup> Revue *Transports* [https://www.cerema.fr/system/files/documents/newsletter/2019/10-revue\\_transport\\_cerema\\_septembre2019.pdf](https://www.cerema.fr/system/files/documents/newsletter/2019/10-revue_transport_cerema_septembre2019.pdf)

<sup>7</sup> <https://www.innofreight.com/en/videogallery/#foobox-1/15/oHfzobtvSp8>

grand gabarit. Le dernier point à mettre au crédit de Multiregio est la modernisation de la flotte fluviale française et la décarbonisation de sa propulsion.

La mutualisation prend un tour structurant dans la logistique urbaine où l'e-commerce démultiplie les mouvements browniens des livraisons. Si les Centres de distribution urbains conçus comme une réponse de service public en situation de monopole n'a pas pu percer, d'autres formes de regroupement moins formels tendent à s'élaborer à travers des plateformes d'interfaçage des données et des suivis des envois (cf. l'offre de la plateforme woop qui « *agrège les flux de commandes online et connecte à la meilleure offre de transporteurs dans une stratégie omnicanale* »<sup>8</sup>).

De manière plus intégrative et plus universelle, le projet d'Internet physique porté par l'École des Mines de Paris (Bellot et Montreuil, 2014), cherchent à modulariser l'ensemble de la chaîne de transport terrestre pour en assurer l'industrialisation. L'ambition est forte puisqu'elle vise redéfinir les outils même du transport en normalisant les contenants et en ouvrant les codes d'envois. Le centre de routage collaboratif (CRC) pour la route et la plateforme européenne Alice (*Alliance for Logistics Innovation through Collaboration in Europe*)<sup>9</sup> s'inscrivent dans une visée prometteuse mais encore en développement.

### **3.3 Quelles initiatives politiques envisager ? Le cas allemand et le Canal Albert.**

Il est important de rappeler que la logistique répond à un besoin privé. Dans un schéma national, puissance publique ne saurait être le prescripteur unique sinon principal. Elle doit assurer la qualité des infrastructures et occuper le rôle de régulation en favorisant des normes simples et claires, en jouant le rôle de facilitateur des dialogues intra- et interbranches et enfin d'aiguillon par la réglementation, la définition de labels ou les soutiens financiers, à l'instar de l'action de l'Ademe par exemple.

D'autres politiques menées dans les pays voisins (au Pays-Bas : « Nederland, Distributieland », en Allemagne « Masterplan Güterverkehr und Logistik » « Logistikstandort Deutschland », en Belgique : « Logistics in Wallonia » « Extended Gateway Vlaanderen ») reposent sur un dialogue public-privé approfondi qui fait encore défaut en France. Le cas de l'Allemagne est instructif par la mise en place de son Master Plan Logistik en 2008. La politique des transports y est indissociable de la place accordée au système productif dont elle épouse les grandes orientations. La planification est pensée de manière systémique et articulée avec des projets de moyen et de long terme. Dans l'industrie comme dans le secteur des transports et de la logistique, une structuration sectorielle et inter-entreprises assure une expertise technique et juridique largement diffusée à travers des stratégies et des normes concertées et acceptées. Les puissantes branches industrielles ont les moyens de peser et de faire valoir des solutions communes. Son Masterplan de 2008 procédait d'un intense débat public au sein des groupes professionnels à l'échelle régionale et fédérale sur les orientations et les priorités à privilégier. Elle conduit à renforcer des clusters professionnels à diverses échelles territoriales.

---

<sup>8</sup> <https://www.woopit.fr/plateforme>

<sup>9</sup> <https://www.etp-logistics.eu/>

Depuis 2010 a été nommé un secrétaire d'Etat au transport de fret et à la logistique (*Koordinator der Bundesregierung für Güterverkehr und Logistik*)<sup>10</sup> qui fait le lien entre divers ministères concernés par le secteur, le ministère fédéral de l'économie et de la technologie (BMWV), le ministère fédéral pour la formation et la recherche (BMBWF), le ministère du travail et des affaires sociales (BMAW), le ministère fédéral de l'environnement et bien sûr le ministère des transports, de l'aménagement et de l'urbanisme (BMVBS).

#### **ENCADRE : le modèle du Canal Albert est-il susceptible de franchir le Quiévrain ?**

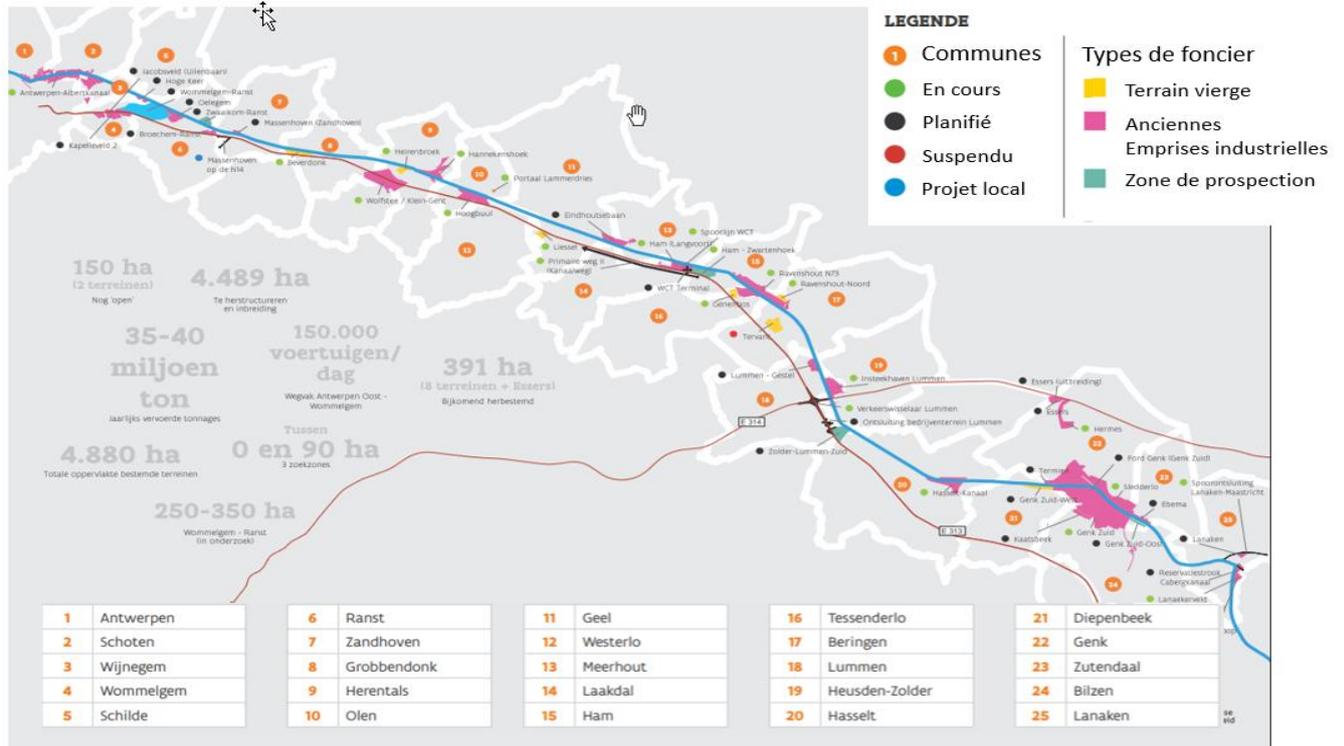
*Ouvert en 1939, le Canal Albert relie Anvers à Liège et plus largement à l'Allemagne et aux Pays-Bas à travers la Meuse et le Rhin. Initialement construit pour les flux de la sidérurgie autour de Charleroi, sa vocation s'est d'abord élargie depuis 1960 jusqu'à la fin des années 1990 (Chimie, Pétrole, Matériaux, préfabrication, terminaux à conteneurs). En créant au début des années 2000 une agence dédiée autonome ( de Scheepvaart) pour revaloriser les terrains industriels bord à voie d'eau et avec un droit de préemption sur les terrains bord à voie d'eau, un réseau de développement économique ( ENA : Economic Network Albertkanaal)<sup>11</sup> a permis en 15 ans d'augmenter le trafic fluvial de 15 à 40 millions de Tonnes et de 0 à 500 000 conteneurs avec la création de 100 opérations locales de développement économique co-financées entre les acteurs publics et privés.*

#### III.5 Les politiques concertées de maîtrise foncière le long du Canal Albert (Vlaamse Overheid, 2015)

---

<sup>10</sup> La dénomination est devenue en 2022 « *Schiene, Logistik und Ladesäuleninfrastruktur* » soit Rail – Logistique et Bornes de rechargement.

<sup>11</sup> *Les défis du Canal Albert* – Février 2017



<https://omgeving.vlaanderen.be/sites/default/files/atoms/files/brochure-10-jaar-ena.pdf>

En France également, l'Etat a pris conscience de l'importance de la logistique à travers France Logistique 2025 et la création du CILOG. La gestion du développement logistique et industriel bord à voie d'eau s'est également doté d'un nouvel outil en avril 2021 en étendant les possibilités d'acquisitions de terrains (droit de préemption) de Voies navigables de France (VNF), et en lui transférant automatiquement la propriété des biens du domaine public fluvial après leur déclassement ou en lui transférant la propriété de biens du domaine privé de l'État qui lui sont confiés<sup>12</sup> Mais les actions concrètes ont d'abord concerné la réorientation de la politique portuaire nationale qui a été profondément marquée par le choix stratégique de l'ouverture vers les territoires. La réforme de portuaire de 2008 projette les directions des GPM vers la structuration de leur arrière-pays à travers des politiques de corridors et localement les conseils de développement. Les conseils de coordination interportuaire ou les conseils maritimes de façade créés par la suite et plus récemment les délégués d'axe ou la définition de schéma de bassins s'inscrivent dans cette même volonté de faire travailler les opérateurs ensemble. Mais l'éloignement de la décision effective et des injonctions venues d'en haut n'ont pas toujours tenu toutes leurs promesses. L'intérêt de l'exécutif pour la compétitivité portuaire (Fourneyron, Revet, 2016) (Bignon, Vandierendonck, 2016) (Lamure, Lambert, 2016) (César, Vaugrenard, 2016) (Lalande, 2020) conduit à penser et à organiser de manière hiérarchique la stratégie logistique française à partir des GPM, ce faisant, elle introduit un biais qui conduit comme nous l'avons précédemment à occulter une partie importante du territoire qu'il convient de réintégrer au débat.

### 3.4 Réarticuler les échelles sectorielles et territoriales de l'action publique

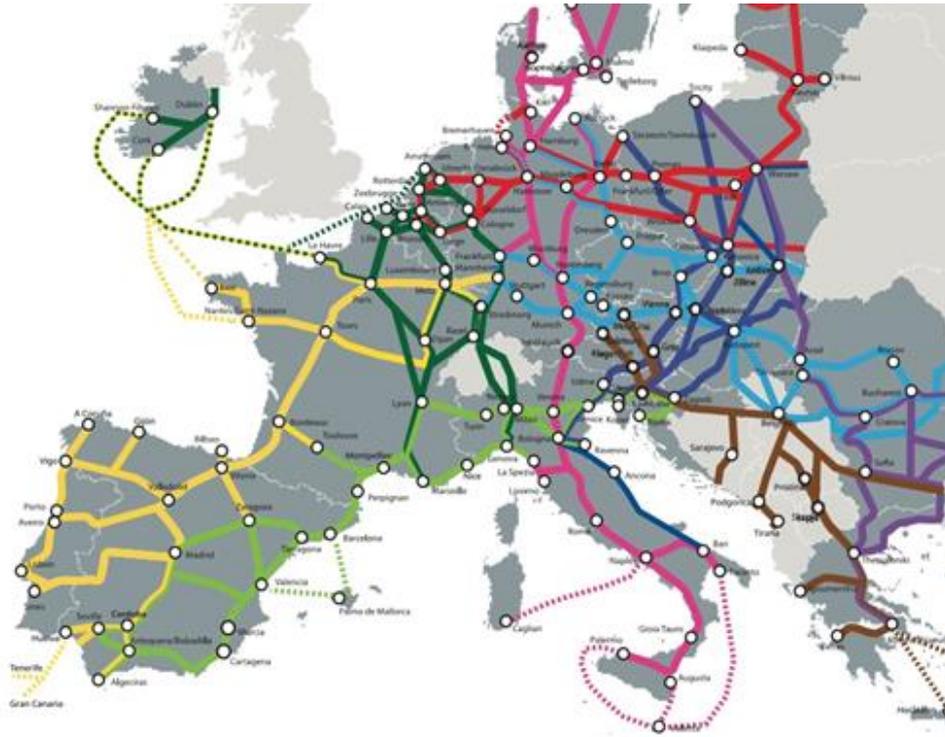
<sup>12</sup> Ordonnance n° 2021-407 du 8 avril 2021 complétant les missions et les capacités d'intervention de Voies navigables de France (VNF)

Si de nombreuses mesures et réformes ont été prises, un projet logistique national reste encore à définir. Dans une vision complémentaire de la typologie envisagée par Philippe Duong (Samarcande, 2009), deux échelles semblent pertinentes pour territorialiser l'action : celle des grands corridors de transport qui reprennent aujourd'hui largement les RTE-T et localement les territoires d'industrie définis dans la perspective de la réindustrialisation. Se dessine d'emblée le cadre d'un schéma national qui doit engager un dialogue avec le haut (l'UE) et avec le bas (les Régions), articulation laissée peut-être trop en friche jusque-là.

Le principe de massification conduit à retenir les grands corridors de transport qui en France. La conception et les investissements centrés sur les trois ports majeurs tendent à privilégier une structure logistique nationale en corridors largement indépendants et dotés d'instance de gouvernance propre. L'articulation des corridors a pu être localement engagé, autour de la relation Seine-Escaut avec le Grand-Est, la réflexion entre l'axe Seine et les Hauts de France notamment. Il s'agit par ailleurs de décroiser des secteurs par une réflexion inter-filière (par ex. pour les acteurs du vrac) et de trouver des solutions de transport mutualisées (ou d'unité de chargement modulables).

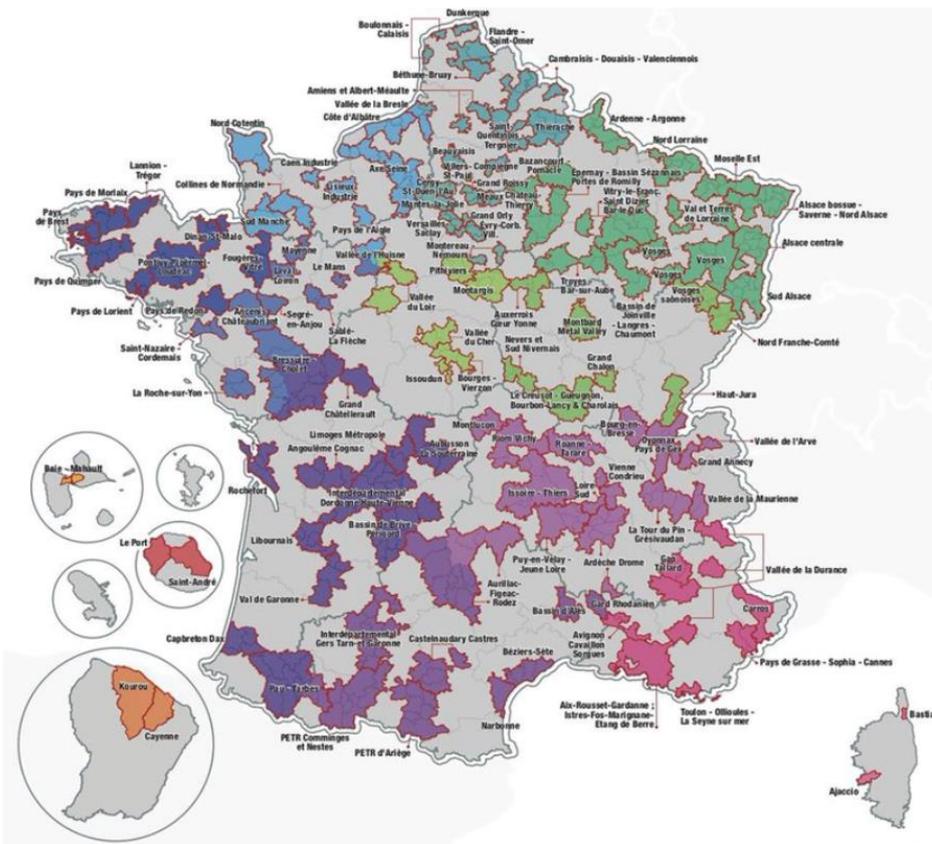
La dimension d'aménagement du territoire portée par les délégués interministériels aux axes portuaires (Nord, Axe Seine, Sud) s'est élargie depuis 2020 avec une approche interrégionale plus forte (mais encore insuffisante) et en l'ouvrant plus fortement aux acteurs économiques. Elle a cependant été fortement portée par une dimension infrastructure. Les conventions passées entre Voies navigables de France et SNCF-Réseau ou avec Haropa ouvrent le champ à des coopérations plus intégrées à différentes échelles, mais sans une véritable stratégie nationale ou régionale d'un système de transport partagé avec les acteurs industriels à moyen et long terme. L'UE s'affirme comme acteur de référence avec la définition du réseau noyau et sa politique de financement qui permet d'accélérer bien des projets, des études à leur réalisation. La révision des RTE-T de décembre 2021 a conduit à renforcer et à mailler les corridors européens sur le territoire français et dans une obligation d'équipement énergétique d'accélérer la transition industrielle sur les axes considérés. Cette évolution est une opportunité pour élargir un système de desserte des arrière-pays portuaires à une couverture plus large et plus équilibrée de l'ensemble du territoire national.

### *III. 6 Le réseau magistral des RTE-T après la révision de 2021*



A une échelle inférieure, la Région apparaît comme l'interlocuteur privilégié, en charge de l'aménagement du territoire et de l'animation économique. Quels partenariats mettre en œuvre entre l'Etat, les Régions, les gestionnaires d'infrastructure et les filières industrielles pour définir cette stratégie nationale ? L'échelle globale des grands ensembles issus de la réforme de 2016 n'est pas forcément la plus pertinente pour engager l'animation logistique avec les chargeurs. Une échelle infrarégionale plus proche des bassins de production et des périmètres d'action des CCI locales serait à retenir. On est ici en droit de penser aux 124 *territoires d'industrie* définis par le Conseil National de l'Industrie en 2017 dans une stratégie de reconquête productive. Ils présentent l'avantage de mobiliser un éventail de politiques publiques existant pour bien articuler les projets industriels à une dimension logistique. Un changement important de modèle de pilotage est intervenu à cette date, laissant l'initiative autrefois assurés par les services de l'Etat aux représentants de l'industrie via France Industrie. La démarche de labélisation des territoires de l'industrie garantit une gestion décentralisée et proche des acteurs du terrain, animée par les régions en partenariat avec les élus territoriaux, l'industrie et les services de l'État. C'est sans doute aussi à cette échelle et sous l'impulsion des régions en charge de la formation que devrait être organisé les professionnelles en logistique, en étroite relation avec le tissu productif local et ses besoins. Peut-être serait-il souhaitable que France Logistique qui n'a pour le moment pas un fort ancrage territorial s'inspire, et pourquoi pas duplique les modalités de cette action locale, selon des mêmes périmètres proches pour assurer la cohérence de l'action locale.

### *III. 7. Les territoires d'industrie*



<https://www.economie.gouv.fr/conseil-national-industrie-2018>

### 3.5 Faire du foncier un outil de politique logistique intégrée.

La construction des plates-formes multimodales représente aussi un défi environnemental majeur en matière de consommation de terres souvent agricoles et d'insertion dans les paysages existant, mais aussi un défi d'aménagement pour faire cohabiter la fonction logistique avec d'autres activités, en particulier d'habitat ou de loisirs. L'éparpillement logistique souvent exclusivement routière, en périphérie des villes s'opère actuellement à bas bruit. Les outils de planification (SRADDET) et d'urbanisme (PLU) seront d'autant plus efficaces pour gérer ces enjeux qu'une vision globale incluant la mobilité des personnes et des biens. L'échelle des Territoires d'Industrie pourrait de son côté apporter une vision territoriale plus globale pour réserver du foncier, en réutilisant au maximum des friches industrielles et le foncier embranché ou bord à quai.

La localisation et le développement des PTF conduit à un défi de gestion de l'espace et de son lien avec les activités industrielles et logistiques en réponse à une demande endogène ou exogène. Pour ces dernières, le choix de leur localisation est souvent mis en concurrence entre sites européens. La possibilité de proposer une offre foncière immédiatement constructible grâce à des autorisations réglementaires qui peuvent être obtenues en amont de la construction de l'entrepôt, représente un atout supplémentaire. La question de la disponibilité foncière pour la logistique traverse tous les secteurs. Pour l'industrie des matériaux, liée aux zones d'extraction et de transformation, les localisations proches de solutions massifiées, et notamment en lien avec les grandes zones urbaines favorise des solutions économiques, résilientes et durables. Pour l'industrie des céréales, des produits agricoles et de leur transformation, la proximité des zones de production et la gestion des différents

flux (vers la transformation, les ports maritimes et les zones de consommation) permettent à la fois des solutions en zone interurbaine ou à proximité des agglomérations. Les activités du recyclage et du traitement des déchets cherchent des localisations proches de solutions massifiées, autant à proximité des zones urbaines (agglomération et villes moyennes) qu'en zone interurbaine pour la valorisation des déchets.

### *III.8 Préfabrication bord à quai pour le BTP (Source Canal Albert)*



La maîtrise à terme du développement et de la durabilité des activités logistiques que ce soit pour la grande distribution ou les activités industrielles nécessite une maîtrise du foncier, sa planification que ce soit dans les SRADDET ou les SCOT - PLU et probablement une vision intégrée de la ville, comme des territoires. Dans le cas des logiques de massification, un traitement particulier de l'artificialisation des sols et de réutilisation des friches industrielles s'impose. Les autorités organisatrices de transport en charge remplissent localement une fonction de mise en cohérence à travers notamment l'élaboration des Plans de déplacement urbains qui comportent un volet marchandises. La Commission logistique de France Urbaine se présente comme un lieu de débat et de partage adéquate, à la jonction des questions de circulation, de commerce et de gestion urbain. Peut-être le GART<sup>13</sup> pourrait-il aussi jouer ce rôle dans la circulation des expériences et la suggestion de préconisations.

### *III. 9 Le foncier, clé pour la petite logistique urbaine (Port fluvial du Fischerstaden ULS à Strasbourg)*

---

<sup>13</sup> Groupement des Autorités Responsables de Transport



## Conclusion

« La logistique n'est pas une préoccupation nouvelle pour les collectivités publiques et encore moins pour les entreprises ; elle n'a cependant pas encore complètement trouvé sa place dans la gouvernance sociétale et territoriale » écrivait Philippe Duong en 2009 (Samarcande, 2009). Notre propos s'inscrit sans cette même perspective de territorialisation de la logistique et cherche à la prolonger dans une perspective de transition ; pas seulement pour établir un constat mais pour orienter un projet. L'interprétation se fait à l'aune de deux préoccupations qui s'imposent désormais aux territoires : la décarbonation et la réindustrialisation. Il y a bien là un changement de paradigme qu'il n'est assurément pas facile d'accorder avec d'autres tendances économiques et sociales qui traversent la logistique. Ce faisant, notre propos oriente la logistique dans sa dimension productive alors qu'elle est plus fréquemment envisagée dans sa dimension servicielle. Il est vrai qu'une forte externalisation a de fait éloigné des chargeurs des questions plus opérationnelles d'exécution. Aujourd'hui au contraire, l'enjeu environnemental les conduit à s'y réinvestir.

Tous les acteurs ont intérêt à un élargissement du tour de table, car les défis de la massification et de la mutualisation ne peuvent être résolus dans les cadres traditionnels. Repenser les circuits et les alternatives modales suppose de remonter plus en amont, dans la conception de la production et autant qu'en aval où les logisticiens ne peuvent souvent que subir et proposer des ajustements à la marge. Cette conception qui se veut globalisante ne peut trouver son modèle ni dans la seule régulation du marché, ni dans le dirigisme du plan de coordination ou dans l'équipement *a priori* d'une politique de l'offre d'infrastructure. Elle suppose la co-construction des services logistiques qui intervient aux différents niveaux (couches) du système : infrastructure, matériel roulant, contenants modulaires et système ouvert d'information, éléments la flexibilité en articulant la spécialisation et la massification. Cette approche enrichit assurément une approche classique de logistique, portée par l'économie et le management par une lecture de l'ingénieur et des sciences du territoire.

Un schéma logistique intégrateur doit par ailleurs définir les échelles pertinentes d'action ou plus précisément de coalition d'acteurs publics et privés qu'il s'agit à la fois de hiérarchiser et de structurer. Les périmètres qui apparaissent comme pertinents se situent très précisément sur le point de jonction des échelles traditionnelles de l'encadrement territorial, et de fait ont été les points aveugles de

l'action publique : l'articulation des grands axes nationaux et des RTE-T, les bassins de production qui rapprochent les acteurs industriels locaux de l'action publique régionale. Ces espaces traditionnellement sans portage trouvent toute leur pertinence approches articulant production et logistique. Le projet de Seine-Escaut et l'ambition de développement territorial qu'il porte montre combien ces différentes dimensions sont complémentaires. La question de contrôle du foncier logistique recoupe aussi les grandes échelles de mise en cohérence d'un schéma logistique plus particulièrement dans les nœuds où se télescopent les niveaux décisionnels, ainsi les ports maritimes et les aires métropolitaines, les pôles régionaux articulés aux zones d'activité enfin des espaces logistiques urbains dont la localisation et l'usage est encadré par les règlements d'urbanisme. Ces espaces apparaissent comme des lieux de tension ou d'organisation potentiellement multifonctionnels de la production et d'une logistique devenue réversible.

## Bibliographie

Ballot E., Montreuil B., 2014, *L'Internet physique : le réseau des réseaux des prestations logistiques*, La Documentation française.

Berny L. (2022), « La France Amazon », *Les Echos Week-End*, 19/022022,

César G., Vaugrenard Y. (2016), *Mission parlementaire pour les ports de la façade Atlantique*, 13 p.

Daher P., Hémar E. (2019), *Pour une chaîne logistique plus compétitive au service des entreprises et du développement durable*, 84 p.

France Logistique (2021), *CILOG 2e comité interministériel de la logistique*. Dossier de presse, 20p.

Lalande M. (2020), *L'axe Nord, une grande alliance au cœur d'un marché de 80 millions d'habitants*, Rapport remis au Premier ministre, Préfecture de Région Hauts-de-France, 60 p.

Lambert F.-M., Lamure E., 2016, *Attractivité et compétitivité du Range France Med et de l'axe Rhône-Saône*, Rapport au Premier Ministre, 18 juillet 2016, 98 p.

Mykolenko L., Nguyen-Luong D. (2021), *Fret et logistique dans l'Ouest Francilien*, Institut Paris-Région, 74 p.

Neiertz Nicolas, 1999, *La coordination des transports en France de 1918 à nos jours*, Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris, 798 p.

Savy M., 2006, *Le transport de marchandises*, Eyrolles, 371 p.

Samarcande, 2009, *La logistique en France : indicateurs territoriaux*, PIPAME - Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques, 125 p.

Samarcande. (2019), *Pour un RER Multimodal Fret*, AMI « Transition Ecologique et Valorisation Economique » CPIER Vallée de la Seine.

Thévenin L. (2022), « Commerce : Les grandes villes tentent de freiner l'essor des dark stores », *Les Echos*, édition du 24/1/2022.

Vlaamse Overheid, 2015, *10 jaar Ecomisch Netwerk Albertkanal*, brochure 9 p.