



La filière  
« Transport –  
Logistique »

un enjeu stratégique  
pour l'Île de France

avril 2013

## Remerciements

La Direccte Île de France tient à remercier l'ensemble des personnes qui l'ont aidé à appréhender la filière « Transport – Logistique » et à mieux comprendre les mécanismes de fonctionnement du tissu économique francilien.

A ce titre, nous tenons tout d'abord sincèrement et chaleureusement à remercier **l'ensemble des dirigeants d'entreprises** qui ont pris le temps de nous recevoir dans le cadre de cette étude, et qui nous ont permis de mieux comprendre les grandes thématiques de la filière dans le cadre de cette première approche.

Nous aimerions également remercier **l'ensemble des structures professionnelles** que nous avons pu rencontrer, pour leur professionnalisme, leur compétence et la grande capacité d'écoute dont elles ont fait preuve pour nous aider construire l'approche que nous présentons ici.

Enfin, nous souhaiterions remercier **l'ensemble des structures de l'Etat**, et de ses **partenaires** qui ont su nous apporter leur concours et leurs compétences quant aux travaux que nous restituons ici.

## Introduction

Dans le cadre de ses activités de connaissance et d'accompagnement des entreprises, la DIRECCTE Île de France, direction de l'Etat en région publique régulièrement des études sectorielles permettant d'appréhender certaines thématiques industrielles clés et d'identifier des actions concrètes d'accompagnement des PME / ETI du tissu économique francilien.

De l'approvisionnement en matières premières à la distribution d'un produit fini au consommateur final, la filière « Transport – Logistique » regroupe de nombreuses activités (production, transport, entreposage, manutention...) aux problématiques diverses mais dont la finalité demeure la même : proposer un avantage concurrentiel en offrant à ses clients un service de gestion des flux, dans des conditions optimales (qualité, coûts, délais).

Compétitivité, innovation, développement durable, mondialisation, la filière est en

pleine mutation et constitue un enjeu économique et stratégique certain pour la région Île de France, carrefour mondial d'échanges de marchandises.

Sur base d'une cinquantaine de visites d'entreprises, de la rencontre des principales structures professionnelles franciliennes, et de nombreuses références bibliographiques, nous nous proposons ici :

- de présenter la filière et les activités qui y sont rattachées ;
- d'en fournir un état des lieux régional ;
- de lister les principaux enjeux du tissu économique local ;
- de proposer une vision régionale de la filière ;
- d'identifier des actions concrètes d'accompagnement des PME-ETI de la filière.



**EQUIPE PROJET de la DIRECCTE Île de France** (de gauche à droite) :

**M. François RAGEAU**, chef d'unité au service Etudes statistiques évaluation – Direction ESE

**Mme Claire JOLY**, chargée de mission développement économique, DECI, Pôle 3<sup>E</sup>

**M. Damien COCAT**, chargé de mission développement économique, DECI, Pôle 3<sup>E</sup>

**M. Thomas KASTELIK**, chargé de mission développement économique DECI, Pôle 3<sup>E</sup>

**Mme Marie NOUVEL**, chargée de mission développement économique, DECI, Pôle 3<sup>E</sup>

**Mme Françoise LANDAIS**, chef du service tourisme, commerce, artisanat, services, économie de proximité

**M. Olivier BILTZ**, chargé de mission développement économique, DECI, Pôle 3<sup>E</sup>

<b>Remerciements.....</b>	<b>2</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Présentation de la filière .....</b>	<b>5</b>
1.1. LA FONCTION LOGISTIQUE OU « COMMENT ORCHESTRER LES FLUX » .....	5
1.2. ACTIVITES DE LA FILIERE « TRANSPORTS – LOGISTIQUE » .....	5
1.3. TYPOLOGIE DES ENTREPRISES DE LA FILIERE .....	8
1.4. ILLUSTRATION PAR LA « LOGISTIQUE DES PRODUITS FRAIS » .....	8
1.5. METHODOLOGIE D’APPROCHE.....	10
<b>2. Etat des lieux régional.....</b>	<b>10</b>
2.1. LE TISSU ECONOMIQUE FRANCILIEN .....	10
2.1.1. <i>Les entreprises de la filière</i> .....	10
2.1.2. <i>Les établissements de la filière</i> .....	13
2.1.3. <i>Le marché économique</i> .....	13
2.1.4. <i>Nature et spécificités des échanges de marchandises</i> .....	15
2.1.5. <i>Coût du foncier logistique</i> .....	16
2.1.6. <i>Indices conjoncturels</i> .....	16
2.2. AXES LOGISTIQUES ET SPECIFICITES TERRITORIALES .....	17
2.2.1. <i>L’axe Seine Aval</i> .....	17
2.2.2. <i>Sénart</i> .....	19
2.2.3. <i>Le Grand Roissy</i> .....	22
2.2.4. <i>Projets de développement emblématiques</i> .....	23
<b>3. Contexte et enjeux pour les entreprises de la filière.....</b>	<b>25</b>
3.1. UN CONTEXTE DE MOBILISATION .....	25
3.2. ILLUSTRATION D’UNE FILIERE EN PLEINE MUTATION.....	25
3.2.1. <i>La logistique de la grande distribution</i> .....	25
3.2.2. <i>Le commerce électronique, secteur en plein essor</i> .....	27
3.2. LA LOGISTIQUE URBAINE : UN ENJEU FORT POUR L’ÎLE DE FRANCE .....	28
3.3. PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT .....	29
3.3.1. <i>Le développement du foncier logistique</i> .....	29
3.3.2. <i>La logistique verte</i> .....	31
3.3.3. <i>Multi-modalité, inter-modalité et transport combiné</i> .....	32
3.3.4. <i>La logistique collaborative, un atout potentiel de compétitivité</i> .....	33
3.3.5. <i>Le Supply Chain Management</i> .....	35
<b>4. Analyse stratégique.....</b>	<b>36</b>
4.1. FACTEURS INTERNES.....	36
4.1.1. <i>Ressources internes</i> .....	36
4.1.2. <i>Modes d’organisation de la filière</i> .....	38
4.2. FACTEURS EXTERNES.....	39
4.2.1. <i>Cadre réglementaire</i> .....	39
4.2.2. <i>Politiques publiques</i> .....	39
4.2.3. <i>Développement durable</i> .....	40
4.3. MATRICE SWOT.....	41
<b>5. Les actions de la DIRECCTE Île de France .....</b>	<b>42</b>
5.1. LE FINANCEMENT DE LA FILIERE LOGISTIQUE .....	42
5.2. MOBILISATION DE LA DIRECCTE : .....	42
5.2.1. <i>Le dispositif de redressement productif</i> .....	42
5.2.2. <i>L’exemple des sous-traitants SERNAM</i> .....	42
5.3. PROPOSITION DE NOUVELLES ACTIONS.....	43
<b>Conclusion.....</b>	<b>45</b>
<b>Lexique .....</b>	<b>46</b>
<b>Ressources bibliographiques .....</b>	<b>48</b>
<b>Table des illustrations.....</b>	<b>49</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>50</b>

# 1. Présentation de la filière

Basée sur une cinquantaine de visites d'entreprises et des entretiens avec les structures professionnelles représentatives de la filière « Transport – Logistique », la présente étude a pour objectif d'identifier un plan d'actions concrètes d'accompagnement des entreprises de la filière. S'agissant d'une première étude menée sur la filière au sein de la Direccte Île de France, nous avons fait le choix de considérer l'ensemble des acteurs de la filière et de présenter ses grandes problématiques, du « fournisseur du fournisseur » au « client du client ». La première étape de la démarche fut donc de définir le **cadre des activités** que nous souhaitons considérer. C'est l'objet de cette première partie.

## 1.1. La fonction logistique ou « comment orchestrer les flux »

La logistique consiste historiquement en la **gestion des flux physiques** (matières premières, produits semi-finis et produits finis) de leur point d'origine jusqu'au point de consommation. A ce titre, la finalité de l'activité logistique est de définir de manière optimale les quantités à acheter auprès des différents fournisseurs, la production en usine, le stockage en entrepôts et la distribution au client final. Il existe différents niveaux de gestion :

- **niveau des opérations** : optimiser les flux physiques : programmer des livraisons, réguler l'après vente, définir un plan de maintenance ;
- **niveau de la gestion** : réaliser des plans d'action : contrôler les coûts logistiques, conseiller les dirigeants (sous-traitance par exemple), gérer les stocks ;
- **niveau de la planification** : proposer un avantage concurrentiel en offrant à ses clients un service logistique optimal au coût le plus adapté et acceptable.

Cependant, le contexte de mondialisation, la concurrence accrue à laquelle doivent faire face les entreprises ainsi que l'évolution des modes de production (multiples entrepôts à différentes échelles géographiques, production d'un même bien dans diverses usines) a fait apparaître un nouveau concept, complémentaire à l'activité historique de logistique : la « **Supply Chain** » ou « chaîne logistique étendue ».

Son principe consiste à ajouter à la gestion des simples flux physiques, la **maîtrise des flux d'informations** associés. Le « Supply Chain Management » désigne ainsi la mise en place d'outils et méthodes permettant d'optimiser la gestion de la chaîne logistique en réduisant les stocks et délais de livraison (on parle alors de travail en « flux tendu »). Ces outils permettent idéalement le suivi du cheminement des objets entre les différents intervenants de la chaîne logistique.

Considérant que la gestion des stocks est un paramètre déterminant pour la trésorerie de l'entreprise, la gestion de la chaîne logistique peut également prendre en compte les **flux financiers** associés à chaque action de production, entreposage ou distribution. Ainsi, une mutualisation des stocks engendra une mutualisation des trésoreries.

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéresserons à la gestion des flux physiques et à celle des flux d'informations uniquement.

## 1.2. Activités de la filière « Transport – Logistique »

La filière « Transport – Logistique » constitue à la fois une fonction transverse aux secteurs industriels et un secteur économique à part entière. Elle regroupe des activités diverses et variées. Nous utiliserons le terme de « filière » afin de mettre en évidence dès à présent la complémentarité existant entre les activités logistiques proprement dites et le transport de marchandises, véritable « brique opérationnelle » des opérations logistiques.

La figure 1 représente le schéma simplifié d'une chaîne logistique.

Tout d'abord, le **flux amont** de la chaîne (étapes 1 à 3) consiste à produire le bien à mettre en vente. Cette étape nécessite la gestion des flux de matières entrant et sortant de l'unité de production : c'est la **logistique industrielle**. La production du bien implique donc une réflexion (phase tactique) destinée à optimiser la réception de matières issues de fournisseurs et le stockage industriel en sortie du process de fabrication (phase opérationnelle).

Dès lors que les biens sont produits, ils sont distribués au consommateur final (commerce, tierce personne) : c'est le **flux aval** de la chaîne logistique. Cette phase

de **distribution** peut impliquer diverses étapes d'entreposage et/ou de transit. Selon le secteur industriel, et la stratégie mise en place, certaines étapes de fabrication (conditionnement, emballage...) n'interviennent pas sur le site même de production mais sont sous-traitées au niveau des sites logistiques (plates-formes et entrepôts).

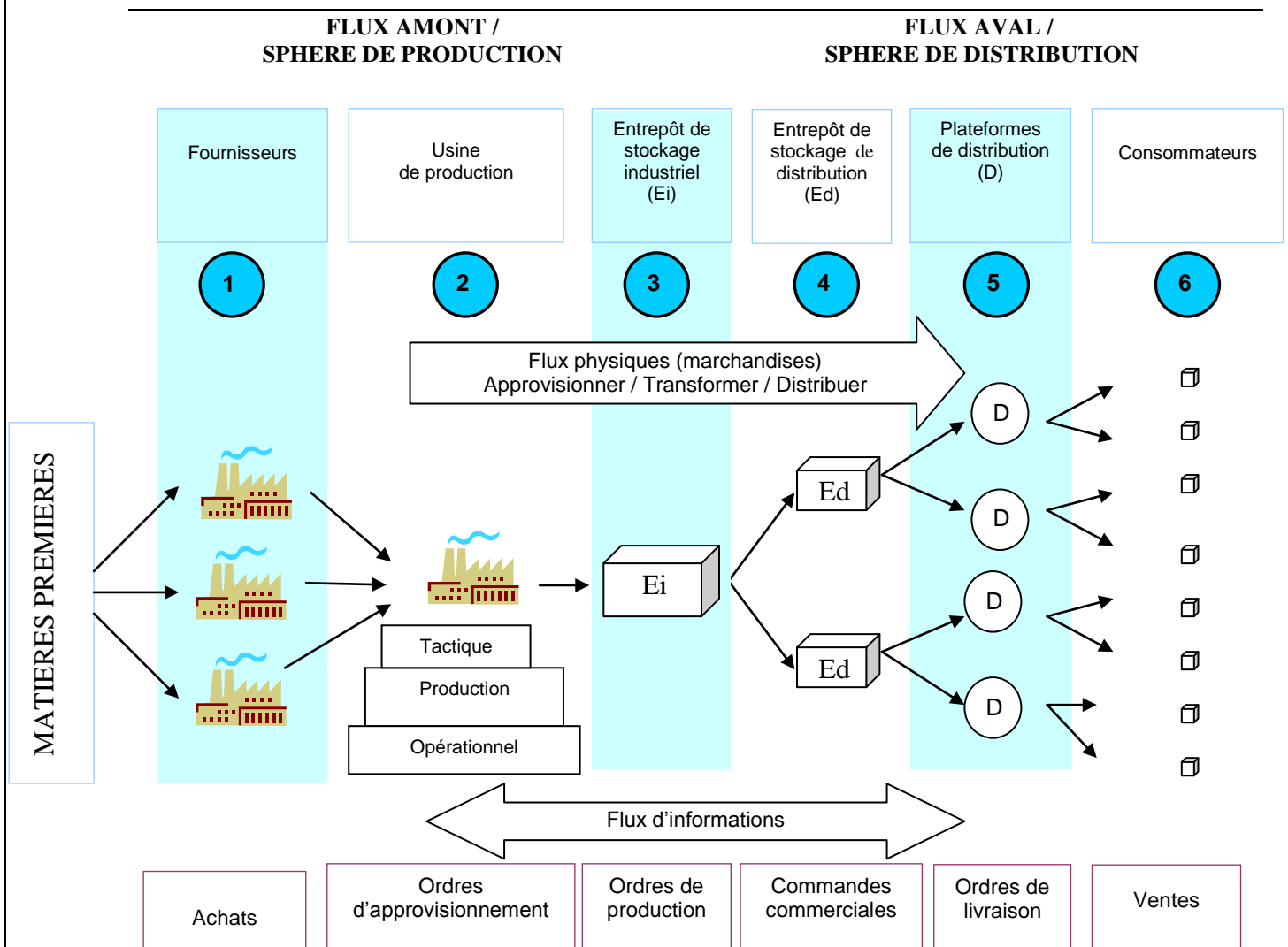


Figure 1 : principe de fonctionnement d'une chaîne logistique

L'étude des entreprises de la chaîne logistique en Île-de-France nécessite donc la compréhension des différents niveaux<sup>1</sup> (production / distribution et échelle géographique) concernés :

- la **sphère technico-économique d'appartenance** des entreprises :
  - la *sphère de production* qui engendre la logistique industrielle ;
  - la *sphère de consommation* qui engendre la logistique de distribution.
  
- la **famille géo-logistique d'appartenance** :
  - la *logistique endogène* qui répond aux besoins des activités de production et de consommation locales (distribution régionale et urbaine) ;
  - la *logistique exogène* qui traite les flux et les opérations logistiques destinées à des territoires plus vastes (échelle interrégionale, nationale, européenne, intercontinentale).
  
- le **niveau géographique** des flux considérés :
  - la *logistique transcontinentale* (flux import-export) ;
  - la *logistique de mise en marché* (flux interurbains à l'échelle régionale voire nationale) ;
  - la *logistique du dernier kilomètre* (flux urbains).
  
- les **sites opérationnels** :
  - de production (usines) ;
  - logistiques (plates-formes et entrepôts) ;
  - de transport (plates-formes techniques, ports, aéroports) ;
  - de distribution (magasins).

<sup>1</sup> Etude PIPAME, « La logistique en France : indicateurs territoriaux », septembre 2009

### ① La SCADIF : un opérateur logistique dédié

La SCADIF, Société Coopérative d'Approvisionnement de l'Île-de-France a été créée en 1996 pour l'approvisionnement des centres commerciaux Leclerc en Île de France. Cette société, basée à Savigny-le-Temple (77), approvisionne ainsi 24 magasins Leclerc. Outre la livraison aux centres de distribution, son activité comprend également le stockage dans la centrale d'achat (il n'excède pas 20 jours). Le volume d'activité représente 640 000 palettes par an, pour un chargement de 110 camions par jour. La SCADIF utilise un entrepôt de stockage de 60 000 m<sup>2</sup> pour les activités suivantes :

- Alimentaire longue conservation : 2500 m<sup>2</sup>
- Produits frais : 2700 m<sup>2</sup>
- Surgelés : 3400 m<sup>2</sup>
- Fruits et légumes : 3900 m<sup>2</sup>
- Produit de grande consommation : 4800 m<sup>2</sup>
- Droguerie, parfumerie, hygiène : 5900 m<sup>2</sup>
- Liquides : 6700 m<sup>2</sup>
- Bazar textile : 9000 m<sup>2</sup>
- Epicerie : 21100 m<sup>2</sup>

La gestion des flux varie selon deux grands types de produits (sec et frais), et deux méthodes de gestion :

- **la commande sur stock** : les produits sont stockés moins de 20 jours (entreposage frigorifique pour les produits surgelés) ;
- **le cross-docking** : les produits font l'objet d'un « dispatch » (éclatement) et d'une gestion permanente des volumes pour adapter en temps réel les stocks aux besoins des magasins.

La gestion en flux tendus témoigne de la maîtrise logistique de l'opérateur qui la pratique : plus l'écart est faible entre les produits stockés et les besoins des magasins, plus la gestion est optimale.

### 1.3. Typologie des entreprises de la filière

De nombreux acteurs interviennent tout au long de la chaîne logistique.

#### Les acteurs industriels (étapes 1 à 3)

Ils réalisent des produits finis ou semi-finis (automobile, agroalimentaire, pharmacie, chimie...), et possèdent à minima en interne une fonction dédiée à la gestion des flux physiques : la fonction logistique. Ces acteurs sont également appelés « chargeurs » dans le cas où ils externalisent l'activité de transport pour la distribution du produit.

#### Les acteurs du commerce de gros (étapes 4 et 5)

L'INSEE définit leur rôle comme consistant à « acheter, entreposer et vendre des marchandises généralement à des détaillants, des utilisateurs professionnels (industriels ou commerciaux) ou des collectivités, voire à d'autres grossistes ou intermédiaires, et ce quelles que soient les quantités vendues ».

#### Les acteurs du commerce de détail (étapes 6)

L'INSEE définit leur rôle comme consistant à « vendre des marchandises dans l'état où elles sont achetées (ou après transformations mineures) généralement à une clientèle de particuliers, quelles que soient les quantités vendues. Outre la vente, cette activité de commerce de détail peut aussi recouvrir la livraison et l'installation chez le client (de meubles ou d'électroménager par exemple) ».

#### Les prestataires du transport et de la logistique (tout au long de la chaîne)

Les prestataires du transport et de la logistique ont pour mission de gérer opérationnellement les flux physiques et d'information. Leurs activités concernent principalement :

- l'organisation et le transport de fret, quel que soit le mode (routier, fluvial, ferroviaire, aérien) ;
- la manutention et le stockage ;
- certaines opérations de production dites « post-manufacturing » (emballage, préparation de commandes, étiquetage, conditionnement industriel...);

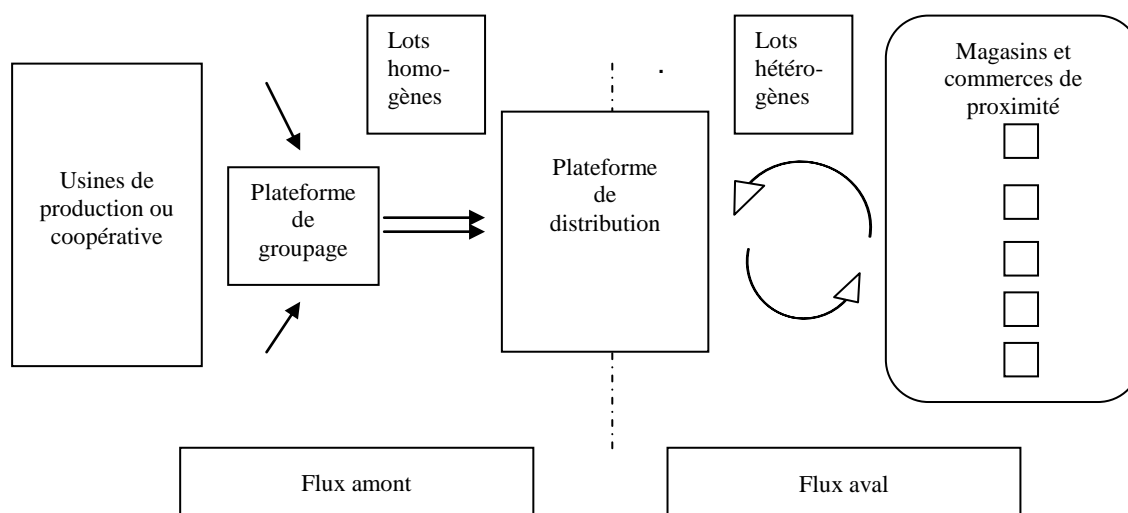
#### Les autres acteurs (tout au long de la chaîne)

- les cabinets de conseil en stratégie (immobilier logistique, Supply Chain, formation...);
- les sociétés de services informatiques (solutions de traçabilité, de gestion informatisée...);
- les équipementiers (conception des systèmes de manutention, tri, stockage, rayonnage...).

### 1.4. Illustration par la « logistique des produits frais »

La logistique des « produits frais » (fruits, légumes, produits carnés...) constitue une très bonne illustration de l'interface flux amont / flux aval appliquée à l'agroalimentaire. On parle de « filière température dirigée » au sens où il convient de s'assurer de la bonne température des produits livrés. La figure 2 représente le circuit de commercialisation « type » de la filière température dirigée. On y retrouve conformément à la figure 1, les flux amont et aval, dont l'interface est assurée par une plateforme de distribution. Les produits frais sont issus d'usines de production ou de coopératives de toute la France.





**Figure 2 : principe de fonctionnement de la filière "température dirigée"**

Ils sont d'abord acheminés sur différentes plateformes de groupage des marchandises (références similaires et destinations géographiques proches) avant d'être expédiés sur d'autres plateformes de distribution franciliennes dont le rôle est cette fois de **gérer la répartition** des références et quantités de produits frais en fonction des destinations (commerces de proximité) et des besoins associés

Les prestataires de transport interviennent rarement à la fois sur l'amont et sur l'aval.

Le schéma se nuance en fonction des consommateurs finaux. Au sein de la filière « température dirigée », deux principaux modèles existent.

### **Le modèle « Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) »**

Les magasins et commerces de proximité du modèle en « bout de chaîne » sont respectivement :

- les **enseignes d'hypermarchés et supermarchés** (Auchan, Intermarché);
- le **hard discount** ;
- des **domaines d'activités spécifiques** comme, les freeze centers (Picard, Thiriet...), les commerces de proximité (Carrefour Market...), ou certains négociants spécialisés (Métro, Pomona...).

Dans ce modèle, la plateforme de distribution est appelée « plateforme GMS » : les produits frais (surgelés non inclus) ne sont pas stockés et subissent uniquement le « **passage à quai** » (cross-docking).

Le modèle GMS représente 70% des échanges en volume de la filière agroalimentaire.

### **Le modèle « Restauration Hors Foyers (RHF) »**

Ce modèle intervient dans l'approvisionnement des chaînes de restauration rapide (Mac Donald's...), de restauration collective (Flunch...), des marchés traditionnels et de la restauration hors domicile (cantines scolaires...).

Le principe est identique au modèle GMS sauf que la plateforme de distribution est un marché de gros (type MIN de Rungis). Dans ce cas, la logistique d'approvisionnement (flux amont) du marché de gros demeure identique au modèle GMS, c'est **l'organisation du flux aval qui diffère** : elle est beaucoup plus complexe car moins structurée (nombreux acteurs de toutes tailles).

## 1.5. Méthodologie d'approche

Dans cette étude, il a été choisi de présenter les principales caractéristiques de chacun des maillons de la filière du « fournisseur du fournisseur » au « client du client ». De plus, la grande diversité d'activités du secteur et l'échelle géographique à laquelle nous traitons le sujet (échelle régionale) nous ont conduit à écarter la logistique transcontinentale et la logistique exogène. Le portrait que nous réalisons ici ne saurait décrire de manière exhaustive les spécificités propres à chaque industrie concernée par la logistique (automobile, agroalimentaire,...).

Les éléments présentés dans l'étude proviennent de la rencontre des acteurs institutionnels franciliens et de visites d'entreprises. Au total **près de 50 dirigeants d'entreprises** ont été rencontrés et nous ont aidé à comprendre et dresser le portrait de la filière en région Île de France. Différentes sources bibliographiques viennent compléter et affiner les éléments présentés.

Nous traiterons de manière statistique, et à l'échelle régionale les activités liées au transport et à l'entreposage de marchandises. Elles sont regroupées au sein de la section H « Transports et Entreposage » de la nomenclature d'activités NAF v.2008. L'approche statistique ne prend donc en compte ni les activités liées à la logistique industrielle et aux chargeurs, ni les activités liées au commerce de gros et de détail comme le montre la figure 3.

Enfin, les éléments présentés font appel aux deux niveaux statistiques suivants :

- **l'entreprise** dont la comptabilisation statistique est le siège social (numéro SIREN) ;
- **l'établissement** associé au numéro SIRET, qui constitue le niveau le plus pertinent d'analyse statistique mais pour lequel nous ne disposons pas de données économiques suffisamment fines.

## 2. Etat des lieux régional

Le périmètre de l'étude étant défini, il convient de caractériser la filière à l'échelle de la région Île de France, ainsi que dans son contexte national. Cette deuxième partie vise donc à fournir des éléments quantitatifs d'appréciation du tissu économique local en termes de répartition d'entreprises et d'établissements, de volume d'affaires généré, et de flux engendrés. Les éléments présentés ici sont issus de données statistiques disponibles au sein de la Direccte Île de France et auprès de partenaires du développement économique.

### 2.1. Le tissu économique francilien

#### 2.1.1. Les entreprises de la filière

Tout d'abord, considérant la figure 4 et la nomenclature d'activités décrite au paragraphe 1.5, près de **11 700 entreprises franciliennes**<sup>2</sup> (1,5% des entreprises franciliennes tous secteurs d'activités confondus) exerçaient en 2010 leur activité principalement dans les secteurs du transport de marchandises et de la logistique. Plus de la moitié (54%) de ces entreprises ne comptent aucun salarié (NB : 66% des entreprises franciliennes tous secteurs d'activités confondus ne comptent aucun salarié). Ainsi seules **5 400 entreprises étaient employeurs en 2010**. L'approche par entreprises se basant sur les numéros SIREN, les entreprises sans salariés ne correspondent pas à des sièges sociaux mais bien à de nouveaux types d'entreprises dont l'apparition est lié aux lois favorisant l'entrepreneuriat (statut d'auto-entrepreneur notamment).

D'autre part, moins de 1% des entreprises de la filière comptent plus de 250 salariés et 2,3% d'entreprises comptent entre 50 et 250 salariés. Le tissu économique francilien est donc très **majoritairement constitué de PME**.

<sup>2</sup> Répertoire des entreprises et des établissements de l'INSEE, SESE, DIRECCTE IDF, extraction 2012

<b>SECTION H « TRANSPORT ET ENTREPOSAGE »</b>	
Modèle économique du transport « Acheminer les matières »	
<b>49. TRANSPORTS TERRESTRES</b>	
<b>49.2. Transports ferroviaires de fret</b>	
4920 Z	Transports ferroviaires de fret
<b>49.4. Transports routiers de fret</b>	
4941 A	Transports routiers de fret interurbains
4941 B	Transports routiers de fret de proximité
4941 C	Location de camions avec chauffeur
<b>50. TRANSPORTS PAR EAU</b>	
5040 Z	Transports fluviaux de fret
<b>51. TRANSPORTS AERIENS</b>	
5121 Z	Transports aériens de fret
Modèle économique de la logistique « Orchestrer les flux (physiques et d'information)»	
<b>52. ENTREPOSAGE ET SERVICES AUXILIAIRES DE TRANSPORT</b>	
<b>52.1. Entreposage et stockage</b>	
5210 A	Entreposage et stockage frigorifique
5210 B	Entreposage et stockage non frigorifique
<b>52.2. Services auxiliaires de transport</b>	
5221 Z	Services auxiliaires des transports terrestres
5222 Z	Services auxiliaires des transports par eau
5223 Z	Services auxiliaires des transports aériens
5224 A	Manutention portuaire
5224 B	Manutention non portuaire
5229 A	Messagerie, fret express
5229 B	Affrètement et organisation des transports
Modèle économique de la location / fonction support « Fournir temporairement le matériel indispensable à la gestion des flux physiques »	
<b>77. ACTIVITES DE LOCATION ET LOCATION-BAIL</b>	
<b>77.1. Location et location-bail de véhicules automobiles</b>	
7712 Z	Location et location-bail de camions
<b>77.3. Location et location-bail d'autres machines, équipements et biens</b>	
7734 Z	Location et location-bail de matériels de transport par eau
7735 Z	Location et location-bail matériels de transport aérien

**Figure 3 : approche statistique retenue**

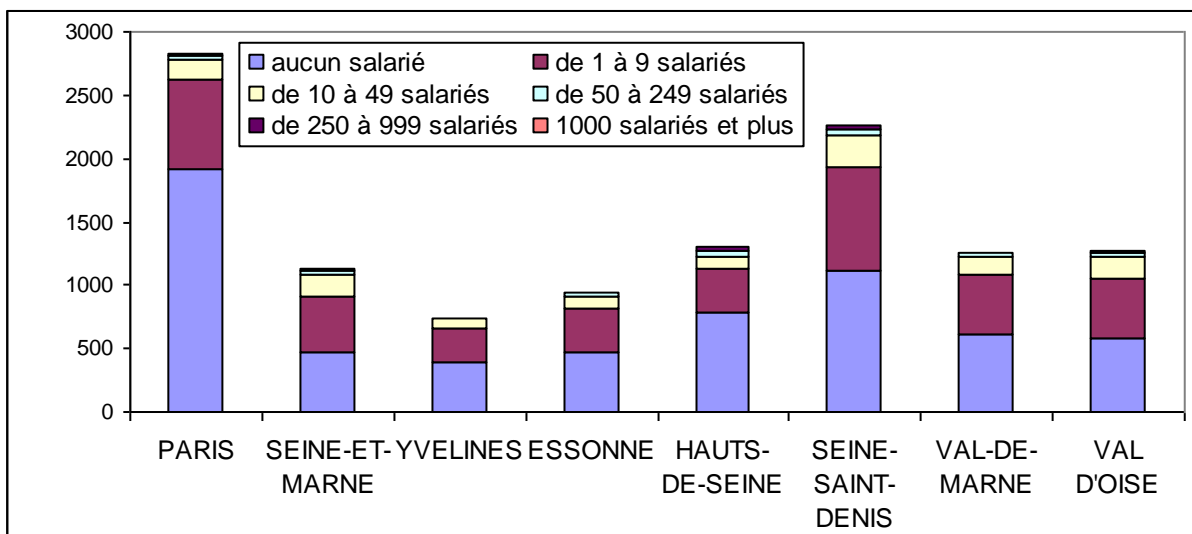


Figure 4 : histogramme de répartition départementale des entreprises par effectif salarié

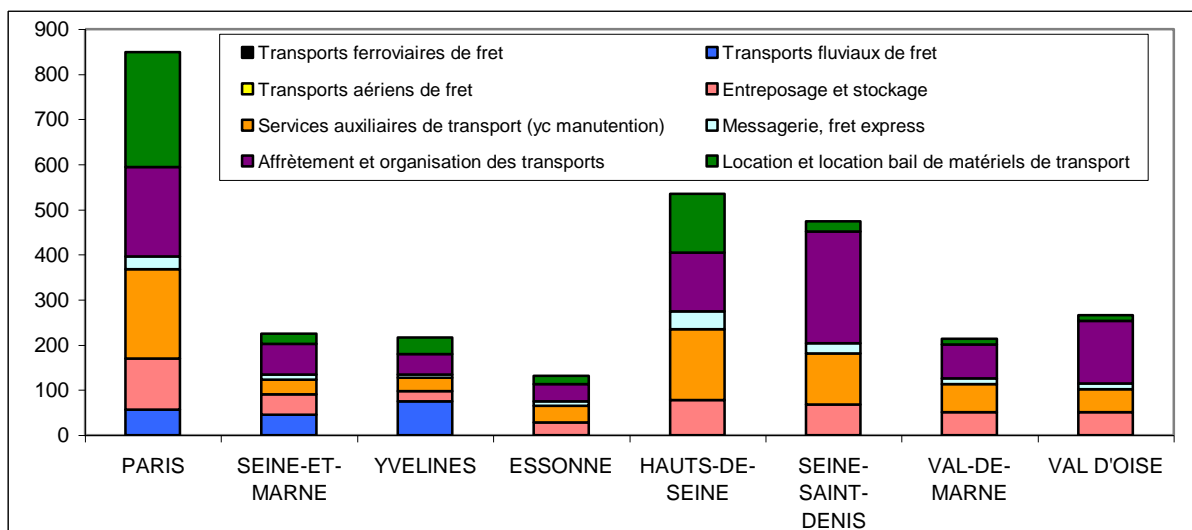


Figure 5 : histogramme de répartition départementale des entreprises sans les activités de transport routier de marchandises

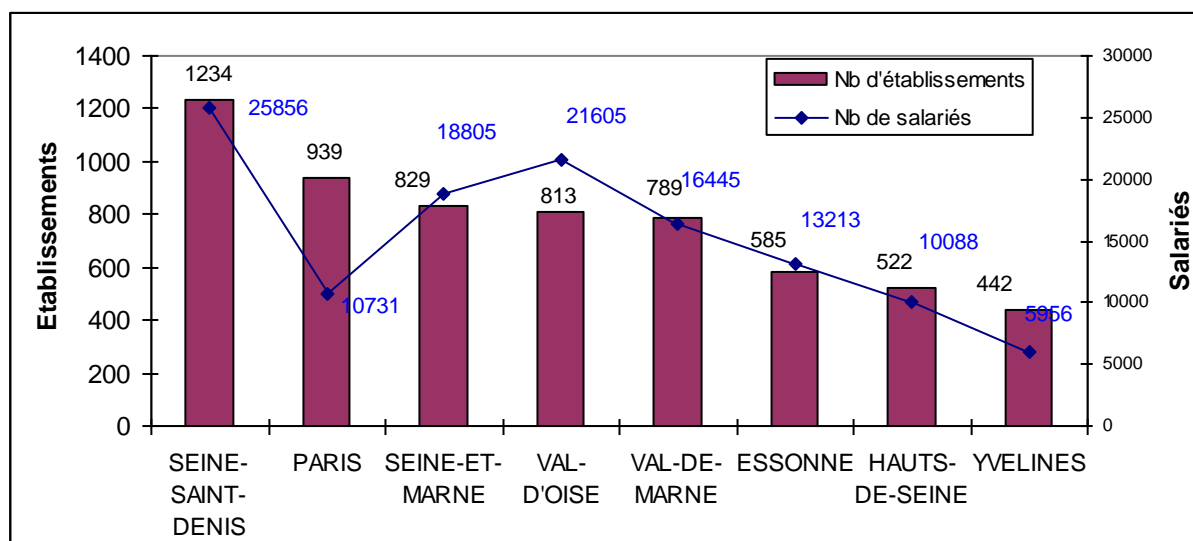


Figure 6 : répartition des établissements franciliens et des effectifs associés

Au niveau départemental<sup>3</sup>, Paris regroupe le plus grand nombre d'entreprises de la filière avec une prédominance des plus petites d'entre elles, et notamment des entreprises sans salarié. Le département de la Seine-Saint-Denis vient en second. D'autre part, près des trois quart des entreprises répertoriées relèvent des secteurs du **transport routier de marchandises** (transport de proximité, interurbain ou location de camions avec chauffeur, messagerie et fret express).

Il est également possible d'observer certaines **spécialisations par département** à l'aide de la figure 5 sur laquelle les activités de transport routier de marchandises ne sont pas représentées car largement majoritaires dans chacun des départements. Ainsi :

- 11%<sup>4</sup> des entreprises des Yvelines relèvent du domaine fluvial pour une moyenne de 3% en Île de France, ce qui s'explique notamment par les activités liées à l'axe Seine-Normandie ;
- les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis et le Val-d'Oise ont une part importante d'entreprises du secteur de l'organisation du transport de fret ;
- on trouve également dans les Hauts-de-Seine et à Paris de nombreuses entreprises de services auxiliaires des transports (gestionnaires d'infrastructures) ;
- dans ces deux derniers départements, la part des entreprises dont l'activité principale est la location de matériel de transport est le double de celle observée en Ile-de-France.

Les secteurs du transport aérien et du transport ferroviaire n'apparaissent pas au vu de ces données comme structurants pour le territoire régional, alors qu'ils pèsent très fortement sur celui-ci. Cela est dû aux

<sup>3</sup> L'approche statistique par « entreprise » implique une répartition départementale basée sur la localisation du siège social de l'entreprise

<sup>4</sup> La figure 5 ne représente pas les entreprises du transport routier pour des raisons de lisibilité, mais ces dernières sont comptabilisées dans les ratios

méthodes d'immatriculation des entreprises auprès de l'INSEE. Ainsi, le siège de FEDEX (FEDEX TRADE NETWORKS TRANSPORT ET DOUANE), dont l'activité est assimilée à du transport aérien de fret, est immatriculé en 5229 B : « Affrètement et organisation de transports ».

#### 2.1.2. Les établissements de la filière

Au 31 décembre 2010, selon les statistiques de Pôle Emploi, **6 200 établissements franciliens employeurs** (au moins 1 salarié) exerçaient leur activité dans la filière « Transport – Logistique ». Ces établissements employaient près de **123 000 salariés** pour la région Île de France. La Seine-Saint-Denis est le premier département francilien pour l'emploi salarié privé des transports de fret et de la logistique, suivi par le Val-d'Oise, comme l'indique la figure 7.

#### 2.1.3. Le marché économique

##### En France

Au niveau national, la filière a généré en 2009 près de **124 milliards d'euros de chiffre d'affaires** et 87 milliards d'euros de valeur ajoutée.

La figure 7 reprend le chiffre d'affaires national net réalisé par les entreprises de la filière « Transport - Logistique ». Il est représenté en fonction de l'activité<sup>5</sup> sans prendre en compte celles de distribution de colis du groupe La Poste ni la part de chiffre d'affaires généré par le transport aérien de fret qui ne peut être divulguée en raison du secret statistique.

Le diagramme de répartition de la figure 6 montre la prépondérance du Transport Routier de Marchandises (TRM) qui représentait en 2009 près de 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires soit 32% du poids économique de la filière nationale.

Cependant, le poids économique réel de chacun des transports, doit prendre en compte les activités connexes qui y sont

<sup>5</sup> « Les Chiffres clés du Transport », édition 2012, source MEEDTL, INSEE-ESANE, estimation provisoire SOeS 2010

associées. C'est pourquoi, concernant le TRM, il est également pertinent de parler de « filière camion », en ajoutant :

- la production de véhicules (carrosserie, fabrication de Poids lourds), accessoires, métallurgie) ;
- le réseau de maintenance ;
- les pétroliers ;
- les services associés (assurances, banques, leasing, formation) ;
- les infrastructures, travaux routiers, péages ;
- la fiscalité et les charges liées au TRM ;
- les organismes de formation (filière formation) ;
- les TIC et l'électronique embarquée.

S'il demeure difficile de calculer précisément ces éléments, la Fédération Nationale des Transports Routiers (FNTR)

a estimé en 2009 à 110 milliards d'euros le chiffre d'affaires généré par le TRM en prenant en compte les activités connexes. Cette considération élargie montre **l'importance de la filière et notamment des activités transports qui la composent.**

Les modes de transport générant ensuite le plus de chiffre d'affaires sont respectivement le fret ferroviaire (15%), le fret maritime et côtier (8%), et le fret fluvial (1%). Les services auxiliaires de transport représentent quant à eux 15% du poids économique du secteur.

On s'aperçoit également que les activités logistiques proprement dites (organisation de transport, entreposage, stockage) sont très importantes pour le secteur (près de 32% en global). Ceci s'explique par l'évolution des modes de production, et le besoin permanent d'optimiser la gestion des flux afin de réduire les coûts et gagner en compétitivité.

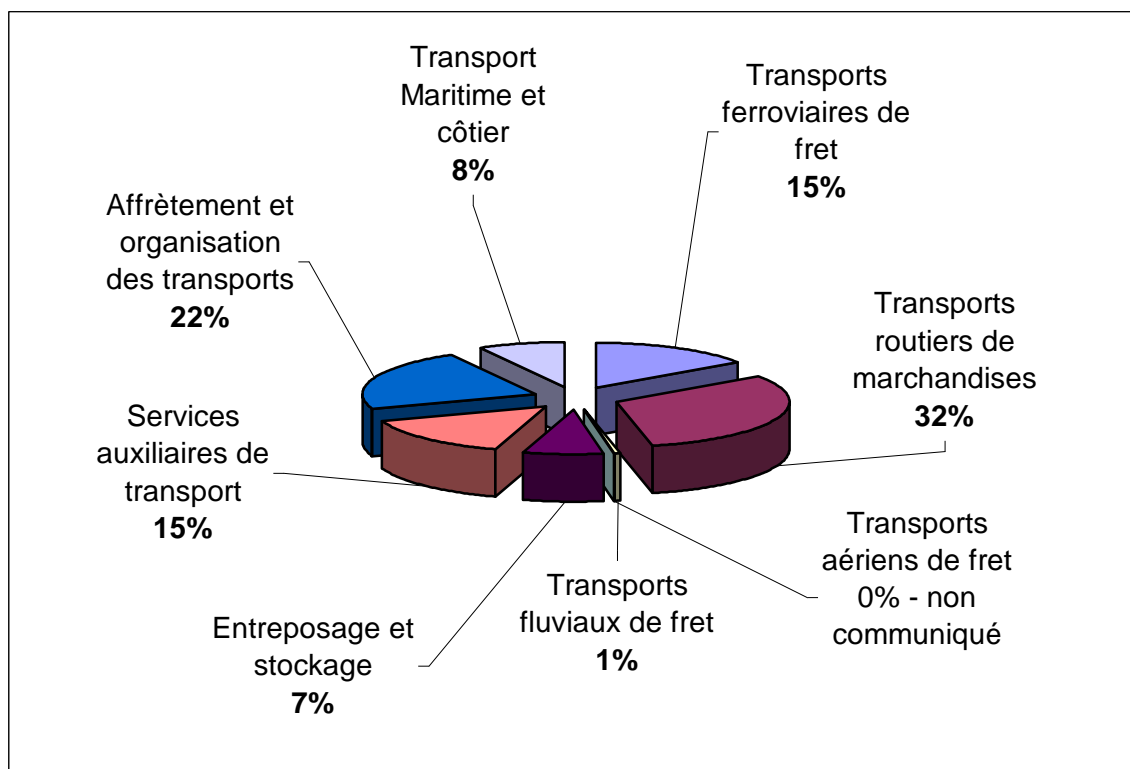
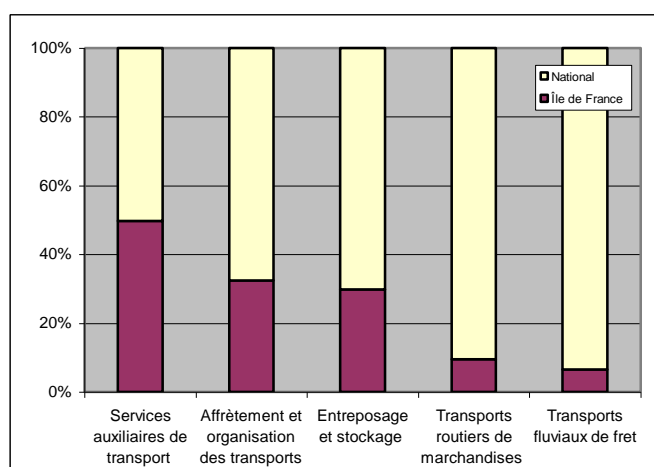


Figure 7 : diagramme de répartition du chiffre d'affaires national des transports (M€, 2009)

## En Île de France

Au niveau francilien, il est plus complexe d'estimer le marché économique pour des raisons de publication statistique. En considérant les chiffres d'affaires réalisés par les entreprises localisées en Île de France, et selon la nomenclature précédemment définie, on estime le marché à environ **43 milliards d'euros de chiffre d'affaires à fin 2010**.

La décomposition fournie par secteur d'activité, et le recouplement du niveau national permettent ensuite d'estimer<sup>6</sup> la part du marché francilien dans les activités nationales, comme le montre la figure 8. Si l'approche utilisée est peu rigoureuse car recoupant des sources d'informations différentes, elle permet de positionner, même de manière approximative le volume d'affaires impactant la région Île de France dans le volume d'affaires total du niveau national.



**Figure 8 : part indicative du chiffre d'affaires francilien dans le total national**

Les parts respectives des transports aériens et ferroviaires ne sont pas représentées en raison des difficultés méthodologiques présentées plus haut. On s'aperçoit que la part francilienne du volume d'affaires généré par le transport routier de marchandises est bien moindre que celles générées par les services auxiliaires de transport, l'affrètement et

<sup>6</sup> Source DIANE, extraction par codes NAF et chiffre d'affaires 2010

l'organisation des transports, et l'entreposage et le stockage : c'est une spécificité francilienne.

### 2.1.4. Nature et spécificités des échanges de marchandises

En 2011, les marchandises les plus transportées **par la route** sont par ordre d'importance et en volume constituées des « marchandises groupées » (colis...), des produits de l'agriculture, des produits alimentaires et des minerais.

Toujours par ordre d'importance et en volume, les produits acheminés **par le mode fluvial** étaient constitués principalement de produits agroalimentaires, énergétiques (câbles...), métallurgiques (minéraux...), de construction, chimiques, et de conteneurs.

Enfin, et concernant le **mode ferroviaire**, la nature des marchandises transportées est principalement constituée par ordre d'importance et en volume des métaux de base, des minerais, des produits agricoles, des marchandises groupées et des produits chimiques.

En 2008<sup>7</sup> (situation pré-crise économique), l'Île de France a **généré 260 millions de tonnes de marchandises** (52% de flux interne, 40% échangées avec d'autres régions françaises, et 8% de flux internationaux), le **transit** représentant quant à lui **80 millions de tonnes**. Sans considérer le fret aérien, le transport terrestre de marchandises se répartit de la sorte en Île de France :

- transport routier : **89%** ;
- transport fluvial : **6,9%** ;
- transport ferroviaire : **4,6%**.

La majorité des « échanges nationaux directs » de la région Île de France s'effectue avec les régions géographiquement proches, à savoir la Picardie, le Centre, la Haute-Normandie, la Champagne-Ardenne et le Nord-Pas-de-

<sup>7</sup> Source Rapport « AR Fret et logistique 2011 », CRIF

Calais, avec un déficit dans la balance des échanges : il y a **davantage de flux entrants que sortants**.

### 2.1.5. Coût du foncier logistique

La gestion de la chaîne logistique implique d'une part la maîtrise de l'acheminement des marchandises, et d'autre part la gestion des sites logistiques, véritables enjeux stratégiques d'acheminement du fret. A ce titre, une des problématiques clés de la filière et dont résulte l'éloignement progressif des sites logistiques de Paris vers les zones limitrophes de l'Île de France est le **coût du foncier logistique**. Pour caractériser ce phénomène, trois zones peuvent être identifiées au sein de la région Île de France :

- zone 1 : Paris et le périphérique ;
- zone 2 : la moyenne couronne voisine de 15 km du périphérique ;
- zone 3 : la grande couronne ou zone périurbaine.

Les différents entretiens menés avec les branches professionnelles et les entreprises franciliennes, nous montrent que les dépenses liées à l'**exploitation d'immobilier logistique** en location sont principalement réparties entre le **loyer et la fiscalité locale**. Viennent ensuite s'ajouter les charges d'exploitation, les surcoûts réglementaires (bâtiments soumis à la réglementation des ICPE<sup>8</sup> par exemple) et la fiscalité régionale. Ainsi, le coût annuel locatif peut varier de **50€/m<sup>2</sup> en zone 3 à 100€/m<sup>2</sup> en zone 1** ; ce qui explique l'éloignement géographique des zones de foncier logistique constaté sur la dernière décennie.

Il en va de même pour la **création d'un entrepôt** où les principales dépenses sont réparties entre le **coût de construction** toutes assurances et honoraires compris et le **coût du foncier par m<sup>2</sup> d'entrepôt bâti**. Viennent ensuite s'ajouter différents surcoûts liés à la démolition le cas échéant,

<sup>8</sup> ICPE : Installation Classée Pour la Protection de l'Environnement. La réglementation applicable à ces installations définit des règles précises relatives à la construction, l'exploitation et la remise en état du site en fonction de la dangerosité de l'installation concernée.

la réglementation (certification HQE, ICPE par exemple) et la fiscalité (taxe locale d'équipement, redevance IDF pour création d'un nouvel entrepôt). Le coût de construction d'un entrepôt en Île de France peut donc varier de **600€/m<sup>2</sup> d'entrepôt bâti en zone 3 à plus de 1 000€/m<sup>2</sup> en zone 1**.

### 2.1.6. Indices conjoncturels

Le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie (MEDDE) publie de manière trimestrielle une note conjoncturelle relative aux activités du transport. Elle se base notamment sur l'Indice de Production des Services de Transports (IPST) qui se définit comme étant un « un outil synthétique de l'analyse conjoncturelle des transports permettant la mesure en volume de l'évolution trimestrielle de l'ensemble de la production marchande de services de transports ».

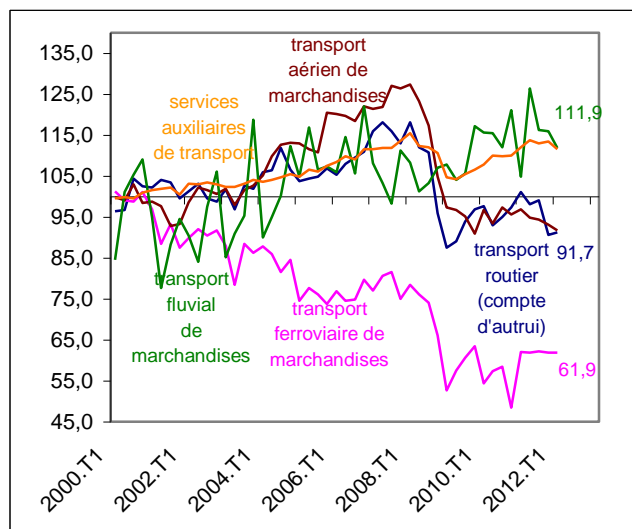


Figure 9 : évolution trimestrielle nationale de l'IPST<sup>9</sup>

Son principe de construction repose sur (i) des valeurs monétaires déflatées par les prix de l'année de base (2000) ou (ii) sur des quantités physiques produites et vendues, (i) et (ii) étant pondérées par les poids monétaires de leurs sous branches du chiffre d'affaires dans l'ensemble des transports l'année de base (2000) ». La figure 9 représente l'évolution trimestrielle

<sup>9</sup> Source SOeS, MEDDE



de l'IPST depuis l'an 2000. On observe très nettement l'impact **de la crise économique provoquant un effondrement de la production des différents services** dès fin 2008. Excepté pour le transport fluvial et les services auxiliaires de transport, les frets routier et ferroviaire sont statistiquement en difficulté et demeurent très éloignés de leur indice de production de 2000.

## ② PREVOTE GESTION SERVICES : la diversification du transport routier

PREVOTE GESTION SERVICES est une ETI possédant un établissement à Persan (95). Ses activités sont diversifiées dans le transport, la location, la messagerie et la logistique.

L'entreprise dispose d'une organisation efficace grâce à des équipements adaptés (infrastructures stratégiques, parc de véhicules, équipement informatique performant), des clients divers (de la TPE aux grands groupes), une bonne relation client (adaptation à la livraison en flux tendu pour l'automobile par exemple), et l'acquisition de certifications (ISO 9001 et 14001 pour les activités logistiques).

Traditionnellement orientée transport, l'entreprise s'est adaptée à un contexte économique et réglementaire difficile en diversifiant ses activités vers de l'entreposage et des prestations logistiques (préparation de commandes notamment).

## 2.2. Axes logistiques et spécificités territoriales

Si la région Île de France possède de nombreux atouts propices au développement de la filière « Transport – Logistique », les différents entretiens menés nous ont révélé l'existence de réelles spécificités territoriales à tous les niveaux : activités industrielles, bassins d'emplois, infrastructures existantes ou en projet.

Dans le cadre de cette étude, nous avons pu appréhender les axes logistiques suivants :

- **l'Axe Seine** comprenant notamment l'Axe Seine Aval et la boucle de Gennevilliers ;
- la zone d'activités axée sur **Sénart** et comprenant Sénart Ville Nouvelle, Sénart Centre Essonne, et Seine Amont – Nord Essonne ;
- le **Grand Roissy**.

### 2.2.1. L'axe Seine Aval

L'axe Seine Aval constitue un **territoire**

#### Seine Aval

- 40 000 ha de Conflans-Sainte-Honorine/Achères à Bonnières-sur-Seine.
- 400 000 habitants
- Environ 60 Zones d'Activités Economiques (ZAE)

**logistique stratégique** en tant que lien privilégié entre la façade maritime du Port du Havre et le Nord de la France (et par conséquent de l'Europe).

Cet axe s'inscrit dans la thématique plus générale de développement de la vallée de la Seine. A ce titre, et dans le cadre d'une coordination portuaire opérationnelle, les ports de Paris, Rouen et Le Havre ont créé le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) HAROPA, constituant ainsi le 5ème ensemble portuaire nord-européen ainsi constitué accueille un total de 130 millions de tonnes de trafics maritimes et fluviaux. HAROPA constitue la Supply Chain d'un bassin de vie de 25 millions de consommateurs et participe à la création de valeur d'un nouveau territoire unifié par l'Axe Seine. Plus que jamais, ce corridor économique participe à l'amélioration de la distribution du marché français et ouest-européen.

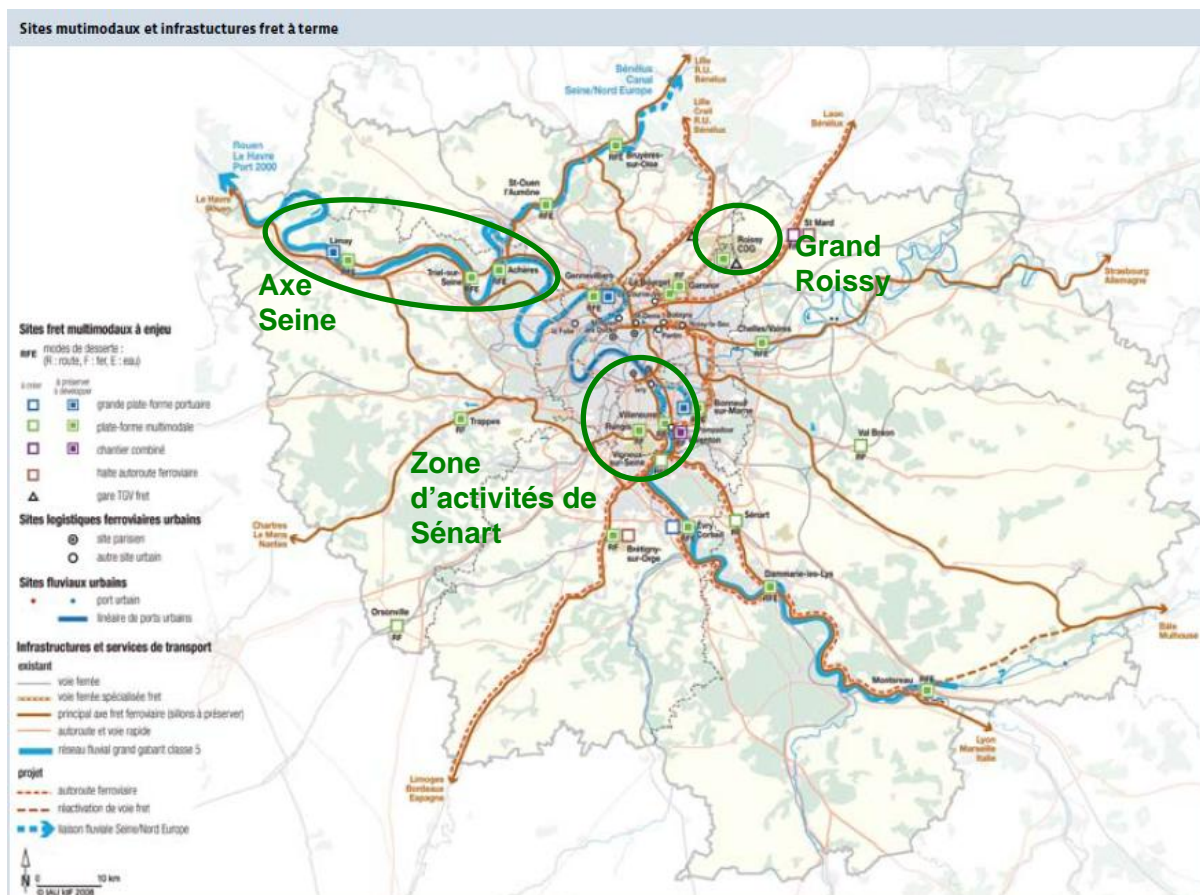


Figure 10 : carte des infrastructures logistiques d'Île de France (Source IAU)

Les activités industrielles de Seine Aval sont structurées autour des filières suivantes :

- **l'automobile** qui représente à elle seule près de la moitié des emplois industriels du territoire dont PSA (9 500 salariés à Poissy et Carrières-sous-Poissy), et Renault : 4 500 salariés à Flins-sur-Seine ;
- **l'aéronautique** représenté par EADS-Astrium, donneur d'ordre incontesté (2300 salariés aux Mureaux), Turboméca-Groupe Safran, motoriste leader mondial des turbines d'hélicoptères (300 salariés à Mézières-sur-Seine), et Sagem Sécurité Défense, spécialiste de l'avionique ;
- **les éco-industries**, concernant les aspects liés au traitement des déchets, à l'eau et à l'énergie (SITA, SARP, FAIRTEC, Véolia, Suez, ...), représentant près de 1 600 salariés ;

- **l'éco-construction**, avec un tissu essentiellement constitué d'artisans et de TPE, encore en cours de structuration ;

- **la santé et les services à la personne.**

Jouissant d'un accès immédiat vers la capitale française, l'axe Seine-Aval bénéficie d'infrastructures de transport d'ampleur nationale, dont l'autoroute A13. La desserte du territoire repose par ailleurs sur les **voies ferrées**, néanmoins à **saturation**, tant pour le transport de voyageurs que celui des marchandises (trafic de fret conséquent), et favorisant ainsi le transport routier de marchandises.

Le positionnement géographique du territoire, ainsi que la présence d'infrastructures de transport (route, fer) constituent de **forts atouts** pour le développement de la logistique à long terme. En outre, le territoire bénéficie d'une **main d'œuvre abondante**, dont les profils disponibles sont en assez bonne

corrélation avec les emplois requis dans la filière. Cette dernière représente 8,5% des salariés du privé sur le territoire, majoritairement employés dans des entreprises de type TPE (95% des entreprises de logistique en Seine Aval).

On note également, et c'est une particularité du territoire, un fort décalage entre l'attrait du territoire pour les logisticiens d'une part, la dégradation de la qualité actuelle des entrepôts logistiques existants sur le territoire et l'offre foncière disponible pour l'implantation de nouvelles plateformes d'autre part.

De manière générale, les entreprises et les emplois se concentrent clairement sur les **activités traditionnelles et caractéristiques de Seine Aval**, à savoir l'Industrie, le BTP et les déchets. L'activité logistique s'appuie également sur des activités fonctionnelles, comme la fabrication de contenants, de matériel de transport de marchandises, l'entretien et la location de ce matériel.

### ③ Le port de GENNEVILLIERS : trafic fluvial et débouché francilien multimodal de l'Axe Seine

Le port de Gennevilliers constitue la plateforme multimodale la plus importante de Ports de Paris, établissement public indépendant créé en 1970. Elle représente **400 hectares et 3,7 millions de tonnes de trafic annuel global par voie d'eau**. En tout, elle regroupe près de 270 entreprises, soit 8 000 emplois directs, principalement dans les secteurs d'activités du BTP, de la logistique et de la distribution (environ 85 % des 190 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts logistiques et de bureaux mis à disposition). Les principaux produits transitant par le port sont respectivement le charbon, les déblais de chantier, le sable, le plastique, les graviers, le verre, la ferraille, le ciment, la terre, le bois, le papier/carton, la farine, les voitures, etc.

Le rôle stratégique du port de Gennevilliers est principalement dû à la mise à disposition d'infrastructures de qualité et à

la réalisation d'investissements conséquents (doublement de la capacité du terminal de conteneurs, aménagement d'un port à usage partagé, protections de berges, etc.). On y trouve :

- **un terminal à conteneurs** dont le trafic est en hausse constante, 12 000 EVP<sup>10</sup> en 1998 à 133 000 en 2011, soit **88 % de l'activité de conteneurs en fluvial de Ports de Paris**. A l'horizon 2015, la capacité totale de Gennevilliers sera d'environ 450 000 EVP (dont 200 000 EVP en fluvial) ;
- **deux ports publics destinés à réaliser des opérations ponctuelles** de (dé)chargement. Le premier est destiné aux produits en vrac sur des embarcations de petite taille (Freycinet, petits caboteurs). Le second est équipé pour accueillir le grutage de colis lourds (jusqu'à 300 tonnes de charge utile par patin).

#### 2.2.2. Sénart

##### Sénart

- 120 km<sup>2</sup> / 10 communes
- OIN en croissance depuis 40 ans
- 3 600 établissements publics et privés
- 25 parcs d'activité
- 40 000 emplois

Sénart est l'une des principales plaques logistiques franciliennes dont l'activité s'est développée ces vingt dernières années grâce à la compétitivité du coût du foncier logistique, à de vastes surfaces disponibles et à la proximité d'échangeurs autoroutiers et ferroviaires. De nombreuses formes de logistique sont présentes, (distribution de pièces détachées, service après-vente, conditionnement, logistique des retours...). Les principaux pôles logistiques du territoire se situent sur les communes de Combs-la-Ville, Lieusaint, Moissy-Cramayel, Savigny-le-Temple et Villaroche (SNECMA).

<sup>10</sup> Équivalent 20 pieds

### Sénart Centre Essonne

- 680 ha de parc d'activités
- 5 500 établissements publics et privés
- 63 000 salariés
- 550 ha dédiés à la logistique
- 680 000 m<sup>2</sup> de bureaux

Sénart Centre Essonne<sup>11</sup> se positionne comme le 1er pôle d'emploi du sud francilien dont le socle est en grande partie composé de TPE et PME. Outre les **activités logistiques** ancrées sur ce territoire, des secteurs d'activités très divers y évoluent tels les services aux entreprises, **l'électronique, l'informatique et les biotechnologies.**

La filière « Transport – Logistique » s'y caractérise par des activités majoritairement axées sur l'industrie **manufacturière** et le **commerce de gros** qui représentent une part significative des flux de marchandises en Essonne au côté des prestataires spécialisés. La plupart sont des entreprises de moins de 50 salariés, et 70% d'entre-elles réalisent un chiffre d'affaires de moins de 10 M€. Trois fonctions logistiques prédominent : les expéditions, les stocks et les achats de matières premières. Cette tendance fait état d'une **logistique** traditionnelle dite «**fragmentée**», propre aux organisations des années 80-90. Les entreprises traitent uniquement les entrées, les encours et les sorties de marchandises de manière cloisonnée, se limitant à l'exécution des commandes et à la gestion des stocks. **87% des entreprises sous-traitent tout ou partie de leur activité transport.**

Activité de livraison finale et de redistribution régionale, la fonction logistique induit pour le territoire des opérations de transport très fréquentes et donc des **besoins locaux importants.** L'emploi logistique s'y caractérise de la manière suivante :

- 13 000 emplois transport et logistique proprement dits;
- 28 000 emplois liés au commerce de gros ;
- augmentation de 4300 emplois logistiques et transport en 10 ans ;
- 15% de l'emploi départemental.

### Seine amont Nord Essonne

- 2 500 ha du nord de l'Essonne (Massy) au Val-de-Marne (Villeneuve Saint-Georges)
- 220 000 habitants
- 80 000 emplois

Seine Amont Nord Essonne concentre de fortes activités liées à la logistique et à la distribution, en particulier vis-à-vis des **produits agroalimentaires** (exemple de la filière céréale). Cet aspect est favorisé par la présence de nombreuses infrastructures de transport (la Seine, les lignes ferroviaires, les autoroutes et l'aéroport d'Orly) et par le développement de services inter et multimodaux (chantiers de transport combinés).

Le principal pôle logistique demeure le **MIN de Rungis**, qui constitue l'une des plus importantes concentrations logistiques franciliennes et qui, en plus de sa fonction d'approvisionnement en produits alimentaires, joue un rôle prépondérant dans la distribution nationale. Le **trafic routier** de marchandises annuel de **Rungis** s'élève ainsi à près de **5 millions de tonnes.** Son terminal ferroviaire, récemment restructuré, offre une plateforme de transbordement de trains entiers.

De récentes initiatives confèrent également au territoire une dimension innovante sur les thèmes de la logistique urbaine et de la multimodalité :

- le dispositif « Franprix entre en Seine » pour la livraison multimodale des magasins parisiens depuis les entrepôts de Chennevières-sur-Marne (route), Bonneuil-sur-Marne (fleuve), et Paris ;

<sup>11</sup> Données CCI Essonne

- l'approvisionnement « fer – route » des magasins Monoprix de Paris depuis Rungis.

La saturation routière du Grand Orly (11% des mouvements de poids-lourds générés par l'Île-de-France sont en provenance ou à destination du Grand Orly), et la recherche d'une économie plus respectueuse de l'environnement conduisent à des réflexions liées au développement de la **multi-modalité**. A ce titre, le territoire dispose d'un potentiel certain, notamment grâce à ses équipements ferroviaires. On notera :

- **le secteur de Valenton** accueillant 15% de l'activité fret ferroviaire d'Île-de-France (2 millions de tonnes en 2007) répartie entre le transport combiné, les véhicules automobiles neufs (STVA et GEFCO), et les ciments d'Origny ;
- **le secteur de Villeneuve-Saint-Georges** doté d'une superficie d'environ 160 hectares avec 5 grandes zones correspondant à des activités d'entretien (rames TGV par exemple), de dépôt des locomotives, d'entrepôts logistiques... ;
- **le port de Bonneuil-sur-Marne**, zone importante d'échanges vers le fluvial (1,2 millions de tonnes annuelles) et le ferroviaire (0,3 millions de tonnes annuelles). Ses activités sont réparties entre le BTP (70%), les déchets (20%) et les conteneurs divers (10%) ;
- **le MIN de Rungis**, plaque logistique située à un carrefour mondial.

### Activités logistiques sur le MIN de Rungis

Situé à proximité immédiate de l'aéroport d'Orly et d'un réseau dense de voies de communication routières et ferrées, le Marché d'Intérêt National de Rungis, premier marché de produits frais au monde, occupe une place déterminante dans l'approvisionnement en produits alimentaires frais de l'agglomération parisienne (20% de la population

française). Historiquement, le MIN de Rungis est issu de l'extension et de la relocalisation des « Halles de Paris » en 1962. Il constitue une véritable plateforme stratégique d'échanges des produits frais (fruits et légumes, produits carnés, produits laitiers et traiteurs, produits de la mer et d'eau douce, horticulture et décoration), et induit des besoins clients logistiques spécifiques (livraison, stockage, normes sanitaires...).

#### ④ ITD DOS SANTOS : une PME qui tire parti des atouts de RUNGIS

Société spécialisée dans le transport frigorifique de fruits et légumes, ITD emploie 46 personnes et possède comme actionnaire principal PRIMEVER, spécialiste du transport de Fruits et Légumes (PRIMEVER est une filiale du réseau GUIDEZ / TRANCOSATAL / SATAR). Le modèle économique d'ITD repose sur les mécanismes suivants :

- le transport des plateformes de grande distribution de la région parisienne vers les magasins ;
- la mise à disposition de véhicules dédiés.

Le métier de GST Primever est la massification des flux en provenance de trois zones d'expédition (la Champagne-Ardenne, la Beauce et la région parisienne (dont le MIN de Rungis)) pour livraisons dans toute la France au travers du réseau de ses actionnaires et partenaires.

#### ⑤ SOMAVOG: le « cross docking » à RUNGIS

SOMAVOG est une plateforme logistique intervenant dans le domaine d'activités des produits carnés et de la volaille. Spécialisée dans le passage à quai, ses prestations sont :

- la réception et le contrôle qualité des produits en provenance des transporteurs ;
- certaines opérations de préparation de commande ;
- le groupage et dégroupage des produits ;

- la mise en relation des clients et des transporteurs.

Véritable interface entre les flux amont et aval, SOMAVOG possède à la fois des clients de la sphère de production (grossistes et industriels), que de celle de distribution (petits commerçants, grande distribution). Forte de sa longévité et de son expérience de prestataire logistique, l'entreprise souhaiterait également diversifier son activité en devenant commissionnaire de transports.

### 2.2.3. Le Grand Roissy

#### Aéroport Roissy Charles de Gaulle

- 1<sup>er</sup> aéroport européen de fret : 2,3 millions de tonnes de fret en 2011
- 50 ha de bâtiments liés au fret
- 6,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2011
- 86 000 salariés dont 10% affectés directement au fret aérien
- 42 000 emplois générés par le fret sur les communes limitrophes de Roissy

Le Grand Roissy s'articule principalement autour de l'aéroport Roissy Charles de Gaulle et des activités de fret aérien qui se répartissent en trois catégories :

- l'express** avec pour caractéristiques propres la standardisation et la réduction au minimum des temps de traitement (concentration des opérations chez la compagnie aérienne ou l'intégrateur, temps de traitement des opérations au sol de l'ordre de moins de 6 heures) ;
- les marchandises générales** qui concernent des expéditions diversifiées faisant l'objet d'un envoi direct en messagerie ou en groupeage ;
- le groupe La Poste** pour ses activités de correspondance et autres objets confiés à des administrations postales.

#### ⑥ FEDEX à Roissy : un hub logistique à vocation mondiale

- 7,7 ha de bâtiments
- 2300 employés dont 99% en CDI
- Parc de 41 avions
- Plus grand centre de tri hors Etats-Unis : 62 000 colis et enveloppes par heure

Niveau de participation		Commande et choix du transport	Transport vers l'aéroport	Massification	Transport aérien	Activités de douane	Dégroupage	Transport au lieu de consommation	Service client
		Expressistes							
Fort	Transitaires								
Moyen	Co. aériennes								
Faible	Trans. routiers								
Nul	Handling <sup>12</sup>								

Figure 11 : logistique de distribution appliquée au fret aérien<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Agents chargés de l'approvisionnement de l'avion

<sup>13</sup> Source Aéroports de Paris

Voici les secteurs d'activités concernés :

- **l'agroalimentaire** qui représente près de 30 % du fret aérien ;
- **les produits à plus forte valeur ajoutée** qui représentent 70 % du fret aérien répartis comme suit :
  - textile, chaussures, cuirs, parfums et cosmétiques ;
  - produits médicaux ou pharmaceutiques, chimie minérale organique ;
  - matériels électriques, électroniques, télécommunications ;
  - matériels liés à l'industrie automobile ;
  - moteurs et pièces d'avions.

Plus de 60 % du fret de Roissy est transporté en avion de passagers, ce qui crée de la valeur indirectement en rentabilisant les vols passagers. Outre les centres de fret d'Air France KLM, trois centres gérés par Aéroport de Paris, et la plate forme de la Poste – Chronopost, le tissu économique est composé d'une centaine de sociétés de fret, réparties dans les catégories suivantes :

- les expressistes (FEDEX, UPS, TNT) dont le rôle est d'acheminer les marchandises ;
- les activités postales ;
- les compagnies aériennes cargo spécialisées dans le transport de fret ;
- les activités de manutention ;
- les activités des transitaires (SDV ; Schenker...) relatives aux activités de douane ;
- les commissionnaires de transport dont le rôle est de gérer l'acheminement des marchandises moyennant une commission ;

- les transporteurs (routiers notamment).

La figure 11 représente les mécanismes de la logistique de distribution appliqués au fret aérien. On y retrouve les principales étapes d'acheminement des marchandises de la commande à la livraison finale en fonction de l'intervenant et de sa participation.

#### 2.2.4. Projets de développement emblématiques

##### **Axe Seine**

Le **projet de Canal Seine Nord Europe** prévoyant la réalisation d'un canal à grand gabarit, entre l'Oise (au niveau de Compiègne) et le canal Dunkerque-Escaut (Cambrai), intégrerait la construction de 4 plateformes tri-modales. Un tel projet devrait permettre de désenclaver le bassin de la Seine et ouvrir la France, et l'Île-de-France en premier lieu, sur le réseau fluvial du nord et de l'est de l'Europe. La mise en service effective, dont la date a été repoussée, serait prévue pour la fin de l'année 2017.

Dans l'hypothèse de la réalisation du Canal Seine Nord Europe, mais également du développement du port du Havre, Ports de Paris prévoirait à **Achères** la création d'ici 2020 **d'une plateforme portuaire**, qui serait déployée sur une surface initiale de 20 ha, mais constituant un potentiel foncier de 420 ha au total. Cette plateforme participerait à la connexion fluviale de l'ensemble de l'axe de la Seine de Paris au Havre.

D'autres projets ont également émergé dans le cadre des stratégies de développement liés au Grand Paris, au Projet urbain Intégré (PUI) « Seine Aval in Europe » et au programme Seine Park :

- le projet de développement de **l'Eco-port de Triel-sur-Seine**, porté par Ports de Paris et impliquant le Conseil Général des Yvelines, les communes de Carrières-sous-Poissy, Triel-sur-Seine et la communauté d'agglomérations des 2 rives de Seine (livraison prévue en 2017), dont

l'objectif est de proposer une desserte fluviale de proximité à la boucle de Chanteloup ;

- le projet d'ouverture d'un pôle de formation et de services aux métiers du transport fluvial à Conflans-Sainte-Honorine.

### **Seine Amont Nord Essonne**

Les projets de développement économique sont prévus dans le Schéma Directeur Régional de l'Île-de-France (SDRIF) en cours d'adoption (fin 2013) qui a mis en lumière des territoires d'intérêt métropolitains (TIM) dont le secteur du **Grand Orly Seine-Amont**. Ceci concerne notamment l'Opération d'Intérêt National (OIN) d'Orly-Rungis / Seine-Amont dont la mise en œuvre sera articulée via la réalisation du réseau Grand Paris Express et les orientations inscrites dans le Contrat de Développement Territorial (CDT) d'Orly. On notera les projets de pôles de ressources à l'entrepreneuriat à Orly et Choisy-le-Roi.

### **Sénart**

Sénart, acté territoire d'intérêt stratégique dans le cadre du Grand Paris a fait le choix d'amplifier ses actions de développement économique par la mise en œuvre d'un **pôle logistique d'excellence et d'éco-performance**.

Un **projet de gare d'interconnexion TGV** sur la commune de Lieusaint est également susceptible d'offrir une dimension nouvelle au territoire en renforçant son accessibilité aux réseaux régional, national et international. Des sites stratégiques ont également été définis pour amorcer le développement économique de Sénart et accroître son attractivité comme l'**Eco pôle** (premier éco pôle d'Île-de-France) : les nombreux **parcs d'activité** de bureaux et de recherche et le **Carré Sénart**.

### **Grand Roissy**

Le territoire du Grand Roissy, propice au fret aérien fait l'objet d'un projet de fret ferroviaire express (EUROCAREX : Euro CArgo Rail EXpress), mobilisant les principaux acteurs du territoire. Le concept

Carex, est d'utiliser le réseau ferroviaire européen à grande vitesse pour le transport des palettes et conteneurs aériens sur des distances comprises entre 300 et 800 km à l'échelle européenne (principales villes concernées : Amsterdam, Liège, Londres, Lyon, Roissy et Francfort). Il comprend :

- un « report modal » des camions et des avions court/moyen courriers vers les trains à grande vitesse lorsque cela est pertinent ;
- des terminaux aéro-ferroviaires connectés aux lignes à grande vitesse dans la continuité des installations aéroportuaires ;
- un service adapté à la chaîne logistique et au plan de transport des intégrateurs avec une priorité donnée au fret express pour garantir une livraison à j+1 du fret aérien Cargo moins urgent en complément.

### **⑦ SCAT : l'infrastructure, vecteur de développement du fluvial**

La Société Coopérative Artisanale de Transport (SCAT), située à Poissy (78) est spécialisée dans le transport fluvial et s'ancre tout d'abord sur des marchés dits « historiques », comme le transport de matériaux de construction et de produits céréaliers. L'entreprise propose de ce fait une offre flexible rendue possible par :

- la conception et le développement de matériels spécialisés (capacité à innover et à conduire les études techniques) ;
- la mise en place de solutions logistiques intégrées : chargement / déchargement / transport ;
- la diversification de marchés et de clients depuis 2009 avec un « panachage » de matières transportées permettant de proposer des coûts attractifs.

Si la compétitivité du mode fluvial est rendue possible par la fiabilité et la régularité des voies d'eau, l'entreprise estime qu'une visibilité stratégique en matière d'infrastructures est elle aussi nécessaire. Ainsi, le développement



potentiel des infrastructures de l'axe Seine, notamment le projet de Canal Seine Nord Europe, pourrait être propice à l'émergence de marchés et à l'augmentation des volumes d'affaires actuels.

### 3. Contexte et enjeux pour les entreprises de la filière

#### 3.1. Un contexte de mobilisation

La région Île de France, du fait de son positionnement géographique et de sa population, dispose de tous les attributs d'une **grande région logistique européenne**. Le transport de marchandises y est essentiellement routier (90% des échanges en volume) malgré un grand nombre de fonctionnalités multimodales (routier, ferroviaire, aéroportuaire et fluvial). Dans ce contexte, et notamment dans le cadre du projet du Grand Paris, l'organisation du transport de marchandises et de la logistique induit des enjeux majeurs pour la région :

- un **enjeu économique stratégique** de premier plan : compétitivité, attractivité de la métropole parisienne et dynamisme de création d'emplois ;
- un **enjeu de la soutenabilité du développement** : objectifs de réduction de gaz à effets de serre fixés par le Grenelle de l'Environnement ;
- un **enjeu de société** : le transport de marchandises concerne de nombreux acteurs : les professionnels du secteur mais aussi le grand public en tant que « consomm-acteur », les usagers d'infrastructures et les riverains à proximité de ces dernières.

C'est à partir de ce constat que le Préfet de la Région Île de France a initié, le 17 mai 2011, une démarche relative à un « plan stratégique pour le transport de marchandises et la logistique du Grand Paris à l'horizon 2025 ».

Ces travaux, menés conjointement par l'Etat, les collectivités territoriales et les milieux professionnels ont permis de définir trois orientations stratégiques :

- assurer un **développement cohérent** de la logistique aux différentes échelles du territoire ;
- développer la **complémentarité entre les modes** et favoriser le report modal ;
- favoriser un transport routier plus productif, **respectueux de l'environnement** et en améliorer la **sécurité**.

Conscient des enjeux que représente la filière logistique et la gestion des flux de marchandises pour la région, le Conseil Régional d'Île de France a par ailleurs organisé le 29 juin 2011 des Assises régionales<sup>14</sup> dédiées aux thématiques du fret et de la logistique : développement des infrastructures et cadre d'une politique de soutien à l'organisation des flux, d'aide à l'innovation et de promotion des bonnes pratiques.

#### 3.2. Illustration d'une filière en pleine mutation

##### 3.2.1. La logistique de la grande distribution

La grande distribution constitue une excellente illustration des mutations auxquelles la filière fait face. Les formats de vente identifiés sont les suivants :

- les **grandes surfaces alimentaires** générales (32% des ventes en 2006) ;
- **l'alimentation spécialisée** ou les petites surfaces (10%) ;
- les **magasins spécialisés non alimentaires** (29%).

La gestion des chaînes logistiques dans la grande distribution est progressivement devenue une fonction stratégique de

<sup>14</sup> Rapport Assises Régionales Fret et Logistique 2011

l'entreprise. En effet, avant les années 1980, la grande distribution faisait appel aux « **circuits courts** » de distribution, c'est-à-dire que les producteurs envoyaient directement leurs produits depuis leurs usines ou entrepôts vers leurs magasins. Ce mode de fonctionnement, où l'unique intermédiaire entre le producteur et le consommateur final était le « magasin » impliquait donc de **faibles fréquences de livraison** et une **surface de stockage conséquente** pour les magasins livrés.

Or, les évolutions des modes de production (spécialisation des unités de production, délocalisation des approvisionnements et des productions...), de consommation (augmentation du nombre de références, promotions...) et le coût du foncier logistique ont conduit à une déstabilisation des chaînes logistiques dite « par l'aval » : c'est le passage d'une logique de « **flux poussés** » à une logique de « **flux tirés** » :

- les « **flux poussés** » impliquent un degré de prévision des ventes qui amène à générer des stocks industriels de produits finis ;
- les « **flux tirés** » quant à eux, concernent un mode de production basé sur les commandes de clients uniquement, et non sur la disponibilité des matières premières<sup>15</sup>.

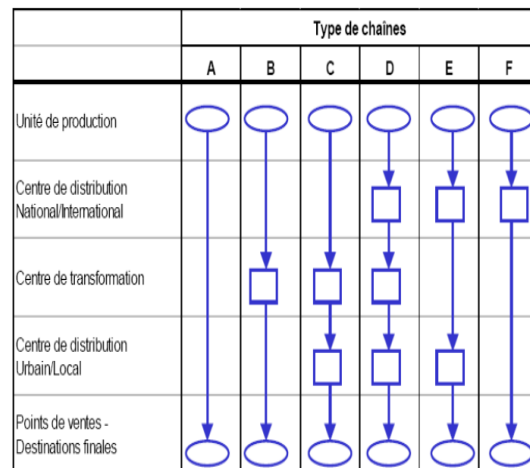
Dans ce dernier mode de gestion des flux, le consommateur final, et principalement les magasins de proximité n'ont plus besoin ou presque de surface de stockage et peuvent convertir cette dernière en surface de vente (phénomène d'autant plus marquant avec l'essor du commerce électronique que nous traitons par la suite).

Ceci génère l'avènement de la notion de « **circuit long** », pour laquelle le réapprovisionnement des magasins est facilité par la proximité de l'entrepôt distributeur. Apparaissent alors différents intermédiaires entre l'unité de production et les destinations finales (point de vente) :

<sup>15</sup> Le « **flux tendu** » est quant à lui propre à la notion de « **flux tirés** » mais en générant un minimum de stocks de produits semi-finis.

centres de distribution (national/international, urbain/local) et les centres de transformation (figure 12).

Aujourd'hui la notion de « circuit long » prédomine même si le choix varie en fonction du secteur d'activité. Ainsi le « circuit long » prédomine majoritairement dans l'agroalimentaire (75% des flux distribués), tout comme dans l'ameublement, l'électroménager...



Les schémas d'organisations logistiques – Source : CRET-Log

Figure 12 : schémas des différents types d'organisation logistique<sup>16</sup>

### ⑧ STAF: les nouveaux modes de consommation au centre de la relation client

STAF, ETI située à Villeneuve-le-Roi (94), est une entreprise familiale leader national du stockage limité et de transport de denrées alimentaires. Spécialiste de la logistique aval, la société possède un parc de près de 610 véhicules. STAF possède des partenaires renommés comme AIR LIQUIDE pour l'équipement de véhicules hybrides au moteur alimenté à l'azote dans le cadre de la maîtrise de la chaîne du froid. L'entreprise qui constate une forte pression du marché sur les marges, tend à s'adapter aux nouveaux modes de consommation en proposant des services innovants.

<sup>16</sup> Source étude PIPAME : « Logistique et distribution urbaine », 2009

### 3.2.2. Le commerce électronique, secteur en plein essor

Autre exemple de mutation de la filière « Transport – Logistique », la **vente à distance** est un mécanisme qui offre la possibilité au consommateur de commander un produit ou service « en dehors des lieux habituels de réception de la clientèle ». Hormis les mécanismes de vente à distance traditionnels comme peuvent l'être la vente sur catalogue, la vente sur document en point de vente (agence de voyage par exemple) ou encore la vente sur devis ; le commerce électronique constitue un secteur d'activité en plein essor (on distinguera le e-commerce basé sur le média Internet et le plus récent m-commerce basé sur la téléphonie mobile). Les figures 13 et 14 représentent l'évolution du nombre de sites marchands actifs en France et les acteurs clés classés par nombre de visiteurs uniques par mois en millions. On s'aperçoit que le secteur connaît un essor certain (+23% de volume d'affaires entre 2010 et 2011, produits et services confondus)<sup>17</sup>.

Cette évolution des modes de consommation induit des problématiques logistiques bien spécifiques liées au stockage de marchandises, à la préparation des commandes, la création d'agences spécialisées, et la distribution urbaine, d'autant plus par le volume d'affaires engendré.

Ainsi, le marché du e-commerce aux particuliers (**B to C**) représentait pour les ventes de **produits et services** près de 37,7 milliards d'euros (21,4 milliards d'euros pour les produits) sur 42,9 milliards d'euros générés par les ventes à distance en 2011 soit près de **88% des ventes du secteur**.

Pour comparaison, les ventes sur Internet représentent entre 9 et 18% des ventes totales réalisés par secteurs (habillement, chaussures : 9% pour 3,8 milliards d'euros / produits techniques : 15% pour 3,2 milliards d'euros / mobilier, décoration : 9% pour 1,9

milliards d'euros / produits culturels : 18% pour 1,5 milliards d'euros).

Le marché entre acteurs spécialisés **B to B**, est également en plein essor puisque l'on observe une croissance continue depuis 2008 estimée en moyenne à 13% par an.

Le e-commerce générait ainsi en 2010 près de **66 000 emplois ETP**, et près de **60% des entreprises** interrogées en 2011 envisageaient une **augmentation de leurs effectifs en 2012**.

D'autres moyens de commerce électronique sont également en développement comme le m-commerce, doté d'un fort potentiel de développement même si la ressource et les services associés ne sont pas encore développés de manière optimale. Pour indication, 14% des acheteurs en ligne ont déjà acheté à partir de leur téléphone, soit plus de 4,3 millions de Français.

Le commerce électronique implique des modifications profondes dans les comportements d'achat, la réponse à ces comportements, l'optimisation de la production, la gestion des stocks et la livraison finale notamment en distribution urbaine. Son développement impose donc bien souvent une concurrence forte entre les différents acteurs, qu'il s'agisse du prix ou de la nature des prestations proposées.

Sensibilité écologique (calcul de la quantité de Gaz à Effets de Serre (GES) émis), coût de la prestation (« frais de port »), diversité de l'offre (modes de paiement, formules de livraison...), le commerce électronique est un récent développement qui impacte directement la filière « Transport – Logistique » et fait naître des entreprises et/ou business units spécialisées dans la gestion de ces flux particuliers (physiques et informationnels).

<sup>17</sup> Données FEVAD, Fédération du e-commerce et de la Vente à distance

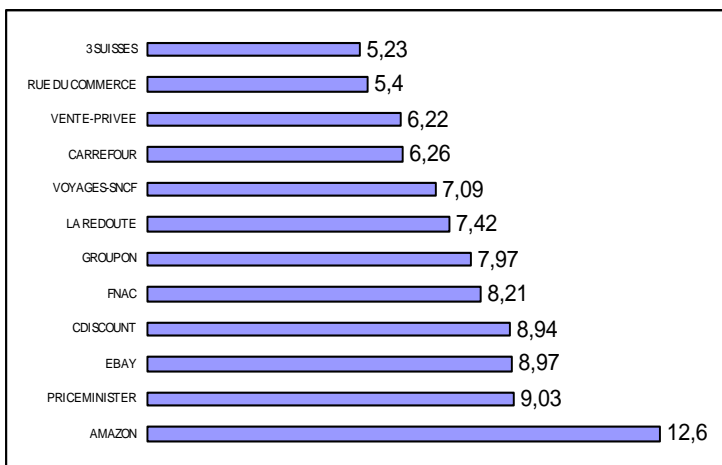
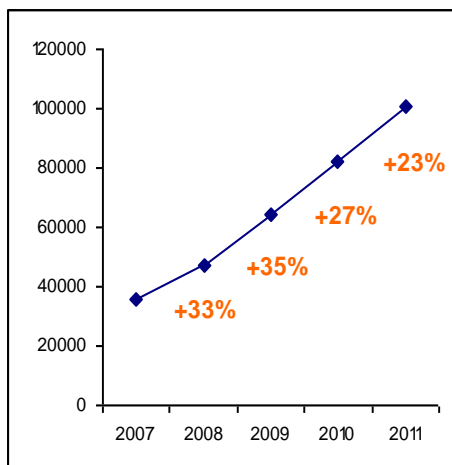


Figure 13 : évolution du nombre de sites marchands actifs en France

Figure 14 : acteurs clés du e-commerce en France (millions de visiteurs uniques par mois)

### ⑨ COLIZEN : la livraison urbaine sur rendez-vous pour e-consommateurs

COLIZEN est une PME créée en 2008. Réalisant un chiffre d'affaires annuel d'environ 2 millions d'euros, la société s'est basée sur le développement du e-commerce (ses principaux donneurs d'ordre évoluent dans le secteur), et a fait le choix d'une offre de livraison urbaine unique : écologique (parc de véhicules électriques), sur-mesure et totalement adaptable au besoin des clients (créneaux à la demi heure près). Aujourd'hui, elle œuvre pour des clients renommés comme NESPRESSO et la FNAC et envisage de fortes perspectives de développement pour les années à venir.

### 3.2. La logistique urbaine : un enjeu fort pour l'Île de France

La logistique urbaine dernière étape du parcours de livraison d'un produit, car destinée au consommateur final (magasin de proximité ou tierce personne), constitue un enjeu majeur pour la région Île de France, au vu de son impact à différents niveaux :

- **spatial** : le fret urbain représente en moyenne 20% du trafic routier et 30% de l'occupation de la voirie ;

- **environnemental** : le fret urbain représente en moyenne 30% des émissions de GES en zone urbaine ;
- **énergétique** : carburant des véhicules ;
- **social** : gestion de situations de « conflits urbains » par les chauffeurs-livreurs.

Au sein de la notion de « logistique urbaine », la « **logistique du dernier kilomètre** » correspond à l'optimisation des flux liés à la livraison du dernier kilomètre, et donc à la livraison en zone urbaine dense. Elle est bien souvent la plus coûteuse (**jusqu'à 20% du coût total de la chaîne logistique**). La filière « Transport – Logistique » occupe donc un rôle important pour le développement des zones urbaines. En effet, l'évolution des modes de consommation dans une logique de « flux tirés », le coût du foncier en Île de France (qui impose de diminuer la surface de stockage), et les raisonnements économiques (qui visent à diminuer les stocks pour améliorer le besoin en fonds de roulement et donc la trésorerie des commerces) occasionnent de nombreuses livraisons de marchandises (plusieurs fois par jour pour les grandes enseignes). Le constat de cette situation et l'ajout de variables liées aux réglementations locales impliquent :

- des problématiques liées aux **heures de livraisons** ;

- de nombreuses livraisons en double-file créant **congestion et pollution** car peu d'établissements possèdent des aires de livraison propres ;
- la **multiplication des véhicules de transports légers** alors que l'essentiel de la réglementation concerne les « plus de 3,5 tonnes ».

Ces différents éléments induisent une plus grande **réticence** de la part des transporteurs à livrer en centre-ville, des **difficultés de recrutement** de chauffeurs-livreurs, et surtout le déplacement de plates-formes d'éclatement dans les **zones périphériques** de plus en plus éloignées, ce qui se révèle problématique pour les secteurs d'activités particulièrement impactés par les délais (filière des produits frais par exemple). Pour répondre au mieux à ce fort enjeu national et très marqué en Île-de-France, AFILOG a publié en 2010 le « **livre blanc de la logistique urbaine durable** », ensemble de recommandations pour le développement cohérent de la logistique urbaine, comme :

- l'**harmonisation** des réglementations urbaines à l'origine d'incohérences dans les horaires de livraison;
- la **professionnalisation** du transport par la mutualisation des moyens de livraison ;
- l'encouragement au **développement durable**.

#### ⑩ **COURSIER.FR : du vélo au 20 m<sup>3</sup>, la livraison urbaine dans Paris**

COURSIER.FR, est une PME de croissance axée sur la livraison urbaine B to B à Paris, à l'aide d'une gamme de véhicules allant du simple vélo à l'utilitaire de volume utile 20 m<sup>3</sup>. La société, créée en 1997, a fait le choix d'une stratégie de développement durable. Certifiée ISO 14001, elle réalise près de 2500 livraisons par jour et s'intègre dans une « démarche verte » par l'acquisition de véhicules électriques et le suivi des émissions CO2 de chaque course réalisée.

#### ⑪ **GEODIS lance DISTRIPOLIS : des bases logistiques dans Paris**

Avec DISTRIPOLIS, GEODIS, opérateur européen du transport et de la logistique et filiale de la SNCF, cherche à optimiser la livraison du dernier kilomètre à partir de bases logistiques réparties dans Paris. Le schéma de fonctionnement francilien est le suivant :

- acheminement massifié à la plateforme de Bercy pouvant réceptionner trains, camions et bateaux ;
- mutualisation des flux de différents réseaux (Geodis Carlberon, France Express et Geodis Ciblex) ;
- présence de 2 Bases Logistiques Urbaines Ecologiques (BLUE) à Paris (Bercy et Montparnasse / 8 à terme en 2015) permettant la livraison du dernier kilomètre de colis et palettes de moins de 200 kg.

### 3.3. Perspectives de développement

#### 3.3.1. Le développement du foncier logistique

Les sites opérationnels (bases logistiques...) sont des maillons essentiels au bon fonctionnement d'une chaîne logistique. Parmi eux, trois grandes perspectives de développement ont été répertoriées. Elles nous ont été présentées par la SOGARIS :

- **la plateforme logistique urbaine** : elle se présente comme une porte d'entrée logistique des agglomérations, de type multimodale avec accessibilité des transports en commun, et interface entre les flux interurbains et urbains ;
- **l'hôtel logistique** : il s'agit d'un bâtiment permettant d'accueillir de nombreuses activités sur un même site. Il peut être configuré aussi bien verticalement qu'horizontalement. Une

mutualisation des flux amont et aval y est combinée, avec l'accès à un parc de véhicules propres ;

- **l'espace urbain de distribution** : ce concept exige une surface de 500 à 3 000 m<sup>2</sup> et peut se concevoir dans les bâtiments existants, particulièrement dans les rez-de-chaussée ou « niveaux -1 ». Equipé de bornes de recharges pour véhicules électriques, cet espace serait dédié aux activités de fret express, et de commerce électronique.

#### ⑫ **SOGARIS : un grand groupe français dédié à l'immobilier logistique**

Le groupe français SOGARIS, spécialisé dans la conception, la réalisation et la gestion de plates-formes logistiques multimodales, dispose de 7 sites (près de 500 000 m<sup>2</sup> et 52 bâtiments au total) en France dont Rungis et Roissy. Forte de son expertise immobilière depuis plus de 40 ans, cette société d'économie mixte développe aujourd'hui une stratégie axée sur la logistique urbaine en intégrant l'aspect humain et le souci du respect de l'environnement. Certifié ISO 14001 sur son site de Rungis, le groupe s'est engagé dans des démarches qualité et de management environnemental. Son positionnement se situe entre la maîtrise d'œuvre publique et les projets des professionnels de la distribution urbaine.

#### ⑬ **Le projet de Chapelle International**

Il s'agit d'un projet développé par la Ville de Paris, dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement, doté d'une surface utile de 24 000 m<sup>2</sup> et comprenant trois espaces, dédiés respectivement à la logistique, au public et à une pépinière d'entreprises.

Le projet prévoit d'accueillir 600 logements, une offre de 300 emplois, des équipements sociaux et 40 000 m<sup>2</sup> de bureaux et activités économiques.

Destinée à la grande distribution et au e-commerce, la plateforme logistique aura pour caractéristiques opérationnelles :

- l'exploitation en cross-docking ;
- un fonctionnement bimodal pour le ferroviaire et la route ;
- une exploitation industrielle potentiellement compatible avec le projet urbain du site (cohabitation avec d'autres programmes tels que logements, espaces publics...).

#### ⑭ **L'Espace Logistique Urbain (ELU) Paris Concorde : une plateforme logistique au cœur de Paris**

CHRONOPOST, filiale du groupe La Poste, spécialiste français de la livraison express internationale de colis de moins de 30 kg, et générant un chiffre d'affaires annuel de 700 millions d'euros, a mis en place avec le partenariat de la Ville de Paris et depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2005 une plateforme logistique urbaine située dans le parking souterrain de la place de la Concorde..

Ce local d'une surface de 950 m<sup>2</sup> est le point de départ quotidien de 16 tournées de collecte et de livraison au départ et à destination des 7<sup>ème</sup> et 8<sup>ème</sup> arrondissements parisiens. En 2007, l'entreprise et la Ville de Paris ont publié un communiqué de presse visant à partager le retour d'expérience de l'ELU Concorde qui gère près de 14% de l'activité de distribution de CHRONOPOST à Paris :

- réduction de 59% de GES émis à l'occasion des tournées de collecte et de livraison de Chronopost (2/3 grâce aux véhicules électriques et 1/3 grâce à la réduction des liaisons routières entre l'ELU Paris Concorde et l'agence CHRONOPOST de Bercy) ;
- gain de productivité de 20% permettant de compenser le surcoût de la rupture de charge

Ainsi, la logistique peut-être une réelle source de projets **intégrés et dynamiques** et **centres de services à l'industrie**, permettant de densifier l'offre d'emploi, et capables de participer au fonctionnement de la ville.

### 3.3.2. La logistique verte

Dans la continuité des mutations économiques, des problématiques de distribution urbaine et de foncier logistique, le réchauffement climatique place la filière « Transport – Logistique » en **paramètre incontournable du développement durable**. A ce titre, et pour chacun des maillons de la chaîne logistique, la filière fait face à un défi de grande ampleur. Les pistes de réflexion sont nombreuses et il convient dès à présent d'identifier les moyens à disposition pour tendre vers une logistique plus « verte » (durable), c'est-à-dire en harmonie avec l'environnement et la société.

La thématique est d'ailleurs d'autant plus importante qu'elle occupe une part croissante au sein du marché et des appels d'offres. Elle comporte différents aspects parmi lesquels :

- les certifications (ISO 14001...);
  - la réduction du kilométrage à vide;
  - l'amélioration du taux de remplissage des véhicules;
  - la réduction de la consommation de carburant;
  - l'acquisition de véhicules aux normes Euro V et VI;
  - les dispositifs de formation pour la conduite rationnelle et responsable;
  - la réduction des kilomètres parcourus par l'optimisation des tournées;
  - la réduction des emballages et conditionnements transportés;
  - la réduction de l'accidentologie et l'amélioration de la sécurité;
  - l'utilisation de carburants alternatifs;
  - la réduction des nuisances sonores;
  - la réduction des nuisances olfactives;
- le développement du transfert modal;
  - le renouvellement de la flotte.
  - un équipement de haute technologie

#### ⑮ ECOLOTRANS : du transport écologique dans Paris

L'entreprise ECOLOTRANS, PME de transport routier de fret de proximité, est issue de la reprise en 2006 d'une entreprise de transport traditionnel. Confrontée aux mutations de la filière « transports – logistique », l'entreprise s'est positionnée sur le créneau du transport écologique. A ce titre, la société s'est progressivement constituée un parc de véhicules électriques, GNV<sup>18</sup> et GPL<sup>19</sup>. Ce choix stratégique a été rendu possible par la localisation du site et des points de recharges.

Selon l'entreprise, qui compte aujourd'hui près de 30 personnes, l'acquisition d'un véhicule dit « écologique » (GNV ou électrique) induit un surcoût de l'ordre de 25%. L'investissement est rentabilisé en moyenne au bout de 5 ans à raison de 30 000 km/an au GNV. Les véhicules électriques sont quant à eux strictement utilisés pour la livraison urbaine (environ 120 km d'autonomie) et les GNV pour les livraisons en banlieue (300 km d'autonomie).

#### La logistique inverse

Dans le cadre de la construction d'une logistique « verte », les réflexions engagées se doivent de prendre en compte à la fois le mécanisme de livraison du client final mais également le retour de tout ou partie des produits initialement vendus (exemple des capsules de café utilisées ou des cartouches d'imprimantes usagées) : c'est la logistique inverse ou **logistique du retour**. Son objectif est d'assurer le retour des marchandises **du consommateur au producteur**. Les activités concernées sont la **collecte**, le **tri**, la **transformation**, le

<sup>18</sup> GNV : Gaz Naturel pour Véhicules

<sup>19</sup> GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié

### **reconditionnement, l'enfouissement, et l'incinération.**

Souvent initiée pour optimiser la gestion des flux et des stocks (notamment des produits anciens), la logistique inverse permet à l'entreprise d'intégrer les contraintes réglementaires afin de minimiser leur impact économique, récupérer de la valeur, et **protéger la marge**.

#### **⑩ TRIDEX : une seconde vie pour les produits retournés**

TRIDEX, société d'entreposage et stockage non frigorifique créée en 2000 est une PME de croissance axée sur la logistique des retours. Ses activités consistent à :

- coordonner une force commerciale externalisée en charge de la rédaction des bons de reprise et du conditionnement des produits sur les sites de distribution ;
- organiser les flux retour des marchandises par le biais d'une coordination classique (demande d'enlèvement par fax ou téléphone) ou par le biais d'une interface Internet mise en place par TRIDEX ;
- assurer, avec l'aide d'un réseau de partenaires de sous-traitance, la gestion complète de ces retours : l'enlèvement sur place, la collecte en France et en Europe, le rapatriement en un même lieu, et la réception sur site. Les produits sont pesés, identifiés, étiquetés, et suivis pendant tout leur séjour. L'infrastructure existante et opérationnelle permet de gagner en réactivité et en efficacité.

L'entreprise a également investi dans un programme d'envergure sur les bio-déchets, et la valorisation de biogaz, dans le but de diversifier son offre francilienne.

#### **3.3.3. Multi-modalité, inter-modalité et transport combiné**

L'évolution des modes de consommation, les préoccupations environnementales ainsi

que la conjoncture économique impliquent le développement de solutions optimisées dans l'acheminement des marchandises, et des modes de transports retenus. Ainsi, les différentes méthodes de combinaison des modes de transport au service d'une même chaîne logistique sont respectivement :

- le **transport multimodal** qui nécessite le recours à au moins deux modes d'acheminement différents (exemple fluvial et route) ;
- le **transport intermodal** comparable au transport multimodal mais pour lequel les marchandises ne subissent aucun transbordement, c'est-à-dire qu'elles sont acheminées dans un même contenant (conteneur par exemple) ;
- le **transport combiné** qui implique le recours à plusieurs modes pour une même opération de transport, mais avec des régimes juridiques différents (exemple du pré-acheminement de marchandises par camion suivi du transport principal par train).

#### **⑪ MONOPRIX : la livraison urbaine en bateau**

Dans le cadre de sa politique d'optimisation de l'acheminement des marchandises, le groupe MONOPRIX a cherché à développer la complémentarité des modes de transport pour l'approvisionnement de ses magasins parisiens. En effet, dans les années 2000, les produits de grand import arrivant à Anvers ou Rotterdam étaient ensuite acheminés vers l'Île-de-France par la route. En 2003, le groupe a repensé son modèle logistique en faveur du transport fluvial via l'axe Seine. Un transfert fut ensuite mis en place sur le port de Gennevilliers à destination de celui de Bonneuil, à l'aide de pousseurs de petits gabarits adaptés à la traversée de la ville par la Seine. En complément de ce dispositif, une arrivée par rail a également été mise en place entre l'entrepôt de Combs et le centre de Paris grâce à une plateforme logistique située à Bercy. La livraison du dernier kilomètre est alors effectuée à l'aide de véhicules fonctionnant



au gaz naturel de ville. Le retour d'expérience montre les avantages suivants :

- fluvial : - 4% des coûts de transport par rapport à la route, délais acceptables (3/5 jours depuis le Havre) ;
- rail / camions / GNV : coûts en hausse mais fort gain environnemental.

### 3.3.4. La logistique collaborative, un atout potentiel de compétitivité

#### Les stades de collaboration

La logistique nécessite de nombreux échanges et relations entre les différents acteurs de la chaîne. De ce point de vue, elle est « collaborative » par essence. Néanmoins, les collaborations développées sont d'intensités différentes selon l'engagement des partenaires, leur implication et la nature des collaborations. Les grandes thématiques de collaboration sont les suivantes :

- la **mutualisation des achats et approvisionnements** comprenant :
  - la consolidation des besoins et des commandes groupées ;
  - la mutualisation des moyens logistiques ;
- le **partage d'informations et la mise en commun de savoir-faire** comprenant :
  - le co-développement de services logistiques à forte valeur ajoutée (mise en commun des savoir-faire, démarche commerciale, investissements) ;
  - le partage d'informations conduisant à une meilleure coordination de l'amont et de l'aval (données de marché, prévisions...)
- la **mutualisation de la logistique de distribution** et l'adaptation de moyens de livraison et de stockage comprenant :
  - la mutualisation des moyens de stockage et de distribution ;

- la gestion partagée des approvisionnements mutualisés ;

- l'accès à des **modes de transport plus propres**.

La figure 15 retrace les différents types d'échanges que peuvent avoir les entreprises dans un but collaboratif. On retrouve plusieurs catégories qui illustrent les différents types d'intensité de collaboration :

- le domaine des **transactions** dans lequel les objectifs recherchés sont principalement l'amélioration des vitesses de traitements, la transmission de documents sous forme électronique (factures, commandes...) ou encore la mise à disposition de catalogues électroniques (portail...) ;
- les **échanges d'informations** relatives au marché : la demande (prévisions d'activité, ventes réelles), les niveaux de stock, les promotions planifiées, les capacités de production des fournisseurs... ;
- la **coordination de chaînes logistiques** sur décisions conjointes (prise de décisions conjointes entre client et fournisseur sur les prévisions et la planification) ;
- la **coévolution** qui consiste en un véritable **partenariat stratégique** pouvant se traduire par le développement commun de services ou produits ou sur la réalisation d'opérations conjointes.

La complémentarité des acteurs au sein d'une même chaîne logistique peut donc être source de bénéfices pour les acteurs développant des collaborations. On distinguera la « collaboration verticale » intégrant des acteurs complémentaires au sein d'une même chaîne logistique (relation de type client – fournisseur) et la « collaboration horizontale » entre deux entreprises concurrentes. La figure 16 reprend les principaux processus existants.

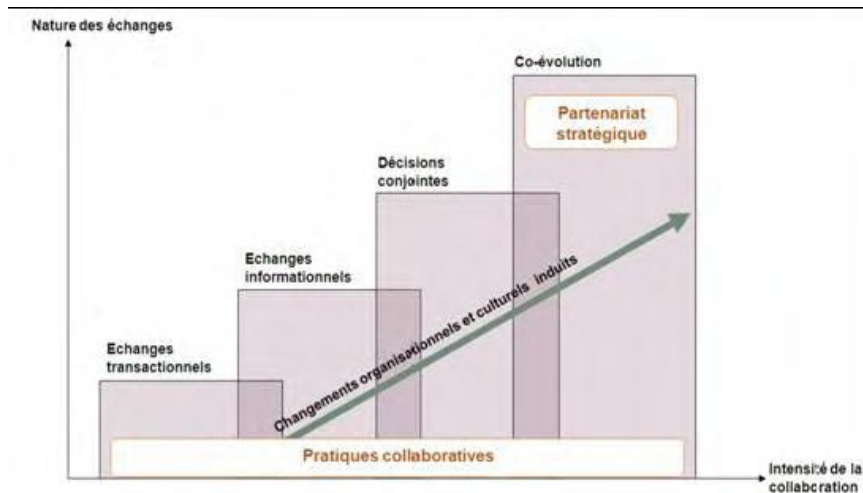


Figure 15 : intensité de logistique et typologies d'échanges

<b>Collaboration verticale</b>	<b>Collaboration horizontale</b>
<p><b>CPFR : Collaborative planning Forecasting and Replenishment</b></p> <p><i>Objectif</i> : faciliter le partage d'informations liées à la planification, la prévision et le réapprovisionnement entre un client et un fournisseur</p>	<p><b>GMA : Gestion mutualisée des approvisionnements</b></p> <p><i>Objectif</i> : servir un distributeur via une collaboration multi-industriel</p>
<p><b>GPA</b></p> <p><b>Gestion partagée des approvisionnements</b></p> <p><i>Objectif</i> : mettre en place des règles entre un fournisseur et un client permettant un réapprovisionnement continu</p>	<p><b>GPA Multipick</b></p> <p><i>Objectif</i> : garantir un taux plein de remplissage pour le transport en fixant des quotas fixes ou variables entre plusieurs industriels</p>

Figure 16 : tableau des principaux outils de logistique collaborative

	<b>Aider à la décision</b>	<b>Acheter</b>	<b>Fabriquer</b>	<b>Stocker</b>	<b>Transporter</b>	<b>Vendre</b>	
<b>Stratégique</b>	Piloter à moyen / long terme <i>Sales and Operations Planning S&amp;OP</i>	<i>Supplier Relationship Management SRM</i>	Choix des fournisseurs	Choix d'implantation et de sous-traitance	Choix du réseau de distribution	Choix des transporteurs et du mode associé	
<b>Tactique</b>	Planifier la production <i>Advanced Planning and Scheduling APS</i>		Planifier les achats	Planifier la production	Planifier la distribution	Planifier les transports	Prévoir les ventes
<b>Opérationnel</b>	Gérer l'information <i>Enterprise Resource Planning ERP</i>		Gérer les achats	Gérer la production	Gérer les stocks	Gérer les transports	Administrer les ventes
<b>Exécutif</b>	Traiter la commande <i>Supply Chain Execution SCE</i>		Approvisionner	Suivre les ateliers <i>Manufacturing Execution System MES</i>	Gérer l'entrepôt <i>Warehouse Management System WMS</i>	Gérer les tournées <i>Transportation Management System TMS</i>	Saisir les commandes

Figure 17 : tableau des processus TIC associés à la gestion d'une chaîne logistique

### ⑱ **ASTRE : la force d'un groupement, véritable partenariat stratégique**

Fondé en 1992, ASTRE constitue aujourd'hui l'un des plus importants groupements de transporteurs routiers européens. Du Portugal à la Lituanie, il compte 229 entreprises membres, 310 sites d'implantation, 14 500 collaborateurs. Générant 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, il constitue près de 3,4 millions de m<sup>2</sup> d'entrepôts, et une flotte de plus de 10 000 véhicules.

Fiabilité du service de transport, «solutions HQT» (Haute Qualité Transport) ASTRE propose aux entreprises des solutions logistiques intelligentes. On citera notamment PALET SYSTEM et ASTRE CITY, des solutions spécifiques et respectueuses de l'environnement :

- PALET SYSTEM est une solution de livraison de fret palettisé représentant 23 000 palettes soit 9 000 livraisons quotidiennes dans 22 pays européens, avec un taux de qualité de service de 99,2%, grâce à un processus d'expédition unique ;
- ASTRE CITY est une solution de distribution urbaine éco-citoyenne, lancée à l'automne 2010, basée sur un nouveau concept : la D.I.P.S. (Distribution Intelligente, Propre et Silencieuse).

Le groupement permet également aux entreprises membres de mieux anticiper les contraintes externes comme les évolutions réglementaires (signature de contrats cadres pour proposer aux membres des solutions d'anticipation de l'écotaxe).

#### 3.3.5. Le Supply Chain Management

### **Les TIC, sources d'innovation et facteurs de compétitivité**

La gestion des flux de marchandises, des flux d'information associés, la

complexification des chaînes logistiques et l'évolution des modes de consommation induisent des utilisations logicielles de plus en plus complexes. La figure 17 reprend la chaîne de valeur d'une chaîne logistique, les problématiques associées et les solutions informatiques développées en conséquence.

La gestion des flux d'informations tout au long de la chaîne logistique est **source d'innovation** pour la filière « Transport – Logistique », tirée par la perspective d'une numérisation de « bout en bout » des flux informationnels. Il est possible d'identifier deux trajectoires d'innovation pour le secteur, favorisant l'émergence de nouveaux services et modèles d'affaires<sup>20</sup> :

- une « **autonomisation de la gestion des flux d'information** » par rapport à la gestion des flux physiques :
  - cela correspond au développement d'outils de modélisation et de simulations de plus en plus complexes favorisant une « virtualisation » de la logistique ;
- une plus grande « **intégration et interpénétration des dispositifs physiques et informationnels de la chaîne logistique** » :
  - cela correspond à l'essor des étiquetages électroniques (RFID<sup>21</sup>) ou intelligents qui tendent idéalement à rendre informationnels les flux physiques.

L'info-logistique (utilisation de solutions TIC appliquées à la gestion de la chaîne logistique) permet entre autres de nombreux gains : gestion du « flux tendu », fractionnement des lots en réponse à l'individualisation des contraintes..., et fait naître des

<sup>20</sup> Source Etude PIPAME : « L'impact des TIC sur la logistique », 2009

<sup>21</sup> La « Radio Frequency Identification » ou identification par radio fréquence est une méthode pour mémoriser et récupérer des données à distance en utilisant des marqueurs appelés « radio-étiquettes »

problématiques qu'il convient de mentionner :

- depuis les années 2000, l'utilisation de **solutions génériques**, moins onéreuses que les solutions spécifiques, permet de réduire le différentiel d'équipement entre petits et grands acteurs ;
- la mise en œuvre de solutions info-logistiques **innovantes** ne peut être bénéfique qu'en s'assurant de l'interopérabilité des systèmes, c'est-à-dire la gestion des interfaces entre les différents systèmes info-logistiques mis en place par les maillons respectifs de la chaîne logistique ;
- ces solutions permettent, outre les gains de productivité, la **réduction de l'« empreinte écologique »** des activités de logistique et de transport (kilométrage, choix du mode de transport, taux de remplissage, de retours à vide...);
- elles permettent d'envisager une **innovation de rupture** : celle de la logistique « bottom up », qui selon une « logique ascendante » favoriseraient la mise en œuvre d'optimisation par les opérateurs eux-mêmes voire par les objets eux-mêmes (palettes, conteneurs) sous réserve de disposer des informations adéquates.

#### 19 H-LOG : les TIC au service de la filière

H-LOG est une PME de croissance basée à Orsay (91). Elle élabore et actualise des solutions logistiques multimodaux comprenant la gestion des flux en temps réel, la gestion des retours, et la logistique durable, à l'aide de TIC comme l'outsourcing, le cloud computing, les réseaux de télécommunications... Pour l'entreprise, les TIC constituent une interface de premier ordre capable de traiter l'ensemble des problématiques logistiques, quelle que soit la nature des flux.

## 4. Analyse stratégique

### 4.1. Facteurs internes

Dans le but de fournir une première vision stratégique de la filière, et dans la continuité de la matrice SWOT présentée ci-dessus, nous proposons ici de fournir un panorama global de ses problématiques, en dissociant d'une part les facteurs dits internes, liés aux modèles économiques propres des entreprises, et les facteurs externes, liés à l'environnement dans lequel ces entreprises évoluent.

#### 4.1.1. Ressources internes

##### Production des services et performance logistique

Si la bonne gestion des commandes et des flux physiques de marchandises à court terme par les TPE - PME est indispensable au maintien de la pérennité de l'entreprise (gestion des retours à vide...), la **faible visibilité du carnet de commandes** rend la mise en place d'une stratégie de gestion des flux complexe voire inappropriée à moyen et long termes.

La **gestion des flux d'information** (géo-localisation, traçabilité des marchandises en temps réel) est très souvent identifiée comme **facteur clé de succès**, mais sa mise en œuvre est disparate au sein du tissu économique. Ainsi, il est possible d'observer différents niveaux de suivi de la marchandise, du simple contact radio avec le chauffeur-livreur à la géo-localisation des marchandises.

La mise en place de véritables **systèmes de gestion de la performance logistique** avec mesure et suivi d'indicateurs clés, n'est également pas assez développée surtout dans les plus petites entreprises. Les indicateurs clés pouvant être utilisés sont les suivants :

- la mesure d'objectifs logistiques conformes à la stratégie d'entreprise ;
- la connaissance du cycle d'exploitation et du Besoin en Fonds de Roulement ;
- le pilotage de l'activité à l'aide d'un système d'information intégré ;
- la mesure du taux de service (clients / fournisseurs) ;
- la gestion du processus interne de production (délais de réponse, cartographie des flux...) ;
- la gestion de la relation client ;
- la planification d'une démarche de progrès.

#### ⑩ TRANSPORTS VALOT : un carnet de commandes au jour le jour

TRANSPORTS VALOT, PME de Chennevières-Sur-Marne (94) est spécialisée dans le transport routier appliqué à la pharmacologie et à la cosmétologie. Ses activités consistent principalement dans le transport et la distribution de produits à destination des hôpitaux et instituts de santé implantés sur toute l'Île-de-France. L'entreprise bénéficie en outre d'une bonne relation client (adaptabilité de l'offre, qualité d'écoute). Soucieuse du développement de la filière, l'entreprise, fortement dépendante des grands groupes pharmacologiques, fait le constat des difficultés à élaborer une stratégie à plus long cours, en raison de la conjoncture économique d'une part, et d'autre part, de la révision des coûts quasi permanente et d'un carnet de commandes au jour le jour.

#### Ressources financières

Si la fonction logistique des PMI franciliennes est tributaire de la conjoncture économique des secteurs d'activités visés, la situation financière des PME prestataires est elle très délicate. On notera :

- une difficulté à investir, se traduisant par un fort taux d'endettement ;
- une faible rentabilité liée à la faible valeur ajoutée des activités de transport.

#### ① PARIS FROID SERVICES : les difficultés d'investissement de structure

PFS, situé à Rungis (94), est une PME spécialisée dans la distribution et la vente de systèmes frigorifiques pour les véhicules. Cela comprend notamment la « cryogénie », dont l'objectif est de maintenir de faibles températures en maîtrisant les nuisances (pollution et bruit). Bien intégrée dans le réseau des grands distributeurs, l'entreprise estime posséder une bonne maîtrise de la concurrence et jouit d'une qualité technique avérée (norme qualité CO<sub>2</sub> de l'ADEME). Positionnée sur un secteur d'activités technique, la société éprouve des difficultés d'investissement de structure.

#### Ressources humaines

Concernant les ressources humaines, nous nous basons sur une enquête nationale annuelle réalisée par l'AFT-IFTIM<sup>22</sup> sur les « besoins en emplois et compétences de la filière logistique ».

La filière « Transport – Logistique » possède la particularité d'embaucher des profils de compétences de tous niveaux : opérateurs logistiques, techniciens et agents de maîtrise, cadres. La nécessité de gagner en volume de production a entraîné un fort recrutement de personnel logistique en 2011 (50% des établissements ont recruté contre 40% en 2010), et particulièrement dans les secteurs en difficulté d'après crise (+26% dans l'industrie automobile, +21% dans l'industrie chimique).

Globalement, les profils recrutés concernent principalement des opérateurs logistiques, mais cette hausse de la

<sup>22</sup> Association Française pour le développement de la formation professionnelle dans le transport – Institut de Formation aux Techniques d'Implantation et de Manutention

demande a également pour effet d'accentuer **les difficultés à recruter** (corrélation de l'offre). Les raisons sont bien souvent liées à la motivation des candidats fonction de l'un ou plusieurs des paramètres suivants<sup>23</sup> :

- des rémunérations trop faibles ;
- la pénibilité du travail ;
- la durée du contrat (trop court ou à temps partiel) ;
- les contraintes horaires ;
- l'image des métiers de la logistique.

Ainsi, en 2011, 39% des établissements de 100 salariés et plus déclarent éprouver des difficultés à recruter (6 points de plus qu'en 2010) et 32% des établissements de moins de 100 salariés (10 points de plus qu'en 2010).

Le travail « intérimaire », ou « travail temporaire » est également utilisé par la majorité des entreprises de la filière.

## ② SCALES : l'enjeu de formation des profils techniques

SCALES, PME de croissance située à Saint-Ouen-l'Aumône (95) est spécialisée dans le transport multimodal et la manutention de colis exceptionnels. L'entreprise propose des services sur-mesure et œuvre sur un marché de niche très technique (transport exceptionnel). Elle a notamment mis en place un bureau d'études en interne dont le rôle est le développement de solutions uniques. L'entreprise possède des clients issus de divers secteurs, dont des grands comptes mais sans relation de dépendance. Très attentive aux besoins de son personnel, l'entreprise rencontre cependant des difficultés de gestion : pyramide des âges vieillissante et difficulté de recrutement de bons profils lui faisant craindre des pertes de marchés notamment. A ce titre, le marché spécifique sur lequel intervient

SCALES lui impose la mise en place de nombreuses formations, habilitations et démarches administratives qui pèsent fortement sur la productivité de l'entreprise (près de 10% de l'ETP passé en formation pour un manutentionnaire type de l'entreprise), et donc sur sa compétitivité.

### 4.1.2. Modes d'organisation de la filière

#### Relations donneurs d'ordres sous-traitants

Le tissu économique des prestataires de la filière « Transport – Logistique » est composé majoritairement de TPE – PME. Ces entreprises n'ont généralement qu'une **visibilité à court terme voire très court terme de leur carnet de commandes** (de l'ordre de quelques semaines à quelques mois), d'autant plus dans la conjoncture économique actuelle.

Cette situation, source de très forte instabilité pour l'entreprise, est principalement due à une **faible collaboration entre grands donneurs d'ordre et PME** sur des thématiques cruciales comme le partage d'informations de prévision ou les délais de paiement. Citons pour exemple la renégociation très fréquente par certains chargeurs industriels des contrats des prestataires de transport contraindraient ces derniers à sans cesse diminuer leurs marges. Des enchères inversées sont ainsi régulièrement pratiquées pour l'attribution des contrats de transport.

Ceci s'applique également aux petites et moyennes industries franciliennes, très largement tributaires de leurs relations avec les donneurs d'ordre. Dans ce dernier cas, c'est la production de l'entreprise qui est impactée et par conséquent sa fonction logistique.

#### Facteurs d'organisation

Les coûts de fonctionnement d'une PME du transport routier se décomposent approximativement de la manière suivante : personnel de conduite 30%,

<sup>23</sup> Source « Enquête sur les besoins en emplois et formations dans les métiers de la logistique », AFT-IFTIM, 2010-2011

carburant 27%, frais de structure 14%, matériel 13%, maintenance 9% et autres (frais de mission...) 7%. Dans ce contexte où les marges sont tellement faibles qu'il est difficile voire impossible de se positionner sur la valeur économique du service, les entreprises doivent repenser leur positionnement stratégique afin de proposer à leurs clients des services à plus forte valeur ajoutée. Diverses possibilités s'offrent à elles :

- **la diversification** : solutions d'entreposage, activités logistiques (préparation de commandes)... ;
- **la différenciation** : marché de niche, logistique verte, logistique des retours, livraison sur rendez-vous... ;
- **l'innovation technologique** ; automatisation, RFID... ;
- **l'innovation de services** : traçabilité des colis, calcul de l'équivalent GES...

Le thème du volet environnemental est quant à lui particulièrement crucial puisque les spécifications environnementales sont de plus en plus présentes dans les appels d'offres « transports – logistique ».

### ③ **BALYO : l'innovation technologique au service de la filière**

Créée en 1997, BALYO est une PME de 39 salariés basée à Paris (75). Elle commercialise des systèmes de géo-guidage qui, fixés sur des chariots de manutention électriques, permettent de transporter automatiquement des palettes. Cette entreprise innovante, récompensée par plusieurs prix constitue un potentiel levier de modernisation pour la filière logistique mais elle cherche également à viser d'autres marchés comme le ferroviaire, l'automobile ou le nettoyage. Son chiffre d'affaires double quasiment tous les ans depuis 2005 et elle est sans cesse en quête de nouvelles recrues (ingénieurs robotiques très qualifiés).

#### **Secteurs d'activité**

La fonction logistique en PMI représente en moyenne 8 à 12% du chiffre d'affaires des entreprises et 10% de la valeur des produits. C'est donc un facteur important de compétitivité pour les PME industrielles.

## 4.2. Facteurs externes

### 4.2.1. Cadre réglementaire

Qu'elles soient sociales, fiscales, spécifiques (liées à l'environnement, à la sécurité), la filière « Transport – Logistique » est concernée par de **nombreuses réglementations** dont la complexité et l'hétérogénéité freinent le développement de certaines entreprises. Si les objectifs régaliens sont généralement compris et approuvés par les entreprises, voire même jugés indispensables et sources de développement, la mise en œuvre des réglementations est davantage controversée.

Délais d'obtention des décisions d'attribution des permis de construire pour l'édification de bâtiments logistiques, missions d'inspection jugées trop hétérogènes (concurrence illégale...), contexte réglementaire jugé instable (mise en œuvre de l'écotaxe, ZAPA, ...), voire inadapté (effets de « cabotage » au niveau européen), les entreprises de la filière « Transport – Logistique » évoquent régulièrement un **besoin de simplification et d'homogénéisation** des règles édictées par les différents niveaux administratifs (communal, départemental, régional, national, européen).

### 4.2.2. Politiques publiques

De nombreuses réflexions ont été engagées par les pouvoirs publics sur le thème de la logistique : plan d'orientations stratégiques pour la région Île de France lancé par le Préfet de Région en 2011, Assises Régionales du fret et de la logistique organisées par le Conseil Régional en 2011, mise en place d'une instance de concertation et de suivi des marchandises (1<sup>er</sup> COPIL Etat – Région

prévu pour début 2013), initiatives interrégionales (rapport Rufenacht), pleine intégration de l'axe logistique au sein des réflexions sur le Grand Paris...

Toutes ces réflexions stratégiques représentent des opportunités de développement pour le tissu économique local. Citons par exemple l'impact certain du Grand Paris sur la filière « Transport – Logistique », pour le BTP et le transport de matériaux et de déchets de chantier.

Les professionnels de la filière estiment néanmoins n'avoir que peu de réponses à leurs préoccupations fondamentales comme peuvent l'être la visibilité des zones d'aménagement logistiques sur le long terme, et / ou la prise de décision sur des sujets majeurs comme la faisabilité du Canal Seine-Nord Europe. Le tissu économique local possède de **grandes attentes vis-à-vis des pouvoirs publics et des messages qu'il peut transmettre** vers la filière.

#### 4.2.3. Développement durable

La filière « Transport – Logistique » doit faire face à un problème de reconnaissance et d'image, du fait des nombreuses nuisances qu'on lui attribue : bruit, trafic, pollution, intégration paysagère...

Pourtant, ces aspects en font des opportunités pour la filière qui au gré de son évolution peut gagner à tendre vers une logistique durable, et apparaître aux yeux des populations comme un acteur fondamental éco-responsable. Cela passe par la mise en œuvre de solutions liées à la diminution des nuisances précédemment évoquées.

#### ④ CFT : le développement du fluvial, enjeu de société

La Compagnie Fluviale de Transport (CFT), ETI Havraise, représentée sur le Port de Gennevilliers (92) par sa filiale LOGISEINE, est spécialisée dans le transport fluvial. Fort de 240 bateaux et 580 salariés, CFT est le premier

armement et le premier transporteur fluvial français. Ses différentes activités sont:

- le transport de marchandises à forte valeur ajoutée (produits pétroliers ou chimiques, huiles, voitures, colis lourds...);
- la massification et le transport par conteneurs;
- l'affrètement pour le transport de vrac secs classiques;
- la commission de transport.

Pour assurer son développement, CFT s'est aussi doté d'un bureau d'études et d'un service technique pour le suivi des chantiers de construction et de la maintenance des bateaux. L'objectif est de proposer des solutions logistiques complètes et adaptées aux besoins des chargeurs.

L'entreprise possède en interne un service Qualité – Sécurité - Environnement marquée par une double certification ISO 9001 et 14001, et des outils informatiques performants (géo-localisation des bateaux, système d'information intégré ...).

Elle considère que le développement du transport fluvial bénéficie de nombreux arguments sociétaux et développement durable : décongestion des routes, moindre accidentalité, réduction des risques pour les produits dangereux, réduction des nuisances et des émissions polluantes. Les politiques d'infrastructures (Canal Seine Nord Europe, investissements récents des Ports maritimes et fluviaux) sont nécessaires pour le développement de ce mode.

Néanmoins, des actions de développement économique sont à envisager selon l'entreprise : Préservation et développement des sites portuaires en Ile de France, orientation de la formation (exemple d'un bac professionnel pour former les navigants...), viabilisation de la filière sur le long terme (dispositifs fiscaux par exemple), création de partenariats en lien avec la multi-modalité (ferroviaire...).



## 4.3. Matrice SWOT

L'analyse stratégique propre à chacun des maillons de la chaîne logistique est présentée dans la matrice SWOT disponible ci-dessous.

FORCES		FAIBLESSES	
<p><b>1. Transport ferroviaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faibles émissions de GES</li> <li>- Possibilité de massification des flux</li> <li>- Qualité du réseau</li> <li>- Partage du risque</li> <li>- Présence en zone urbaine</li> </ul>	<p><b>2. Transport routier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réactivité</li> <li>- Flexibilité</li> <li>- Diversification</li> <li>- Réseau</li> </ul>	<p><b>1. Transport ferroviaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de visibilité de la gestion des infrastructures</li> <li>- Absence de stratégie concertée</li> <li>- Concurrence des sillons voyageurs</li> <li>- Equipements des plateformes pour la multi-modalité (embranchement sur les lieux stratégiques)</li> </ul>	<p><b>2. Transport routier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjoncture économique</li> <li>- Augmentation des coûts (sociaux et charges (carburant)</li> <li>- Diminution des marges</li> <li>- Effet de cabotage</li> <li>- Concurrence déloyale et travail illégal</li> <li>- Variabilité des flux</li> </ul>
<p><b>3. Transport fluvial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Régularité de la livraison (moins d'engorgement du réseau que le transport routier)</li> <li>- Sécurité du transport</li> <li>- Fiabilité des équipements</li> <li>- Transport de masse</li> <li>- Faibles émissions de GES</li> </ul>	<p><b>4. Filière « température dirigée »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité de transporter du « sec » au retour</li> <li>- Sécurisation des véhicules</li> <li>- Savoir-faire en flux tendu</li> <li>- Réactivité et flexibilité</li> <li>- Qualité (certifications)</li> </ul>	<p><b>3. Transport fluvial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux infrastructures (ex du Port du Havre)</li> <li>- Equipement des infrastructures</li> <li>- Coût du report modal</li> <li>- Vieillesse de la flotte (60 ans de moyenne d'âge de la flotte pour 30 ans au niveau européen)</li> <li>- Gabarit moyen de la flotte</li> <li>- Structure de la flotte (aspect « généraliste » des cales)</li> <li>- Organisation des artisans bateliers (planification, retours « à vide »)</li> <li>- Taxes des commissionnaires</li> </ul>	<p><b>4. Filière « température dirigée »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horaires de livraison contraints (5-7h)</li> <li>- Gestion (outils d'optimisation) des flux retours</li> <li>- Volatilité de la main d'œuvre, turnover</li> <li>- Optimisation des flux (beaucoup de références)</li> <li>- Coût de la mise en place de référentiels qualités (type HACCP) dans les petites et moyennes structures</li> </ul>
<p><b>5. Entreposage et stockage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usage des TIC</li> <li>- Rôle dans la chaîne logistique</li> <li>- Diversification</li> <li>- Capacité à anticiper</li> </ul>	<p><b>6. Transport aérien de fret</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences généralistes</li> <li>- Massification</li> <li>- Réactivité / flexibilité</li> </ul>	<p><b>5. Entreposage et stockage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût du foncier</li> <li>- Gestion des zones foncières à usage logistique</li> <li>- Eloignement des zones urbaines denses</li> </ul>	<p><b>6. Transport aérien de fret</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence mondiale</li> <li>- Coût de la flotte</li> <li>- Monopole des grands groupes</li> </ul>
<p><b>7. Organisation du transport de fret</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certification des acteurs (OEA...)</li> <li>- Capacité à gérer les flux (d'information notamment)</li> <li>- Connaissance du secteur et des indices conjoncturels</li> </ul>	<p><b>8. Chaîne logistique globale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonction transversale indispensable à la société</li> <li>- Qualité des prestations</li> <li>- Filière source d'innovation (Supply Chain, acteurs du conseil...)</li> <li>- Nombreux profils métiers représentés</li> </ul>	<p><b>7. Organisation du transport de fret</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faiblesses liés aux transports utilisés</li> <li>- Concurrence internationale</li> <li>- Coûts</li> </ul>	<p><b>8. Chaîne logistique globale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations donneurs d'ordre / PME</li> <li>- Interfaces entre maillons</li> <li>- Livraison du dernier kilomètre</li> <li>- Image des métiers de la filière</li> <li>- Foncier logistique</li> <li>- Visibilité des choix politiques</li> </ul>
OPPORTUNITES		MENACES	
<p><b>Politiques publiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réglementation (écotaxe poids lourds, Zone d'Action Prioritaire pour l'Air...)</li> <li>- Grand Paris (acheminement de matériaux)</li> <li>- Investissements d'avenir (ADEME –AMI) : motorisation des bateaux, gestion des flux</li> <li>- Contrat de performance Etat / VNF : 2011-2013</li> <li>- Infrastructures (projet de Canal Seine-Nord Europe)</li> <li>- Création d'une interprofession qui regrouperait et coordonnerait les principaux acteurs (institutions, opérateurs, services associés)</li> </ul> <p><b>Organisationnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Report modal moyennant certaines conditions : infrastructures dédiées, réseau performant...</li> <li>- Logistique collaborative (davantage pour l'amont)</li> <li>- Usage des TIC (optimisation des process ?)</li> </ul> <p><b>Développement Durable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logistique de retour</li> <li>- Véhicules du futur moyennant une évolution des réglementations (notamment pour le véhicule électrique)</li> </ul>	<p><b>Politiques publiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût du foncier et réserves foncières qui limitent le développement commercial</li> <li>- Eloignement géographique des plateformes par rapport aux zones urbaines denses</li> <li>- Réglementation (écotaxe poids lourds, ZAPA...)</li> <li>- Instabilité des choix stratégiques (faisabilité du Canal Seine-Nord Europe ?)</li> </ul> <p><b>Conjoncture économique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Défaillance de grands donneurs d'ordre (exemple de SERNAM)</li> <li>- Baisse des coefficients de remplissage (exemple passage pour certains produits de hauteurs de palettes de 2,5 m à 1,8 m)</li> <li>- Augmentation du travail illégal en réponse au développement commercial limité</li> <li>- Augmentation des prix du carburant</li> </ul>		

Figure 18 : matrice SWOT du secteur "Transport - Logistique" francilien

## 5. Les actions de la DIRECCTE Île de France

### 5.1. Le financement de la filière logistique

La filière « Transport – Logistique » ne bénéficie à l'heure actuelle ni d'un Comité Stratégique de Filière Régional (CSFR), ni d'un plan filière sur la région. Néanmoins, la DIRECCTE Île de France contribue au financement de la filière et au développement de solutions innovantes.

Ainsi, la DIRECCTE a lancé un **Appel à Projets** dans le cadre du Grand Paris, destiné à soutenir l'émergence et le développement de clusters économiques. Cet AAP s'inscrit dans la continuité de la négociation des **Contrats de Développement Territoriaux** (CDT), véritables outils de planification stratégique pour le Grand Paris. Dans ce cadre, trois projets concernant la logistique ont été retenus :

- le **Cluster Logistique Urbaine Durable** porté par la Chambre de Commerce et de l'Industrie Paris Île de France dont l'objet est développement d'une solution de logistique urbaine innovante et durable sur le territoire de la boucle Nord des Hauts-de-Seine;
- le **Cluster Confluence/Seine-Oise/Seine-Aval** porté par la Chambre de Commerce et de l'Industrie Paris Île de France dont le but est de sensibiliser des entreprises de la Supply Chain sur le volet RH sur le territoire de Confluence-Seine-Oise ;
- le **Pôle logistique d'excellence sur Sénart** porté par l'Etablissement Public d'Aménagement Sénart dont le but est développer les synergies entre acteurs territoriaux au profit de la logistique dont le thème phare est l'éco-performance et la logistique des retours, tout en prenant en compte celle des déchets.

## 5.2. Mobilisation de la DIRECCTE :

### 5.2.1. Le dispositif de redressement productif

Dans la continuité de la nomination d'un Commissaire au Redressement Productif dans chaque région, des « Cellules Opérationnelles de Suivi et d'Accompagnement des Entreprises » (COSAE) ont été mises en place dans chacun des départements franciliens. Présidées par les sous-préfets de département et articulées autour de la DIRECCTE et des DDFIP (Direction Départementale des Finances Publiques), ces cellules réunissent également tous les principaux partenaires de l'Etat (OSEO, Banque de France...) dans le but d'identifier et d'accompagner les entreprises de moins de 400 salariés rencontrant des difficultés ou ayant des difficultés à financer des projets de développement.

### 5.2.2. L'exemple des sous-traitants SERNAM

Suite à la décision du Tribunal de Commerce du 13 avril 2012, de céder les actifs et les activités de la société Sernam Services au profit des offres conjointes déposées par les groupes Géodis Calberson et BMV et à la demande de Monsieur le Préfet de Région, les services de la DIRECCTE et de la DRFIP se sont mobilisés au bénéfice des sous-traitants franciliens des sociétés SERNAM et Aster, dès le mois de mars 2012.

Les transporteurs qui ont déclaré être dans l'impossibilité de payer leurs charges patronales et fiscales ont été redirigés vers les CCSF de leur département de domiciliation. Après dépôt, et analyse de la recevabilité du dossier de saisine, et en accord avec la circulaire du 23 janvier 2012 de la ministre du budget, les services de l'Etat, et notamment les correspondants de la DIRECCTE, à l'écoute des problématiques des sous-traitants qui en

ont fait la demande, ont permis aux sous-traitants concernés de bénéficier :

- **d'un plan de règlement des dettes sociales (parts patronales uniquement) et fiscales**, d'une durée située entre 18 et 24 mois ;
- **de la suspension de toutes poursuites financières**, à la date de saisine par l'entreprise, dès lors qu'un plan de règlement est octroyé, et respecté par l'entreprise ;
- **de la remise à titre gracieux**, lorsqu'ils en étaient redevables :
  - des intérêts, majorations, frais et pénalités pris en compte lors de l'élaboration du plan d'apurement ;
  - des intérêts de retard complémentaires décomptés pendant l'exécution du plan sur le montant des droits payés et qui seront authentifiés par avis de mise en recouvrement après paiement des droits qui s'y rapportent, dès lors que la totalité du principal de la dette aura été remboursée dans les conditions fixées par le plan de règlement adopté par la CCSF ;
- **de la suspension de l'inscription au privilège du Trésor et de la sécurité sociale** pour les sommes qui font l'objet d'un plan d'apurement des dettes adopté par la CCSF, et sous réserve du respect par le débiteur de ses obligations courantes déclaratives et de paiement en matière fiscale.

Les entretiens téléphoniques ont également permis d'établir une liste de sous-traitants dont la situation financière a été jugée critique par les services de l'Etat. Ces informations ont été transmises aux partenaires de l'Etat, ainsi qu'au mandataire judiciaire (régulièrement en contact avec la DIRECCTE) afin qu'ils y accordent une attention particulière.

Par ailleurs, la DIRECCTE a mandaté un prestataire, l'AFPA Transition, chargé de contacter individuellement par téléphone

les entreprises afin de leur communiquer un premier niveau d'information et d'orientation vers les interlocuteurs pertinents (mandataire judiciaire, services de l'Etat, fédérations professionnelles...).

Au total, **78 entreprises ont été contactées via les correspondants PME ou l'AFPA Transition** et orientées vers les interlocuteurs idoines. Certaines de ces entreprises ont déposé des dossiers en CCSF, d'autres ont sollicité les Unités Territoriales de la DIRECCTE pour mobiliser de l'activité partielle.

Dans ce cadre, un accord cadre a été signé avec les fédérations professionnelles concernées et l'OPCA Transports afin de mettre en place des actions communes. **Une formation / action de deux jours** organisée par l'AFT IFTIM sur la captation de nouveaux marchés a notamment été proposée aux chefs d'entreprise.

### 5.3. Proposition de nouvelles actions

Dans le cadre de cette monographie, et du périmètre d'actions potentielles de la DIRECCTE Île de France nous proposons et recommandons le plan d'actions ci-dessous.

#### **A. Soutenir la mise en place d'outils et méthodes de performance logistique pour favoriser l'agilité des chaînes logistiques**

- a. Mettre en place des **diagnostics de performance logistique** dans les PMI et les prestataires transports et logistique à forte dominante logistique afin de leur fournir davantage de moyens favorisant le recul quant à leur organisation logistique
- b. **Aider à la préparation de certifications** coûteuses pour les TPE / PME de la filière (HACCP, OEA, ISO 14001, 9001) dans une logique de filière industrielle pour sensibiliser les entreprises à la mise en place de processus bien établis pouvant fournir

un avantage concurrentiel favorisant la compétitivité de ces entreprises

- c. Favoriser **l'innovation** technologique et de service de la filière en créant un **Appel à Projets** axé sur les projets collaboratifs rassemblant différents maillons successifs de micro chaînes logistiques

#### **B. Favoriser la diffusion de bonnes pratiques**

- a. **Diffuser les bonnes pratiques** de gestion de la chaîne logistique étendue et le recours aux solutions info logistiques (exemple S&OP)
- b. Sensibiliser le tissu économique local sur les intérêts de **la logistique collaborative** pour favoriser les échanges inter entreprises, améliorer leur productivité et raisonner en approche filière
- c. **Promouvoir** la réalisation d'opérations collectives rapprochant donneurs d'ordre et PME
- d. **Valoriser** les métiers de la filière auprès des élus et du grand public

#### **C. Intensifier la présence et l'écoute des partenaires publics auprès des acteurs de la filière**

- a. Bâtir des partenariats entre la DIRECCTE et les **organisations professionnelles** du secteur pour les missions de redressement productif (détection et accompagnement)
- b. **Aider à la structuration de la filière** « Transport – Logistique » en région Île-de-France : faire du CERLog<sup>24</sup> un véritable centre de ressources, producteur d'études et de données, lieu d'échange, d'animation et de partage des démarches et des expériences entre partenaires publics et privés.

- c. Développer les **partenariats éventuels** avec les grands pôles acteurs nationaux

#### **D. Soutenir et aider les évolutions de la filière**

- a. Utiliser la filière comme levier majeur **d'amélioration environnementale** et d'organisation des flux urbains
- b. Mettre en place des actions de mutualisation pour optimiser **la logistique des retours** en impliquant des entreprises d'activités diverses
- c. Favoriser le report modal vers le fluvial et le ferroviaire en **complémentarité** de la route

---

<sup>24</sup> Centre d'échanges et de ressources de la Logistique

## Conclusion

Bien qu'elle regroupe des activités très diverses (productions, livraison, entreposage, manutention...) les acteurs du transport et de la logistique sont au service **d'une même finalité** : proposer un avantage concurrentiel en offrant à ses clients un service de gestion des flux, dans des conditions optimales (coûts, délais).

La filière telle qu'elle est décrite de manière statistique dans l'étude représente en Île de France près de **6 200 établissements, 123 000 salariés et 43 milliards d'euros** de chiffre d'affaires générés.

La région Île de France possède à ce titre de **nombreuses spécificités territoriales** (MIN de Rungis, axe Seine, Grand Roissy) qui en font avec son positionnement géographique, un véritable carrefour européen des échanges de marchandises. Ainsi, la région génère annuellement le transport de près de **260 millions de tonnes de marchandises** (et 80 millions en transit).

Hormis le transport de fret aérien dont la dimension internationale rend difficile la comparaison, le fret routier prédomine (**89% en volume**) devant le **fluvial (6,9%)** et le **ferroviaire (4,6%)**.

Principalement constitué de **PME**, le tissu économique francilien, fait face à des évolutions majeures dans les modes de production et de consommation (flux tirés,

e-commerce...) qui font apparaître des thématiques bien spécifiques comme la logistique **collaborative**, la **multi-modalité**, la **logistique verte** ou encore la **logistique du dernier kilomètre** ; et qui impactent les modèles économique des entreprises (diversification, sous-traitance...).

La conjoncture économique, la concurrence accrue et mondialisée, le manque d'harmonisation des réglementations, les problématiques d'image de la filière induisent donc la nécessaire mise en place d'actions concrètes d'accompagnement des PME, pour favoriser la compétitivité de ces entreprises, qui concentrent une grande part des emplois de la filière.

Ces actions, que nous décrivons à l'échelle de la DIRECCTE Île de France, consistent principalement à :

- soutenir la **performance logistique** des PME (innovation, diagnostics...);
- favoriser la **diffusion de bonnes pratiques** (logistique collaborative, logiciels de prévision...);
- accentuer la présence auprès des structures professionnelles pour les missions de **redressement productif** notamment ;
- soutenir et aider les évolutions de la filière et notamment le **report modal**.

## Lexique

**Affréteur** : chargé d'organiser l'opération d'expédition des marchandises pour le compte d'un chargeur. Le métier peut couvrir différents aspects : achat de vente de fret, choix du mode de transport, négociation, suivi...

**Cabotage** : le cabotage routier de marchandises concerne tout transport de marchandises réalisé par une entreprise non résidente. Il peut être réalisé par une entreprise établie dans un Etat de l'Union Européenne, notamment dans le prolongement d'un transport international, pour éviter les retours à vide.

**Chargeur** : dans le cadre d'une prestation de transport externalisée auprès d'un transporteur, et quel que soit le mode ; le chargeur désigne le propriétaire de la marchandise à transporter et l'acheteur de la prestation de transport. Il peut être l'expéditeur ou vendeur.

**Commissionnaire (de transport)** : le commissionnaire est un intermédiaire de commerce, c'est-à-dire un organisateur de transport de marchandises. Il organise et fait exécuter sous son propre nom et sous sa responsabilité un transport de marchandises selon les modes de son choix et pour le compte d'un « commettant ».

**Foncier** : le foncier est un concept renvoyant à tout ce qui se rapporte aux propriétés bâties : appartenance, exploitation, revenus et impositions.

**Fret** : le fret fait référence à une cargaison ou à l'activité de transport de marchandises.

**Groupage** : activité consistant à réunir les envois de marchandises en provenance de plusieurs expéditeurs ou à l'adresse de plusieurs destinataires, et à organiser l'acheminement du lot ainsi constitué.

**Hub** : un hub (ou plate-forme) est un établissement dédié au « passage à quai » des entreprises.

**Messagerie** : la messagerie est un terme englobant l'ensemble des transports de marchandises nécessitant au moins un arrêt sur une plate-forme (tri, groupage, dégroupage). Elle se nuance du transport par camions de « lots », de « charges complètes » qui ne nécessitent pas d'arrêt.

**Multi-modalité** : la multi-modalité concerne l'articulation d'au moins deux modes de transport pour l'acheminement de marchandises.

**Passage à quai (cross-docking)** : mode d'organisation des flux logistiques permettant d'articuler et de croiser des flux d'approvisionnement en provenance de fournisseurs avec des flux en direction des points de livraison, le tout sur l'espace constitué par une « plate-forme ».

**Picking** : opération consistant à prélever par référence les quantités pour une commande donnée.

**Plateforme d'éclatement** : il s'agit d'un type d'entrepôt constitué dans le but de dispatcher les marchandises d'un moyen de transport à un autre (cross-docking). Il nécessite des installations particulières comme un grand nombre de quais, un espace au sol important pour une bonne fluidité, une forte intégration du système d'information.

**Supply Chain Management** : mise en place d'outils et méthodes permettant d'optimiser la gestion de la chaîne logistique en réduisant les stocks et délais de livraison (on parle alors de travail en « flux tendu »), du « fournisseur du fournisseur » au « client du client ».

**Transitaire** : personne ou entreprise mandatée par l'expéditeur ou le destinataire d'une marchandise, et chargée d'organiser la liaison entre les différents transporteurs pour assurer la continuité des transports successifs.

**Transport pour compte d'autrui (dit « public »)** : opération de transport pour laquelle les marchandises transportées n'appartiennent pas au même groupe.

**Transport pour compte propre (dit « privé »)** : opération de transport pour laquelle les marchandises transportées appartiennent au même groupe.

**Turnover** : indicateur de la « rotation de l'emploi » décrivant le rythme de renouvellement des effectifs dans une organisation.

# **Ressources bibliographiques**

## **Etudes**

- « Logistique : compétences à développer dans les relations « donneur d'ordre – prestataire », PIPAME, 2009
- « Logistique mutualisée : la filière fruits et légumes du MIN de Rungis », PIPAME, 2009
- « La logistique en France : indicateurs territoriaux », PIPAME, 2009
- « L'impact des technologies de l'information sur la logistique », PIPAME, 2009
- « Le transport frigorifique en France », UNTF, 2009
- « Logistique et distribution urbaine », PIPAME 2009
- « Etude du potentiel de la filière construction navale fluviale en France », Entreprendre pour le fluvial, 2010
- « La Logistique inverse », DGTIM, 2010
- « Le livre blanc de la logistique urbaine », AFILOG, 2010
- « Logistique urbaine : agir ensemble », guide ADEME, 2010
- « Paris, Rouen, Le Havre : Axe Seine, les données essentielles », coopération des agences d'urbanisme, 2011
- « Logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME-ETI ? », PIPAME, 2011
- « La filière logistique en Seine Aval », Observatoire Seine Aval, 2011
- « Fret et Logistique, vers une nouvelle stratégie pour l'emploi et le développement durable », Conseil Régional d'Île de France, 2011
- « Enquête sur les besoin en emploi et formation des métiers du transports et de la logistique », AFT-IFTIM, 2010 – 2011 – 2012
- « Tableau de bord régional de l'emploi et de la formation professionnelle dans les transports routiers et les activités auxiliaires du transport »
- « Pour un renouveau de la logistique urbaine », Centre d'Analyse Stratégique, Note d'analyse n°274, 2012
- « Les dynamiques spatiales à l'œuvre sur longue période dans la logistique en Île de France 1987/2008 », DRIEA, 2012
- « Document d'orientation stratégique pour le fret en Île de France » à l'horizon 2025, DRIEA, 2012

## **Sites Internet**

- [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)
- [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)
- [www.insee.fr](http://www.insee.fr)
- [www.statistiques.developpement-durable.fr](http://www.statistiques.developpement-durable.fr)
- [www.cci.fr](http://www.cci.fr)
- [www.cnr.fr](http://www.cnr.fr)
- [www.logistiqueconseil.org](http://www.logistiqueconseil.org)
- [www.supplychainmagazine.fr](http://www.supplychainmagazine.fr)
- [www.strategieslogistique.com](http://www.strategieslogistique.com)
- [www.iau-idf.fr](http://www.iau-idf.fr)
- [www.fntr.fr](http://www.fntr.fr)
- [www.e-tlf.fr](http://www.e-tlf.fr)
- [www.aslog.org](http://www.aslog.org)
- [www.afilog.com](http://www.afilog.com)
- [www.sntl.fr](http://www.sntl.fr)
- [www.caf.fr](http://www.caf.fr)
- [www.entreprendre-fluvial.com](http://www.entreprendre-fluvial.com)
- [www.untf.fr](http://www.untf.fr)
- [www.cnba-transportfluvial.fr](http://www.cnba-transportfluvial.fr)
- [www.otre.org](http://www.otre.org)



## Table des illustrations

Figure 1 : principe de fonctionnement d'une chaîne logistique	6
Figure 2 : principe de fonctionnement de la filière "température dirigée"	9
Figure 3 : approche statistique retenue	11
Figure 4 : histogramme de répartition départementale des entreprises par effectif salarié	12
Figure 5 : histogramme de répartition départementale des entreprises sans les activités de transport routier de marchandises	12
Figure 6 : répartition des établissements franciliens et des effectifs associés	12
Figure 7 : diagramme de répartition du chiffre d'affaires national des transports (M€, 2009)	14
Figure 8 : part indicative du chiffre d'affaires francilien dans le total national	15
Figure 9 : évolution trimestrielle nationale de l'IPST	16
Figure 10 : carte des infrastructures logistiques d'Île de France	18
Figure 11 : logistique de distribution appliquée au fret aérien	22
Figure 12 : schémas des différents types d'organisation logistique	26
Figure 13 : évolution du nombre de sites marchands actifs en France	28
Figure 14 : acteurs clés du e-commerce en France (millions de visiteurs uniques par mois)	28
Figure 15 : intensité de logistique et typologies d'échanges des principaux outils de logistique collaborative	34
Figure 16 : tableau	34
Figure 17 : tableau des processus TIC associés à la gestion d'une chaîne logistique	34
Figure 18 : matrice SWOT du secteur "Transport - Logistique" francilien	41
① La SCADIF : un opérateur logistique dédié	7
② PREVOTE GESTION SERVICES : la diversification du transport routier	17
③ Le port de GENNEVILLIERS : trafic fluvial et débouché francilien multimodal de l'Axe Seine	19
④ TD DOS SANTOS : une PME qui tire parti des atouts de RUNGIS	21
⑤ SOMAVOG: le « cross docking » à RUNGIS	21
⑥ FEDEX à Roissy : un hub logistique à vocation mondiale	22
⑦ SCAT : l'infrastructure, vecteur de développement du fluvial	24
⑧ STAF: les nouveaux modes de consommation au centre de la relation client	26
⑨ COLIZEN : la livraison urbaine sur rendez-vous pour e-consommateurs	28
⑩ COURSIER.FR : du vélo au 20 m3, la livraison urbaine dans Paris	29
⑪ GEODIS lance DISTRIPOLIS : des bases logistiques dans Paris	29
⑫ SOGARIS : un grand groupe français dédié à l'immobilier logistique	30
⑬ Le projet de Chapelle International	30
⑭ L'Espace Logistique Urbain (ELU) Paris Concorde : une plateforme logistique au cœur de Paris	30
⑮ ECOLOTRANS : du transport écologique dans Paris	31
⑯ TRIDEX : une seconde vie pour les produits retournés	32
⑰ MONOPRIX : la livraison urbaine en bateau	32
⑱ ASTRE : la force d'un groupement, véritable partenariat stratégique	35
⑲ H-LOG : les TIC au service de la filière	36
⑳ TRANSPORTS VALOT : un carnet de commandes au jour le jour	37
㉑ PARIS FROID SERVICES : les difficultés d'investissement de structure	37
㉒ SCALES : l'enjeu de formation des profils techniques	38
㉓ BALYO : l'innovation technologique au service de la filière	39
㉔ CFT : le développement du fluvial, un enjeu de société	40

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : Les fédérations professionnelles régionales

Possédant une véritable expertise des activités de la filière qu'elles représentent, les organisations professionnelles ont permis d'appréhender les grands mécanismes de fonctionnement de la filière. Nous proposons de dresser ici un panorama non exhaustif des principales structures professionnelles représentant la filière « transport – logistique ». Ces structures, toutes implantées en région Île de France, sont pour la plupart à vocation nationale.

**Transport et Logistique de France (TLF)** est une organisation professionnelle couvrant l'ensemble des métiers de la chaîne du transport de marchandises et de la logistique. Les entreprises adhérentes à l'Union TLF emploient 220 000 salariés et représentent 80% des transactions douanières, 50% du parc de véhicules routiers, 80% des entreprises de messagerie express, 85% du secteur d'activité de la location de véhicules industriels, 80% des entreprises de logistique ainsi que 80% des entreprises de l'organisation de transport.

**Le Syndicat National des Transports Légers (SNTL)** est une fédération de Transports Légers entièrement dédiée au moins de 3.5t de PTC. Le syndicat professionnel regroupe sur le plan national, des entreprises de toutes tailles représentant les métiers de la Course, de l'Express, de la Messagerie. Dans ce cadre, il a vocation à participer à l'évolution stratégique du secteur et des textes réglementaires régissant l'activité en concertation avec les autres acteurs du monde professionnel.

**L'association française de l'immobilier logistique (AFILOG)** est une association professionnelle créée fin 2001 dans le but de représenter les acteurs de la « Supply Chain » et de l'immobilier logistique. AFILOG compte à l'heure actuelle plus de 95 membres issus de toutes les composantes de la logistique : industriels, prestataires, constructeurs, investisseurs, services immobiliers... AFILOG garantit la représentation de chacune des branches de la filière au sein de sa gouvernance.

**L'association française pour la logistique (ASLOG)** est une organisation professionnelle multisectorielle qui couvre l'ensemble des activités au sein de la chaîne logistique

étendue. Elle représente un réseau professionnel de plus de 1 500 membres en France. Sa mission est de soutenir les entreprises dans leur recherche de performance logistique et de compétitivité.

**La Fédération Nationale des Transports Routiers (FNTR)** est une association nationale possédant des délégations régionales. La FNTR a été créée en 1933 et regroupe près de 12 500 entreprises adhérentes, de toutes tailles. Les missions de la FNTR consistent à représenter la profession des transports routiers vis-à-vis de l'Etat et à jouer le rôle d'interface avec les administrations au niveau régional.

**Le Comité des Armateurs Fluviaux (CAF)** est une association professionnelle type Loi du 1er juillet 1901. Elle représente les intérêts des entreprises de transport fluvial de fret ou de passagers. On y retrouve des petites et moyennes entreprises, des compagnies de navigation ou encore des coopératives d'entreprises artisanales. Le comité compte une centaine d'entreprises adhérentes, soit 500 unités fluviales et 1 500 emplois environ. Les entreprises industrielles de fret représentent environ 30% des entreprises adhérentes.

**L'organisation des Transporteurs Routiers Européens (OTRE)** est une organisation professionnelle qui travaille avec les pouvoirs publics sur l'ensemble des champs de la convention collective nationale des transports routiers et des activités auxiliaires du transport. L'OTRE compte essentiellement parmi ses représentants des TPE – PME du transport routier.

**L'Union Nationale du Transport Frigorifique (UNTF)** est un groupement de sociétés commerciales de transport public routier de marchandises ou de sociétés commissionnaires de transport spécialisées dans le transport de produits sous température dirigée. Créée en 2007 dans une optique d'élargissement du groupement des transporteurs Routiers de Denrées Périssables (GRDP), l'UNTF a pour principales missions d'apporter une expertise technique sur la filière température dirigée, de veiller à la diffusion de bonnes pratiques et de promouvoir les activités du groupement

Notons que d'autres structures professionnelles expertes des activités de la filière « transports – logistique » existent comme la Chambre Nationale de la Batellerie Artisanale (**CNBA**), l'Union nationale des Exploitations frigorifiques

(**USNEF**), le groupement National des Transports Combinés (**GNTC**), l'Association de la Formation du Transport Logistique et Tourisme (**AFT-IFTIM**)...

## **ANNEXE 2 : Liste des entreprises rencontrées**

75	Distribution urbaine / e-commerce	<b>COLIZEN</b>	Paris
75	Transport écologique	<b>ECOLOTRANS</b>	Paris
75	SIAE – préparation de commandes	<b>ARES SERVICES</b>	Paris
75	Edition de logiciels collaboratifs	<b>GENERIX GROUP</b>	Paris
76	Transport fluvial (affréteur et commissionnaire)	<b>CFT (groupe SOGESTRAN)</b>	Le Havre
77	Transport routier	<b>FM SERVICES</b>	Saint-Thibault des Vignes
77	Transport routier / logistique	<b>ATPI / MLV Fret</b>	Savigny-Le-Temple
77	Centrale d'achat pour le distributeur LECLERC	<b>SCADIF</b>	Savigny-le-Temple
77	Prestataire de service fret fluvial	<b>LMPS</b>	Châtenay-sur-Seine
77	Ingénierie robotique - Prestataire de services	<b>BALYO</b>	Moissy-Cramayel
77	Développeur de traitement de déchets et logistique retour	<b>TRIDEX</b>	Meaux
77	Centrale publique d'achat pour donneurs d'ordres publics	<b>UGAP</b>	Savigny-le-Temple
77	Prestataire de service transport matériel fragile	<b>DISTRITEC</b>	Croissy-Beaubourg
78	Transport léger urbain, transport de personnes et transport MD	<b>EURALOG</b>	Verneuil-sur-Seine
78	Transport fluvial - Affréteur	<b>SCAT</b>	Poissy
91	Prestataire de service transport routier régional	<b>SOCIETE DE TRANSPORT PREMAT</b>	Le Plessis-Paté
91	Conception et développement de services logistiques multimodaux	<b>H-LOG</b>	Orsay
91	Commissionnaire de transport - transitaire	<b>STIO</b>	Morangis
91	Prestataire logistique organisateur de fret régional et international	<b>SOTRALOG</b>	Wissous
91	Prestataire logistique	<b>EUROPEAN LOGISTIC CENTER</b>	Tigery
92	Conseil en Supply Chain	<b>FACTEA SUPPY CHAIN</b>	Boulogne-Billancourt
92	Solutions Supply Chain (fonctionnement collaboratif et environnement)	<b>4S Network</b>	Rueil Malmaison
92	Distribution urbaine	<b>COURSIER.fr</b>	Montrouge

92	Logistique – température dirigée	<b>STEF - TFE</b>	Colombes
93	Transport, fret aérien, (et logistique / stockage)	<b>Transports Prévost</b>	Bondy
94	Edition de revues et périodiques	<b>Supply Chain Magazine</b>	Maison Alfort
94	Distribution et vente de véhicules frigorifiques	<b>PARIS FROID SERVICES</b>	Rungis
94	Prestataire logistique exclusif du groupe MONOPRIX	<b>SAMADA</b>	Thiais
94	Transport, commissionnaire et logistique	<b>FLUTRANS</b>	Rungis
94	Commissionnaire de transport - transitaire	<b>OTEC</b>	Limeil-Brévannes
94	Prestataire de service de transport routier en pharmacologie et cosmétologie	<b>Transports VALOT</b>	Chennevières-sur-Marne
94	Fret aérien	<b>Logistique Transit Cargo International</b>	Orly
94	Transport alimentaire frigorifique	<b>STAF</b>	Villeneuve-leRoi
94	Entreprises du MIN de RUNGIS Stockage frigorifique et livraison de viande	<b>STOCKAGE FRIGORIFIQUE DISTRIBUTION</b>	Rungis
94	Entreprises du MIN de RUNGIS - Plateforme logistique de transit et passage à quai	<b>SOMAVOG</b>	Rungis
94	Entreprise du MIN de RUNGIS - Transport frigorifique et distribution de produits frais - Commissionnaire de transport	<b>ITD Dos Santos</b>	Rungis
94	Commerce de gros	<b>Entreprise DELON LAGACHE</b>	Rungis
94	Immobilier logistique	<b>Groupe SOGARIS</b>	Rungis
94	Transport de produits frais	<b>TRANSCOSATAL</b>	Rungis
95	Transport multimodal et manutention (notamment de colis exceptionnels)	<b>SCALES</b>	Saint-Ouen L'Aumone
95	Agence de développement économique	<b>Roissy Développement</b>	Roissy
95	Transport, location, messagerie, logistique	<b>Prevote Gestion Services</b>	Persan
95	Grand groupe Pharmaceutique	<b>Sanofi Winthrop Industrie</b>	Marly la Ville
95	Grand groupe	<b>Electrolux Logistics</b>	Fosses
95	Organisateur de Transport	<b>FEDEX Trade Networks Transport et douane</b>	Roissy
	Fournisseur de solutions logistiques	<b>Geodis Global solutions</b>	

OLIVIER BILTZ DAMIEN COCAT CLAIRE JOLY THOMAS KASTELIK FRANÇOISE LANDAIS MARIE NOUVEL  
FRANÇOIS RAGEAU OLIVIER BILTZ DAMIEN COCAT CLAIRE JOLY THOMAS KASTELIK FRANÇOISE  
LANDAIS MARIE NOUVEL FRANÇOIS RAGEAU OLIVIER BILTZ DAMIEN COCAT CLAIRE JOLY THOMAS  
KASTELIK FRANÇOISE LANDAIS MARIE NOUVEL FRANÇOIS RAGEAU OLIVIER BILTZ DAMIEN COCAT  
CLAIRE JOLY THOMAS KASTELIK FRANÇOISE LANDAIS MARIE NOUVEL FRANÇOIS RAGEAU OLIVIER  
BILTZ DAMIEN COCAT CLAIRE JOLY THOMAS KASTELIK FRANÇOISE LANDAIS MARIE NOUVEL FRAN-  
ÇOIS RAGEAU

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi (DIRECCTE)

Pôle 3E "Entreprises, Emploi et Economie"  
Développement économique, compétitivité, international  
19, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers

Tél. standard 01 70 96 13 00  
DECI 01 70 96 13 32 / 14 25

[www.idf.direccte.gouv.fr](http://www.idf.direccte.gouv.fr)