



PRÉFET
DE LA RÉGION
D'ÎLE-DE-FRANCE

Liberté
Égalité
Fraternité



Le développement de la logistique dans l'écologie industrielle et territoriale

Enjeux et freins

Octobre 2023





Stands et exposants lors de la Semaine internationale du transport et de la logistique

Crédits : MTE / Bernard Suard

Rédaction

Allan BELLALI (DRIEAT/SCDD) sous la coordination de Marc Dufau (DRIEAT/SCDD)

Relecteurs

SCDD/DDD, SCDD/MVA

photo 1 couverture : Distripolis, plateforme de logistique urbaine lancée par Géodis. Crédits MTE/ Arnaud Bouissou

photo 2 couverture : Hôtel logistique urbain de Chapelle International à Paris

Crédits MTE / Arnaud Bouissou

Sommaire

Introduction	4
Contextualisation.....	5
1. Définitions.....	5
1.1 L'Économie industrielle et territoriale	5
1.2 La logistique	7
2. Enjeux	9
2.1 Les nouveaux enjeux posés au secteur de la logistique.....	9
2.2 L'EIT et la logistique.....	10
3. Analyse des freins	18
3.1 Freins organisationnels et opérationnels	18
3.2 Freins concurrentiels et manque de sensibilisation.....	19
3.3 Une mauvaise appréhension de l'EIT	20
Conclusion.....	21

Introduction

La logistique, qui couvre l'ensemble de méthodes et de moyens relatifs à l'organisation d'un service, d'une entreprise, etc., et comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et parfois les approvisionnements est l'un des moteurs principaux de notre économie.

Indispensable à tous les pans de l'économie, regroupant des activités stratégiques pour la performance nationale, la logistique n'en reste pas moins un secteur historiquement méconnu et n'a pas toujours été traitée au niveau pertinent. La Stratégie nationale logistique¹, adoptée en décembre 2022, est issue des travaux du Comité interministériel de la logistique (CILOG) et tient compte de l'évolution des secteurs et des nouveaux enjeux posés au secteur. Elle propose 8 objectifs et 23 actions pour « faire de la France un leader international de la logistique durable au service des transitions écologique et économique ». Le verdissement de la filière y figure comme un des enjeux primordiaux.

Ce dernier pourrait s'initier au travers de l'économie industrielle et territoriale (EIT), qui semble être une approche adaptée, permettant d'emmener le secteur de la logistique vers une nouvelle voie plus prospère et pérenne, sur le plan économique, tout en minimisant son impact environnemental.

Cette étude, basée sur une revue bibliographique ainsi qu'une trentaine d'entretiens avec des acteurs et des experts du monde de la logistique, a pour objectif d'appréhender la pertinence de l'économie industrielle et territoriale dans le secteur logistique.

Nota Bene :

Étant donné l'ampleur du sujet et la quantité d'acteurs et d'entités concernés par la logistique, la présente étude n'a pas vocation à être exhaustive et à balayer l'intégralité du sujet. Elle se concentrera principalement sur l'état des lieux de l'économie industrielle et territoriale chez certains acteurs économiques du secteur, notamment les foncières – entreprises spécialisées dans l'acquisition et la gestion d'entrepôts et de bâtiments logistiques – et les prestataires de services, ainsi que les entreprises à cœur de métier divers mais connaissant une forte intensité logistique dans leur propre fonctionnement.

¹ « Stratégie nationale de la logistique – Faire de la France un territoire d'excellence de la logistique durable » (édition du 12 décembre 2022 - Document du gouvernement, cadre France nation verte)

<https://www.entreprises.gouv.fr/fr/actualites/lancement-d-strategie-nationale-logistique-l-occasion-du-cilog-2022>

Contextualisation

1. Définitions

1.1 L'Écologie industrielle et territoriale

L'écologie industrielle et territoriale (EIT) est un des 7 piliers de l'économie circulaire.

Selon l'ADEME, Agence de la transition écologique, « l'écologie industrielle et territoriale¹ vise à optimiser les ressources sur un territoire, qu'il s'agisse d'énergies, d'eau, de matières, de déchets mais aussi d'équipements et d'expertises, via une approche systémique qui s'inspire du fonctionnement des écosystèmes naturels² ».



L'économie circulaire : 3 domaines, 7 piliers

(Source : « Expertise ADEME » sur l'économie circulaire <https://expertises.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>)

Les démarches d'EIT opérationnelles peuvent déboucher sur 4 grandes catégories d'actions :

- **Synergies de substitution de ressources** : les effluents (eaux, CO2, etc.), déchets ou énergie fatale³ d'une structure deviennent des ressources potentielles pour d'autres activités.
- **Synergies de mutualisation de ressources** : du matériel, des espaces (salles de réunion, lieux de stockage, etc.), des compétences ou des moyens logistiques peuvent être partagés entre acteurs d'un territoire.
- **Synergies de mutualisation de services** : il s'agit « d'achats groupés » (par exemple des contrats d'énergie), de service de gardiennage, entretien, restauration... Même si ces mutualisations ne sont pas le cœur de l'EIT, elles sont de fait intégrées aux démarches, car elles participent à la dynamique collaborative entre structures.

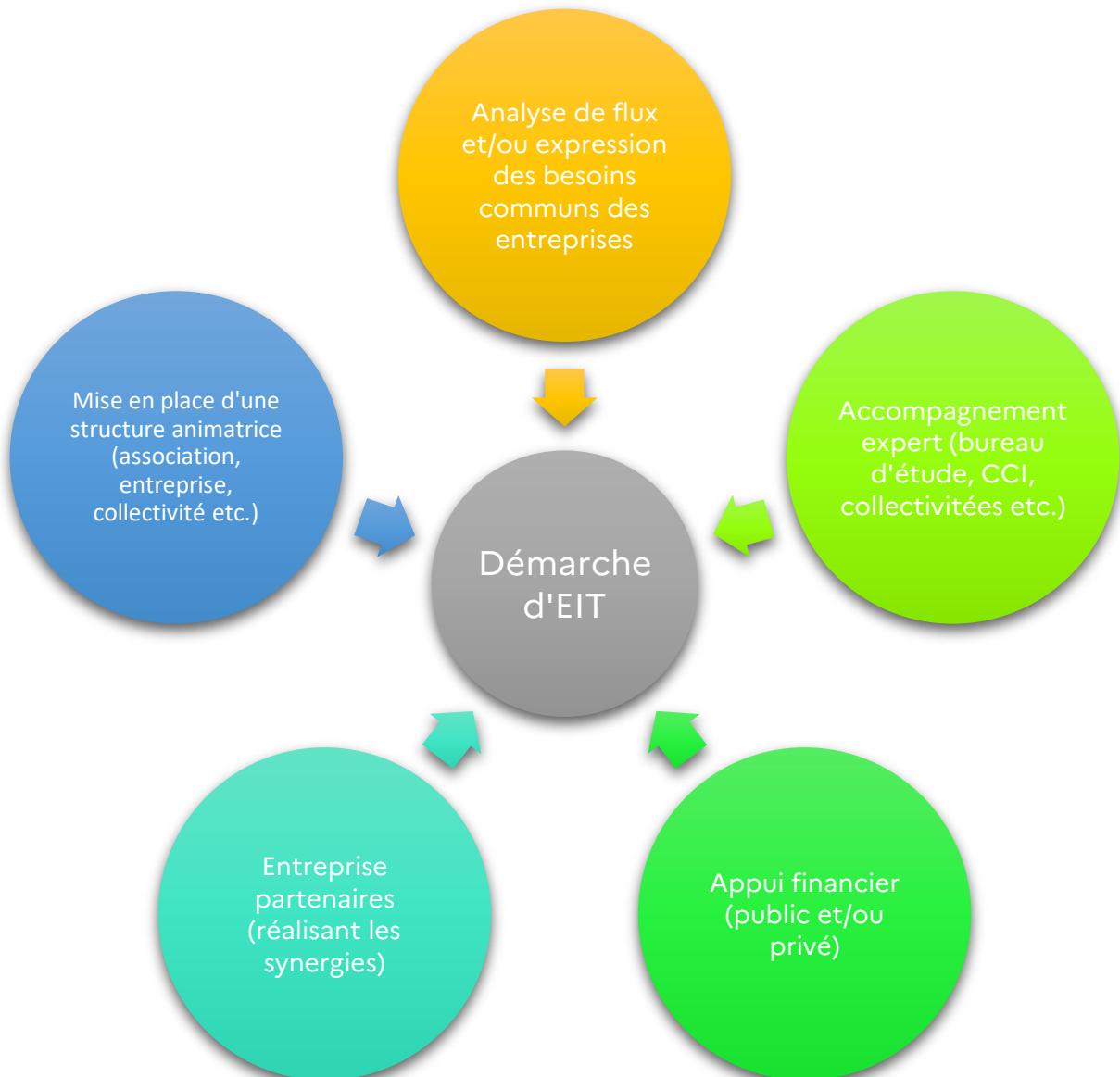
1 L'écologie « industrielle » et territoriale n'est pas exclusive du seul champ sectoriel de l'industrie. Les acteurs économiques relevant d'autres secteurs (agriculture, service, transport, etc.) sont également à considérer dans ce type de modèle.

2 Cf. <https://www.reseau-synapse.org/static/h/l-eit-qu-est-ce-que-c-est.html>. SYNAPSE est le réseau national des acteurs de l'EIT, animé par l'ADEME

3 L'énergie de récupération ou « énergie fatale » résulte d'un processus initial dont l'objet n'est pas la production de chaleur. C'est la part d'énergie qui est récupérée sur des équipements de processus industriels, de systèmes de combustion, de refroidissement, etc. qui peut être valorisée comme source de chaleur. Il s'agit par exemple de la chaleur issue de l'incinération de déchets, de la chaleur récupérée par échangeurs sur les réseaux d'eaux usées ou encore de la chaleur issue du processus de refroidissement des data-centers.

- **Nouvelles activités** : il s'agit de créer de nouvelles filières ou activités fonctionnant en circuit court en synergie avec les acteurs du territoire et répondant à des manques identifiés dans les chaînes de valeur économique.

L'EIT a par ailleurs pour spécificité de constituer un véritable écosystème humain en faisant intervenir une **pluralité d'acteurs** à la nature et aux fonctions différentes. Si chaque démarche est singulière, on observe pour autant, de démarche à démarche, des leviers récurrents pour favoriser leur mise en œuvre, que l'on peut schématiser ainsi :



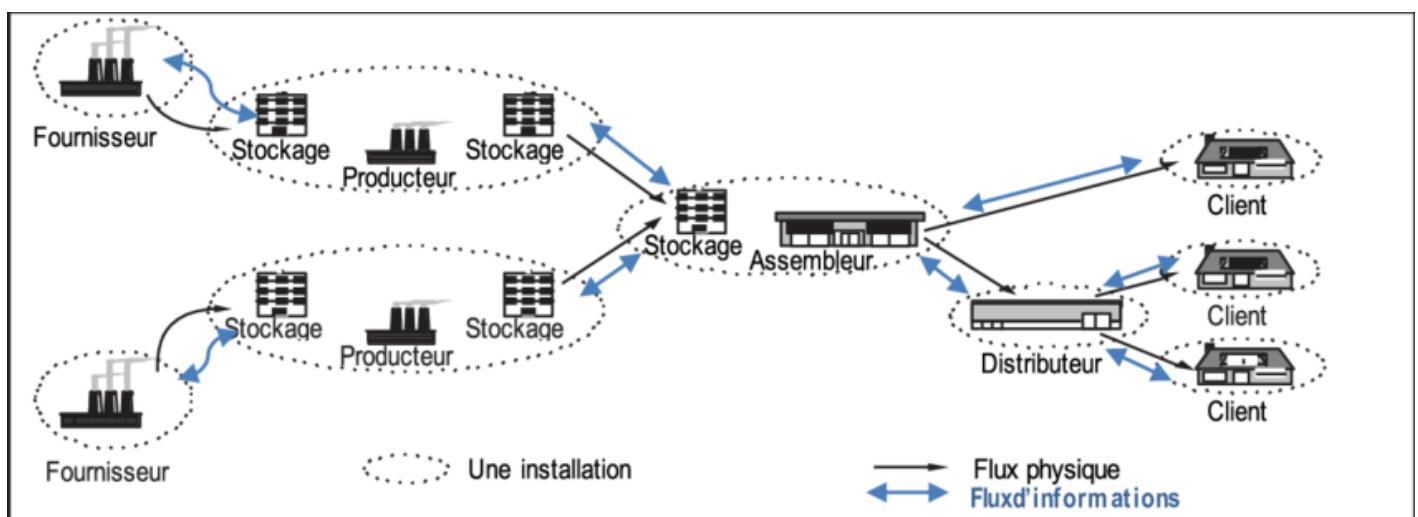
1.2 La logistique

« Le bon produit, au bon endroit, au bon moment ».

Les logisticiens et les transporteurs, acteurs centraux de la « *supply chain*¹ » sont perpétuellement amenés à optimiser la gestion de l'ensemble des flux physiques (circulation de la marchandise du producteur au consommateur). Ils partagent tous, dans un secteur pourtant concurrentiel, le même objectif : livrer le bon produit, au bon endroit, au bon moment. La logistique consiste en effet à piloter des flux physiques de produits à destination d'un client final en respectant un cahier des charges précis : dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité de service, tout en optimisant la gestion des stocks et des flux.

Cette gestion de flux passe par des outils offrant une traçabilité ou une image du stock en temps réel. Gérer les flux physiques et les données, mettre à disposition les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs, maîtriser les coûts, sont autant de critères à prendre en compte pour en optimiser l'efficacité.

Qu'il s'agisse de l'approche sectorielle de la logistique (regroupant les acteurs dont c'est le cœur de métier), ou de son approche fonctionnelle (regroupant des métiers logistiques quel qu'en soit le secteur d'activité), les acteurs de la logistique sont tous confrontés à l'optimisation de leur *supply chain*. Cette chaîne, qui regroupe les activités se trouvant derrière chaque bien, produit ou service devant être rendus accessibles et mis à disposition, peut être schématisée comme suit :



Représentation schématique d'une *supply chain*² (in « Évaluation dynamique du risque retard dans les flux opérationnels d'un système logistique : Application au cas d'une chaîne de distribution », Thèse Chokri LAJIMI, 2017)

Entre chaque étape correspond un mouvement, qui peut se caractériser par un déplacement de flux physiques mais également d'informations, de flux financiers, etc. La logistique considérée dans cette étude est principalement celle permettant la gestion et le transport de flux physiques, constitués des flux matériels entrant dans la gestion des achats de matières premières, lors de la transformation des matières premières en produit, et pendant la livraison des produits. Les flux physiques englobent différentes activités telles que l'approvisionnement, la maintenance, la gestion des stocks, l'entreposage et le transport.

Une dichotomie s'applique au niveau de ces flux physiques : on peut les distinguer selon la nature amont et aval des opérations rencontrées :

- Amont, avec l'organisation de l'approvisionnement, le pilotage des stocks, l'entreposage, l'optimisation des flux des fournisseurs jusqu'à un stock central.
- Aval, avec la préparation des commandes, l'expédition, le service après vente, la gestion des retours et l'optimisation de ces flux.

¹ Efficacité de la chaîne d'approvisionnement qui repose sur la gestion de l'ensemble des flux physiques (circulation de la marchandise du producteur au consommateur), mais également des flux d'informations entre les différentes parties prenantes (vendeur, transporteur, logisticien, distributeur et acheteur) et les flux financiers et administratifs associés aux transactions

² Ce schéma est simplificateur : par exemple, les activités de transport ou de stockage peuvent s'ajouter et/ou s'intercaler à chaque étape de la *supply chain*.

La gestion de flux, qu'ils soient amonts ou avals, peut être déléguée à des entreprises spécialisées : les prestataires logistiques, qui opèrent de façon majoritaire les activités logistiques. Si les entreprises peuvent décider d'intégrer leur logistique, c'est-à-dire de gérer leur propre *supply chain*, elles l'externalisent le plus souvent, et selon différents degrés, en fonction de leurs besoins. Les différents segments de la *supply chain* sur lesquels les industriels externalisent la gestion de leur *supply chain* (« **Party Logistics** », abréviation « **PL** ») sont catégorisés selon le niveau de prise en charge dans le processus logistique (d'une seule brique à la globalité). Ils sont nommés en cinq catégories : 1PL, 2PL, 3PL, 4PL et 5PL :

- 1^{er} degré (ou 1PL) : Transport
- 2^{ème} degré (2PL) : Transport, stockage
- 3^{ème} degré (3PL) : Transport, stockage, préparation de commandes
- 4^{ème} degré (4PL) : Transport, stockage, préparation de commandes, consulting¹
- 5^{ème} degré (5PL) : Transport, stockage, préparation de commandes, consulting, automatisation des flux

¹ Le modèle « consulting » est celui dans lequel la gestion de la logistique revient à des sociétés de consulting qui présentent des solutions d'intégration (logiciel ERP, utilitaire de localisation de la flotte de véhicules ou du fret, gestionnaire de stock, etc.) dans l'objectif de coordonner les différents aspects de la *supply chain*.

2. Enjeux

2.1 Les nouveaux enjeux posés au secteur de la logistique

Le paradigme actuel de la logistique repose majoritairement sur le modèle du « juste à temps ». Cette méthode d'organisation appelle à limiter au maximum les stocks par le biais de livraisons régulières et planifiées. À l'ère du e-commerce, ce principe a tendance à être davantage plébiscité pour assurer la livraison très rapide de colis individuels désirés immédiatement par le consommateur.

Néanmoins, ce modèle implique une chaîne constituée de nombreux acteurs à travers le monde et s'avère être très sensible aux crises et aux variations conjoncturelles. En France, cette *supply chain* demeure très dépendante des importations.

Ce modèle fait aujourd'hui face à de nombreuses contraintes et de nouveaux enjeux que l'on peut regrouper en trois catégories principales :

L'essor du e-commerce	Les restrictions d'accès	L'indépendance et la pérennité
<ul style="list-style-type: none"> - La pression foncière : le besoin grandissant de points de livraison en ville se heurte à la raréfaction du foncier disponible. Les lisières de l'espace urbanisé sont également impactées, nécessitant des plateformes de taille importante stockant un maximum de références. - La numérisation : l'enjeu de la data et de la numérisation des informations est majeur pour l'optimisation logistique (gestion des stocks et des livraisons). 	<ul style="list-style-type: none"> - Face aux exigences des zones à faibles émissions (ZFE), un certain nombre de véhicules connaît une restriction d'accès en ville en fonction de leur type de motorisation. Pour ceux concernés, ces restrictions influent sur les livraisons 	<ul style="list-style-type: none"> - Le défaut d'approvisionnement : la dépendance assez prononcée aux importations de matières premières fait défaut à toute la <i>supply chain</i> en temps de crises et appelle à repenser nos échelles d'approvisionnement et de production.

Le dernier enjeu est celui de la **massification**. Selon certains experts, il est nécessaire, pour répondre aux enjeux liés à l'essor du e-commerce, à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), à la **logistique urbaine**¹ et à la dépendance en termes d'approvisionnement, d'opérer un changement de modèle et de massifier certains pans de la logistique. Cette massification serait particulièrement pertinente au niveau des « hubs² » logistiques ainsi qu'à ceux des points de ventes et de livraison.

En mutualisant – notamment à l'aide de principes issus de l'EIT – les marchandises dans les espaces de stockage et dans les systèmes de transport, les acteurs de la logistique pourraient apporter une première réponse à certains enjeux fonciers ayant un impact favorable sur l'environnement, en investissant dans des plateformes situées dans les zones en renouvellement urbain³. Par la suite, cette coopération pourrait permettre d'initier une certaine confiance et une efficience en termes logistiques, qui constituerait les prémisses d'une *supply chain* plus autonome et, pour certains types de produits, moins dépendante des importations étrangères⁴.

L'EIT, reposant sur un concept similaire à celui de l'écosystème, pourrait donc faire partie d'une solution s'intégrant dans le schéma de la logistique, lui-même composé d'une multitude d'acteurs inter-connectés et comparable à un écosystème.

¹ La logistique urbaine est une logistique plus ou moins locale (celle des derniers km), rattachée au système global de la logistique. Elle assure principalement la livraison et le retour de marchandises vers leurs points finaux, majoritairement en zone urbaine dense. Elle s'est largement développée avec le e-commerce et les commerces de proximité.

² Plate-forme d'importance où les flux sont étroitement synchronisés afin de ne pas perdre de temps. Le hub est relié à des plates-formes de moindre importance qui le desservent au moyen de « spokes » (rayons). Le « hub and spoke » est une méthode de distribution des marchandises qui concentre l'activité logistique dans une installation centrale, servant de centre des opérations, ce nœud central constituant un « hub » logistique

³ Actuellement cependant, la création des plateformes de mutualisation à des fins de massification est majoritairement vectrice de zones d'urbanisation nouvelle et d'artificialisation des sols.

⁴ Si la relocalisation des activités productives reste le facteur principal pour limiter les importations étrangères, des mécanismes innovants, tels que la mutualisation, permettant d'optimiser la logistique des produits, peuvent également y participer. Appliquée aux produits locaux ou de terroirs par exemple, une logistique performante, tenant compte des chaînes d'approvisionnement et de distribution au plus près de la production peut engendrer des réductions de coûts suffisantes pour favoriser l'achat de produits locaux.

2.2 L'EIT et la logistique

2.2.1. Des applications relatives selon les types d'acteurs

Au cours de cette étude, plusieurs acteurs du monde de la logistique ont été identifiés comme potentiellement enclins à l'initiation de démarches d'EIT. Ces acteurs peuvent être réunis en deux groupes distincts :



Les foncières logistiques

Une foncière logistique est une entreprise spécialisée dans l'acquisition et la gestion d'entrepôts et de bâtiments logistiques. La foncière développe des entrepôts puis les loue, le plus souvent à des prestataires logistiques.

Ces grandes entreprises spécialistes du foncier, créent généralement des « parcs logistiques », composés le plus souvent de plusieurs acteurs, parfois différents dans leur cœur de métier, mais ayant tous une activité logistique. Ces parcs constituent des espaces d'approvisionnement, de stockage et de distribution destinés aux entreprises locataires.

Certains des piliers de l'économie circulaire (Cf. chapitre « 1. Définitions »), tels que ceux relevant du domaine de l'allongement de la durée d'usage, sont mobilisés par ces acteurs, notamment lors de la construction de nouveaux parcs, au cours de laquelle les matériaux du site précédent peuvent être réemployés (par exemple le béton pour les voiries, parking, etc.).

En effet, les foncières logistiques ont intérêt – sur le plan économique et environnemental – à réemployer un certain nombre de matériaux présents sur site, mais elles pourraient également développer des synergies d'échanges de matières avec d'autres chantiers existants à proximité. Cette piste reste souvent à l'état de réflexions, la majorité des acteurs considérant que les temporalités entre chantiers ne correspondent pas et que la mise en œuvre de telles actions réclame des surfaces foncières disponibles, spécifiques pour le stockage des matériaux. L'organisation est jugée, dans cet objectif, trop complexe.

Le nombre et la diversité d'acteurs au sein d'un site géré par une foncière logistique peut à première vue constituer une aubaine pour le développement de démarches d'EIT, les synergies pouvant a priori s'appuyer sur les complémentarités de leurs processus logistiques. Pourtant, les mutualisations existantes portent davantage sur les services « classiques » rencontrés sur le site sans nécessairement relever d'une approche portant spécifiquement sur les « flux ». Sont aujourd'hui principalement mutualisés, sur ce type de zone, les services liés à l'entretien des espaces verts, à la voirie, à la sécurité et au gardiennage, à la restauration collective. Quelques mutualisations concernent la gestion des déchets. Les mutualisations liées aux équipements (manutention, transport, etc.) restant, elles, très minoritaires voire inexistantes. Ces synergies « classiques » peuvent toutefois constituer une première brique vers des démarches plus ambitieuses d'EIT. Néanmoins, le fonctionnement « indépendant » des prestataires clients limite sensiblement les synergies relatives à des flux autres que les seuls déchets (flux d'énergie, eau, etc.).

Les foncières logistiques s'accordent à dire que leur rôle de prescription auprès de leurs clients est relativement faible. Elles considèrent qu'elles sont peu légitimes à susciter l'émergence de démarches d'EIT.

Le secteur de la logistique urbaine reste à surveiller, car très enclin à un développement rapide de démarches de mutualisation en lien avec la pression foncière en zone urbaine. Pour répondre aux multiples enjeux posés par cette activité, de nombreux acteurs se mobilisent pour développer de nouvelles solutions innovantes là où l'espace manque.

De nombreux équipements et « mobiliers urbains » existent déjà pour répondre aux besoins de stockage et de livraison du dernier kilomètre¹ en ville. Se développent par exemple des consignes automatiques, des boîtes à colis, mais également des modes de transport moins polluants comme les vélo-cargos. D'autres solutions concernent la mutualisation d'espaces déjà existants et la mixité des activités : de plus en plus de marchandises sont déportées vers des établissements dont le cœur de métier n'est pas le stockage de colis. Des magasins, des « points-relais », des commerces de proximité libèrent de la surface au sein de leurs magasins propres – une sorte de mutualisation de l'espace disponible – pour accueillir des marchandises à destination d'acheteurs en ligne.

La pression foncière, l'exiguité des voies d'accès, l'inadaptation de systèmes de transports lourds et polluants favorisent la mise en œuvre de nouvelles solutions de mobilités et de mutualisation d'espaces dans ces zones urbaines denses. Des entreprises logistiques se spécialisent d'ailleurs dans le développement « d'espaces logistiques de proximité », similaires à des centres de mutualisation urbain (CMU) mais de taille plus restreinte. Ces espaces, parfois régis par une foncière logistique, peuvent alors s'insérer dans le tissu urbain dense, en utilisant par exemple des espaces de parking².

Ce type de mutualisation offre des perspectives d'optimisation en termes de réduction des distances parcourues par les véhicules et de minimisation de leurs consommations unitaires. La mise en place d'un « réseau de mutualisation » de cette nature permettrait d'augmenter les taux de remplissage moyen des véhicules de marchandise, et d'optimiser les trajets de livraison finale.

Les prestataires logistiques

Les foncières logistiques n'ayant que peu de rôle prescriptif sur les prestataires logistiques, ces derniers semblent les plus directement à même d'initier des démarches d'EIT. Leur métier de logisticiens, dans l'objectif d'optimiser flux et stocks, est a priori davantage propice à ce type d'approches.

Pourtant, si le cœur d'activité même des prestataires logistiques consiste à optimiser les flux qui leur sont confiés, peu de synergies relevant de l'EIT sont réellement observées. Lorsqu'elles existent, elles passent par des mutualisations en amont de la *supply chain* : à cette étape, en particulier sur les flux que les prestataires logistiques reçoivent, leur gestion et l'optimisation qui en est faite est d'abord régie en fonction de contraintes économiques et organisationnelles. Les règles de concurrence n'entrent à ce stade pas encore en jeu : si les produits ou matières sont similaires, les prestataires logistiques les agrègent pour un envoi groupé, sans une quelconque distinction de marques ou d'expéditeur.

Le regroupement en amont de plusieurs produits d'industriels, sous l'égide du prestataire logistique, est le principal type de mutualisation existant au niveau de ces acteurs. Un prestataire peut par exemple se doter d'un entrepôt d'environ 100 000 m² (en blanc, sans avoir de clients) et proposer à des industriels d'occuper environ 10 000 m² : l'espace de stockage est alors mutualisé et le transport opéré par le prestataire logistique (souvent vers la grande distribution), peut l'être également.

¹ Dernier maillon le plus aval de la chaîne logistique, c'est-à-dire la livraison finale (dite « du dernier kilomètre ») dont le coût de gestion est, rapporté au coût total de la chaîne logistique, encore élevé.

² « Étude prospective des enjeux de la livraison du dernier kilomètre sous forme mutualisée et collaborative, ainsi que leurs articulations avec le concept d'internet physique », mars 2018 - Ministère de la transition écologique et solidaire,

<https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Rapport%20prospective%20logistique%20urbaine%20collaborativeVF.pdf>

Ce type de démarche mutualisée, réalisable en amont de la *supply chain*, doit anticiper cependant les règles de sécurité et de qualité (température adéquate, par exemple) pour le stockage et le transport des produits. Il doit être planifié, à l'instar de ce qui existe dans les « Centres de Consolidation et de Coopération¹ » (CCC), utilisés par exemple par les grands groupes de distribution.

Plus en aval, l'organisation de la *supply chain* – et le souci constant d'optimisation – sont tels qu'il reste peu de place à des synergies de mutualisation.

De plus, les entreprises de prestation logistique gèrent des flux très importants. Elles sont depuis longtemps dotées en propre d'outils d'optimisation de gestion de transport, d'entreposage, de stockage, etc. Elles expriment à ce titre rarement le besoin de bénéficier d'outils tiers. De même, elles possèdent déjà des compétences en « reverse logistique² », gèrent leurs déchets indépendamment des autres prestataires, sans exprimer à ce stade la nécessité de mutualiser des services, des outils voire des compétences, y compris avec les activités situées à proximité.

Les unités logistiques des grands groupes de distribution

Les entreprises de grande distribution et les opérateurs de services postaux, constituent un groupe d'acteurs à part. En effet, ces entreprises, dotées d'un cœur de métier marchand, disposent de compétences et de savoir-faire importants en logistique au point qu'elles se comportent, sur cette activité, comme des prestataires logistiques. Passant parfois elles-mêmes par des prestataires logistiques pour leur approvisionnement amont, elles intègrent le plus souvent des solutions logistiques internes qui s'incarnent par la propriété d'entrepôts dédiés, de flottes de véhicules mais également de compétences en gestion de *supply chain*, ce type d'activité étant le plus souvent filialisé.

Certaines de ces filiales ont par exemple développé des partenariats avec des opérateurs spécialisés dans la gestion et valorisation de déchets. Pour éviter le retour à vide de certains camions de la filiale logistique, le montage de partenariats avec ce type d'opérateurs permet de récupérer, après livraison, une partie des déchets de ses propres clients ou de ceux intéressant l'opérateur de gestion de déchets, pour les ramener sur sa plateforme logistique où ce dernier viendra les collecter pour les valoriser.

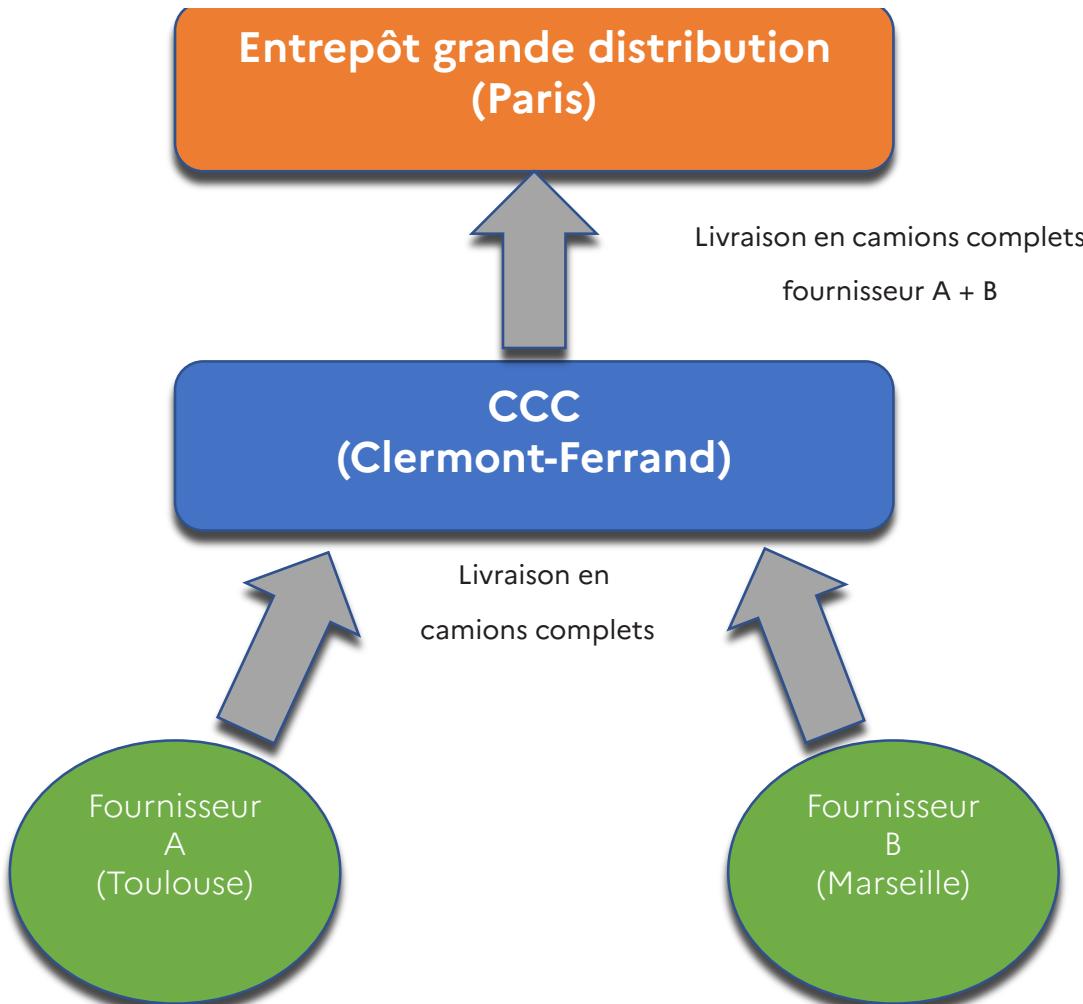
Les démarches d'EIT restent toutefois rares, les entreprises préférant le plus souvent rester maîtresses de leur organisation. Les différentes étapes d'une *supply chain* représentent des coûts tels que les entreprises de la grande distribution optimisent déjà au maximum leurs flux, laissant très peu de place à des synergies inter-acteurs.

Une solution logistique utilisée principalement par les acteurs de la grande distribution repose sur un principe de mutualisation : le centre de consolidation et de collaboration (CCC). Concrètement, ces centres sont des entrepôts mutualisés entre plusieurs fournisseurs et exploités par une société prestataire en contrat avec le distributeur. Les flux issus de ces derniers et parvenant dans les CCC sont optimisés afin de livrer l'entrepôt uniquement en camions pleins. Par la suite, le prestataire gère les stocks et mutualise les palettes selon les commandes.

Ce type de solution ne s'inscrit pas réellement dans l'EIT dans la mesure où l'impact environnemental n'est pas un critère identifié au même niveau que l'objectif économique.

1 « Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ? », étude PIPAME, mars 2011, p.22 - Ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie.

2 La « reverse logistique » ou logistique inverse, peut être appréhendée comme la gestion et l'optimisation, par le biais de pratiques et de processus, des flux provenant du consommateur en direction de son fournisseur. Elle est notamment impulsée pour répondre à la satisfaction-client et nécessite une prestation de qualité sur tout le processus d'achat mais également sur l'après-vente.



Exemple de fonctionnement d'un Centre de consolidation et de coopération (CCC). Source : DRIEAT

La principale difficulté des acteurs de la grande distribution dans le cadre du CCC est de convaincre les industriels d'adhérer à ce nouveau système, en apparence plus coûteux. En effet, pour livrer au moins un camion plein par jour, en se calant sur la demande des points de ventes, un CCC doit accueillir le stock d'une trentaine de fournisseurs au minimum (les fournisseurs doivent donc livrer plus souvent pour remplir ces camions).

Ce système logistique mutualisé permet pourtant de multiples économies : les fournisseurs n'ont plus qu'un seul entrepôt à livrer contre plusieurs auparavant, système générant le plus souvent un surcoût du transport et augmentant le risque de ruptures de charges. Les tarifs d'entrepôt peuvent également être revus à la baisse, négociés directement par le distributeur auprès du prestataire qui exploite l'entrepôt, pour le compte des fournisseurs.

Les grandes entreprises industrielles

En s'inspirant du fonctionnement de grandes firmes multinationales (souvent industrielles), d'autres grandes entreprises (notamment celles de la grande distribution) mettent en place des techniques d'organisation logistique basées sur la coopération et l'optimisation. Ainsi, des grandes entreprises des filières aéronautiques, automobiles, aérospatiales, etc. développent depuis longtemps des modèles partenariaux de mutualisations et d'optimisation, qui se rapprochent des principes de l'EIT tout au long de leur chaîne de production. Dans ces *supply chain* les fournisseurs sont interconnectés, et en remontant la *supply chain*, on peut distinguer un réel réseau international d'acteurs spécialisés dans la fabrication d'un certain produit.

Ces grandes entreprises commanditaires fonctionnent en effet en flux tendus et doivent pouvoir compter sur la qualité de prestation réalisée après chaque commande. L'ensemble de la chaîne de sous-traitance est alors activée, la gestion des flux optimisée au maximum (entrée-sortie des intrants, stocks vérifiés, etc.).

Les grandes entreprises ont un rôle de « chef d'orchestre », avec la charge de contrôle et de synchronisation de l'ensemble des sous-traitants afin d'assurer l'efficience de la chaîne de production. Des partenariats stratégiques de long terme se forment souvent entre sous-traitants pour répondre aux exigences de la demande des grands groupes industriels commanditaires, elle-même tirée par celle de leurs clients. Ce type de modèle vise donc à intégrer entièrement des principes coopératifs et mutualistes au sein d'une *supply chain*, ayant permis à de grands groupes de produire en quantité, en qualité et montrer une certaine résilience à l'épreuve des crises. Ce type de modèle, plutôt industriel et basé sur le développement de chaînes logistiques ultra optimisées, s'est progressivement propagé à d'autres secteurs économiques, tels que la grande distribution. Celles-ci ont revu l'organisation de leurs processus logistiques, aussi bien en interne qu'à l'égard de leurs fournisseurs, en particulier les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME).

Un exemple a été initié par un grand minéralier, en collaboration avec un logisticien et une plateforme logistique. Le modèle logistique de ces entreprises a été complètement remodelé en faveur d'une double boucle ferroviaire-routière. Cette collaboration les réunit aujourd'hui au sein d'une boucle quasi fermée, optimisant au maximum la gestion du transport – avec 0 kilomètre perdu pour le transport des palettes, par exemple.

Concrètement, cette boucle logistique permet depuis 2020 d'acheminer depuis les Vosges de l'eau minérale vers l'Ouest de la France, via le transport ferroviaire. La plateforme bimodale (route/fer), située à Montreuil-Bellay (Maine et Loire) réceptionne les produits, ceux-ci étant ensuite distribués par la route aux enseignes de la grande distribution de la région Ouest. Au retour de cette flotte de poids lourds, l'entreprise logistique achemine ses palettes vides vers le centre de service de la plateforme bimodale qui les reconditionne puis les renvoie vers l'usine dans les Vosges. Cette initiative permet d'éviter la mise en circulation de 3 700 camions à l'année, contribuant à une réduction des émissions de 600 tonnes équivalent CO₂.

Cette rationalisation du modèle de transport et de gestion de ressources est à mettre en regard des principes de l'EIT, généralement admis comme adaptés à une échelle géographique beaucoup plus locale, et également basée sur des mesures, tangibles, d'optimisation des ressources et de limitation d'impacts.

Enfin, il semble que l'impulsion d'une entreprise pilote, revêtant un rôle de « locomotive » et de « chef d'orchestre » peut permettre, en particulier dans des fonctionnements industriels ou apparentés, de poser les premières bases de démarches d'EIT, en particulier sur le levier logistique. Un donneur d'ordre peut favoriser, dans l'ensemble de la *supply chain*, la mise en œuvre de nouvelles coopérations, poussant les entreprises sous-traitantes à coopérer dans des objectifs économiques et environnementaux communs. Ce type de modèle est souvent plébiscité par les acteurs de la logistique.

Les zones d'activités et les marchés d'intérêt national

Les zones d'activités (ZA) et les marchés d'intérêt national (MIN) sont des zones où se rencontrent de nombreuses activités et mettent en jeu des acteurs positionnés sur des secteurs variés.

- Les ZA se déclinent en zones commerciales, industrielles, logistiques, mixtes (activités industrielles, logistiques, technologiques, etc.) ou portuaires. Les parcs d'activités, ou « zone d'activités économiques », privilégient l'implantation d'entreprises dans la zone en question. Les ZA et les zones d'activités économiques (ZAE), territoires relativement circonscrits, sont le plus souvent gérées par la collectivité territoriale, la collaboration entre ces dernières et les pouvoirs publics se créant autour d'un objectif économique commun (implantation de nouvelles activités, pérennisation des existantes, maintien ou génération d'emplois, attractivité territoriale).
- Le MIN, propriété de l'État mais géré par une société d'économie mixte, est destiné à alimenter les professionnels mais constitue également un marché de produits agricoles de taille mondiale. Le MIN de Rungis est géré par une société d'économie mixte, la Semmaris (Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de Rungis) et réunit près de 1 400 grossistes, souvent concurrents.

Au même titre que les zones industrielles (ZI), explorées dans le cadre des travaux portés par la Direction régionale et interdépartementale de l'Environnement, de l'Aménagement et des Transports d'Île-de-France (DRIEAT IF), l'ADEME et la Région Île-de-France sur l'animation du réseau francilien EIT¹, les autres ZA et les MIN semblent propices à l'émergence et la mise en œuvre de démarches d'EIT, en particulier par :

- leur emplacement : ces types de zones sont situées à proximité de grands axes de communication, facilitant la multimodalité et l'échange de flux massifs ;
- leur mixité : ces zones sont composées de plusieurs entreprises, toutes différentes mais avec des potentiels de complémentarités intéressants ;
- leur nature : les entreprises présentes sur ces zones représentent un des derniers maillons de la *supply chain*, elles sont souvent le point d'achat final. Les flux de marchandises et produits rencontrés font nécessairement l'objet d'une organisation et d'activité logistiques pour lesquelles des synergies relevant de l'EIT peuvent exister.

Des démarches d'EIT sur des ZA situées hors Île-de-France sont particulièrement inspirantes, telles que celle existant par exemple à Castelnau d'Estréfonds (Occitanie, zone logistique d'Eurocentre). Les entreprises situées dans la zone sont regroupées au sein d'une association statutaire, l'association syndicale libre (ASL) et l'ensemble des entreprises du site sont animées au niveau économique et social par un club d'entreprises, le réseau des entreprises d'Eurocentre et du Sud-Ouest (REESO)². La zone comprend des entreprises dont le cœur de métier est d'ordre commercial mais utilisant massivement la logistique dans leur fonctionnement. D'autres acteurs d'activités variées, non logisticiens, sont également présents, présentant des activités complémentaires et propices à la mise en œuvre de démarches d'EIT.

La question de l'espace disponible est par exemple majeure : en fonction des pics d'activité des entreprises, certaines d'entre elles sont confrontées à un manque de surface pour le stockage de leurs biens, produits, voire équipements. Des solutions sont proposées : il a notamment été relevé qu'un grand distributeur possédait des entrepôts de taille importante, parfois vides ou partiellement remplis. Ce constat a permis, en partenariat avec les entreprises intéressées, la mise en place d'un service de prêt ou de location au bénéfice de celles-ci. Cette démarche s'applique également pour les parkings du site. Il y existe aussi des mutualisations de compétences, telles que celles relatives aux conducteurs de poids lourds entre entreprises.

Selon certains experts, ce type de synergie d'EIT est grandement favorisée par une bonne animation et coordination des entreprises de la zone mais également par la proximité de celles-ci sur un territoire circonscrit et à la bonne « maille ».

Néanmoins, les exemples de synergie d'échanges de flux ou de mutualisation entre entreprises d'une même zone restent assez rares. Si les freins sont multiples, l'un d'entre eux porte sur le fait que les mutualisations, au niveau logistique, passent le plus souvent par des prestataires. Ces sous-traitants, dont le cœur de métier est justement d'optimiser la gestion des flux, centrent leurs activités pour le compte de l'entreprise cliente, sans nécessairement élaborer des synergies avec les autres entreprises présentes sur la même zone d'implantation. Par ailleurs, les caractéristiques des flux considérés, dont dépendent les « familles logistiques » des produits (alimentaires déclinés en produits secs, frais, congelés, matériaux, matières premières, etc.), les normes et règles applicables et la concurrence entre entreprises sont autant de critères à bien anticiper. Leur prise en compte est un préalable essentiel avant de voir émerger des collaborations innovantes : les synergies relevant de l'EIT reposent en effet sur la confiance inter-entreprises.

1 «Économie industrielle et territoriale (EIT) », DRIEAT, article publié le 30/12/2021

<https://www.drieat.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/ecologie-industrielle-et-territoriale-eit-a4603.html>
2 Le Club d'entreprises REESO – Réseaux des Entreprises d'Eurocentre et du Sud-Ouest, créé en 2017 rassemble une cinquantaine d'entreprises propriétaires et exploitants de la zone et alentours. Le club a pour mission de créer du lien entre les professionnels des différents secteurs d'activités et les métiers et ainsi favoriser la rencontre entre compétences et besoins dans une perspective environnementale, sociétale et économique.

La communication entre entreprises d'une même zone d'activité est un pré-requis, rarement observé. Les chefs d'entreprises, parfois concurrents et centrés sur leur activité propre, travaillent souvent de façon isolée. Ils n'ont que très rarement l'occasion de dialoguer avec d'autres entités présentes sur la zone d'activité. L'absence de structures les rassemblant, telles que des associations d'entreprises ou des groupements d'intérêt économiques, ne favorise pas l'émergence de mutualisation (en termes de méthodologie, d'outils, d'équipements, de foncier) portant sur les activités logistiques.

Connaissance respective, expression de besoins communs, mise en place de relations de confiances, animation de réseau local, etc. sont autant de démarches préalables à la mise en œuvre de collaboration et de synergie d'EIT. Concrètement, ces phases sont le plus souvent portées par les collectivités, l'ADEME et les services de l'État en région, qui viennent souvent faciliter le dialogue entre les entreprises : le rôle clé de l'animateur EIT, pris en charge par la puissance publique, porte sur sa capacité d'échange et d'intermédiation au niveau local, mais également son rôle de tiers de confiance.

2.2.2 Le cas particulier des groupements d'intérêt économique

Juridiquement, un groupement d'intérêt économique (GIE) est un groupement de personnes physiques ou morales (au minimum deux). Son objectif est de faciliter le développement économique d'entreprises par la mutualisation de ressources, matérielles ou humaines. Le GIE est une forme juridique à part entière, ce n'est ni une entreprise ni une association¹. Ce type de groupement permet à plusieurs entreprises préexistantes de se regrouper pour faciliter ou développer leur activité économique, tout en conservant leur indépendance².

Dans le secteur de la logistique, certains GIE s'inspirent du fonctionnement des prestataires logistiques : il s'agit de massifier les flux de marchandises dans les poids lourds en mutualisant au maximum ces systèmes de transport. Des GIE mettent à disposition des entreprises un outil dématérialisé dédié.

Le GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne » est un groupement d'entreprises du secteur de l'agroalimentaire du Grand Ouest, travaillant ensemble afin de mutualiser l'envoi de marchandises vers les entrepôts de la grande distribution. C'est l'éloignement de ces derniers, combiné à l'augmentation croissante des coûts de transport, qui ont poussé la création de ce GIE, destiné initialement à aider les TPE et PME à collaborer et identifier des synergies de mutualisation pour répondre à ces enjeux et faire face à ces contraintes.

Le groupement compte actuellement 17 entreprises, majoritairement du secteur agro-alimentaire³, parfois concurrentes, et agit désormais, au-delà du seul intérêt économique initial, en faveur de l'environnement. Le GIE met à disposition des entreprises un outil dématérialisé dédié, reposant sur une participation forfaitaire de chaque entreprise exprimant un besoin de transport : chaque fois qu'une entreprise poste une commande relative à un besoin de transport mutualisé sur le portail du GIE, elle s'acquitte d'un montant de 8 euros. Concrètement, la mutualisation consiste à faire livrer, par le même transporteur dans un même camion (travaillant avec le GIE mais ne lui appartenant pas), toutes les commandes d'un pool d'industriels destinées au même point de livraison, le même jour. Toutes les commandes ainsi renseignées sur le portail du GIE sont récupérées par le transporteur, qui facture de manière pondérée le nombre de palettes mises dans le camion.

Le GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne » a connu une croissance très importante en moins de 10 ans. De 9 000 palettes mutualisées sur l'année à la création du GIE, près de 40 000 le sont actuellement. Cette mutualisation permet aux entreprises de réaliser des économies significatives tout en limitant leur impact environnemental, notamment en matière de réduction des émissions de CO₂, référencées par le programme « FRET 21⁴ ». L'objectif commun du GIE, dans le cadre de ce dernier, est de réduire de 10 % ses émissions de CO₂ liées au transport et d'augmenter tous les ans la part de carburants alternatifs⁵ utilisés..

¹ « Le groupement d'intérêt économique (GIE), une structure pour la coopération économique », Ministère de l'Économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, article publié le 07/08/2018 https://www.economie.gouv.fr/entreprises/groupement-interet-economique-gie#_derniere_consultation_septembre_2022

² Le groupement d'intérêt économique (GIE) apparaît comme l'interface idéale pour impulser des mutualisations entre acteurs économiques. En effet, sous forme de groupement, le GIE a pour mission d'identifier des mutualisations entre des entreprises qui ont peu, voire aucun contact. Par cette prise d'initiative, le GIE agit sans intérêt individuel et a pour vocation l'intérêt collectif.

³ <https://chargeursofpointedebretagne.com/>

⁴ Engagement volontaire qui a pour objectif d'inciter les entreprises agissant en qualité de donneurs d'ordre des transporteurs à mieux intégrer l'impact des transports dans leur stratégie de développement durable (<https://fret21.eu/fret-21/>)

⁵ Sources d'énergie utilisées pour remplacer les carburants fossiles dans les transports

3. Analyse des freins

Les principaux freins limitant la mise en œuvre de démarches d'EIT dans le secteur ou les activités logistiques sont de trois ordres : organisationnels/opérationnels, concurrentiels/sensibilisation et ceux liés à l'expression des besoins communs, parfois inexistant, en particulier pour les synergies de mutualisation.

3.1 Freins organisationnels et opérationnels

→ **La famille logistique des produits :** la mutualisation, qu'elle soit au niveau du stockage, du transport ou de l'approvisionnement, et qu'elle soit opérée par un prestataire logistique, un transporteur ou un commerçant, est souvent freinée par la nature même des flux respectifs (types de matières premières, caractéristiques des produits – secs, frais, congelés, etc.) et le cloisonnement nécessaire de leur chaîne de traitement.

→ **La responsabilité et la réglementation :** la mutualisation de surface foncière pour l'entreposage ou le stockage, entre deux entités logistiques (foncières, prestataires, etc.), doit anticiper les questions de responsabilité, de propriété entre acteurs et bien appréhender la réglementation, notamment vis-à-vis des risques (réglementation ICPE par exemple).

→ **Le manque d'espaces :** Les entrepôts que les acteurs cherchent à mutualiser peuvent aussi manquer de place. Conçus et optimisés pour les besoins de leur propriétaire, ces infrastructures sont le plus souvent remplies. À ce titre, le manque de place est un problème majeur notamment pour la logistique urbaine et pour le stockage de nouvelles marchandises.

→ **La ponctualité des transports massifiés :** Les enjeux de la logistique urbaine sont doubles : massification et mutualisation. Livrer moins souvent mais en plus grande quantité est une piste en réflexion, se heurtant toutefois à quelques freins : les espaces des commerces en ville ne sont par exemple pas tous adaptés pour stocker de grandes quantités de produits. Le secteur de la distribution, en zone urbaine dense, reste dans une logique de fonctionnement à flux tendu, reposant elle-même sur des livraisons fréquentes et très ponctuelles. Les commerces désirent être, par ailleurs, souvent livrés sur des plages horaires équivalentes. Ce type de fonctionnement semble incompatible avec les modalités de transport mutualisées. En effet, l'utilisation de poids lourds, dont le chargement est optimisé en y mutualisant les produits de chaque enseigne, ne répond pas à ce type de demande.

Nota Bene :

Une grande majorité des commerces désire être livrée sur le même créneau horaire (tôt le matin), ce qui ne permet pas la livraison mutualisée qui doit massifier et répartir beaucoup de marchandises tout au long d'une même journée. Cette contrainte est, selon certains experts, surmontable. Certaines expérimentations réussies existent, qui pourraient être répliquées : ainsi une grande entreprise de distribution est parvenue à réduire de 40 à 5 camions de livraisons pour ses enseignes parisiennes. Ces dernières ont dû réorganiser leur fonctionnement respectif suite à la modification des horaires d'approvisionnement. À l'échelle des enseignes entre elles s'est tenu un dialogue nécessaire afin de trouver un compromis sur les créneaux horaires. La réduction des coûts associée à cette optimisation a été l'un des critères ayant justifié la pérennisation du dispositif, qui devrait être élargi.

Le modèle de fonctionnement logistique de type « juste à temps », favorisant des opérations en flux tendu, est parfois remis en cause par quelques acteurs de la distribution. Ceux-ci tentent de trouver l'équilibre entre ce type de fonctionnement (qui présente l'avantage de limiter les coûts de stockage) et celui davantage basé sur l'exploitation de surfaces de stockage (lorsqu'il en existe cependant), qu'une réduction des délais de livraison pourrait rendre pertinente.

→ **L'absence de matériels et outils en propre :** une zone d'activité industrielle ou même une surface logistique n'a pas nécessairement de rôle prescriptif vis-à-vis des entreprises – et de leurs activités propres – implantées sur le site considéré. Dans le cas des sites propriété de foncières, celles-ci ne décident pas des modalités organisationnelles de ses clients, ni des méthodes et outils afférents.

→ **Le manque de moyens humains**, dédiés à l'animation et la coordination d'ensemble de démarches d'EIT, qui vient également « sécuriser » la relation de confiance entre les entreprises. La mise en œuvre d'un tiers de confiance figure le plus souvent parmi les pré-requis invoqués par les acteurs avant de faire émerger des démarches collaboratives d'EIT.

3.2 Freins concurrentiels et manque de sensibilisation

→ **La concurrence entre entreprises**, constituant l'un des principaux freins rencontrés, limitant même les phases en amont de la mise en place opérationnelle de synergies d'EIT dans le secteur ou dans les zones à forte intensité logistique. Les entreprises de la grande distribution restent à ce titre souvent réticentes à nouer des collaborations qui pourraient permettre des démarches de mutualisation en termes de stockage ou de transport. La concurrence parfois frontale des acteurs pourtant situés à proximité géographique est également un facteur limitant l'adhésion à des structures facilitant les mutualisations, telles que les GIE.

Nota Bene :

Peu de fournisseurs (notamment de produits de grande consommation) et de grands distributeurs sont favorables à des collaborations susceptibles d'aboutir à des mutualisations aux différentes étapes de la *supply chain*. Si les enjeux stratégiques et marketing en jeu en aval de la chaîne expliquent en grande partie ces réticences, l'absence de mutualisation plus en amont, portant sur des questions opérationnelles de transport, de gestion de stock, paraît moins intuitive. Selon certains experts, aucun enjeu concurrentiel n'est suffisamment prégnant pour expliquer ce constat, la concurrence n'étant à leurs yeux pas un frein à la mutualisation sur la plus grande partie de la *supply chain*, « invisible » aux yeux du client, l'enjeu concurrentiel étant davantage marqué, en termes marketing, en bout de chaîne, lorsque les différentes marques ont des atouts à faire valoir.

→ **Les difficultés de perception des acteurs à l'intérêt de l'EIT**, non exclusif pour autant du secteur logistique. Les entreprises restent le plus souvent à la recherche de résultats relativement rapides, à la demande d'actions « simples » et économiquement rentables. Elles privilégient en conséquence des opérations plutôt de court-terme, là où l'EIT s'inscrit le plus généralement sur un temps moyen-long terme. Le bénéfice que ce type de modèle est susceptible de leur procurer reste le plus souvent à démontrer. Pour les quelques acteurs en connaissant les principes, les démarches d'EIT restent relativement complexes à concrétiser, sans formation préalable et sans accompagnement.

Comme dans d'autres secteurs, il appartient généralement à la sphère publique de démontrer l'intérêt des démarches d'EIT et d'identifier, ne serait-ce qu'en prévisionnel, les bénéfices économiques et environnementaux résultant de la mise en œuvre des synergies EIT. L'intérêt de telles démarches doit s'appuyer sur la valorisation de démarches analogues réussies et sur l'accompagnement des premières étapes (expression des besoins communs, analyse de flux, mise à disposition de guides et outils opérationnels, animation, etc.).

La sensibilisation au modèle d'EIT doit en premier lieu cibler les gestionnaires de zones d'activité, les associations d'entreprises et les collectivités. À noter que les « managers de centre-ville¹ » ont un rôle à jouer dans l'émergence de démarches coopératives et de leur animation.

Enfin, une meilleure visibilité des actions entreprises par les acteurs mériterait d'être infléchie et des labels, comme celui mis en place dans le cadre du programme « FRET 21 », peuvent constituer un levier pour encourager ces démarches.

→ **Les réticences en termes de partage d'informations** : pour massifier des flux et notamment organiser des mutualisations, la structure d'animation de démarches d'EIT, et dans quelques cas l'entreprise ou l'association d'entreprises jouant ce rôle, doit avoir accès à des données d'entreprises sur ces flux (quantité, nature, valeur, etc.). Cet accès se heurte à des freins relatifs à la disponibilité et à la confidentialité des données d'entreprises, qu'il s'agisse de problématiques liées aux données individuelles (secret statistique) ou d'ordre plus stratégique. Le champ des TPE et PME est particulièrement concerné, leurs données constituant souvent un des facteurs de leur avantage concurrentiel.

¹ Le manager de centre-ville a pour mission d'initier des actions et de fédérer les acteurs d'un centre-ville autour d'un objectif commun, pour rendre ce centre plus attractif.

Source : <https://www.centre-ville.org/la-delegation-nationale-du-management-de-centre-ville/>

3.3 Une mauvaise appréhension de l'EIT

→ **L'EIT, selon les acteurs de la logistique, « déjà appliquée »** : du fait même de leur métier, visant par définition l'optimisation des flux, des stocks et des transports, la plupart des acteurs de la logistique considèrent déjà faire de l'EIT dans la mesure où ils en appliqueraient les principes. Ils n'éprouvent à cet égard pas nécessairement le besoin de se former sur la question et de la conceptualiser sur le sujet. Ce constat met en perspective la façon dont l'EIT est appréhendée, les acteurs considérant que l'ensemble des synergies opérationnelles sont déjà en place dans les chaînes logistiques.

En regard, une pédagogie évitant cette confusion est un pré-requis : il s'agit d'expliquer aux acteurs en quoi une gestion optimisée de flux, de stocks ou de transport ne correspond pas nécessairement à une synergie EIT. Celle-ci doit également prendre en compte des objectifs environnementaux, qu'il s'agisse de réduire la consommation de ressources ou de limiter les impacts environnementaux négatifs.

Nota Bene :

La grande majorité des acteurs logisticiens ou à forte intensité logistique considère s'inscrire d'ores et déjà dans une dynamique d'EIT en exerçant son activité, le cœur de métier consistant à optimiser des flux et, lorsque c'est possible, d'en mutualiser certains. L'EIT ne se borne pour autant pas à de l'optimisation de flux, de stocks ou de transport. Si l'on se réfère aux quatre catégories d'EIT (cf. sa définition p.5), les synergies de substitution de ressources figurent aussi dans les enjeux d'EIT, assez souvent omises par le secteur de la logistique ou des zones à forte intensité. De nombreuses démarches pourraient pourtant se mettre en place autour de l'activité des logisticiens, notamment par la réutilisation ou la mutualisation de déchets et d'énergie.

Les principes d'EIT semblent donc assez méconnus et ces acteurs gagneraient à se former sur ce sujet.

→ **L'absence de matières à mutualiser** : d'autres entreprises encore, ne se familiarisent pas avec l'EIT, estimant n'avoir aucune activité ou matière à mutualiser. Par exemple une grande entreprise, qui ne produit pas ou peu de déchets, qui engage un prestataire pour sa livraison, ne voit pas forcément l'occasion ni l'intérêt de mutualiser.

Conclusion

Cette étude a permis d'explorer l'articulation entre les activités logistiques avec les principes et objectifs de l'EIT. Les acteurs du secteur de la logistique ont parfois une mauvaise perception de ce qu'est réellement l'EIT qu'ils confondent souvent avec l'optimisation de flux, cœur de leur métier.

Certaines initiatives émergent toutefois, qui méritent d'être encouragées, sur des zones d'activités logistiques propices à la mise en œuvre opérationnelle des démarches d'EIT. C'est le cas par exemple sur le MIN de Rungis qui voit se mettre en place des mutualisations portant sur la gestion des déchets alimentaires. D'autres exemples non franciliens, telle que l'offre d'accompagnement du GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne » aux entreprises du secteur de l'agroalimentaire, sont inspirants : les opérations de mutualisation des envois de marchandises vers les entrepôts de la grande distribution tiennent clairement compte d'objectifs environnementaux.

Les acteurs ont néanmoins besoin d'être accompagnés et formés au-delà d'une « simple » sensibilisation, grâce notamment à la mise à disposition d'outils et méthodologies, éprouvés sur d'autres secteurs.

Il paraît également nécessaire d'identifier des zones d'activités logistiques susceptibles de mettre en œuvre des démarches d'EIT. Une priorisation des zones en fonction de l'existence de GIE ou d'associations d'entreprises pourrait renforcer l'intérêt à cette mise en œuvre. Elle devra tenir compte des caractéristiques et de la nature des flux en présence ainsi que des perspectives de synergies de mutualisation, ne portant pas exclusivement sur le cœur de métier des acteurs de la logistique. Il s'agit bien d'accompagner ces derniers à dépasser leur activité de gestion optimisée de flux pour les engager vers l'optimisation de leurs ressources.

Enfin, la constitution d'un argumentaire, nécessaire pour convaincre les acteurs des bénéfices – environnementaux, économiques et territoriaux – semble pertinente.



Direction régionale et interdépartementale
de l'Environnement de l'Aménagement
et des Transports d'Île-de-France

27-29 rue Leblanc
75732 Paris cedex 15
Tél. 01 40 61 80 80

Dépôt légal : Octobre 2023
ISBN : 978-2-11-172415-0