

LES CONDITIONS DE LA MUTUALISATION DU TRANSPORT DE MARCHANDISES SELON LES DIFFERENTS ACTEURS

Bernard GERARDIN¹, Laila ABDELHAI², Rafik MAKHLOUFI³, Guillaume BATTIAIA⁴

Résumé. – Cet article se propose d’identifier et préciser le point de vue des différents acteurs concernés par la mutualisation du fret en milieu urbain en termes de conditions qui favorisent (ou empêchent) cette mutualisation, ainsi que la démarche à suivre et les obstacles à surmonter pour arriver à une mutualisation efficiente des flux logistiques en milieu urbain. A partir d’une analyse de la littérature, vingt entretiens semi-directifs ont été effectués auprès de différents acteurs (publics ou privés, chargeurs, transporteurs ou régulateurs) afin d’enrichir la connaissance sur la mutualisation logistique urbaine et ces leviers et freins à la mutualisation. Les principaux résultats obtenus sont présentés dans cet article. Enfin, une mise en perspective des résultats ainsi que des conclusions de cette recherche sont proposées.

Mots clés : mutualisation logistique ;leviers ;freins ;jeu d’acteurs ;analyse qualitative.

1. Introduction

La question de l'efficacité des systèmes de transport de marchandises en zones urbaines est un sujet complexe, préoccupant les autorités locales depuis de nombreuses années, et sur lequel de nombreuses études-pilotes et travaux de recherche ont vu le jour au cours de la dernière décennie. Les enjeux sont immenses, une meilleure organisation du trafic devant permettre de limiter la congestion du réseau urbain, la pollution atmosphérique ou sonore et les problèmes de sécurité pour les personnes. Il s'agit aussi d'améliorer la productivité des entreprises. Parmi les solutions envisagées, la mutualisation logistique apparaît comme l'une des plus prometteuses.

Le présent article a été réalisé dans le cadre du projet ANR MODUM (Mutualisation et Optimisation de la Distribution Urbaine de Marchandise) qui a pour objectif l'étude des

¹ Directeur de recherche indépendant, 188, Avenue J.Lolive, 93500 Pantin, bgerardin2@wanadoo.fr

² Doctorante, EIGSI, 26 rue des Vaux de Foletier, 17000 La Rochelle, Laila.abdelhai@eigsi.fr

³ Chercheur postdoctoral, LET-CNRS Lyon et CERMICS-ENPC ParisTech, makhLOUR@cermics.enpc.fr

⁴ Chercheur postdoctoral, LET-CNRS, 14 Avenue Berthelot, 69007 Lyon, guillaume.battaia@let.ish-lyon.cnrs.fr

actions à entreprendre pour améliorer la logistique urbaine et son impact socio-économique. L'enjeu majeur consiste à mutualiser les ressources (par exemple, entrepôts et véhicules utilitaires), éviter le retour à vide de véhicules et interdire aux véhicules utilitaires lourds d'entrer en centre-ville. MODUM est basé sur l'intégration des aspects quantitatifs et qualitatifs liés à la distribution urbaine des marchandises. Les aspects quantitatifs exploitent des méthodes d'optimisation, d'aide à la décision et de recherche opérationnelle pour mettre en œuvre et évaluer de nouveaux systèmes de gestion des transports de marchandise en milieu urbain. Les aspects qualitatifs, quant à eux, concernent notamment l'acceptabilité de ces nouveaux systèmes mutualisés par les acteurs concernés.

Cet article se focalise sur la deuxième catégorie, i.e. les aspects qualitatifs. Concrètement, il vise à identifier et préciser le point de vue des différents acteurs concernés par la mutualisation du fret en milieu urbain ainsi que la démarche à suivre et les obstacles à surmonter. Afin d'enrichir cette étude, des entretiens ont été réalisés avec vingt acteurs publics et privés directement impliqués dans la logistique urbaine dont les rôles se situent à divers niveaux. Les principaux résultats obtenus sont présentés dans cet article.

2. Revue de la littérature

Au milieu des années 1990, le terme « collaboration » a commencé à se démocratiser, dans le domaine de la gestion de la chaîne logistique (Barrat, 2004). Depuis 2010, le terme en vogue dans le domaine de la logistique est « mutualisation ». Celui-ci a pris une place prédominante dans les discours en particulier liés à la logistique urbaine. Ce mot, qui semble facile à comprendre, n'est pas interprété de la même manière par les différents acteurs impliqués. En effet, certains auteurs étudient la mutualisation comme une « mise en commun » de ressources alors que d'autres la considère comme un « partage ». D'une part, plusieurs travaux (Becker, 2003 ; Paché, 2010 ; Chanut et al., 2011 ; Senkel et Durand, 2013) font le rapprochement entre la mutualisation et la collaboration, au sens de Min et al. (2005). Selon eux, la mutualisation est vue comme l'action conjointe de deux ou plusieurs organisations qui partagent la responsabilité de la planification, de la gestion et de l'exécution ou de l'évaluation d'une activité logistique, et tout cela par un échange d'information et de savoir. D'autre part, d'autres acteurs (Blanquart et Carbone, 2010 ; Morganti, 2011 ; Michon et al., 2012 ; Gonzalez-Feliu et al., 2013 ; Arvidsson et Browne, 2013 ; Janjevic et al., 2013 ; Belin-Munier, 2014) soutiennent qu'il n'y a mutualisation dès lors qu'il y a mise en commun des moyens logistiques, le simple échange d'information constituant un premier pas vers la coopération mais n'étant pas, à proprement parlé, une action de mutualisation logistique si ces informations ne sont pas d'ordre logistiques. Gonzalez-Feliu et Morana (2010) définissent la mutualisation comme « un type de collaboration inter-entreprise caractérisée par une mise en commun de ressources de deux ou plus acteurs (concurrents ou non) avec l'objectif d'une meilleure rationalisation des flux de transport ». Le terme ressource est compris ici comme pouvant désigner des moyens aussi bien matériels qu'immatériels. Ainsi, la mutualisation dite « interne » n'est-elle pas perçue, au sens de cette définition, comme une véritable action de mutualisation du fait qu'elle est propre à un seul et même acteur.

Deux principaux types de mutualisation peuvent être définis (Rakotonarivo et al., 2009 ; Chanut et al., 2011 ; Gonzalez-Feliu et al., 2013) : la mutualisation verticale et la mutualisation horizontale. La mutualisation verticale est vue par Becker (2003) comme la collaboration entre plusieurs entreprises de différents niveaux de la chaîne (fournisseurs, industriels, distributeurs, PSL) afin de créer en commun de la valeur pour les clients (Paché et al., 2004). Ce type de collaboration a été initié par la grande distribution depuis une trentaine d'années, dans le but de rationaliser ses flux en provenance des différents producteurs et fournisseurs. Cette approche collaborative constitue un avantage concurrentiel, et une source d'économie des coûts et de fidélisation des distributeurs. C'est aussi un moyen pour une meilleure maîtrise de la gestion des stocks et de l'information concernant les ventes. Elle repose sur un échange et un partage d'information instantanés et dématérialisés.

La mutualisation horizontale peut être vue comme une collaboration entre organisations situées au même niveau de la chaîne logistique et qui peuvent être, par conséquent, en concurrence directe (Abdelhai, 2013). L'une des premières études faites sur l'application de la mutualisation horizontale (Crujssen et Salomon 2004) porte sur le partage des commandes au niveau informatique entre les transporteurs de fleurs aux Pays-Bas. En effet le partage des commandes entre les transporteurs a permis une meilleure planification des transports et a apporté un gain économique au niveau des coûts de transport de l'ordre de 5 à 15%. Cette approche mutualiste a été aussi étudiée du côté des chargeurs, et d'après les travaux de recherche et d'étude menés par Ergun et al. (2007), la collaboration horizontale leur a permis une diminution des coûts cachés du transport réalisé par les prestataires. Dans ce cas de figure la collaboration porte aussi sur le partage d'information chargeurs-transporteurs à travers la mise en commun des plateformes-informatiques. Dans cet article, nous nous intéressons donc à la mutualisation horizontale, moins étudiée que la mutualisation verticale.

Outre la réduction des coûts de transport, la mutualisation horizontale permet l'optimisation des plates-formes logistiques existantes et le développement d'une offre plus large via l'accès aux ressources des différents partenaires. Elle permet aussi de consolider les moyens et les savoir-faire pour répondre collectivement aux exigences du développement durable. Pour se faire, il faut que le partenariat soit de longue durée et repose sur une répartition équitable des gains entre les différentes parties prenantes. La principale difficulté à surmonter reste la relation de confiance à bâtir entre les cocontractants afin de dépasser la réticence à partager les données pour des raisons commerciales et de confidentialité et ne pas recourir à une concurrence exacerbée sur le terrain.

Par ailleurs, la mutualisation logistique horizontale consiste en la mise en commun des moyens logistiques pour réaliser une consolidation et une massification des flux de transport entre plusieurs opérateurs transporteurs ou commissionnaires de transport. Néanmoins, une mutualisation basée sur les opérations de transport uniquement peut induire des complications en termes de manutention, surfaces de quai de préparation et d'expédition des commandes. Il est important aussi de tenir compte des stratégies collaboratives dans les opérations liées à l'entreposage, qui peuvent permettre l'optimisation des coûts des infrastructures, la réduction des litiges et un meilleur taux de remplissage des véhicules

utilitaires. Ce type de mutualisation offre également des avantages en termes de consommation d'énergie grâce à la mise en commun des moyens pour construire des bâtiments plus respectueux de l'environnement.

Selon Rakotonarivo et al. (2009), deux grandes raisons conduisent à envisager ce modèle de mutualisation. D'une part, le constat que de nombreux entrepôts sont localisés les uns à côté des autres et, dans une logique de rationalisation des moyens, ces entreprises seront amenées à mutualiser leur ressources profitant ainsi de leur proximité. D'autre part, la volonté de consolider les flux au sein d'une même plateforme avant de les redistribuer incite à mutualiser les ressources. Dans le cas de l'agglomération urbaine, on parle de « hub urbain » et, en zone non urbaine, on parle de « plateforme régionale ».

3. Les acteurs de la mutualisation

Après avoir vu les principales notions liées à la mutualisation, mais avant de s'attaquer aux conditions de cette mutualisation, il est important de comprendre la position et le rôle des acteurs impliqués dans ces pratiques de mutualisation. En d'autres termes, il est important d'identifier les différentes parties prenantes des stratégies de mutualisation, ainsi que leurs interactions respectives. Si nous parcourons les acteurs de la chaîne logistique classique (Lambert et al, 1998), nous trouvons à son origine les "chargeurs" ; c'est-à-dire les fournisseurs et les fournisseurs des fournisseurs, qui sont la source de la marchandise distribuée. Ces fournisseurs peuvent être des producteurs ou des distributeurs. En ce qui concerne les producteurs, on en distingue plusieurs types (Rakotonarivo et al., 2009) : les grands industriels, les artisans producteurs, les PME du secteur industriel et les producteurs agricoles. En ce qui concerne les distributeurs, nous trouvons les commerces de gros intermédiaires (i.e. ne livrant pas des commerces de détail mais des producteurs ou d'autres commerces de gros) et les entreprises de distribution livrant le même type de clients.

Pour que ces marchandises arrivent à destination interviennent des professionnels de la commercialisation de la production. On parle de deux grands types d'activités commerciales : les commerces de gros et les commerces de détail. Les commerces de gros représentent le commerce interentreprises qui correspond à l'ensemble des entreprises allant de la TPE au grand groupe, en passant par la PME. Ils n'ont pas pour mission de livrer le consommateur final, mais ils constituent une interface entre le producteur et le détaillant. Les commerces de détail constituent quant à eux le maillon final de la chaîne de distribution. Ils sont en lien direct avec la clientèle. On distingue quatre types de services pour le consommateur final : le commerce de proximité, les enseignes de la grande distribution organisée, les marchés et les commerces en ligne (Durand et al., 2010).

Les prestataires de services logistiques (PSL) concourent au bon fonctionnement et à la bonne exécution des tâches relatives à la gestion, l'organisation et le transport des flux de marchandises et d'information. On distingue plusieurs types de prestataires de services logistiques, du 2PL (pure transporteur) au LLP (lead logistics provider où prestataire de « savoir-faire logistique ») en passant par plusieurs catégories de PSL qui fournissent, à des degrés divers, des services de transport, d'organisation du transport et d'autres prestations d'assistance logistique.

La sous-traitance est l'une des clés de la performance et de la bonne entente pour une mutualisation efficace. Les stratégies d'externalisation varient d'une entreprise à une autre. Elles peuvent donner lieu à une sous-traitance en cascade. Dans ce cas de figure, le prestataire effectif n'a pas de lien contractuel avec le donneur d'ordre initial mais avec le preneur d'ordre qui devient un commissionnaire de transport (dans le cas du marché de transport). Dans d'autres cas, la sous-traitance représente une stratégie économique dans le but de diminuer les coûts totaux du transport, et ce particulièrement pour les derniers kilomètres. De manière générale, Bernadet (1999) considère la sous-traitance comme un « phénomène naturel » dans le domaine du transport.

A ces acteurs s'ajoutent, notamment dans le cadre de la livraison dite « du dernier kilomètre », les acteurs de la sphère urbaine. Deux grands types d'acteurs occupent cette sphère : d'une part les habitants et usagers de l'espace public et d'autre part les acteurs institutionnels. La première catégorie inclut les usagers des systèmes de transport urbain, habitant et travaillant dans le secteur urbain ou simplement de passage (ex : touristes). Ils ont la possibilité de s'organiser en association par la constitution de groupes de pression auprès des élus. Leurs préoccupations sont d'ordre économique, environnemental et fonctionnel. L'acceptabilité des activités logistiques et de transport en ville passe par la prise en compte de l'opinion des usagers de l'agglomération dans la gestion globale de la ville. La deuxième catégorie d'acteurs comporte les services techniques des collectivités territoriales et de l'Etat, les responsables politiques, et toutes les institutions qui ont pour mission le pilotage des comportements des consommateurs de l'espace urbain par l'instauration de règles qui encadrent les pratiques des déplacements. Ils sont donc directement impliqués dans le volet « marchandises » des Plans de Déplacements Urbains, ou (CERTU-ADEME, 1998).

En effet, les services techniques des collectivités territoriales prennent en charge la gestion de la voirie publique via les réseaux de circulation et de stationnement des véhicules, la création d'infrastructures, la gestion des équipements, le contrôle de leur usage, la formulation d'une réglementation, etc. Ces corps techniques sont placés sous la responsabilité des autorités élues par les habitants, à savoir, le maire de la commune ou le président de l'établissement public intercommunal (communautés urbaines, communauté d'agglomération, syndicat mixte, etc...) . Leur action se limite à l'approche fonctionnelle, essentiellement centrée sur l'organisation des flux de personnes. Or, l'importance du volet économique et environnemental de la circulation des marchandises en ville, reste sous-estimée par les services techniques de la ville. Il est donc souvent nécessaire de procéder à des campagnes d'informations et de formation auprès de ces personnels des services municipaux sur l'importance et les conditions de l'organisation des opérations de livraison et d'enlèvement dans le périmètre urbain.

Outre les acteurs cités ci-dessus, il existe d'autres intervenants qui sont partie prenante dans l'exécution des opérations de déplacement de marchandises. On parle des forces de police (par les contrôles pratiques), des services d'urbanisme (intervention directe sur les conditions d'exploitation), des organisations de développement (accompagnement des dynamiques des chargeurs) et des chambres consulaires (chambres de commerce et chambres des métiers) qui assurent un soutien aux professionnels.

Les chambres consulaires jouent souvent un rôle important pour faciliter le dialogue entre les professionnels et les collectivités territoriales.

4. Méthodologie proposée

Cette recherche s'appuie sur une vingtaine d'entretiens approfondis semi-directifs réalisés auprès d'acteurs publics et privés directement concernés par la logistique urbaine. Ces acteurs jouent un rôle actif dans la mise en œuvre d'organisations logistiques fondées ou non sur des principes de mutualisation.

Les personnes interrogées exercent des responsabilités spécifiquement dans ce domaine, ce qui assure la pertinence de leur point de vue par rapport aux questions soulevées. Elles ont, pour la plupart, une vue d'ensemble sur la problématique de la mutualisation qui dépasse le cas particulier correspondant à la zone géographique dont ils ont directement la responsabilité. Les règles élaborées à partir de leurs témoignages peuvent donc s'appliquer dans un cadre plus général.

Toutefois, ces personnes dépendent de structures diverses relevant tant du domaine du transport de marchandises (transporteurs ou organisations professionnelles) que de la promotion immobilière, du commerce (chambres consulaires impliquées dans l'organisation des chaînes logistiques) ou de la gestion des collectivités territoriales. Aussi les points de vue exprimés reflètent-ils les intérêts propres des diverses parties prenantes impliquées, dans une certaine mesure, dans la logistique urbaine.

Des éléments de synthèse ont pu être établis à partir de ces entretiens qui permettent d'esquisser une démarche stratégique et tactique en matière de promotion de la mutualisation. Ces entretiens ont permis de confirmer qu'il s'agit d'un sujet controversé sur lequel il n'existe pas aujourd'hui de véritable consensus. Cette situation rend assez difficile la mise en œuvre de projets innovants dans ce domaine. Les personnalités consultées exercent les fonctions suivantes (Table 1):

N°	Type d'acteur	Position de la personne interrogée
1	Association professionnelle dans le domaine du transport routier de marchandises et de la logistique	Chef de projet
2	Chambre de commerce et d'industrie, département transports	Directeur et animateur d'un groupe de travail sur la logistique urbaine
3	PSL - Groupe de transports routiers de marchandises et de logistique (3PL)	Chargé de mission responsable de projets de logistique urbaine
4	PSL - Groupe de transports routiers de marchandises et de logistique (3PL)	Directeur, responsable distribution avec véhicules électriques

5	PSL - Entreprise de transport spécialisé dans les livraisons du e-commerce (2PL)	Co-fondateur
6	Entreprise de transports urbains de voyageurs	Chargé de mission logistique urbaine et transport de marchandises
7	Fédération professionnelle de transport routier de marchandises	Secrétaire général
8	Consortium gérant un Centre de Distribution Urbaine (CDU)	Chef de projet
9	Agence d'urbanisme	Directeur
10	Opérateur postal	Chargé de mission logistique urbaine
11	Groupe spécialisé dans la production d'énergie	Chargé de mission mobilité et logistique
12	Plate-forme intermodale de transport de marchandises	Directeur
13	Agence d'urbanisme	Chargé de mission logistique urbaine
14	Pôle de compétitivité dans le domaine du transport et de la logistique	Directeur scientifique et technique
15	Communauté d'agglomération	Vice-président, responsable du pôle mobilité et de la logistique urbaine
16	Communauté d'agglomération	Chargé de mission logistique urbaine
17	PSL – entreprise de livraisons en centre-ville avec des véhicules propres (2PL)	Responsable local
18	Communauté d'agglomération	Directeur transports et mobilité, responsable logistique urbaine
19	Groupe de promotion immobilière logistique	Directeur immobilier
20	Entreprise dans le domaine des consignés « intelligentes »	Co-fondateur

Tableau 1 : Liste des entretiens réalisés avec des acteurs de la logistique.

5. Synthèse des entretiens : principaux résultats

Au travers des entretiens réalisés, des opinions très contrastées ont pu être exprimées au sujet de la mutualisation. Ceci permet d'enrichir la richesse de nos analyses et tend à montrer que le sujet est controversé.

Cependant, de façon unanime, ces entretiens font ressortir la nécessité d'une concertation et d'actions d'information et de formation avant que ne soit conduite quelque initiative ou prise de décision que ce soit.

Les professionnels du transport sont notamment très réticents vis-à-vis d'actions réglementaires non concertées émanant des pouvoirs publics locaux ou nationaux.

Plusieurs de nos interlocuteurs insistent sur le fait que la mise en place d'une gestion mutualisée de la logistique urbaine doit résulter d'initiatives prises par les transporteurs eux-mêmes. Toute démarche imposée de l'extérieur, sans concertation étroite avec les professionnels, est vouée à l'échec.

Les collectivités territoriales peuvent jouer un rôle de « facilitateur » et de « catalyseur » d'initiatives privées, mais n'ont pas vocation à imposer par la contrainte une démarche de mutualisation.

5.1 Contours de la mutualisation : limites légales et diversité des actions probantes

Le transport routier de marchandises relève du domaine concurrentiel. Il ne peut pas, dans le cadre juridique actuel, faire l'objet d'une délégation de service public ou de marchés publics. Ce point de vue est confirmé par plusieurs expertises juridiques récentes. Il s'agit de respecter le droit de la concurrence.

Par contre, les collectivités territoriales sont habilitées à lancer des appels à projets dans ce domaine au nom de l'intérêt général. Elles peuvent aussi accorder une subvention temporaire pour faciliter la mise en place d'un projet et accompagner son démarrage.

Les conditions de versement de subventions sont strictement encadrées ; afin de ne pas introduire de distorsions de concurrence : moins de 100 000 € sur 3 ans selon une expertise juridique récente. On peut aussi avoir recours à des sociétés d'économie mixte.

Il s'agit avant tout de faciliter la mise en place d'expérimentations innovantes en apportant une aide temporaire lors du lancement d'un projet.

Cela peut par exemple prendre la forme d'une réduction du coût du foncier, grâce à une prise en charge partielle du loyer du local où est implanté l'espace logistique urbain permettant d'organiser la mutualisation du flux lié aux livraisons du dernier kilomètre.

L'intervention réglementaire au niveau communal s'inscrit généralement dans le cadre des pouvoirs de police du Maire.

Elle doit répondre à l'intérêt général. Les incitations à l'usage de véhicules propres, à partir de plates-formes mutualisées, peuvent par exemple répondre à un objectif de salubrité publique ; en raison des émissions polluantes nocives pour la santé publique. Les maires ont aussi la possibilité de réglementer les horaires de livraisons et de stationnement.

A noter que le cadre réglementaire est susceptible d'évoluer en France avec la mise en place envisagée dans le cadre de l'Acte 3 de la décentralisation d'« Autorités Organisatrices de la Mobilité Durable » (AOMD). Les modalités pratiques d'application de cette démarche législative et réglementaire ne sont pas encore connues. Cela impliquerait un transfert partiel ou total des pouvoirs de police du Maire au niveau des intercommunalités. La Loi de Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 28 janvier 2014 apporte quelques éléments de réponse à ce sujet en ce qui concerne les métropoles. L'adhésion de certains transporteurs à une démarche de mutualisation répond souvent à une demande de recherche de productivité et d'économies.

Il ne faut donc pas limiter la notion de mutualisation au seul concept de centre de distribution urbaine à l'échelle d'un centre-ville ou d'une commune. La mutualisation est aussi concernée par la mise en place d'espaces logistiques urbains de plus petite taille tels que des consignes, des boxes, des conciergeries, des bureaux de quartiers, des points relais, etc.

Certains de nos interlocuteurs proposent de mettre en place des boxes pour les colis analogues à des boîtes aux lettres dans chaque immeuble ou ensembles d'immeubles. Cela paraît particulièrement pertinent avec le développement du e-commerce qui génère un trafic sans cesse croissant de petits colis à destination des entreprises mais aussi en quantité fortement croissante à destination des particuliers.

Ces espaces logistiques urbains, dans la mesure où ils facilitent la livraison du dernier kilomètre sont plus facilement acceptés par les expressistes et les entreprises de messagerie.

5.2 Potentiels de gains de productivité et de réduction des coûts

Cela constitue une motivation essentielle pour les entreprises de transport logistique qui peut les conduire à adopter une démarche en faveur de la mutualisation des livraisons du dernier kilomètre.

Les gains de productivité et les économies générées par la mutualisation ne sont pas automatiques, mais ils ne peuvent être obtenus que si une organisation efficace est mise en place. Cela constitue un enjeu majeur pour la mise en œuvre effective de plates-formes et de services mutualisés de distribution urbaine des marchandises.

Le principe même de la mutualisation consiste à regrouper les colis concernant un même destinataire dans un seul véhicule et d'organiser des tournées par quartier ou par type de produits.

Il doit en résulter une réduction des distances parcourues et du nombre de véhicules exploités pour effectuer ces tournées. Cela suppose qu'il y ait eu au préalable un groupage et une massification des flux dans ou des espaces logistiques urbains.

Qui dit groupage signifie rupture de charge et donc un surcoût par rapport à l'organisation non mutualisée. Ce surcoût doit être compensé par les économies réalisées lors de l'organisation des tournées.

Il faut par ailleurs examiner la « supply chain » pour identifier le point de départ des tournées actuelles.

Si la plate-forme de départ est située en zone péri-urbaine proche, le passage par l'ELU mutualisé implique une deuxième rupture de charge au sein de la même agglomération urbaine ; ce qui génère des surcoûts encore plus importants et remet en cause la pertinence de cette organisation.

Certains transporteurs interrogés nous disent que c'est souvent le cas. Ils n'ont pas attendu les promoteurs de plates-formes mutualisées « publiques » pour chercher à optimiser leur organisation logistique et leurs tournées.

Les remises à confrère (sous-traitances) sont fréquentes et des efforts de mutualisation sont déjà mis en œuvre entre les différentes filiales d'un même groupe. Il faut tenir compte de cela si l'on veut aboutir à une solution pertinente sur le plan économique.

C'est le cas notamment de GEODIS qui pratique une mutualisation interne au groupe dans le cadre du projet DISTRIPOLIS. Il s'agit de mettre en place des petites plates-formes de

mutualisation en centre-ville, dites "BLUE" qui sont alimentées par les différentes filiales du groupe.

Les livraisons du dernier kilomètre sont mutualisées et effectuées avec des véhicules propres.

GEODIS est très réservée sur le principe d'une mutualisation initiée et financée par des collectivités publiques et qui serait de fait imposée aux transporteurs privés.

De plus, la mutualisation n'a pas de sens pour des lots complets. Il convient donc, avant de mettre en place des organisations logistiques mutualisées, de réaliser une étude de l'organisation actuelle des chaînes logistiques et de tenir compte des sous-traitances et des mutualisations déjà mises en œuvre.

Il faut aussi réaliser une étude de marché pour bien identifier le marché captable par la nouvelle organisation mutualisée et donc d'évaluer la viabilité économique de la nouvelle organisation proposée.

Il est aussi indispensable de compléter une évaluation globale du potentiel de mouvements (livraisons et enlèvements), à partir d'un modèle tel que FRETURB, en interrogeant les principaux transporteurs assurant des tournées dans l'agglomération urbaine concernée. Il faut aussi vérifier la traçabilité des flux et la compatibilité des systèmes d'information pour vérifier leur interopérabilité effective. Tout cela requiert une approche pragmatique proche des réalités du terrain.

5.3 Mise en avant des obstacles à surmonter pour mutualiser

Comme nous l'ont souligné, plusieurs de nos interlocuteurs liés aux milieux professionnels du transport, l'adhésion des transporteurs à une organisation mutualisée n'est pas évidente.

Certains transporteurs sont très réticents à l'idée de mutualiser des flux avec leurs concurrents. Cela semble principalement concerner le fret express mais pas seulement. Plusieurs entreprises de messagerie classique expriment également des doutes à ce sujet.

Le contact direct (non mutualisé) avec les clients semble particulièrement important pour les enlèvements. Il s'agit, semble-t-il, d'une relation importante sur le plan commercial.

A noter de plus que certains chargeurs souhaitent disposer d'un transporteur dédié ; à qui ils confient aussi certaines prestations logistiques, telles que la gestion d'entrepôts ou des préparations de commandes (des prestations « à valeur ajoutée »).

Il peut exister des obstacles techniques liés à la nature des marchandises transportées ou aux contraintes de température.

Le transport de produits surgelés requiert le respect, tout au long de la chaîne logistique, d'une température inférieure à -18°C . Ces transports sont effectués par un nombre limité de transporteurs spécialisés et peuvent de ce fait difficilement être mutualisés dans le cadre d'une structure logistique ouverte.

L'équipement d'un ELU de mutualisation de chambres froides susceptibles de recevoir des produits surgelés représente un surcoût important et des contraintes techniques significatives pour une rentabilité économique aléatoire.

Cette contrainte est beaucoup moins forte pour les transports assurés en froid positif : fruits et légumes, certains produits alimentaires. Il est possible relativement facilement d'aménager une chambre froide.

Les transporteurs insistent sur le fait que la mutualisation ne doit pas être imposée d'en haut, selon une démarche « top - down » mais résulter d'une démarche de bas en haut « bottom-up ». Ce point est essentiel pour la réussite d'un projet dans ce domaine.

L'intervention publique doit être limitée et indirecte, sinon elle devient contre-productive dans de nombreux cas.

Les collectivités publiques peuvent faciliter la mutualisation via la réglementation, la politique foncière = réservation d'espaces consacrés à la logistique dans les plans locaux d'urbanisme (PLU), etc. Il s'agit d'organiser un cadre favorable à des initiatives privées dans ce domaine. La question du foncier est essentielle car le prix élevé du foncier dans les zones urbaines denses rend très difficile la réalisation d'espaces logistiques urbains viables économiquement.

Il faut rechercher une mixité d'activités (exemples : plate-forme SOGARIS de Marseille - Arenc).

Les professionnels du transport rappellent que le transport est une activité concurrentielle.

Certains sont donc très réticents à l'idée de l'octroi de subventions importantes pour la mise en place et l'exploitation d'ELU mutualisés. Il ne faut pas introduire de fait des distorsions de concurrence.

Au-delà de cet aspect financier, ce sont les « a priori idéologiques » qui sont fortement contestés, ainsi que les fausses concertations.

Les professionnels sont pragmatiques. Ils sont prêts à examiner des projets d'organisations logistiques mutualisées ; à condition que les avantages des projets soient clairement identifiés et évalués à partir d'évaluations indépendantes et sérieuses.

Le volet économique est essentiel mais les préoccupations sociales et environnementales doivent aussi être prises en compte.

Ces avantages ne concernent pas seulement les gains de productivité et économiques.

La réduction de la congestion et la réduction des nuisances : pollution de l'air locale, émissions de gaz à effet de serre, nuisances sonores méritent aussi d'être prises en compte.

La dimension ergonomique liée aux conditions de travail des chauffeurs livreurs est aussi évoquée. C'est un volet important qui ne doit pas être sous-estimé car il conditionne fortement la réussite des projets.

Un transporteur spécialisé dans le e-commerce, qui organise des tournées mutualisées principalement en B to C avec des véhicules électriques, souligne l'amélioration des

conditions de travail permise par la conduite de véhicules électriques silencieux et faciles à conduire. Il en est de même pour les véhicules utilitaires au gaz GNV qui évitent la manipulation de gazole générateur d'odeurs désagréables.

Les personnes interrogées insistent enfin sur la nécessité d'une démarche progressive s'inscrivant dans la durée et s'appuyant sur des expérimentations.

Une démarche globale et fondée sur des réglementations trop restrictives peut être contreproductive et conduire à l'échec des projets.

Les organisations logistiques mutualisées devraient donc se mettre en place progressivement, par étapes et après étroite concertation entre les professionnels concernés et les pouvoirs publics. Il faut prendre en compte le facteur temps. Il est aussi proposé d'inscrire les réflexions sur la mutualisation dans le cadre des concertations liées à la mise en place de chartes de bonnes pratiques en matière de logistique urbaine.

A terme, la mutualisation des tournées ne pourra concerner qu'une part limitée des tournées du dernier kilomètre.

6. Conclusion

Les entretiens réalisés ont permis de collecter les réactions exprimées quant à l'éventualité d'une mutualisation d'une partie de leur activité.

En l'état actuel, une certaine forme de mutualisation existe (ex : remise à confrère) ainsi que les modalités pour un déploiement de pratiques de mutualisation de plus grande envergure. En atteste le recours important à la sous-traitance, précisément dans un grand nombre de cas, pour la livraison dite « du dernier kilomètre ».

Toutefois, les professionnels du transport se montrent généralement inquiets des modalités selon lesquelles peuvent être conduites les initiatives ayant pour but une mutualisation partielle de leur activité. Cela est d'autant justifié que les acteurs du transport ont une connaissance très précise des contours de leur activité et n'ont aucune peine à imaginer dans quelle mesure une initiative particulière les affecterait positivement ou négativement. Ils ont, en revanche, une vision beaucoup plus limitée des enjeux sociétaux et environnementaux plus larges sur lesquels ils sont susceptibles d'agir.

Il en résulte que la mise en place d'un système de mutualisation du fret urbain ne va pas nécessairement de soi. De plus, elle requiert, quelles qu'en soient les motivations, une large concertation réunissant l'ensemble des parties prenantes du domaine. Il est clair qu'un échec de ces concertations ne laisserait que peu d'espoir quant au succès des initiatives de mutualisation elles-mêmes.

Pour réussir, la mutualisation doit aussi garantir la traçabilité des marchandises transportées.

Cela requiert une compatibilité des systèmes d'information utilisés et le respect de règles de confidentialité.

Cependant, comme cela a été décrit dans l'article, le panel d'actions pour la mutualisation possède une large diversité de mesures envisageables. Il y a donc là un réel besoin d'expertise pour définir aussi précisément que possible les retombées positives attendues d'une action de mutualisation et, en conséquence, quelles peuvent être les actions qui se révéleront les plus pertinentes dans le contexte en question. En effet, les enjeux sociétaux et environnementaux auxquels une réorganisation du transport de marchandises en ville peut apporter des éléments de réponse doivent être identifiés en amont par la collectivité. Il importera alors de faire valoir le bien fondé des mesures co-construites lors des concertations en justifiant celles-ci par des arguments de « bon sens » au regard d'un certain niveau de maîtrise des externalités négatives produites et ce dans une perspective d'intérêt général.

7. Bibliographie

- Abdelhai, L. (2013), *Analyse des impacts de la mutualisation sur les organisations logistiques existantes*, Mémoire de Master 2 Recherche TER, Université Lyon 2.
- Arvidsson, N., Browne, M. (2013) A review of the success and failure of tram systems to carry urban freight: the implications for a low emission intermodal solution using electric vehicles on trams, *European Transport \ TrasportiEuropei*, 54, Paper n° 5
- Barrat, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 30-42.
- Becker, D. (2003), *Le développement des implantations logistiques en France et ses enjeux pour les politiques d'aménagement*, Rapport du conseil général des ponts et chaussées, mars.
- Belin-Munier, C. (2014), La mutualisation logistique a la lumière des pratiques dans le secteur de l'édition, *Revue Française de Gestion Industrielle*, dans ce même numéro.
- Bernadet, M. (1999). Les transports de marchandises dans l'agglomération bordelaise. *Transports*, (393), 43-54.
- Blanquart, C., Carbone, V. (2010), Pratiques collaboratives et démarche environnementale dans la supplychain : mythe ou réalité ?, *The 8th International Conference on Logistics and SCM Research*, 29-30 sept., 1er oct., Bordeaux, France (France)
- Chanut, O., Capo, C., Bonet-Fernandez, D. (2011). De la mutualisation verticale à la mutualisation horizontale: les enjeux et les critères de choix logistiques des réseaux sélectifs contractuels. *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 30, n° 3, 37-59.
- Cruikjssen et Salomon (2004)
- Durand, B., Gonzalez-Feliu, J., Henriot, F. (2010), La logistique urbaine, facteur clé de développement du BtoC, *Logistique & Management*, Vol. 18, n° 2, pp. 41-53.
- CERTU-ADEME (1998) *Plans de déplacements urbains - Prise en compte des marchandises. Guide méthodologique*. Lyon : CERTU-ADEME.
- Ergun, Ö., Kuyzu, G., Savelsbergh, M. (2007). Shipper collaboration. *Computers & Operations Research*, Vol. 34, N° 6, pp. 1551-1560.
- GART (2004), *Guide technique et juridique pour les livraisons en ville*, Editions CELSE, Paris.

- Gérardin, B. (2007) : *Dix ans d'expérimentation en matière de livraisons en ville - Premier bilan critique*. CERTU, Lyon.
- Gonzalez-Feliu, J., Morana, J., Grau, J. M. S., & Ma, T. Y. (2013). Design and scenario assessment for collaborative logistics and freight transport systems. *International Journal of Transport Economics*, 207-240.
- Gonzalez-Feliu, J., Morana, J. (2010), A la recherche d'une mutualisation des livraisons en milieu urbain : le cas du groupe NMPP, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 29, n° 2, pp. 71-92.
- Gonzalez-Feliu, J., Morana, J. (2013), Collaborative transportation sharing: from theory to practice via a case study from France, in Information Resources Management Association (ed.), *Supply Chain Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Vol. 1, IGI Global, Hershey, pp. 31-50.
- Janjevic, M., Kaminsky, P., BalléNdiaye, A. (2013) Downscaling the consolidation of goods – state of the art and transferability of micro-consolidation initiatives, *European Transport \ TrasportiEuropei*, 54, Paper n° 4
- Lambert, D.M.; Cooper, M.C. and Pagh, J.D. (1998): Supply chain management: implementation issues and research opportunities, *International Journal of Logistics Management*, 9 (2), 1-19.
- Michon V., Roques T., Chai Y. (2012) Le rôle pivot du PSL dans la mutualisation : les apports de la Théorie du Contrat Social et de la Théorie des Coûts de Transaction. *9es Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, 15-17 aout, Montréal Québec (Canada).
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Richey, R. G. (2005). Supply chain collaboration: what's happening?. *International Journal of Logistics Management, The*, 16(2), 237-256.
- Morana, J., Gonzalez-Feliu, J., Semet, F. (2014), Urban Consolidation and Logistics Pooling. Planning, Management and Scenario Assessment Issues. In Gonzalez-Feliu J., Semet, F., Routhier, J.L. (eds), *Sustainable urban logistics: concepts, methods and information systems*, Springer, Heidelberg, pp. 187-210.
- Morganti, E., Urban food planning, city logistics and sustainability: the role of the wholesale produce market. The cases of Parma and Bologna food hubs, Ph.D. Thesis, 2011a, Alma Mater Studiorum – University of Bologna, Italy.
- Paché, G., David, D., Gabillet, P. (2004), *La logistique. Enjeux stratégiques*, 3ed., Paris, Vuibert.
- Paché, G. (2010) Logistique urbaine mutualisée : quelle stratégie de différenciation pour le commerce alimentaire en ligne ? *Revue Française de Gestion Industrielle* Vol 29, n°2.
- Rakotonarivo, D., Gonzalez-Feliu, J., Aoufi, A., Morana, J. (2010), La mutualisation. In Semet, F. (coord.), *Logistique Urbaine Mutualisé Durable. Etat de l'art scientifique et technique*, Presstalis, Paris, France.
- Presstalis (2012), *Logistique Urbaine Mutualisée Durable. Rapport Final*, Presstalis, Paris, France.
- Senkel, M.P., Durand, B. (2013), La mutualisation logistique: entre théories et pratiques. *Logistique & Management*, Vol. 21, n° 1.