

# Expertise éco

réalisée par



Déchiffrer les enjeux économiques de la Loire-Atlantique

## LOGISTIQUE : QUELS ENJEUX ET PERSPECTIVES ?

“ La logistique est une activité au cœur du développement économique de nos territoires et source de performance pour les acteurs économiques. Pourtant, elle reste mal connue et souvent même décriée comme consommatrice d'espaces, peu créatrice d'emplois selon les collectivités ou générant des nuisances (bruit, circulation, poussières...). Pour faire court, bien que 5<sup>ème</sup> activité en termes d'emplois à l'échelle régionale, la logistique est sans cesse repoussée des sites de production/distribution alors même qu'elle constitue le plus important gisement de valeur ajoutée des entreprises. Les années à venir vont changer son profil sous l'effet de la révolution numérique, du développement du e-commerce, de la nécessité

croissante pour les entreprises de s'internationaliser, de la transition énergétique, de l'automatisation/digitalisation de certains postes au moins partielle. L'objectif est donc de partager et de connaître ses enjeux, besoins d'aujourd'hui et futurs. L'enjeu : maintenir et accroître l'attractivité de nos territoires et la compétitivité de nos entreprises ! Ce sujet central, reste trop méconnu et sous-estimé tant dans les politiques locales de développement qu'au sein des stratégies d'entreprises. ”

**Yann Trichard**, Président  
**Nicolas Derouault**, Président de la commission aménagement du territoire et ports de plaisance

### Logistique : de quoi parle-t-on ?

La logistique recouvre en réalité un **ensemble complexe de tâches et de fonctions induites par les activités productives et commerciales des entreprises**. Ses contours peuvent être larges : lorsqu'elle est évoquée comme un secteur économique à part entière, elle peut englober à la fois des activités de transport de marchandises, d'entreposage, de manutention, de conditionnement, ainsi que les opérations d'achats, de gestion de l'immobilier logistique et d'autres activités associées. Le management de la chaîne logistique est également nommé **supply chain management**.

#### Autrement dit

La logistique consiste à **apporter ce qu'il faut (quantité), là il faut (localisation) et quand il faut (délais)**. Les objectifs sont simples dans leur énoncé mais complexes dans leur réalisation.

La logistique est devenue en 30 ans un enjeu stratégique au service de la compétitivité globale de l'entreprise, l'un des principaux lieux où se joue sa rentabilité. La satisfaction du client passe par une qualité de service élevée, des délais de livraison de plus en plus courts exigeant une réactivité et une maîtrise des coûts. De

simple intendance, la logistique est désormais au centre des systèmes de production, de sourcing, de vente... À cela 3 raisons principales : la mondialisation, le poids croissant du e-commerce et l'augmentation du coût du transport.



#### Chiffres clés

Le secteur logistique en Pays de la Loire : **près de 83 000 salariés, soit 11,4% des emplois salariés totaux** (10,1% en France, données ETP 2014).

## Un poids économique majeur en Pays de la Loire

La logistique est le 5<sup>ème</sup> secteur d'activités en termes d'emplois en Pays de la Loire.

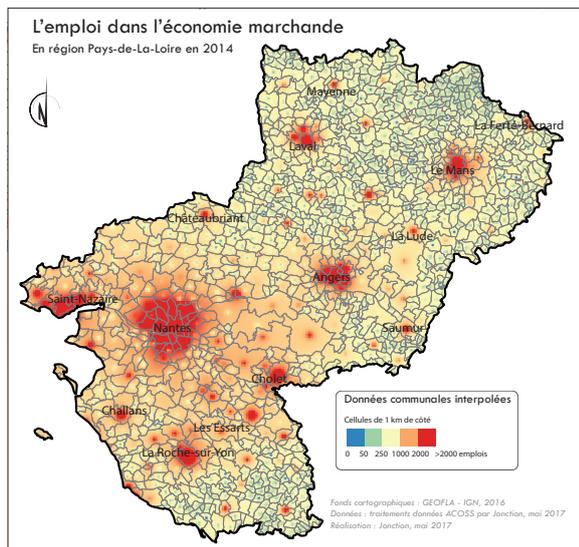
L'estimation de son poids économique repose sur la prise en compte des emplois salariés privés hors intérim de la totalité de la filière transport et logistique de marchandises. Ils comprennent donc :

- les emplois salariés du compte d'autrui (le transport est réalisé par un professionnel du transport délégué par l'entreprise cliente) : marchandises ; poste et courrier\* ; déménagement et activités de conditionnement.
- et les emplois salariés du compte propre (l'entreprise livre et s'approvisionne elle-même) : transport et logistique (24 métiers référencés) ; assistantat des achats ; fonctions support type secrétariat, informatique\*...

\* les emplois de ces activités ne sont pas tous en lien avec la logistique : seule une partie des effectifs est retenue

### Particularités :

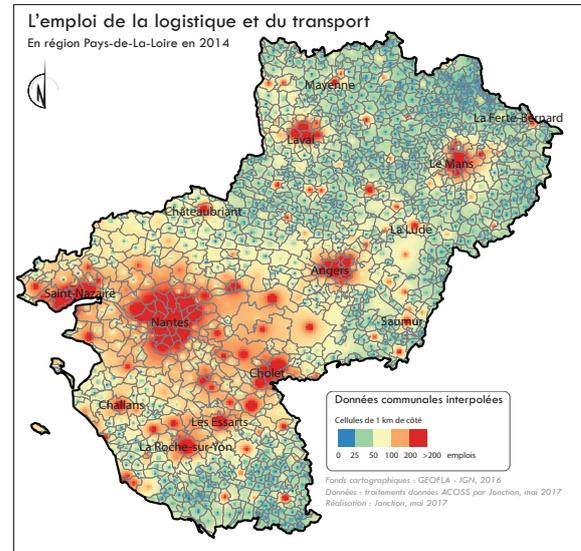
Une forte corrélation entre les emplois transport et logistique et l'emploi total :



Une sur représentation du compte propre dans la région : +4 points comparé à la moyenne nationale.

La logistique représente 8% des emplois salariés de l'industrie, 12 % des emplois du commerce (gros et détail) en Pays de la Loire.

43% des emplois salariés en compte propre sont dans l'industrie : c'est 8 points de plus que la moyenne nationale.



## Au cœur de la compétitivité des entreprises et du développement territorial

“ La logistique est une fonction qui fait partie intégrante du fonctionnement et de l'organisation des entreprises. Il n'y a pas de développement économique sans logistique performante. ”

La logistique peut être accélérateur du développement territorial

Pour que la logistique soit pleinement au service du développement territorial et de l'emploi, il faudrait :

- être en mesure d'attirer des entreprises et des prestataires logistiques,
- contribuer à la création d'emplois,
- mieux intégrer les opérations logistiques en milieu urbain : repousser les entrepôts logistiques en périphérie, voire plus loin, ne répond pas ou imparfaitement aux enjeux de la livraison du dernier kilomètre,
- optimiser les flux de marchandises qui sont en croissance et réduire ainsi la congestion croissante des villes.

Ces besoins peuvent parfois se heurter aux choix des collectivités de repousser toujours plus loin les activités de logistique. En question : la localisation, l'architecture, la performance des entreprises, l'attractivité des territoires, la réglementation, l'environnement, l'économie circulaire...

## Interview :

### «Préserver et anticiper le foncier logistique»

**Parmi les questions, auxquelles la Supply Chain doit répondre, figure la spatialisation (architecture, paysage, foncier disponible...). Explications avec Diana Diziain, directrice déléguée de l'Afilog.**



#### Quels sont les enjeux actuels de la logistique ?

Nous en avons identifié 4 principaux : l'architecture et le paysage des plateformes ; le virage numérique dans l'immobilier logistique ; la stabilisation et la simplification de la réglementation et, enfin, la compétitivité. Par rapport à ses voisines européennes, nous avons mis en évidence les atouts de la France et ses points faibles : fiscalité, rareté du foncier, poids de la réglementation... Ainsi, pour obtenir

les autorisations de construire un bâtiment logistique en France, il faut 12 à 18 mois contre 3 à 6 mois, par exemple en Espagne, Pays-Bas, Allemagne...

#### Dans quel contexte s'inscrivent ces enjeux ?

Depuis quelques années, la demande connaît des mutations. La Supply Chain doit notamment s'adapter, sans les opposer, aux divers circuits d'achat du consommateur omnicanal. Depuis le changement de gouvernement, le contexte est aussi marqué par la reprise de confiance des entreprises, qu'ils soient investisseurs ou occupants d'entrepôts.

#### Quelles tendances dans l'immobilier logistique ?

Les investisseurs, utilisateurs et collectivités attendent des projets de qualité. Visant à réduire l'impact environnemental et à en améliorer l'insertion sur le territoire, différentes solutions « vertes » (prairies fleuries, phytofiltration des eaux de voirie, stations d'avitaillement en gaz naturel, etc.) sont mises en œuvre. Nous observons aussi l'émergence de bâtiments plus connectés et plus hauts pour accroître la capacité de stockage, sans augmenter l'emprise au sol. Pour réintroduire la logistique en milieu urbain, la mixité d'activités (artisanales, tertiaires, logistiques...) au sein d'un bâtiment est également expérimentée.

#### Qu'en est-il du foncier ?

Sur de nombreux territoires de la « Dorsale logistique » (Lille, Paris, Lyon, Marseille), nous arrivons au bout des réserves foncières. Freinant le développement des entreprises, cette tension foncière conduit la logistique à s'éloigner des villes, à générer des kilomètres, des émissions de particules, etc. Parfois cette pénurie de foncier à coût abordable, cumulée aux délais administratifs, conduit même les entreprises à implanter leurs hubs logistiques hors de France.

#### Quelles pistes préconise l'Afilog ?

Outre la stabilisation et l'allègement de la réglementation, nous militons pour qu'un levier fiscal favorise le renouvellement du foncier, dans une logique d'économie circulaire. Une entreprise, qui recycle une friche existante plutôt que de consommer des terres agricoles, doit bénéficier de conditions financières plus favorables.

Il s'agit de veiller aussi à ce que la question du foncier logistique soit anticipée et intégrée dans les documents d'orientation et de planification régionaux et métropolitains. Lors du Tour de France Afilog de la Logistique, nous allons donc à la rencontre des territoires pour affiner les politiques publiques à leurs côtés. Et permettre à nos entreprises de s'y inscrire leurs stratégies de développement.

## La logistique, pour accroître la productivité des entreprises

Des enjeux multiples et de plus en plus complexes de par leur transversalité :

- limiter les coûts et les délais de production,
- améliorer le service,
- répondre aux demandes de flexibilité et de rapidité,
- optimiser la gestion des flux (physique et d'information),
- innover, gérer les retours et répondre toujours mieux aux exigences des clients.



### Un frein au développement à l'international des PME-PMI

Les performances à l'international des PME-PMI françaises restent modestes. Les opérations et tâches logistiques sont plutôt externalisées. Les PME-PMI considèrent les transports et la logistique presque exclusivement comme des coûts externes qu'elles ne peuvent ou ne veulent maîtriser, n'ayant bien souvent qu'une idée approximative voire erronée, des montants et des proportions que ces coûts représentent.

Appréhender l'organisation et la structure des PME-PMI au travers de la logistique revient, bien souvent, à remettre en cause la pertinence et l'efficacité des dispositifs en place.

## Une logistique industrielle singulière en Loire-Atlantique

Le tissu économique ligérien se distingue par la présence d'importants donneurs d'ordre (STX et Airbus en tête dont les carnets de commandes sont pleins pour plusieurs années) et d'un solide réseau de sous-traitants qui gravitent autour.



### Autrement dit

On touche au travers des questions logistiques aux politiques industrielles (approvisionnements), commerciales (livraisons), administratives (information et gestion) et financières (investissements et fond de roulement).

L'accès à la mer est primordial puisque le transport et la livraison de gros colis s'effectuent sur le fleuve ou depuis l'estuaire. Cette présence induit une organisation logistique particulière avec une surreprésentation des gros colis (format XXL). C'est pourquoi le terme de logistriel est souvent employé.



À l'échelle de la Carene (Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire), le développement économique portuaire est adossé au développement industriel sur toute la zone industrialo-portuaire. Le foncier disponible devient rare et le report sur la zone d'activité de Brais (située à la limite de la Carène et de Cap Atlantique), où les réserves foncières sont plus importantes, n'est pas forcément la solution attendue. Les ruptures de charge se traduisent par des surcoûts élevés. L'industrie y est peu présente et le coût d'une installation jugée élevée.

L'organisation territoriale doit donc tenir compte des besoins des entreprises mais aussi intégrer la chaîne logistique où se joue une importante part de la compétitivité.

Cela signifie que la logistique doit être intégrée dès la phase de construction d'un nouveau bâtiment industriel, tant elle s'intègre dans le processus même d'élaboration des produits/pièces/livraisons/commercial.. Toute séparation se traduit de facto par une baisse de compétitivité (rupture de charge, coûts des déplacements ...).



Sur le territoire des 24 communes de Nantes Métropole, la création d'un CMAE (Conseil Métropolitain des Acteurs Economiques) dédiée au foncier et à l'immobilier d'entreprises est bien perçue.

Les attentes sont fortes sur le zonage du PLUM (enquête publique au 2nd semestre 2018) pour identifier les secteurs où il y a encore une marge de développement. Globalement, l'objectif métropolitain est de réduire de 50% la consommation de foncier au cours de la prochaine décennie. La contrainte foncière interroge fortement la métropole qui fait appel aux intercommunalités de la seconde couronne pour accueillir des entreprises ou des entreprises désireuses de se développer et difficiles à implanter sur la métropole.



### Autrement dit

La logistique au service des grands acteurs industriels ne peut pas être localisée loin de son client. La proximité fait partie intégrante de la performance et de la compétitivité des entreprises.

## Comment s'adapter aux évolutions ?

Interview :

« **La Supply Chain, demain, sera collaborative, connectée et résiliente** »

**Pour répondre aux mutations à venir, le secteur logistique engage de profondes transformations. François Jan, directeur du PASCA (\*), croque le portrait de la Supply Chain du futur.**



**Comment qualifieriez-vous la Supply Chain de demain ?**

*Dans les années à venir, elle sera toujours plus collaborative, réunissant les acteurs de la chaîne logistique globale autour d'une même recherche d'optimisation. Elle sera connectée pour un suivi optimal, de l'approvisionnement jusqu'à la livraison, et agile s'adaptant en permanence aux fluctuations de la demande, aux besoins du client, des acteurs de la chaîne, etc. A cela s'ajoute, enfin, une importante capacité de résilience. Elle devra pouvoir répondre rapidement aux dysfonctionnements, rencontrés sur la chaîne, et se reconstruire pour servir le client final.*

## Quelle sera sa place dans l'entreprise ?

*Coordonnant tous les flux du 1er fournisseur jusqu'au dernier client, la Supply Chain en tant que telle génère de la valeur. Il s'agit bien d'une fonction stratégique de l'entreprise. Aussi, plus elle sera intégrée en amont dans la conception de la production et des produits, plus elle sera performante et créera de la valeur.*

## Quels sont les enjeux, auxquels elle fait face ?

*Au niveau économique, il s'agit de fluidifier la production et de créer de la valeur ajoutée au produit final. Sur le plan technologique, il s'agit de développer la performance en déployant de nouvelles technologies. Cela se matérialise notamment par l'automatisation de certaines fonctions, qui libère les collaborateurs des tâches pénibles, chronophages ou sans valeur ajoutée. Côté client, il lui faut répondre aux besoins de traçabilité. Ainsi, devoir piloter, contrôler, suivre l'ensemble des flux, pour assurer cette traçabilité, impacte aussi bien les outils de la Supply Chain, ses infrastructures que le transport. Confronté à la personnalisation de masse des produits, à l'urbanisation et à la complexification des flux, le secteur doit aussi répondre à des enjeux sociétaux et environnementaux, en réduisant ses externalités négatives. Par exemple, la logistique doit explorer des pratiques nouvelles comme le « platooning », ces convois de camions semi-autonomes, permettant de réduire l'empreinte carbone.*

## Comment les entreprises peuvent-elles s'adapter ?

*Il leur faut s'inscrire dans une dynamique d'innovation et de recherche. L'objectif est d'améliorer les processus existants via le déploiement de nouvelles technologies et pratiques organisationnelles. Des logisticiens du territoire intègrent dans leurs rangs des développeurs informatiques ou d'autres ressources non purement logistiques.*

*Nos entreprises vont devoir résoudre un certain nombre de problématiques comme le financement de l'innovation ou encore la formation des profils aux nouvelles technologies. L'Ouest, pour cela, est bien équipé avec des laboratoires de recherche, clusters, associations, collectivités, start-up... Les mises en réseau, réalisées sur le territoire, permettent de mettre en mouvement l'ensemble des acteurs vers la Supply Chain de demain. Et, plus largement, vers l'industrie du futur.*

(\*) Pôle Achats Supply Chain Atlantique

## Logistique et e-commerce : des flux en constante augmentation

Preuve du poids croissant de la vente en ligne, 80% du volume des colis livrés est aujourd'hui généré par le e-commerce. De nouveaux enjeux logistiques apparaissent pour les entreprises et nécessitent une gestion efficace des flux de commandes et de l'approvisionnement pour proposer une offre adaptée à leurs clients, toujours plus exigeants. En particulier, le mode de livraison express devient un élément central de l'offre des e-commerçants. Si le transport routier de marchandises, est en décline de 4,9% ces dix dernières années, les derniers kilomètres croissent de presque 10% depuis 2004.



## Le coût élevé du dernier kilomètre : la livraison n'est pas gratuite !

La livraison est l'étape de commande la plus difficile à maîtriser en terme de coûts. Le coût des derniers kilomètres est important : leur part dans les frais de transport totaux est estimée autour de 20% et progresse d'année en année.

**A noter** Les derniers km sont aujourd'hui assurés par les transporteurs routiers. Plus de 25% du CO2 émis en ville, comme 50% du gazole qu'on y consomme sont de leurs faits : le bilan environnemental du transport de marchandises est élevé.

La grande illusion à dissiper est celle selon laquelle il existerait des livraisons gratuites. Lorsqu'une livraison est dite « gratuite », elle est en réalité « offerte » par le marchand, qui prend en charge l'intégralité des frais de port à la place du client. Face à des e-clients (83% des internautes en 2017) habitués à une livraison « gratuite », les commerçants cherchent à réduire à tout prix l'abandon de panier et à maximiser le taux de

conversion. Car générer du trafic qualifié sur leur site coûte cher en marketing et publicité.

## EXEMPLE :

### Les petits distributeurs : quel prix à payer pour fidéliser leurs clients ?

Partant du postulat que la livraison est « gratuite », le consommateur ne veut plus la payer. Pourtant, les employés qui acheminent chaque jour des millions de colis doivent bien, eux, être rémunérés.

Alors comment faire ? Certains ont mis en place un abonnement annuel pour bénéficier de la livraison gratuite, comme Amazon avec Prime ou Cdiscount avec « Cdiscount à volonté ». Ce modèle est déficitaire et Amazon, qui a lancé cette pratique a accusé un déficit de 7 milliards sur cette activité. Seule les grandes enseignes sont en mesure d'absorber de tels déficits.

Privilégier la livraison de qualité pour se démarquer : face à de grands généralistes, les petits doivent exploiter ou développer leur unicité, créer et développer leur image de marque générant une communauté, pour conquérir le marché spécifique des produits « exclusifs ou personnalisés » (certains ont choisi le vin, d'autres la lingerie) ; dans tous les cas, une offre différenciante.

Un service client à l'écoute, capable d'apporter une aide concrète, permettra également de faire la différence. Si les nouveaux consommateurs sont plus volatiles, ils sont aussi plus sensibles à la qualité du service.

Les marques doivent être capables de mettre en place une expérience de marque de bout-en-bout, y compris après l'acte d'achat : suivi en temps réel du colis, géolocalisé, alertes SMS, du départ jusqu'à la remise en main propre au client, contre-signature. Une vraie souplesse dans la livraison fera aussi toute la différence : le client doit pouvoir être livré le jour même, y compris en soirée et le week-end, choisir son lieu et son horaire de livraison dans un créneau horaire court et être libre de changer d'avis ou de modifier ces paramètres.

Pour survivre, les distributeurs doivent sortir de la course à la livraison « commodité », et se positionner sur la livraison qualitative. Valoriser l'expérience client « post-achat », jusqu'au pas de porte, dans la continuité de l'expérience de marque, est la clef pour fidéliser les clients.

## Et demain : quel développement pour la logistique ?

Poussées par l'évolution des nouvelles technologies, le projet national de transition énergétique de la France et dernièrement la loi de transition énergétique, les entreprises logistiques n'ont pas tardé à faire évoluer leurs pratiques. On assiste au développement et à la mise en place ou au test de nouveaux dispositifs sur le territoire, par exemple : la conception d'usines nouvelle génération (petites unités de fabrication) disséminées au cœur des villes, la sélection de projets innovants liés à la logistique et au transport (pour mutualiser les flux, optimiser les tournées de livraisons...), l'incursion du digital (systèmes plus rapides et mieux structurés) et le renouvellement des pratiques de transport des marchandises pour optimiser la logistique du dernier kilomètre.

Les avancées technologiques font rapidement évoluer les équipements de transport, de manutention et de stockage. Ces changements économiques et techniques se traduisent par des concentrations d'entreprises, des nouveaux besoins des clients et par l'arrivée sur le marché de nouveaux prestataires logistiques et opérateurs de transport.



Ces différentes mutations ont un impact important sur l'évolution des métiers de la logistique et du transport, et notamment en termes de qualification et de compétences requises. Le développement de nouvelles prestations de services assurera une place plus importante pour les femmes dans ces activités. La part des postes de cadres et de métiers qualifiés continuera d'augmenter. En effet, la démarche supply chain est de plus en plus utilisée : il semble qu'il y ait un intérêt à conjuguer compétence logistique et compétence achats pour la gérer.