

Association
de **P**rospective
Rhénane

en Alsace

logistiques

Dynamiques



Coordination pour l'APR :

Monsieur Jean-Paul Masquida

Réalisation de l'étude :

Francis Blanrue et Antoine Bureth



**Bureau
d'économie
théorique
et appliquée
(BETA)
UMR 7522**

Rédaction de l'étude et présentation :

Francis Blanrue

(francis@strasbourg-conseil.com)

STRASBOURG CONSEIL

www.strasbourg-conseil.com

Logistique, une réflexion suffisamment intégrée dans la stratégie de développement alsacienne ?

Nombreuses conférences et tables rondes, des forums, des études et des enquêtes

- « ... la mondialisation fragilise l'emploi dans les industries traditionnelles, les activités transports-logistique, fortement créatrices d'emploi, pourraient prendre le relais » (Insee/AURM/ADEUS)
- « ... indispensable déploiement des activités logistiques en Alsace, condition d'une croissance économique et du maintien d'activités » (CCI)

SRDE (2006) : reprend le constat du rapport Buck (1998) sur le potentiel alsacien

- Pas de vision stratégique d'ensemble / Faibles disponibilités foncières / Etc.
- Devenir un grand opérateur en Europe et/ou soutenir la logistique des entreprises alsaciennes ?
- Scénario « Industribution » : développement de services logistiques pour l'industrie alsacienne
- Amélioration des infrastructures et des services de transport; navettes régulières et modernisation des installations portuaires ; création de plates-formes intermodales

Logistique, une réflexion suffisamment intégrée dans la stratégie de développement alsacienne ?

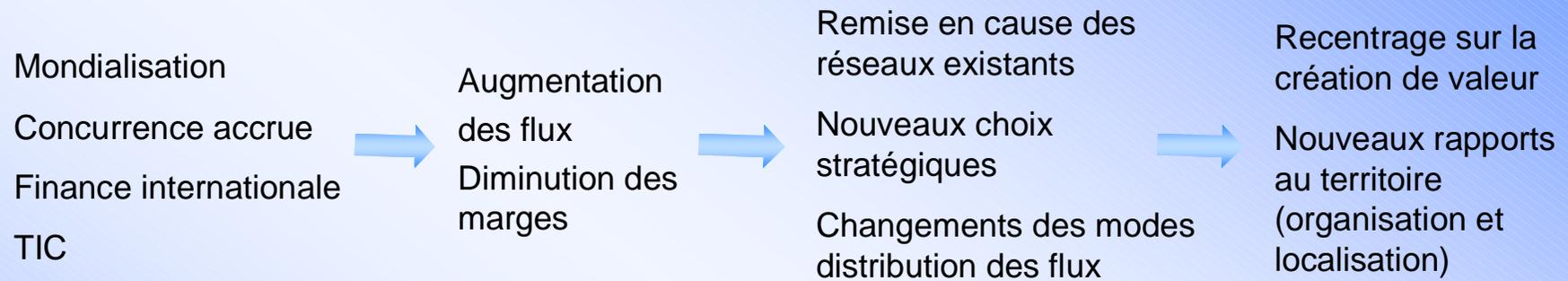
Enjeux potentiels de croissance et rôle de la logistique ?

- Inventaire des activités et des métiers relevant du champ de la logistique non stabilisé
- Emploi/compétences, valorisation de l'espace, développements durable, mutation des structures industrielles et infrastructures de transport, évaluation et prospective économique ?
- Arbitrages délicats : emplois vs environnement, compétitivité vs délocalisation, etc.

APR : une étude pour aider à réduire la complexité du processus logistique et identifier quelques pistes de réflexions et d'actions à mener en Alsace

- **Aspect Organisationnel** (Infrastructure = une « sous-partie »)
- déplacements et manutention vs gestion d'un ensemble de dispositifs techniques et organisationnels influençant le déplacement et le cycle de vie du produit

Logistique, moteur de la réorganisation des entreprises



Aménagement, attractivité, dynamisme, innovation, sécurité, développement durable, formations et emplois : **un enjeu territorial majeur**



Logistique = possibilité d'opérer des choix stratégiques pour produire et capter la valeur

Évaluation des sites d'accueil potentiel

Aperçu d'une prestation à valeur ajoutée

Marché Transport vs Marché Logistique

- Marché français des prestataires logistiques (pas d'activité de transport) : de 4,6 à 5,8 milliards € entre 1999 et 2003 (*Logistiques Magazine*)
- Marché européen (entreposage, référencement et gestion des stocks, emballage et conditionnement, préparation de commandes et transport) = 8% du PIB européen et français
- Croissance = 10%/ an vs 2% pour l'économie européenne
- Transport Routier de Marchandises : perte de compétitivité considérable au plan européen, rentabilité très faible et taux de sinistralité supérieur de 1,5 % aux autres professions (*Fédération Nationale des Transporteurs Routiers*)

➤ **Des différences qui reflètent des possibilités d'arbitrages stratégiques**

Gains de productivité et création de valeur via la transformation de la structure de coûts

- Processus logistique d'une entreprise : impacte 60% du coût d'un produit
- 9/10 des décideurs appartenant à 25 secteurs différents reconnaissent l'impact et l'importance de la Supply Chain dans la création de valeur (*Accenture*)

« *Leviers logistiques* » et Supply Chain en action

Le retour sur investissement

= Marge nette x Rotation des actif

= (Marge brute - Coûts d'exploitation) . (Ventes / Investissements)

Maîtrise de l'organisation logistique pour l'« *efficience logistique* »

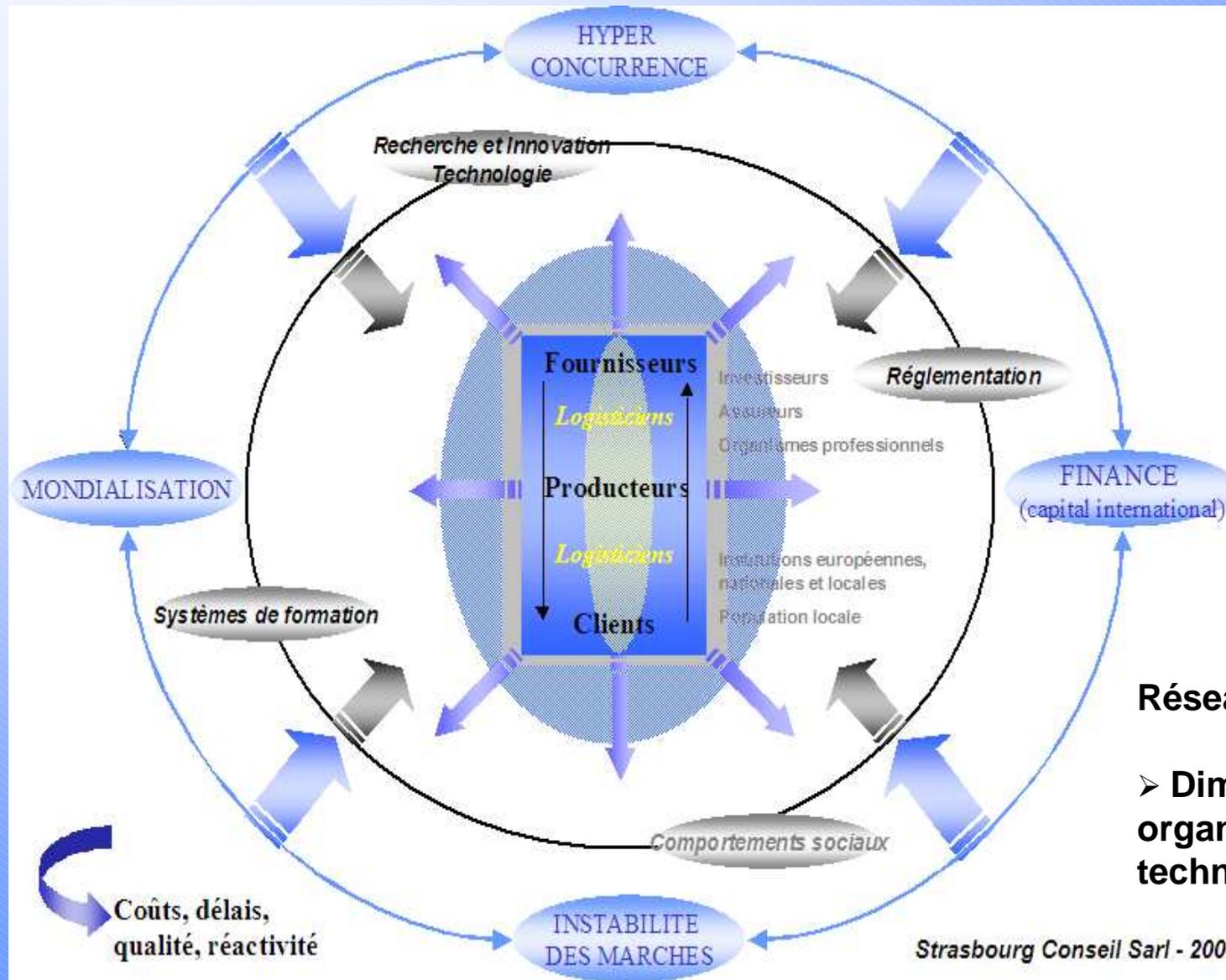
Plus stratégique pour les pouvoirs publics de soutenir des stratégies de coûts ? De Ventes ? BtoB ? BtoC ?

<i>Leviers de la Supply Chain en action / ROI</i>	Marge brute	Coûts d'exploitation	Ventes	Investissements	<i>Leviers d'action publique</i>	<i>Rang d'efficacité ?</i>
1. Augmentation des quantités		-	+	(+)	Infrastructures de transport	3
2. Augmentation de la variété	+	(+)	+	(+)	Innovation (accès ressources et financements ; prise de risque)	4
3. Diminution des coûts de production		-		-	Infrastructures industrielles et mesures tarifaires	2
4. Diminution des coûts de réactivité	+	-	+	-	Fonction d'animation et de coordination du tissu industriel	1

(+) : effet négatif

STRASBOURG CONSEIL - 2006

Nouveaux espaces de contraintes et domaines d'activités, nouvelles « zones » de création de valeur



Réseau Supply Net

➤ **Dimension organisationnelle et technique**

Prestataires logistiques : évolution des compétences pour rendre visible la chaîne

Gèrent la complexité du processus en offrant une prestation complète

Mandataire : porter la démarche logistique

Médiateur : résoudre les conflits d'intérêts potentiels

Modélisateur : maîtriser le processus et réunifier les activités fragmentées

➤ Zone géographique vaste; intégralité des prestations; savoir-faire spécifique et adaptatif

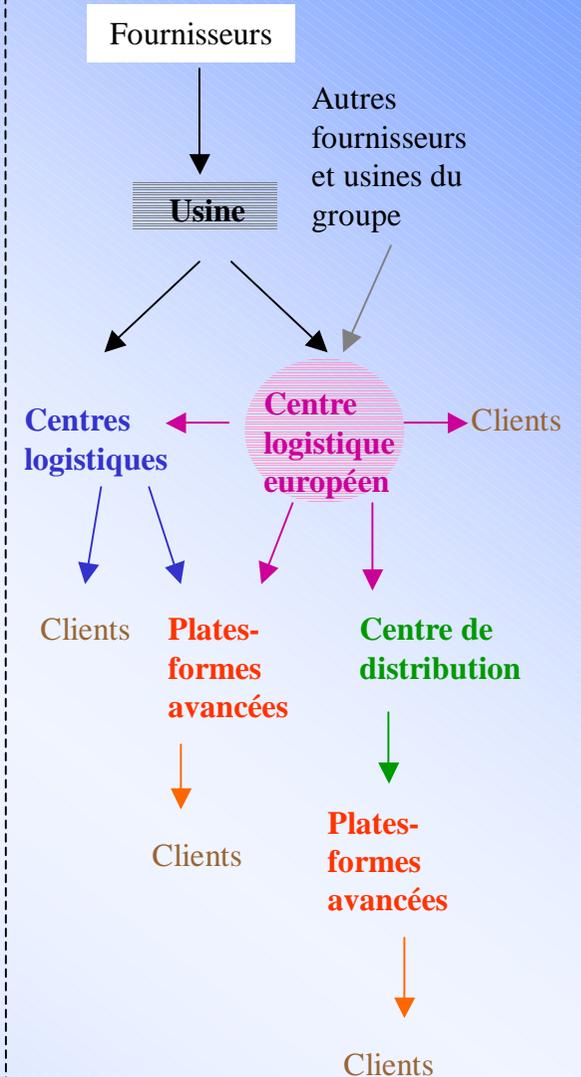
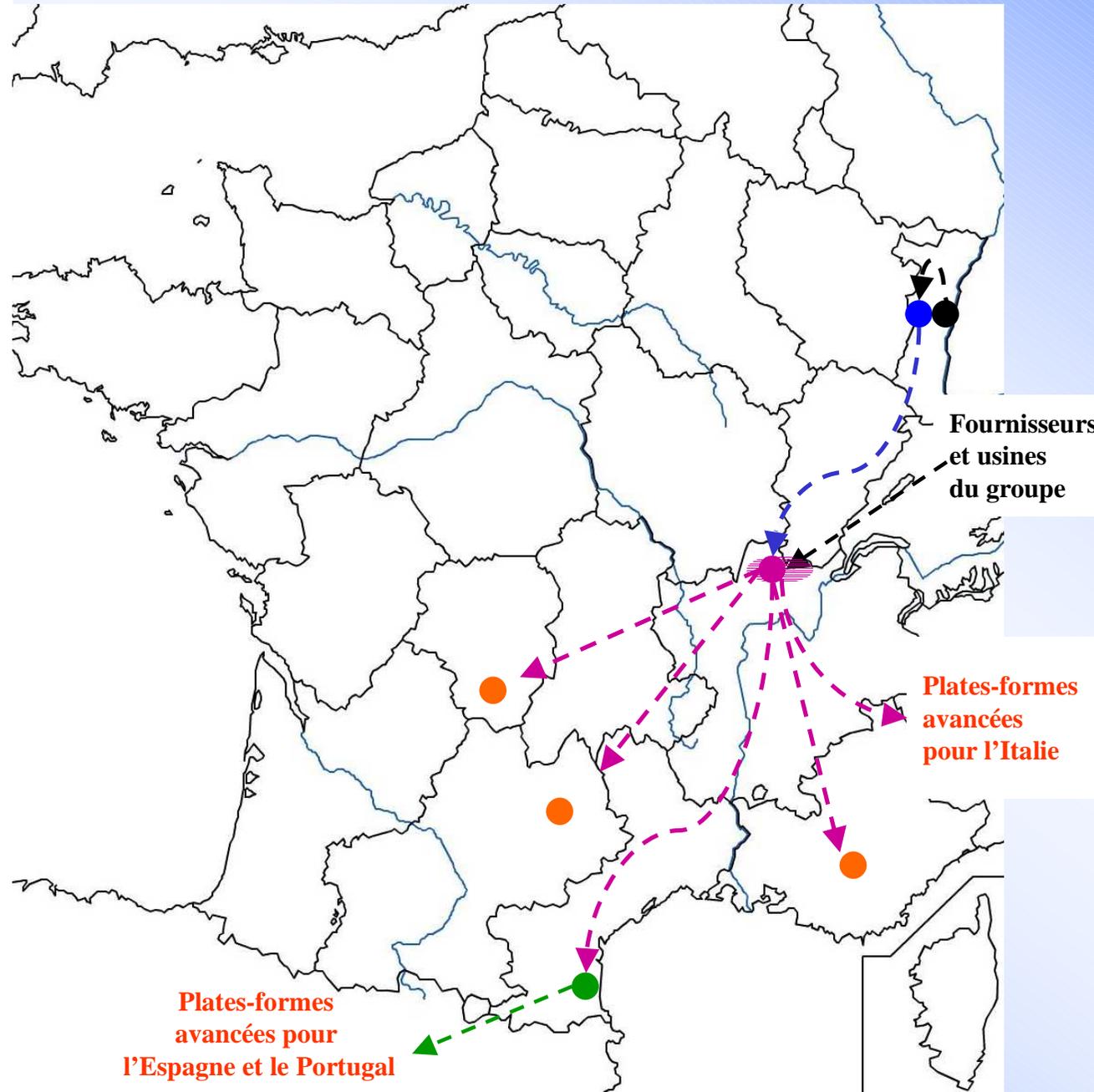
Mouvement progressif de concentration, d'alliances et d'intégration des prestataires logistiques au fonctionnement des entreprises

Vecteur de dynamisation pour un territoire (attractivité, développement des prestations et de compétences, élévation vers des opérations à plus forte valeur ajoutée, etc.)

Externalisation au niveau européen : 30% en 1998 à 38% en 2003; transport à 80% vs gestion logistique à 9%, activités à valeur ajoutée à 25%, traitement de l'information à 33% (*Datamonitor*)

Territoire étendu vs proximité requise

Exemple du processus logistique d'un chargeur



Grandes tendances d'organisation du processus logistique et nouveaux rapports au territoire

Double mouvement : concentration vs éclatement des flux

Augmentation de la taille des bâtiments; concentration régionale; nouveaux types de flux
Multiplication des plates-formes avancées et partenariats pour optimiser la distribution

L'amont du processus commence à suivre les réseaux de production vers les pays de l'Est et du Maghreb (Inde et Chine = rang 2); l'aval demeure à l'Ouest

Affranchissement des contraintes territoriales pour conserver les gains de productivité

Concentration des flux; croissance du transport, changements organisationnels : concept de plate-forme multimodale ?

Raisonnement des entreprises en terme de coûts, de fiabilité, et de qualité de service
Route = prépondérant, du fait de la logistique qui implique un éclatement rapide des flux

Localisation des sites logistiques

Un processus complexe d'optimisation

Configuration du réseau des sites de production

Répartition spatiale de la demande finale

Avantages liés aux sites d'accueil (accessibilité, infrastructure, foncier, main d'œuvre, etc.)

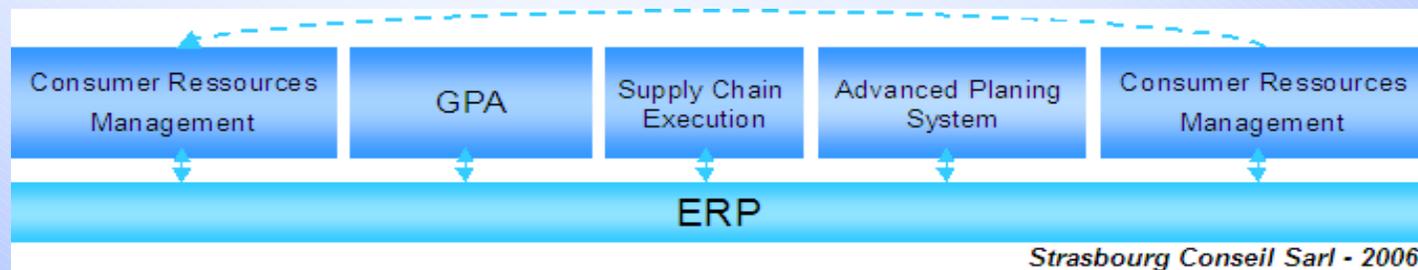
<i>Principales catégories de site</i>	<i>Proximité requise</i>	<i>Opérations possibles</i>	<i>Facteurs discriminants pour le choix du territoire d'accueil</i>
<i>Sites logistiques</i>	Usines	Réceptions des composants, stockage, conditionnement produits finis, expédition	Sites de production desservis
<i>Site logistique européen (hub)</i>	Grands axes de transports	Regroupement, stockage fournisseurs, réexpédition	Provenance et destination des produits, accessibilité, environnement local
<i>Centre de distribution</i>	Larges bassins de consommation	Réception/éclatement secondaires	Proximité du marché, rapport qualité/prix offre foncière
<i>Plates-formes avancées</i>	Lieux de commercialisation	Réception et livraisons	Magasins, clients

STRASBOURG CONSEIL - 2006

TIC : pour le décloisonnement fournisseur / producteur / client et le traitement de la chaîne d'interfaces

Proposition de valeur plus uniquement centrée sur le produit et le service

- Modes de prévisions, modèles collaboratifs et devancement des besoins clients
- Traçabilité, gestion des entrepôts informatisée et opérations de manutention automatisées, etc.



Résultats? Ex. Coca Cola : fiabilité des prévisions de 68 à 80%, 10% de stocks en moins, diminution des coûts de transport de 3,5%, et coûts de destruction divisés par 3 (*Supply Chain Magazine*)

Vers des infrastructures de transport intelligentes

- **Exigences en terme de compétences et de personnel qualifié**

Inscription alsacienne du processus logistique : les points de discussion

L'intégration effective du processus dépendra d'une organisation rationnelle de l'espace et du temps

Lisible, équipé, et flexible c'est-à-dire identifié, utilisable et malléable

L'attractivité du territoire alsacien est mise en jeu

Cœur de l'Europe vs cœur du processus de création de valeur ?

- Quel potentiel logistique les entreprises pourraient venir chercher en Alsace ?
- Sur la base de quels arguments géographique (condition nécessaire, non suffisante) et organisationnel l'Alsace peut-elle envisager un développement de la logistique ?
- Logistique endogène (ie. possibilité réseaux, présence de prestataires performants, etc.) génératrice de plus de valeur et/ou logistique exogène (ie. Infrastructure, foncier, etc.) ?

Logistique endogène et exogène : positionnement géo-logistique alsacien ?

Un carrefour de compétences industrielles et d'accueil de groupes étrangers

24% de l'emploi salarié régional et 27% de la valeur ajoutée régionale (2^{ème} et 3^{ème} rang national) (SESSI); 35 % à capitaux étrangers, pour 46% de la main-d'œuvre salariée

- Logistique endogène liée aux sites de production ?
- Potentiels de marchés suffisants pour résister aux nouveaux concurrents ?
- Offre prestataires adaptée ?

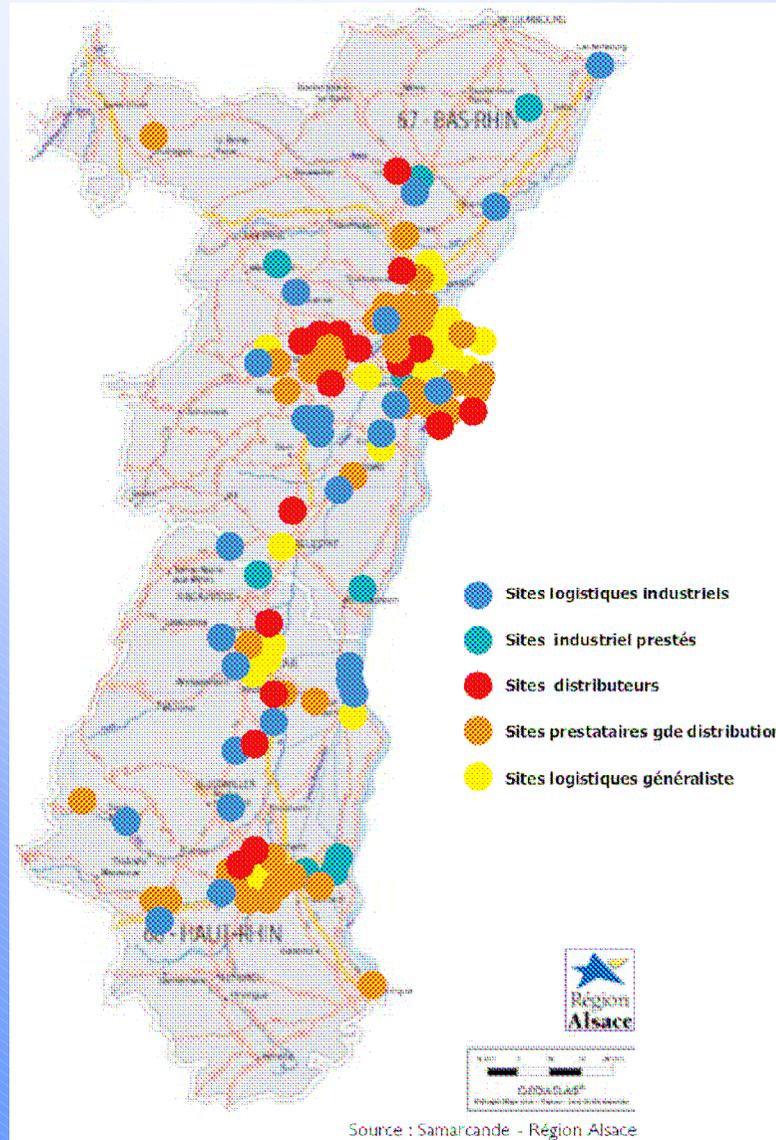
Un carrefour Europe de l'Ouest / l'Est, au cœur de la Banane Bleue

Proximité / zones économiquement puissantes et grands courants d'échanges

Vocation à occuper une place significative dans la logistique européenne (restructuration Est/Ouest)

- Points d'appuis favorables aux opérations logistiques européennes des entreprises étrangères ?
- Positionnement intéressant dans les flux d'échanges européens ?
- Offre des prestataires attractive ?
- Comment profiter des flux logistiques générés par ailleurs (logistique exogène) ?

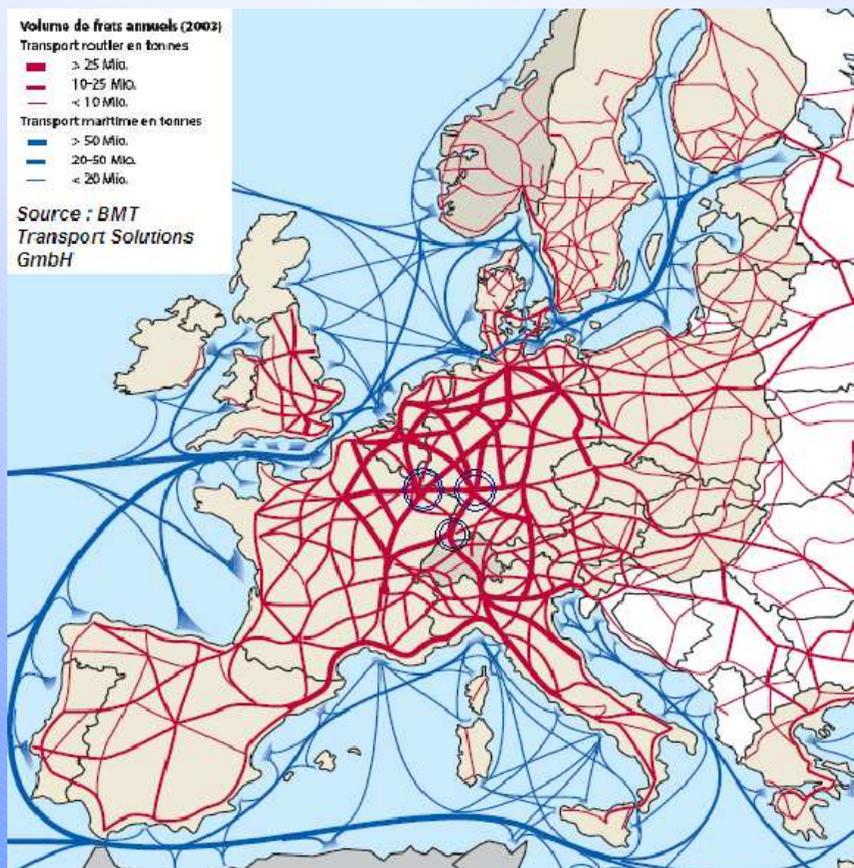
Les sites logistiques en Alsace



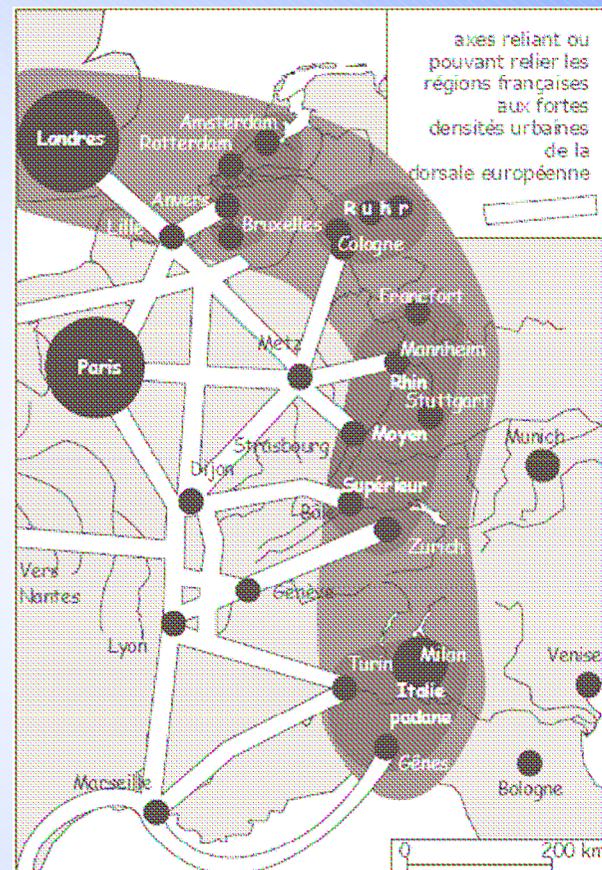
<i>Types de sites</i>	<i>Nombre</i>
Sites logistiques industriels	40
Sites logistiques industriels prestés	7
Sites logistiques distributeurs	12
Sites logistiques distributeurs prestés	5
Sites prestataires grande distribution	37
Sites logistiques prestataires	31
Total	132

Flux d'échanges et connections à la Banane Bleue ?

Volume fret annuel en 2003

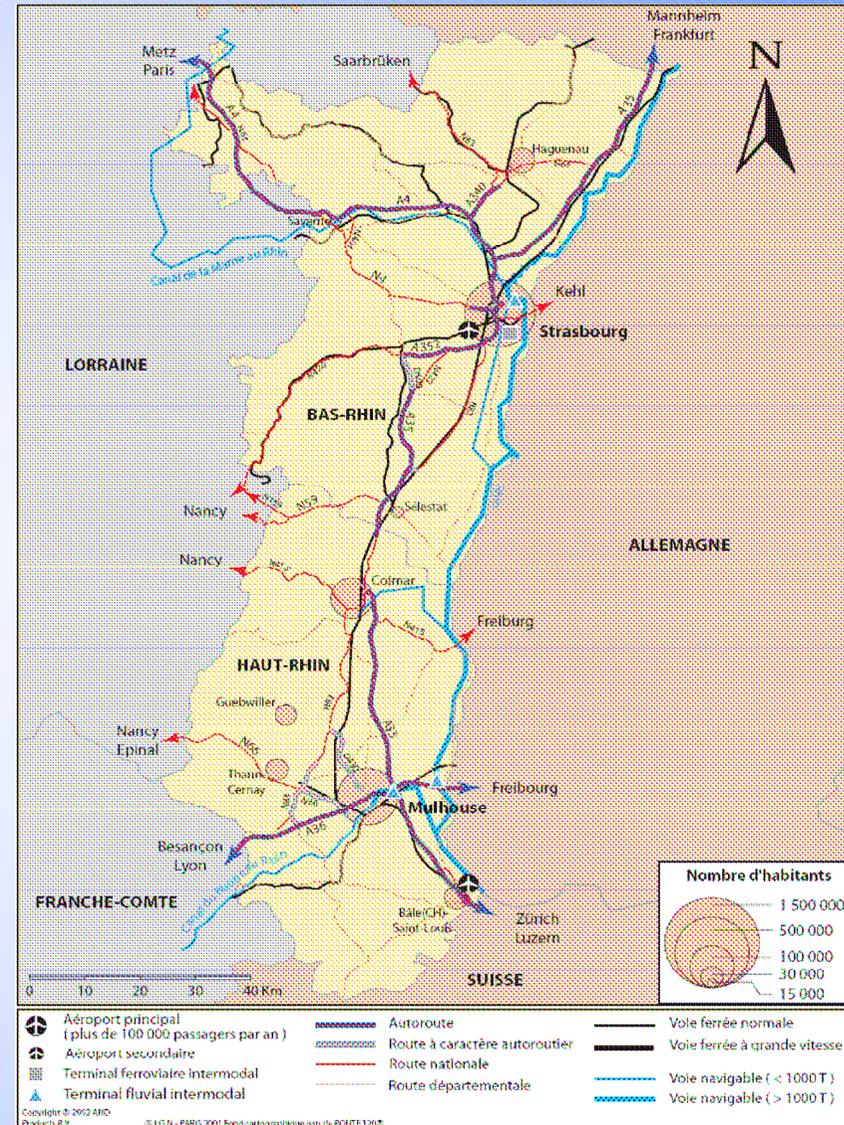
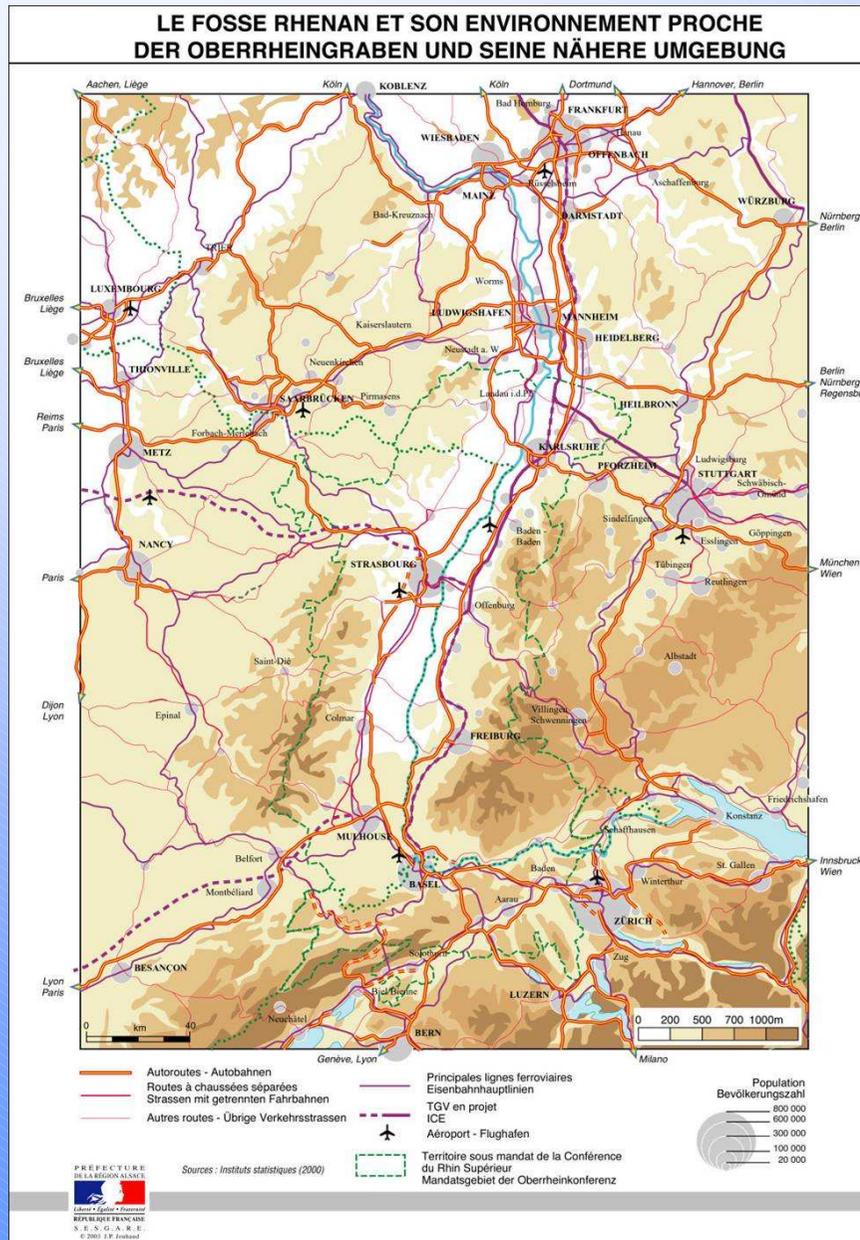


Axes réels et potentiels entre la France et la Banane Bleue



Source : Raymond Woessner - 2004

Nœud et infrastructures de transport ?



Organisation du réseau autour de la préoccupation du multimodal ?

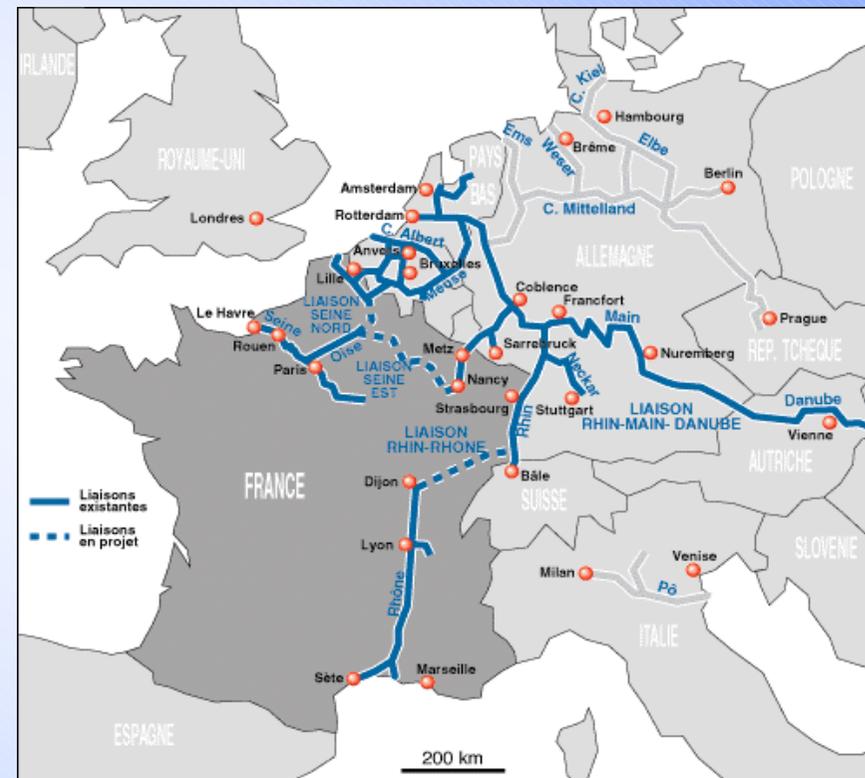
Enjeux de développement durable + renchérissement du prix de l'énergie

- Trafic interne substantiel (région industrielle et d'un corridor urbain assez dense)
- Trafic d'échange important (vocation de plate-forme d'exportation et de réexportation)
- Trafic de transit international (problèmes environnementaux et de congestion)

➤Incitation à recourir davantage au multimodal

- Existe-t-il un potentiel de développement encore inexploité de ce point de vue ?
- Quels sont les points et acteurs du territoire susceptibles de servir ce développement ?
- L'Alsace offre-t-elle des points d'entrée d'un bon niveau technique et d'une efficacité suffisante dans le traitement des flux ?
- Quel usage du fluvial et quelles améliorations de l'offre d'équipements et de services logistiques sur les ports ?
- Compétences et connaissances requises pour organiser du multimodal (formations) ?

- Le développement des liaisons TGV ouvrira-t-il effectivement la possibilité de devenir un carrefour de très grande valeur ?



Source: Secrétariat de la Commission Economique pour l'Europe de l'ONU, 1999

L'offre de transport fluvial en Alsace et dans l'Est de la France



Autres points importants de questionnements

Syndrome du Not In My Backyard (NIMBY) plus marqué qu'ailleurs ?

Prise de conscience des enjeux liés à la logistique vs perception d'une activité consommatrice d'espace, générant peu d'emplois et de retombées financières, des nuisances diverses, etc. ?

Offre de formation et qualité du bassin d'emploi ?

Besoin de flexibilité sur les RH et les entrepôts en particulier ?

Autoroute numérique et valeur ajoutée ?

Impact structurant de l'organisation logistique

Dimension quantitative des projets logistiques en Europe

6% des flux d'investissements en Europe en 03/04 (AFII)

29,6 milliers d'emplois créés en 02/04 + Préservation d'emplois

Des emplois de niveau de qualification moyen supérieur

Contenu unitaire (valeur ajoutée produite et salaires) supérieur à celui des sites de production

Fort impact structurant sur le territoire d'accueil, économique, mais également en terme de planification et d'aménagement du territoire

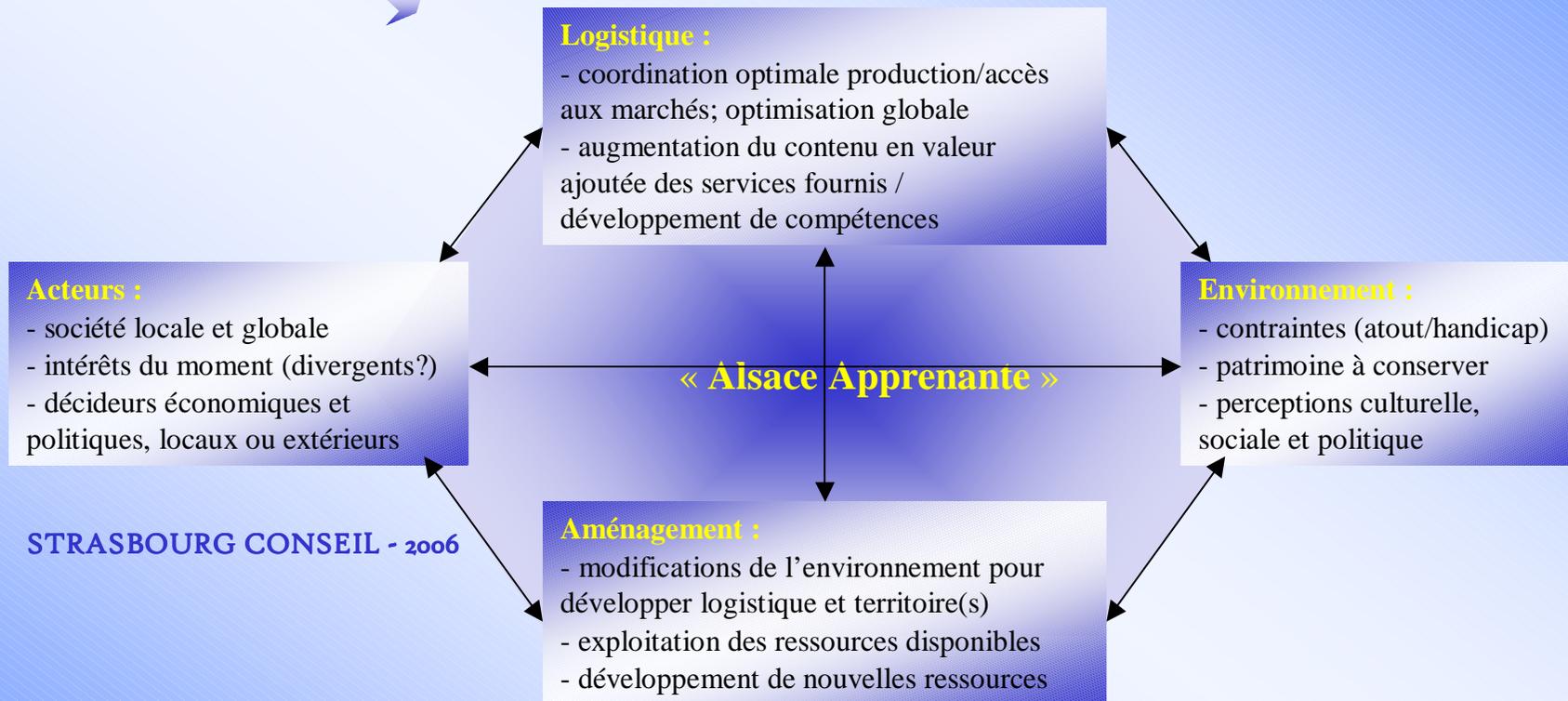
Renforce et stimule le secteur industriel / Génère de nouvelles activités et compétences

Au cœur des processus de création de valeur, exige une collaboration engagée sur la base de nouveaux rapports au territoire (« étendu » vs proximité requise)

Maillage économique régional plus équilibré, apte à apprendre et s'adapter stratégiquement

Vers la Région Apprenante

Mondialisation, instabilité des marchés, concurrence accrue, Finance internationale, TIC



- connaissance comme source de valeur et de dynamique de séquences production/innovation
 - relations de dépendance mutuelle au sein de « réseaux » d'innovations
- système d'éducation et de formation continue pour une main d'œuvre qualifiée
- réseaux physiques et informationnels ouverts et à l'écoute de l'environnement global

L'organisation de l'espace, enjeu économique, social et politique, doit reposer sur cette confrontation

Soutien public et politique européenne des transports

Heurts potentiels entre multiples niveaux de gouvernance

Différentes perceptions des enjeux/contraintes (commune, région, pays ou plan international)
Dégager un compromis entre des représentations hétérogènes : arbitrage intérêt local vs global
Des difficultés majeures + retard dans la mise en cohérence des politiques transport et logistique

Politique européenne avance sous la pression de crises successives

Récentes révisions du Livre Blanc, programmes européens sur la route intelligente, etc.

Identifier les modalités pour profiter d'initiatives lancées au niveau européen

Ambitions régionales doivent, en synthétisant des d'intérêts divers et localisés, s'intégrer dans un traitement/hierarchisation des problèmes envisagés à l'échelle nationale, s'articulant eux-mêmes à une approche européenne

Participation active requise aux « chantiers » européens

Sur les 30 projets prioritaires européens, 5 au moins concernent directement l'Alsace

TGV Paris Bruxelles Cologne Amsterdam Londres - projet « Eurocap rail » Bruxelles Luxembourg
Paris - axe ferroviaire Paris Stuttgart Vienne Bratislava – axe fluvial Rhin Meuse Main Danube –
axe ferroviaire Lyon Genève Bale Duisburg Rotterdam Anvers
+ indirectement le projet de système européen de navigation par satellite Galiléo

Nécessité de compléter et de renforcer le dispositif statistique et économétrique

Prolongement au niveau régional (raisonner en valeur ajoutée ou en volume d'encombrement)
Renforcer et homogénéiser la capacité d'analyse des trafics et de calcul des coûts

Développement de l'intermodalité et priorité européenne de rééquilibrage entre les différents modes de transport

Le territoire alsacien offre la possibilité de décongestionner les axes routiers
Adapter l'offre aux besoins des acteurs économiques (marge de progression importante)

Logistique, la compétitivité par l'innovation en Alsace

Les collectivités, en interaction avec l'ensemble des acteurs du développement socio-économique régional associés au système éducatif, doivent soutenir :

- l'organisation logistique des entreprises en mettant en avant l'argument organisationnel plutôt que l'argument géographique
- la « logistique » informationnelle (pas de logistique physique sans elle)
- la constitution et le dynamisme de réseaux pour la Supply Net et la multimodalité
 - proposer un mode de transport optimal pour réaliser un déplacement souhaité et éclairer le choix modal
 - aider à la réalisation du déplacement en facilitant l'usage des réseaux
- la formation initiale et continue
- l'harmonisation des différents niveaux de gouvernance à l'aune des orientations européennes