

LÉGENDES LOGISTIQUES URBAINES

Agir au-delà des idées reçues
pour une logistique urbaine efficiente

AVANT-PROPOS

Les abords des grandes capitales européennes ont désormais des atours de Tour de France. Les livreurs à vélos multicolores sillonnent la capitale pour tenir leur promesse de livraison en trente minutes. À côté, les camionnettes des grands opérateurs mondiaux passent presque inaperçues. Constructeurs et logisticiens rivalisent d'annonces à coup de drones et autres robots urbains.

Pendant ce temps, les grandes métropoles cherchent à tâtons les solutions pour réduire ce trafic de marchandises qu'elles craignent de voir exploser sous l'effet du e-commerce, tout en dénonçant à demi-mot les conditions sociales de ce métier.

L'attention médiatique sur cette course à la vitesse et la surenchère d'innovations encore souvent marginales alimentent la diffusion de légendes logistiques urbaines. Les avis sur les nuisances (trafic, pollution, uberisation) et leurs solutions (restriction d'accès, électrification, mutualisation...) se multiplient — essentiellement pour crier au loup. Nous partageons dans ce document quelques constats sur ces sujets, aussi factuellement que possible pour mettre d'accord consommateurs, villes, destinataires, chargeurs et transporteurs. Nous explorons également les meilleures pistes pour une logistique urbaine plus efficiente.



SOMMAIRE

INTRODUCTION

Recentrer les enjeux de
la logistique urbaine
P5

REPENSER L'OFFRE

1. Anticiper les attentes
du consommateur
P8
2. Favoriser et
densifier la livraison
aux particuliers
P11
3. Encourager le
transport pour
compte d'autrui
P14
4. Accroître la valeur
ajoutée du transport
P17



ADAPTER LA FLOTTE

5. Accélérer le renouvellement de la flotte
P22
6. Faciliter l'accès des poids lourds au centre-ville
P25
7. Ne pas se précipiter sur le tout électrique
P27

AMÉNAGER LA VILLE

8. Privilégier les zones à émissions limitées
P30
9. Renoncer aux mutualisations logistiques forcées
P33
10. Rapprocher la logistique des villes
P35

CONCLUSION

Sur quoi peut-on se mettre d'accord ?
P36

INTRODUCTION

RECENTRER LES ENJEUX DE LA LOGISTIQUE URBAINE

Le débat sur la logistique urbaine devrait également s'intéresser aux conditions pour faciliter le transport de marchandises en ville tant le secteur est essentiel à l'économie locale.

L'attention médiatique s'intéresse essentiellement au sujet de la logistique urbaine sous l'angle anti-congestion, pollution ou livraison aux particuliers. Le sujet est pourtant plus vaste tant la logistique est un sous-jacent essentiel de l'économie des villes.

MIEUX GÉRER L'ACCÈS EN VILLE POUR LIMITER LES EXTERNALITÉS NÉGATIVES DU TRANSPORT DE MARCHANDISES

80 % de la population française vit en ville en 2018 (90 % en 2050¹) — mais seuls 10 % de la population sur moins de 1 % du territoire (18 villes) est réellement concerné par la congestion urbaine². L'impact environnemental du transport de marchandises est plus important que celui de passagers en proportion du trafic, mais pas en valeur absolue. À Paris, par exemple, le transport de marchandises représente 15 à 20 % du trafic et génère 25 % du CO₂, 35 à 45 % des oxydes d'azote (NO_x) et 45 % des particules fines (PM)³. Ce trafic est par ailleurs en baisse et les progrès des motorisations et le renouvellement des flottes réduisent continuellement cet impact. La gestion des externalités négatives (congestion, pollution atmosphérique, bruits) est essentielle — mais ne doit pas être le seul point d'attention.

FLUIDIFIER LA LOGISTIQUE POUR SOUTENIR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE URBAINE

À l'échelle de la France, la livraison urbaine représente un marché de 20 milliards d'euros et plus de 150 000 emplois directs - en incluant le transport en compte propre et hors logistique (Illustration 1). Les livraisons aux professionnels représentent 80 à 85 % des flux de marchandises (soit plus de 17 milliards comparés à moins de 3 milliards pour les particuliers). Au-delà des emplois directs,

1 Villes du futur, futur des villes — quinze défis <http://www.senat.fr/rap/r10-594-1/r10-594-14.html>

2 i.e. présentant +25 % de temps de trajet supplémentaire en moyenne par rapport à une situation sans congestion

3 Source : ADEME 2015

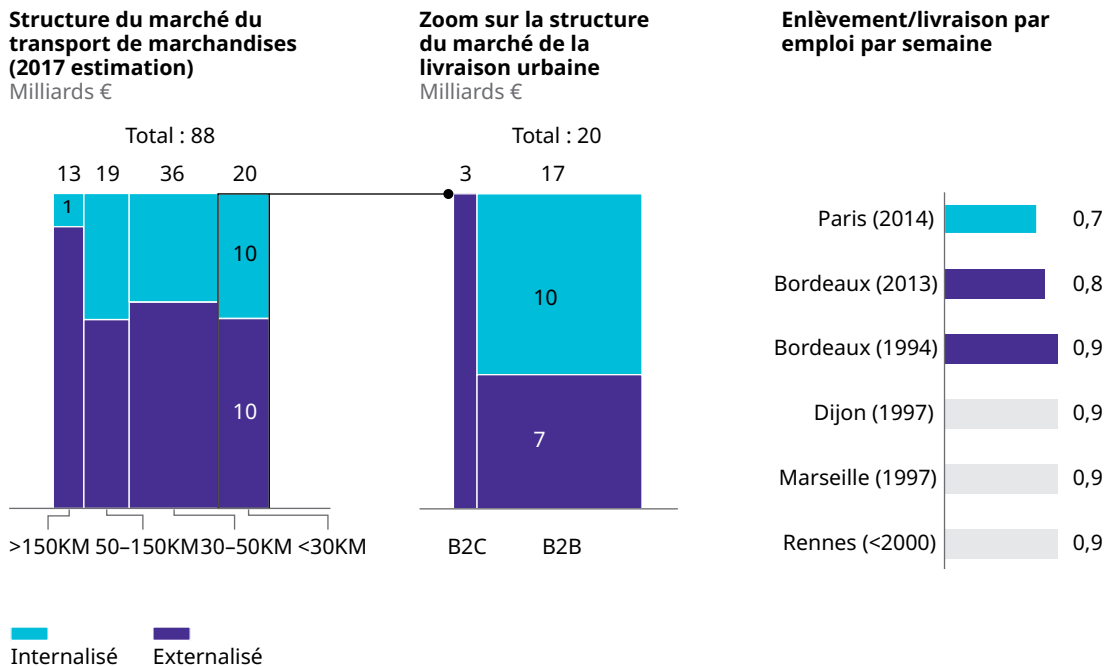
tous secteurs marchands confondus, chaque emploi génère dans son environnement urbain immédiat près d'une livraison ou d'un enlèvement par semaine⁴. Faciliter la logistique urbaine est donc essentiel pour soutenir l'activité économique locale.

La définition d'une logistique efficiente doit réussir à conjuguer apport économique et social et préservation de l'environnement urbain. Pour cela, il est en réalité nécessaire de considérer plusieurs logistiques (restauration, petits commerces, grande distribution, santé, industries, déchets...). À chacune correspondra un niveau de service (délai et respect des délais), un niveau de complexité technique (température, volumes, sécurité, horaires...) pour un coût (économique, social et environnemental) acceptable.

UNE DÉMARCHE D'AVANTAGE VOLONTARISTE À DÉFINIR AU NIVEAU DES VILLES

En France, 17 villes (sur ~280 communes de plus de 30 000 habitants.) ont récemment mis en place des zones à émissions limitées (Low Emission Zone) restreignant le trafic aux véhicules les plus propres. Une petite vingtaine d'initiatives d'optimisation (CDU, ZLU, ELU...) a vu le jour, depuis les années 70, et très peu restent opérationnelles. Moins de 10 % des communes ont mis en place un corpus de règles destinées à planifier et à améliorer leur logistique.

Illustration 1. Structure du marché du transport en France



1. Hypothèses clés : évaluation du transport urbain sur la base du nombre de mouvements par emploi en ville — source LET, Hors logistique

Source : Marché total FNTR, LET, analyse Oliver Wyman

4 Source : LET, enquête sur Bordeaux, Dijon, Marseille

REPENSER L'OFFRE



1. ANTICIPER LES ATTENTES DU CONSOMMATEUR

Les destinataires (B2B et B2C) n'accordent (encore) que peu d'importance à l'impact environnemental du transport. Le changement viendra plus facilement des grands chargeurs (industriels et commerçants) — anticipant l'évolution de l'attention des consommateurs.

LA LIVRAISON, UN SEGMENT OÙ L'OFFRE DEVANCE LA DEMANDE

La livraison est un marché où l'offre devance la demande. Avant l'arrivée d'Amazon Prime Now en France (2016), la proportion de consommateurs présentant un intérêt pour la livraison le jour même était faible (< 10 % en 2013). Depuis, la livraison le jour même (voire dans les 3 heures) intéresse près de 60 % des acheteurs en ligne⁵, près de 25 % l'ont utilisée⁶, entre 20 et 25 % seraient prêts à payer 5 € de plus pour être livrés dans la journée⁶ — ce qui reste très loin du surcoût de cette offre. Plus important encore, 34 % des acheteurs en ligne ont souscrit un abonnement pour un nombre illimité de livraisons⁷. Nous sommes encore loin des 50 % de pénétration (du seul Amazon Prime) aux Etats-Unis (2018) — mais le pli semble être pris.

Cette évolution ne peut que rappeler celle qu'a connue la téléphonie mobile ou l'accès Internet dans les années 2000 en passant de la tarification à l'usage à une tarification forfaitaire. Pourtant alors que se multiplient les appels à sensibiliser les consommateurs à leur « surconsommation » de colis, personne ne songerait à demander aux abonnés télécom aujourd'hui de modérer leur usage.

LES CONSOMMATEURS NE S'INTÉRESSENT PAS (ENCORE) À L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Les grands industriels s'accordent à penser que lorsque les consommateurs s'inquiètent de l'impact environnemental d'un produit, ils pensent en premier lieu à la production, voire à l'emballage — et rarement au transport. C'est cette lecture que confirme la dernière enquête consommateurs sur la livraison d'Oliver Wyman (2019). (Illustration 2).

5 Enquête IFOP

6 Enquête Metapack 2017

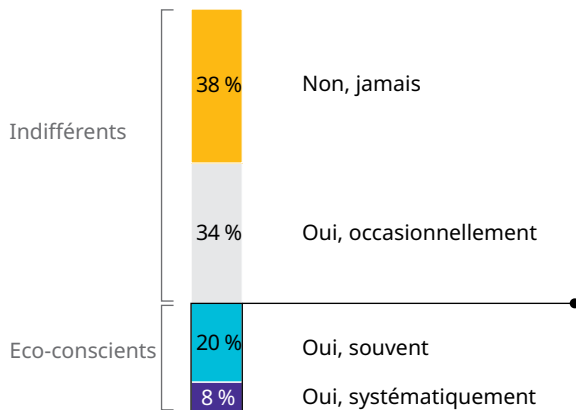
7 Enquête Fevad 2018

Illustration 2. Importance de l'impact environnemental des achats en ligne

En % du total par catégorie, France uniquement

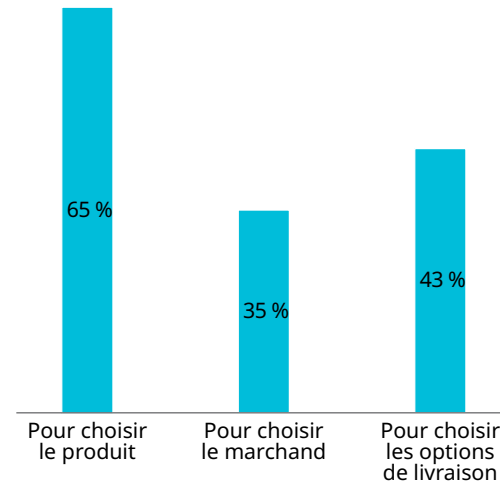
Tenez-vous compte des impacts environnementaux de vos achats en ligne ?

n=1200 — acheteurs en ligne



A quel(s) moment(s) tenez-vous compte des impacts environnementaux ?

n=275



Source : Enquête Livraison Oliver Wyman — Août 2019

Moins de 10 % des acheteurs en ligne s'intéressent systématiquement à l'impact environnemental de leur commande⁸. Un petit tiers (30 %) peut être considéré comme sensible au sujet. C'est avant tout pour le choix du produit (~65 %) que l'impact environnemental est considéré, suivi par le choix des options de livraison (~40 %). Les consommateurs semblent repousser la responsabilité environnementale au marchand (40 à 50 % des avis selon profils) et pensent avant tout à l'optimisation de l'emballage (40 à 50 %). L'intérêt pour les modes de livraison « doux » n'est relevé que pour 20 à 25 % des consommateurs. Moins de 10 % sont prêts à payer ou à être taxés pour compenser l'impact environnemental.

De manière surprenante, ce sont les plus seniors qui s'annoncent être les plus éco-sensibles (40% pour les plus de 60 ans vs. moins de 25 % pour les moins de 35 ans) — en particulier lorsqu'il s'agit de choisir le produit. Les plus jeunes sont davantage attentifs à la livraison (40-45% pour les moins de 35 ans vs. moins de 30 % pour les 60 ans et plus). Les 18-25 ans sont également davantage prêts à payer que leurs aînés pour compenser leur impact.

Gageons que cette sensibilité plus marquée à l'impact du transport des plus jeunes générations est un signe d'évolution des mentalités à long terme.

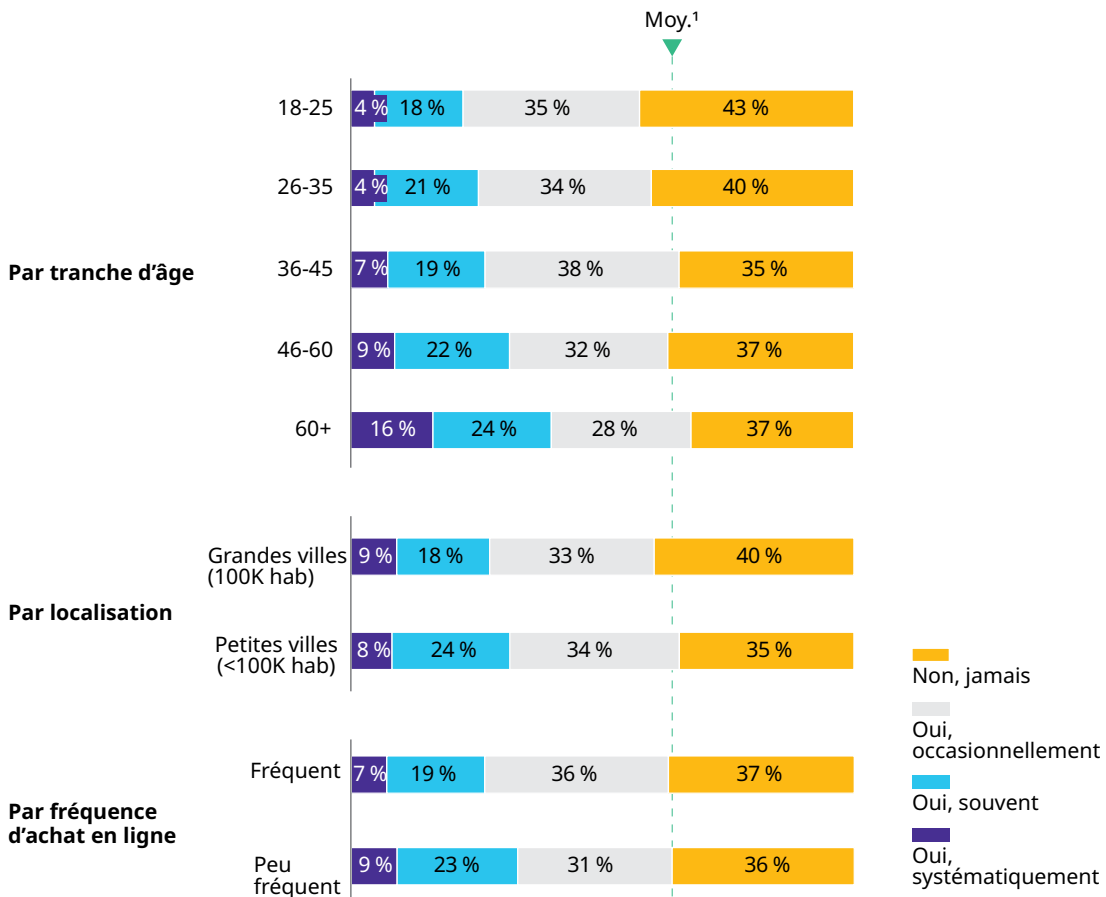
De leur côté, les consommateurs préfèrent encore se déplacer en relais colis (40 %) que de grouper leurs commandes (35-45 %). 25 à 30 % sont prêts à attendre leurs achats plus longtemps.

⁸ Enquête Livraison Oliver Wyman 2018

RESPONSABILISER LES CHARGEURS EN ANTICIPANT LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

À plus court terme, l'évolution vers une logistique plus respectueuse de l'environnement urbain ne viendra vraisemblablement pas des consommateurs. Elle viendra en premier lieu des chargeurs (industriels et commerçants), avant tout soucieux de réduire leurs coûts et indirectement en réduisant les kilomètres parcourus afin de réduire leur empreinte. Les initiatives pour afficher l'impact carbone par mode de livraison sont louables (l'affichage étant obligatoire pour les transporteurs en France depuis 2013) — mais restent compliquées à mettre en œuvre et manifestement peu visibles. Le développement des modes doux restera anecdotique tant que le surcoût économique sera important. La sur-taxation locale ou nationale crée des désavantages économiques si elle n'est pas généralisée. Aucune solution miracle donc, mais une combinaison d'actions à considérer.

Illustration 3. Tenez-vous compte des impacts environnementaux de vos achats en ligne ?
En % du total par catégorie, France, N= 961 acheteurs en ligne



1. Moyenne cumulée pour les réponses « Oui, occasionnellement », « Oui, souvent » et « Oui, systématiquement »
Source : Enquête Livraison Oliver Wyman — Août 2019

2. FAVORISER ET DENSIFIER LA LIVRAISON AUX PARTICULIERS

La vente en ligne génère moins de mouvements que les achats en magasins lorsque l'on prend en compte les déplacements des particuliers vers les points de vente.

LE E-COMMERCE PÈSE TOUT AU PLUS 3 À 4 % DES MOUVEMENTS DE VÉHICULES EN VILLE

Dans les grandes villes, le trafic de marchandises représente 15 à 20 % du total des mouvements. Au sein de ce trafic, près de 15 % des mouvements sont destinés à la livraison de particuliers⁹. Ainsi dans une ville comme Paris, le e-commerce pèserait tout au plus 3 à 4 % des mouvements¹⁰ de véhicules — et encore moins en temps de trafic. Quand bien même le e-commerce doublerait sur 10 ans, les mouvements de livraisons ne seraient que de 6 % du total.

Contrairement à l'impression répandue, sur les 15 dernières années, le trafic de marchandises n'a fait que baisser — jusqu'à - 35% de véhicules dans Paris intra-muros (en équivalent VU). C'est une conséquence de la relocalisation d'une partie de l'activité économique et de l'optimisation continue.

Le véritable moteur de la croissance du trafic de marchandises est la fragmentation des flux (de camion à lot de palette et de palette à colis) résultant de la multiplication des références, conjuguée à l'optimisation des stocks, multipliant les réassorts. À cela se rajoute la volonté d'optimiser les surfaces de ventes et surtout celles de stockage urbain — poussées par l'inflation immobilière en dehors des villes — rallongeant de fait les distances parcourues.

LES ACHATS E-COMMERCE GÉNÈRENT MOINS DE TRAFIC QUE LE COMMERCE TRADITIONNEL

À Paris intra-muros, un achat e-commerce génère 4 minutes de trafic, un achat standard 6 à 7 minutes de trafic. En dehors de l'ultra-centre, un achat conventionnel génère près de 10 minutes de trafic — sans compter le temps d'approvisionnement des magasins. Pour 10% du commerce, le e-commerce mobilise 4 % du temps de voirie occupé par le trafic marchandises, quand les 90% restant du commerce physique en mobilisent 96 %.

⁹ Estimation Oliver Wyman — 15 à 20 colis / ménages / an

¹⁰ Estimation Oliver Wyman — 15 % x 20 % = ~3 % trafic total

C'est ce que confirme autrement l'analyse menée par le MIT indiquant que l'empreinte carbone d'un achat en ligne est ~20 % plus faible que celle d'un achat en magasin¹¹.

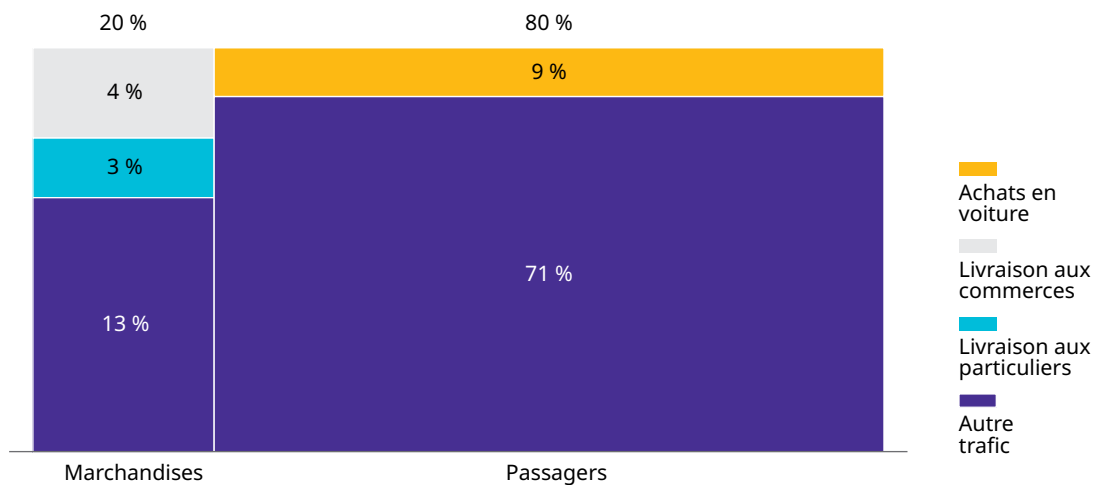
ENCOURAGER LA DENSIFICATION DES LIVRAISONS E-COMMERCE POUR RÉDUIRE LE TRAFIC

Ainsi dans les zones urbaines à forte motorisation et moins denses, remplacer les déplacements individuels motorisés par des tournées de livraisons professionnelles mutualisées aurait un impact bénéfique sur le trafic¹².

Dans les zones denses, les points relais, livraisons en magasins, consignes automatiques, fixes ou mobiles, boîtes aux lettres intelligentes sont autant de modes de livraisons en développement qui, combinés à de meilleures capacités de prévision, réduisent continuellement le ratio mouvement par achat en faveur de la vente en ligne.

Enfin, toutes zones confondues, les transporteurs qui opèrent ces livraisons sont de fait dans une logique d'optimisation continue — contrairement aux particuliers — pourvu qu'on les laisse y opérer efficacement.

Illustration 4. Distribution des mouvements urbains (ex. Paris 2016)

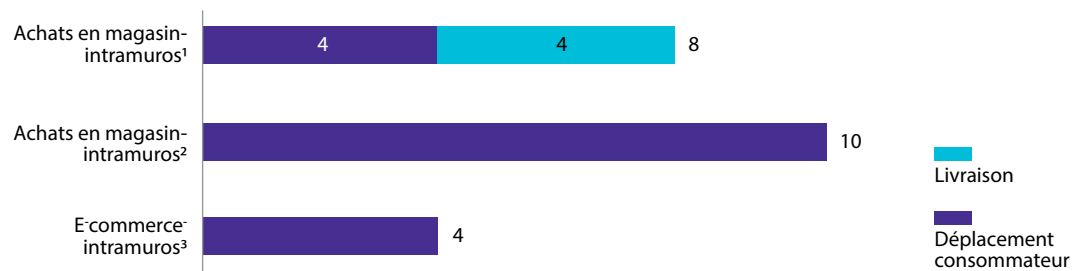


Source : Enquête transport de marchandises en ville 2014, IDF, Motorisation et usage de la voiture en Île-de-France, 2013, analyse Oliver Wyman

¹¹ MIT Center for Transport & Logistics — pour l'achat d'un jouet, hors livraison express

¹² Sous conditions de 120 livraisons par jour / tournée B2C

Illustration 5. Temps de trafic par achats (en minutes — estimation)



1. 10 % des achats motorisés pour un déplacement moyen de 35 min soit 3,5 min / achat, doublé d'au moins autant de temps pour la livraison vers les magasins

2. (40 % des achats motorisés pour une durée moyenne de 25 min par trajet)

3. Au rythme de 120 livraisons en 8h de tournée pour un livreur

Source : Enquête transport de marchandises en ville 2014, IDF, Motorisation et usage de la voiture en Île-de-France, 2013, analyse Oliver Wyman

3. ENCOURAGER LE TRANSPORT POUR COMPTE D'AUTRUI

La progression du transport pour compte d'autrui largement adopté pour la longue distance pourrait encore croître en ville pour massifier davantage le transport.

LE REMPLISSAGE S'AMÉLIORE STRUCTURELLEMENT AVEC L'EXTERNALISATION DU TRANSPORT

En France, le taux de remplissage est en augmentation continue depuis plus de 10 ans. Les parcours nationaux à vide en 2017 en France représentent 18 % des véhicules kilomètres contre 26 % en 2005. Sur de longues distances, le taux de kilomètres en charge est de 85 à 90 % (2014). Pour le transport régional, le taux de retours chargés est plus proche de 80-85 % (2014). Il diminue encore d'un cran en ville. Par construction, les transporteurs tiers affichent un moindre retour à vide — dans la mesure où ils ont plus de facilité à rééquilibrer leurs flux (+5 à 10 points de retour à vide en moins selon la distance). L'externalisation explique l'essentiel de l'optimisation du remplissage : développement de l'offre de messagerie, consolidation des transporteurs, optimisation des tournées, libéralisation du transport, développement (lent) des bourses de fret électroniques. L'externalisation est en progression continue (66 % des volumes en 2008 en Europe, à 72 % en 2017 — EU25) — notamment sur le transport national (l'international étant déjà à 90 % depuis 2008). Certains pays européens (notamment scandinaves, et l'Espagne) affichent un taux d'externalisation du transport national plus élevé ~ 85 % (en volumes) — pour une moyenne européenne de 70 % (EU28 — 2014). Sans surprise ils affichent de meilleurs remplissages moyens. (Illustrations 6 et 7)

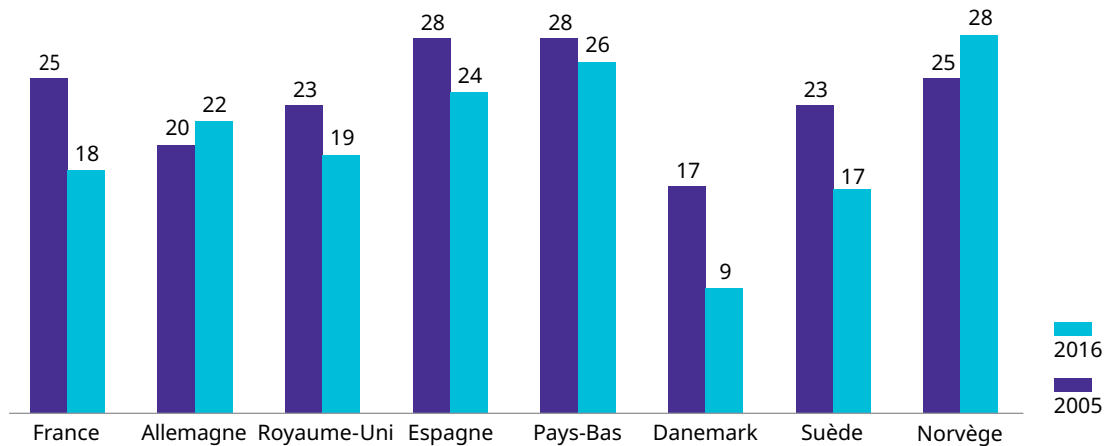
LA LOGISTIQUE URBAINE CUMULE LES CONTRAINTES OPÉRATIONNELLES LIMITANT LE REMPLISSAGE

La logistique urbaine cumule un certain nombre de contraintes structurelles : faible distance, majorité de petits véhicules, niveau de service / fréquence / vitesse de livraison en croissance — difficiles à contourner — entraînant un taux de charge moyen structurellement faible estimé entre 50 % et 60 % — et expliquant le moindre recours à l'externalisation.

À titre d'exemple, en Ile-de-France (2014), près de 50 % (en mouvements) du transport de marchandises est réalisé en compte propre par des grossistes, industriels et artisans (vs. une moyenne en transport national de ~ 25 % en volume¹³). La progression du transport pour compte d'autrui en ville (autour de 33 % des mouvements à Bordeaux en 1994 vs. 50 % en 2012) semble indiquer que l'externalisation continue.

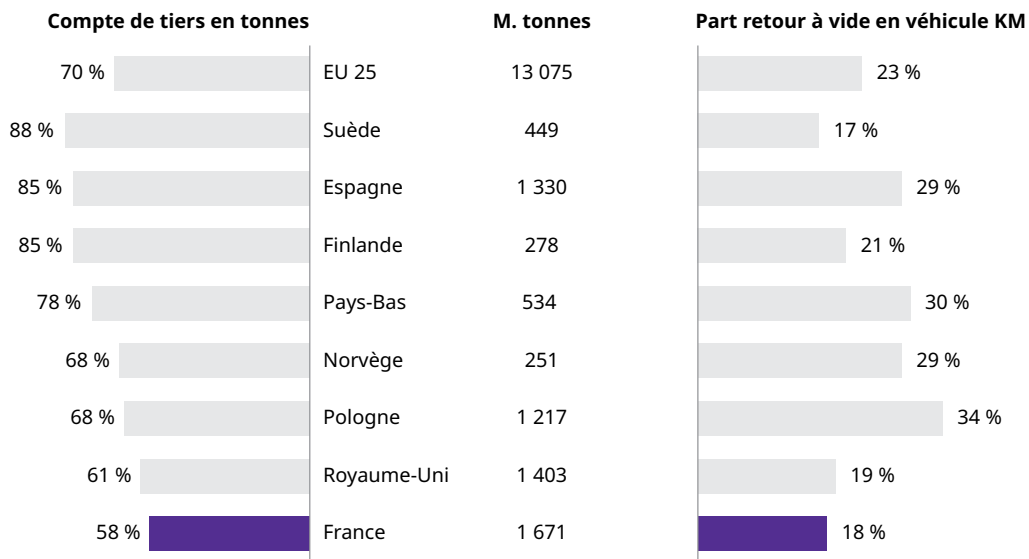
Illustration 6. Taux de transport à vide 2005 vs. 2016 (tous types de transport)

Taux de transport à vide 2005 vs. 2016 (tous types de transport)



Source : Eurostat

Illustration 7. Transport pour compte d'autrui (en tonnes) — transport national (2017)



1. EU 28 — Hors Roumanie et Italie, données non disponibles

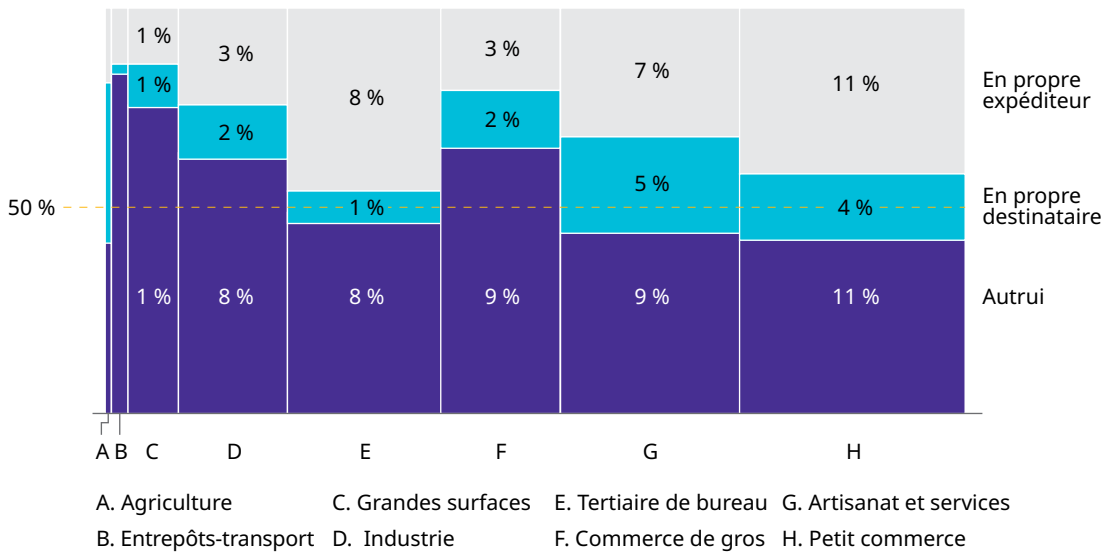
Source : Eurostat

13 Source : SDES, CCTN 2018 pour PTAC > 3,5 T 2017

FAVORISER DAVANTAGE LE TRANSPORT POUR COMPTE DE TIERS PAR DES PROFESSIONNELS DU TRANSPORT ET GROSSISTES LIVREURS

L'étude de mesures en faveur de la croissance du transport pour compte de tiers en ville, par construction davantage mutualisé et optimisé, serait ainsi un vecteur d'amélioration à long terme de l'efficacité de la logistique urbaine. Cette mutualisation ne passe pas nécessairement par la mise en place d'infrastructure de groupage en exclusivité type CDU (Centre de Distribution Urbain). La facilitation préférentielle des accès (voirie, horaires) ou du stationnement pour les transporteurs et grossistes livreurs serait un moyen d'action relativement simple. L'essentiel du potentiel de progrès semble être auprès des petits commerces, artisans et sociétés de services représentant près de 50 % des flux avec une externalisation de moins de 40 % (Illustration 8). Ce constat invite à s'interroger sur le bon ciblage des aides pour le renouvellement des flottes. Pour cela, petits chargeurs et expéditeurs doivent pouvoir accéder à une offre de transport réactive et abordable. L'essor des places de marchés et plateformes de mise en relation entre coursiers et chargeurs semble aller dans ce sens — le maintien de la compétitivité des transporteurs traditionnels également.

Illustration 8. Pénétration du transport pour compte d'autrui en ville selon le type d'activité — Exemple Bordeaux 2015



Source : Enquête transport de marchandises en ville 2015, 2013, analyse Oliver Wyman

4. ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DU TRANSPORT

Le transport urbain est déjà largement sous-traité à une myriade de petites entreprises. Les différents acteurs de la chaîne sont souvent faiblement rentables. Plus que le resserrement réglementaire, c'est la recherche de davantage de valeur ajoutée autour de la livraison qui permettra d'améliorer la rentabilité du secteur.

UN SECTEUR RECOURANT DÉJÀ FORTEMENT À LA SOUS-TRAITANCE

Les alertes se multiplient sur le risque d'uberisation du transport de marchandises en ville — autrement dit un risque d'intermédiation (numérique) et de précarisation des opérateurs et des transporteurs. Il ne s'agit cependant pas d'un risque à venir, mais d'une réalité depuis longtemps — même si elle n'est pas numérique.

La messagerie et le transport de colis reposent déjà fortement sur la sous-traitance, de l'ordre de 70 % à 80 % sur le dernier km — le reste de l'activité (à minima 50 % de la valeur ajoutée) étant davantage internalisé. En moyenne, le secteur du transport (tous modes) affiche officiellement un taux de sous-traitance (en valeur ajoutée) de 23 % (légèrement inférieur en fret de proximité -2 points en 2015) à comparer au BTP (21 %) et à une moyenne nationale de 14 %¹⁴.

L'attention publique se concentre sur les livreurs à vélos (quelques milliers), phénomène plus récent, mais en nombre et en ancienneté, la population des chauffeurs-livreurs (dizaines de milliers) est beaucoup plus large.

DES SOUS-TRAITANTS PAS SI FRAGILES

Une partie non négligeable de l'activité des sous-traitants échappe aux chiffres officiels — mais en France, près de 22 000 établissements (PME) et environ 91 000 employés sont recensés dans les PME de livraison de proximité (évaluation Oliver Wyman)¹⁵ auquel il convient de rajouter 12 500 non-salariés.

¹⁴ Source : Insee 2014

¹⁵ Sur un total de 25 000 établissements identifiés base SIRENE (2018)

Ces établissements relativement âgés (14 ans) comptent 8 à 10 employés (hors PME sans employé) pour un chiffre d'affaires moyen de 850 000 €. 80 % des entreprises génèrent un résultat positif (EBIT) de 2 % en moyenne (pour un EBITDA de 5 %). Étonnamment, les plus petites entreprises (moins de 0,5 million €) sont celles qui affichent les meilleurs résultats (EBIT 3,5 %, EBITDA 8 %).

Le segment dans son ensemble affiche un taux de défaillance de 3 %¹⁶, deux à trois fois supérieur à la moyenne des entreprises tous secteurs confondus¹⁷, mais le taux de créations (hors micro-entreprises) est de 5,5 % — et compense largement ces défaillances.

UNE SITUATION VARIABLE DES DONNEURS D'ORDRE — MAIS GLOBALEMENT POSITIVE

La situation des réseaux de messagerie (palette, multi-colis, B2B) n'est en général pas beaucoup plus confortable que celle de ses sous-traitants. En France, le secteur, pendant longtemps sur-capacitaire, a connu deux importantes faillites (Sernam en 2012, Mory Ducros en 2015) et peine à retrouver son niveau d'avant 2008, même avec la reprise depuis 2017. Entre 2010 et 2015, les coûts du secteur ont augmenté plus rapidement que les prix (voir indice CNR) — situation en moyenne rétablie depuis. En 2016, les comptes officiels des entreprises du secteur de la messagerie et fret express (52.29A) affichent un EBIT autour de 2 %¹⁸ — très comparable à celui des sous-traitants. Le bon indicateur est toutefois plutôt l'EBE / Valeur ajoutée (tant la sous-traitance est importante), davantage proche des 8 %.

Les comptes des coursiers intra-urbains structurés affichent des marges opérationnelles légèrement supérieures (EBIT de 4 à 8 %) — mais cohérentes avec leur niveau d'investissement plus élevé (ex : flotte en propre, informatique).

La situation est différente dans le colis / express (pour les opérateurs multi-pays) où les marges opérationnelles sont meilleures en moyenne mais nécessitent davantage d'investissements et sont souvent portées par les flux internationaux. La croissance de ce segment est tirée par les flux B2C avoisinant les 8 à 10 % par an et soulève à l'inverse des questions sur la capacité des opérateurs à suivre.

16 Source : ADEME Transports routiers de fret de proximité 2016 / Bilan social 2018

17 Source : BDF, 1,1 % au global 2016

18 Source : 2016, Insee-Esane

RESSERREMENT RÈGLEMENTAIRE : RÉÉQUILIBRE « NATUREL » ...

Le besoin de flexibilité et les faibles barrières à l'entrée expliquent la faiblesse structurelle des marges du transport.

Les grands opérateurs qui ont recours à une sous-traitance importante cherchent à mieux gérer les variations d'activité économique. Ce mode de production est également un outil pour déporter une partie des contraintes de gestion sociale vers les sous-traitants — moins encadrés ou plus souples en raison de leur taille.

Plusieurs tentatives de resserrement réglementaire ont tenté de mieux réguler le secteur (Anti-dumping 2001, durée de conduite Gayssot 2 en 2002, contrat-type de 2003, statut de chauffeur livreur en 2006...) — sans vraiment en améliorer l'équilibre. Tout resserrement réglementaire se traduit par une hausse de prix car, à quelques exceptions près en Europe, le prix du transport est le reflet direct du coût du travail.

L'arbitrage macro-économique, à faire entre croissance et qualité de l'emploi n'est pas nouveau. La pénurie de chauffeurs annoncée devrait modifier la donne permettant « naturellement » une meilleure valorisation du métier de transporteur.

... OU CROISSANCE DE LA VALEUR AJOUTÉE

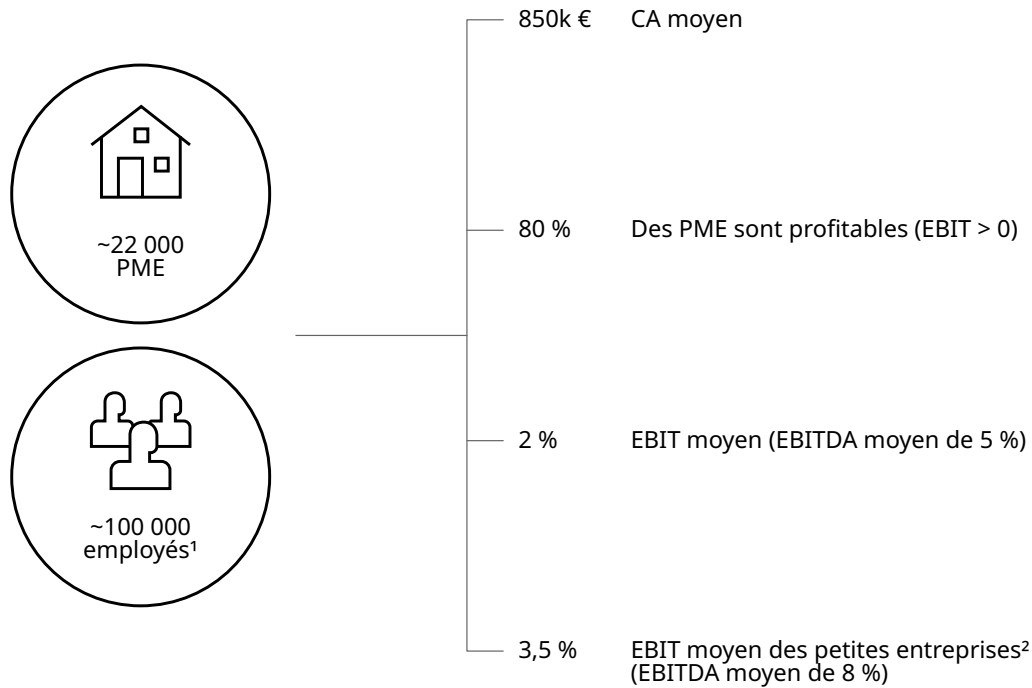
Une sortie par le haut de cette situation relativement précaire pourrait être apportée par un accroissement de la valeur ajoutée de la livraison — en améliorant le service et l'information par / pour une meilleure exécution.

Mais comment apporter plus de services autour du simple acte de dépose ? La livraison B2B présente déjà une large palette de services à valeur ajoutée (livraison sur site, reprises, installation...) — mais la transposition à l'univers B2C semble plus limitée. C'est en cela que le développement de la livraison ultra-rapide est une opportunité — pas tant en volume qu'en source d'innovation. Respect de la promesse, vitesse, mais aussi flexibilité et précision des créneaux, niveau d'information, gestion du comportement du chauffeur, sont autant de développements — qui même s'ils sont aujourd'hui réservés à une minorité de livraisons — établissent les nouveaux standards et processus appelés à se généraliser et à appuyer la montée en valeur du secteur. Plutôt que de moyenner le niveau de service, une polarisation de l'offre — entre livraison massifiée en point relais ou assimilé d'une part et livraison flexible individualisée à domicile — semble pouvoir se dessiner. En cela les « Uber » de la logistique — hors écarts réglementaires — peuvent être une source d'inspiration pour injecter davantage de technologie dans ce métier.

L'apport de la technologie en coulisses (prévision, optimisation du chargement, du routing...) pour chasser la « non-valeur » client peut également être encore important. Le destinataire ne veut certainement pas payer pour le rendez-vous manqué, le temps perdu à trouver son adresse, ni pour la forte sinistralité de ce type de transport.

Pour cela, les appels à l'interopérabilité entre grands acteurs resteront probablement un vœu pieux — tant leurs systèmes d'information sont un élément de différenciation. Il peut toutefois y avoir quelques terrains d'optimisation collective — notamment autour du partage de données sur la ville : adresses exactes, conditions d'accès dans la zone, configuration physique des lieux de livraison (ex. : existence de quais), disponibilité des emplacements de stationnement... autant de sujets sur lesquels professionnels, villes et nouveaux acteurs peuvent s'entendre.

Illustration 9. Paysage des PME de livraison de proximité en France



1. ~91 000 employés recensés dans les PME de livraison de proximité (évaluation Oliver Wyman) auquel il convient de rajouter 12 500 non-salariés (2016 — 4941B) (vs. 25 000 selon SIRENE = établissements)

2. Entreprises à moins de 500 000 € de CA

Source : Acoos, SIRENE, analyse Oliver Wyman

ADAPTER LA FLOTTE



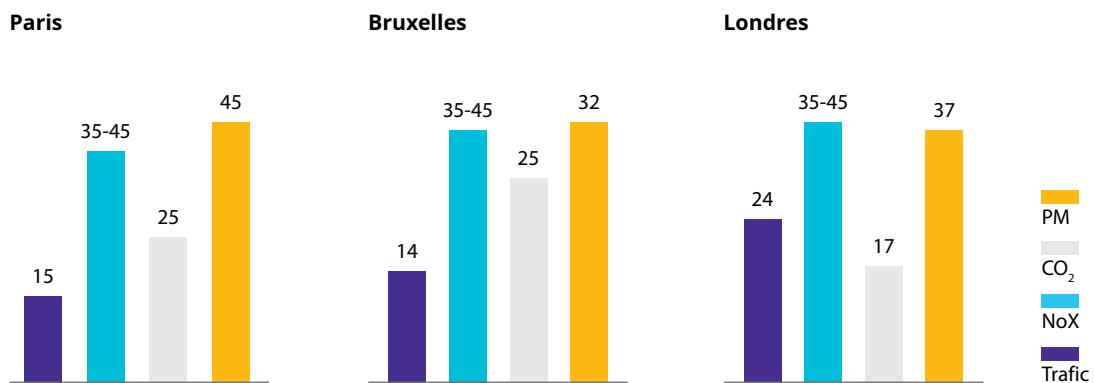
5. ACCÉLÉRER LE RENOUELEMENT DE LA FLOTTE

Le renouvellement plus rapide de la flotte de Poids Lourds (PL) et Véhicules Utilitaires (VU) et le niveau d'exigence en matière d'émissions plus strict sur ces véhicules permettent une diminution de leur impact plus rapide que celles des véhicules particuliers.

LE TRAFIC DE MARCHANDISES EST AUJOURD'HUI PROPORTIONNELLEMENT PLUS POLLUANT QUE LE RESTE DU TRAFIC

À date, les externalités négatives du transport de marchandises dépassent leur seule contribution à la congestion. Bruit, stationnement illégal, mais surtout pollution sont à prendre en compte (Illustration 10). Ce constat est souvent expliqué en pointant la vétusté de la flotte de VU / PL — avec des flottes en moyenne plus anciennes dans les grandes villes. Mathématiquement, les écarts de niveaux d'émissions théoriques selon les types de véhicules, permettent en effet d'aboutir à un impact du transport de marchandises entre 35 et 45 % des NOx (oxyde d'azote). Les mesures en conditions réelles viennent toutefois nuancer cela.

Illustration 10. Impact du trafic de marchandises sur la qualité de l'air (% du total des effets)

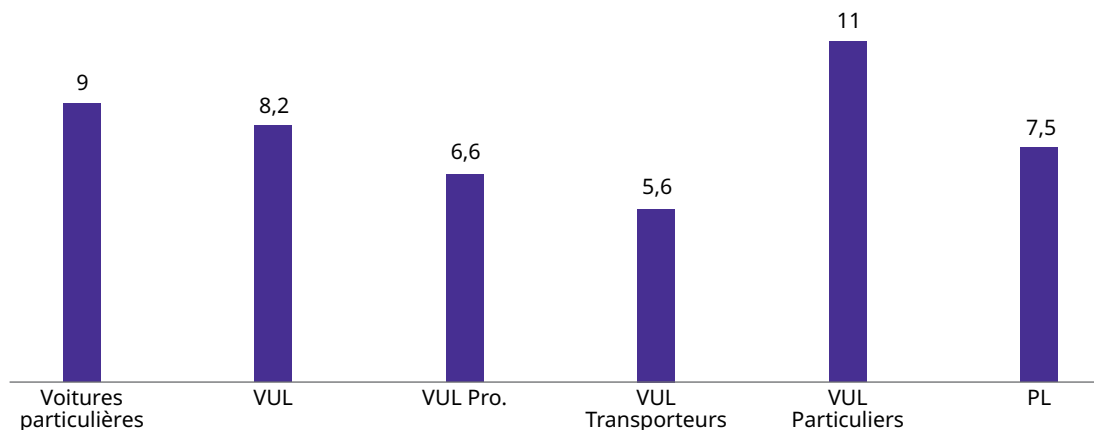


Source : ADEME 2015, Environnement 2016, ALLEN 2010

LE PLUS RAPIDE RENOUVELLEMENT DE LA FLOTTE LOGISTIQUE ET LES PROGRÈS TECHNIQUES RÉDUISENT L'ÉCART ENTRE VU / PL ET VÉHICULES PARTICULIERS (VP)

Dans les faits, en France, la flotte de transport de marchandises est plus jeune que celle des véhicules particuliers — et se renouvelle plus rapidement, notamment celle des professionnels de la logistique ou des grossistes-distributeurs (Illustration 11).

Illustration 11. Age moyen de la flotte par type de véhicules et de propriétaires (2015, France)



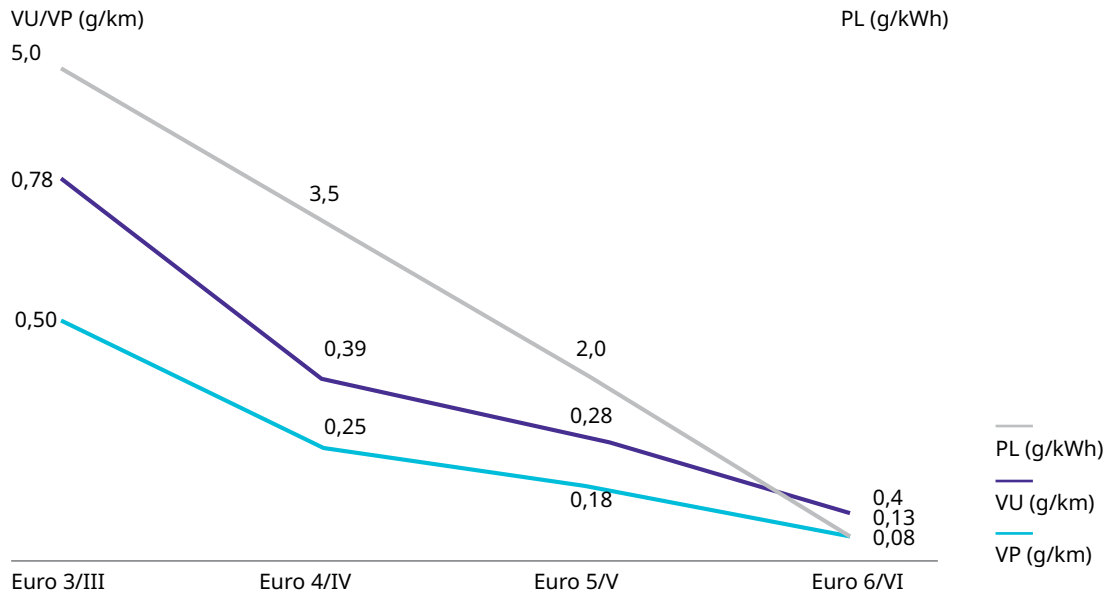
Source : SOeS, Enquête VUL, Fichier central des automobiles, SDES-RSVERO

Par ailleurs, de manière surprenante, l'impact en NOx des poids lourds respectant la norme Euro VI en vigueur serait 2 à 10 fois inférieur (selon conditions d'usage) à celui de véhicules de tourisme diesel répondant à la norme équivalente¹⁹. Les normes et tests poids lourds sont en effet devenus plus rapidement exigeants que ceux des véhicules légers. En appliquant de manière simplifiée ces constats, l'impact du transport de marchandises serait de l'ordre de 30 % des NOx porté essentiellement par les VUL. Les poids lourds contribueraient donc à moins de 5 % de l'impact NOx contre près de 20 % en théorie (Illustration 12).

La projection de la transformation des flottes et des performances des équipements en matière d'émission permet d'anticiper une baisse plus rapide de l'impact du transport de marchandises que celui des véhicules particuliers.

¹⁹ Source : ICCT (International Council on Clean Transportation)

Illustration 12. Évolution comparée des normes d'émission VU, PL, VP



Source : Commission européenne, ACEA

ANTICIPER ET ACCOMPAGNER LE RENOUELEMENT DE LA FLOTTE URBAINE

L'un des facteurs majeurs pour réduire l'impact environnemental du trafic est donc avant tout l'accélération du renouvellement de la flotte (même diesel) — de camions et surtout de VUL et véhicules particuliers. C'est ce qu'ont bien compris un certain nombre de grandes villes (Berlin, Amsterdam, et plus dernièrement Paris) en planifiant l'instauration de LEZ (Low Emission Zones) de plus en plus restrictives, avec suffisamment d'anticipation (5 à 7 ans) pour permettre au renouvellement de flotte de s'inscrire dans un cycle économique « normal ».

6. FACILITER L'ACCÈS DES POIDS LOURDS AU CENTRE-VILLE

Faciliter l'accès des poids-lourds tout en étudiant les options pour réduire leurs nuisances semble contre-intuitif mais serait bénéfique pour les centres-villes.

DES POIDS LOURDS MOINS POLLUANTS QUE DES VÉHICULES LÉGERS À LA TONNE TRANSPORTÉE

Les poids lourds (PTAC > 3,5 T) en ville ne représentent que 2 à 4 % des mouvements et leur importance va en décroissant (-6 % par an entre 2001 et 2016 à Paris par exemple) du fait de la fragmentation des flux.

Les mesures de restriction de l'accès des poids lourds (PTAC > 3,5 T) reposent sur le fait qu'ils sont réputés plus polluants (Illustration 13). Cette perception ne tient toutefois pas compte de leur capacité d'emport nettement supérieure et de leur remplissage en général plus élevé. En conséquence, à la tonne km transportée, un poids lourd pollue 2 à 3 fois moins (CO₂) qu'un véhicule utilitaire.

Par ailleurs, le niveau d'exigence en termes d'émissions pour les PL est devenu supérieur à celui d'un VU. Le coût plus élevé du PL a permis d'absorber plus facilement celui des technologies de filtrage les plus avancées. Des progrès significatifs sont encore possibles. L'ICCT évalue dès aujourd'hui la possibilité de réduire les émissions de CO₂ de -25 % (2020) à -45 % (2030) en combinant différentes innovations technologiques²⁰. Ces innovations permettraient à la fois de réduire les émissions et la consommation de carburant de près de 20 %.

REMPLENER LES PL PAR DES VU PÉNALISERAIT LE TRAFIC — ET ACCENTUERAIT LA POLLUTION

Les solutions consistant à éclater des flux massifiés en utilitaires vont à l'encontre de la fluidification du trafic. En comparant simplement les charges utiles, il faut 7 à 8 utilitaires pour remplacer un porteur (Illustration 13). En pratique, le remplacement d'un poids lourd par un utilitaire reviendrait donc à amplifier l'impact trafic des marchandises par x 2,5 à 3. Par ailleurs,

²⁰ Source : ICCT International Council on Clean Transportation 2019

du fait de cette fragmentation, l'accroissement de la congestion urbaine se traduirait par une baisse de la vitesse moyenne qui amplifierait alors davantage la pollution (à 20 km/h un PL émet 66 % de CO2 de plus qu'à 60 km/h).

Plus encore, l'éclatement des flux PL nécessite des surfaces logistiques supplémentaires (type centre de consolidation), qui ne cessent de s'éloigner des centres sous la pression de l'inflation immobilière. En conséquence, le nombre de km en VU pour remplacer un PL ne fait qu'augmenter avec le temps — d'un km tous les trois ans en moyenne à Paris²¹.

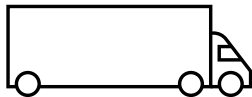
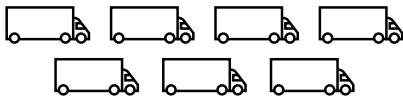
FACILITER L'ACCÈS TOUT EN GÉRANT MIEUX LES NUISANCES

Faciliter l'accès ne sera acceptable qu'avec une meilleure gestion des nuisances poids lourds : pollution et encombrement. L'Europe durcit déjà continuellement la réglementation encadrant la réduction des émissions de CO2 des poids-lourds. L'objectif de réduction retenu en 2019 (-15 % en 2025 et -30 % en 2030 par rapport à 2019) est ambitieux, mais techniquement possible.

Reste à gérer l'encombrement des PL, notamment à l'arrêt. Les poids lourds se retrouvent dans 75 % des cas en stationnements gênants (vs. 55 % en moyenne pour les camionnettes et fourgonnettes). L'encombrement est la résultante souvent combinée du défaut d'emplacements disponibles et de comportements inadaptés — sous contrainte de temps.

Des mesures sont possibles pour y remédier — des plus structurelles (horaires et itinéraires PL, réservation de davantage d'emplacements de stationnement, adaptation du dimensionnement des emplacements), aux plus dynamiques (vérification de disponibilité effective, système de réservation d'emplacements...). L'optimisation se heurte à la grande hétérogénéité des besoins (arrêts nombreux et rapides ou longue durée à proximité...) mais surtout à une grande hétérogénéité des réglementations locales.

Illustration 13. Comparaison PL / VU capacité, emprise au sol, émissions CO2

Capacité	1 poids lourd		7 véhicules légers
Emprise au sol		=	
			Emprise au sol x 3,5
Pollution (g/t.km CO ₂)	160-250		380-450

1. Hypothèses : charge utile de 1,3T par VUL et 7,5T par PL; taux de remplissage de 70 % pour VUL et 90 % pour PL
Source : ICCT, Commission européenne, Dieselnet, Ademe, analyse Oliver Wyman

21 Source CAIRN : Entre 1974 et 2010, autour de Paris, les agences de messagerie se sont éloignées de 12 km

7. NE PAS SE PRÉCIPITER SUR LE TOUT ÉLECTRIQUE

L'offre de véhicules électriques (hors véhicules utilitaires) ou à gaz LNG / CNG est aujourd'hui inadaptée pour permettre aux transporteurs d'opérer dans des conditions économiquement acceptables.

L'OFFRE ÉLECTRIQUE EST POUR L'INSTANT ADAPTÉE UNIQUEMENT AUX PETITS VÉHICULES

L'analyse des solutions de motorisation alternative nécessite de faire la distinction entre les véhicules à charge utile inférieure à 1 tonne (30 % des flux) et les autres, plus lourds.

L'offre de véhicules à charge utile inférieure à une tonne (ex : Renault Kangoo Ze) existe depuis quelques années. L'autonomie est suffisante pour une tournée avec un départ en proche couronne. Même si la flotte de véhicules VU électriques est en forte croissance (+28 % par an entre 2010 et 2017), elle représente toujours moins de 0,5 % de la flotte de VU nationale. Le frein est avant tout lié à l'incertitude sur le surcoût selon le type d'utilisation, à l'évolution du coût de l'électricité et celle des aides gouvernementales, à la valeur à la revente et enfin à la faiblesse de l'infrastructure de recharge. En France, l'ADEME estime le coût complet (TCO) des VUL Diesel identique à celui des véhicules électriques soit 0,4 € par kilomètre en 2018, tout en reconnaissant « la consommation électrique très élevée en cycle autoroutier qui réduit l'autonomie du véhicule ou réduit la charge utile (de 300 kg [sur 6 à 800 kg]) ». Ce type de transport ne semble aujourd'hui rentable qu'avec des aides directes (à l'achat) ou indirecte (taxes d'accès au centre-ville) ou lorsque le chargeur accepte de prendre à sa charge un premium pour soutenir son image.

Pour les véhicules de plus d'une tonne, l'offre est quasi inexistante. La contrainte est avant tout technique, l'autonomie des véhicules (maximum 130 km) ne permettant pas une approche et une tournée complète (50 à 100 km + 70 km). La problématique est encore plus importante pour les véhicules devant alimenter un groupe froid. Les rares flottes de porteurs électriques identifiées sont le plus souvent le résultat de retrofit à l'initiative du transporteur. Le surcoût en TCO serait de ~45 %²².

En conséquence, dans l'état actuel de l'offre, une restriction de l'accès en ville en faveur de l'électrique entraînerait une forte fragmentation des flux (de PL à VUL) multipliant le nombre de petits utilitaires sur les routes et forçant la rupture de charge.

²² Source : Ademe 2018

LES SOLUTIONS AU GAZ SONT TECHNIQUEMENT ADAPTÉES MAIS AVEC ENCORE UN SURCÔT À ABSORBER

Aujourd'hui, l'essentiel des flottes (de porteurs ou d'ensembles articulés) dites propres (-99 % PM, -70 % NOx, -15 % CO2) tournent au gaz (LNG liquéfié, ou comprimé CNG). Ces véhicules permettent une autonomie de 500 à 700 km — techniquement suffisante. Mais ils présentent un surcoût (TCO sur 100 000 km) de près de 10 à 20 % — l'économie sur le carburant ne compensant qu'en partie le surcoût à l'achat / leasing de 100 % à 150 %. À cela s'ajoute un surcoût lié à l'absence d'un réseau suffisamment dense de stations (< 100 stations GNC ou GNL ouvertes en 2018). Les flottes de transporteurs identifiées (< 400 en France sur un total de 1200 véhicules PL 2017) dépassent rarement plus d'une trentaine de véhicules — et concourent davantage à renforcer l'image de marque du transporteur qu'à une véritable transformation industrielle.

C'est essentiellement ce segment qui sera adressé par les camions Tesla annonçant une autonomie de 850 km, et ciblant un gain sur le diesel de 20 % (à apprécier selon le coût de l'électricité). Ces ambitions amorceraient une véritable transformation — pour peu que la durée de vie des batteries tienne la route — et qu'un produit plus adapté à la ville (européenne) soit pensé.

UNE FEUILLE DE ROUTE TECHNOLOGIQUE, RÉGLEMENTAIRE ET ÉCONOMIQUE À ÉCRIRE EN CONCERTATION

Point commun aux deux segments de véhicules, le surcoût à l'achat des véhicules propres (x2 à x3) est difficile à faire porter par les sous-traitants — et implique une plus grande prise de risque des commissionnaires devant alors davantage investir dans une flotte en propre. L'avantage concurrentiel ainsi construit risque par ailleurs de n'être que de courte durée, le temps de la mise en place d'une offre de série par les constructeurs — ou d'un tassement des coûts. En conséquence, la vaste majorité des grands organisateurs de transport hésite à investir, car en plus du coût d'entrée, c'est leur modèle économique qui est remis en question. Une meilleure concertation entre villes, constructeurs et transporteurs est nécessaire pour définir une feuille de route technologique, réglementaire et économique réaliste.

AMÉNAGER LA VILLE



8. PRIVILÉGIER LES ZONES À ÉMISSIONS LIMITÉES

Les Zones à Circulation Restreinte (ou Zones à Émissions Limitées / Low Emission Zone), semblent être plus efficaces que les péages urbains pour améliorer la qualité de l'air tout en préservant l'activité économique.

LE BÉNÉFICE ÉCONOMIQUE DES PÉAGES URBAINS EST INCERTAIN

Le recul sur les différentes initiatives de régulation du trafic (ZCR, péages ou accès réglementés) commence à être suffisant pour en comparer les bénéfices. Plus d'une dizaine (13 en 2018) de péages urbains ont été mis en place en Europe notamment à Londres (2003), Stockholm (2005), Milan (2008) ou Göteborg (2013).

La baisse de trafic général qui s'en est suivie a été relativement importante de -10 % à -30 % (Illustration 14). Elle s'est accompagnée d'une baisse du temps de congestion notable (-29 % à Milan entre 2005 et 2011 et -29 % à Stockholm entre 2006 et 2011). À Londres, le bénéfice observé sur le temps de congestion a cependant vite été perdu (-30 % en 2003, mais seulement -8 % en 2006) — du fait notamment de la reconfiguration de la voirie en faveur des transports en commun.

L'impact sur le trafic de marchandises est moins évident à isoler : quasi nul à Londres ou à Stockholm, comparable à la baisse générale à Göteborg (au bout d'un an), moins important mais toujours significatif à Milan (-18 %). Le cas de Londres semble encore une fois particulier, tant l'observation est perturbée par la crise économique et l'insensibilité des transporteurs aux hausses des péages.

Illustration 14. Impact trafic et temps de congestion des péages urbains

	Milan	Stockholm	Göteborg	Londres
Trafic général	-28 % (2011 à 2015)	-22 % (2005 à 2006)	-12 % (2013 à 2014)	-15 % (2002 à 2007) ¹
Temps de congestion	-29 % (2011 à 2015)	-29 % (2006 à 2011)		-8 % (2002 à 2006) ²

1. Baisse du trafic général de -15 %, et du trafic de marchandise de -4 % sur cette période

2. Du fait de la reconfiguration de la voirie en faveur du transport en commun, la baisse du temps de congestion est passée de -30 % en 2003 à -8 % en 2006

Source : UK administration, Department for Transport, ADEME, Agence suédoise des transports, C40, urbanaccessregulations.eu

L'impact sur l'activité économique et l'emploi n'est que rarement évalué. La ville de Stockholm évalue le bénéfice social (~ 70 € / habitant) du péage en y incluant le revenu net des péages (et en considérant l'impact sur l'emploi et le commerce comme négligeable). Du point de vue des individus, le bénéfice net est toutefois négatif (coût du péage + gains liés à l'amélioration du trafic + réduction des externalités négatives = -7 € / habitant).

L'effet intrinsèque du péage sur la pollution est difficile à isoler dans la mesure où les villes majeures citées ont également mis en place une LEZ. L'ordre de grandeur des recettes nettes des péages est entre 60 millions € / an (Stockholm — 2014) et 150 millions £ / an pour Londres (2017) essentiellement réinvestis dans l'amélioration du réseau de transports en commun. En conclusion, le risque reste élevé au regard du bénéfice.

LE BÉNÉFICE DES LEZ SEMBLE PLUS CLAIR SUR L'ENVIRONNEMENT — AVEC MOINS D'IMPACT SUR LE TRAFIC DE MARCHANDISES

Le principe des LEZ est de limiter l'accès de certains types de véhicules (majoritairement poids lourds) de manière permanente ou exceptionnelle au centre-ville. Ce schéma né en 1996 en Suède, est désormais largement répandu avec plus de 230 villes l'ayant activé, à 85 % situées en Allemagne ou en Italie certes. Sa mise en place en France est récente, à Paris en 2016, suivi de huit autres villes depuis. Les résultats en termes de baisse de pollution semblent positifs (-20 % CO₂, -10 à -20 % NO_x, jusqu'à -60 % des PM) — même s'il reste difficile d'isoler les effets intrinsèques de la LEZ en raison de la multitude de source d'émissions et des variations météorologiques.

La baisse de trafic est moins évidente à constater (et à isoler des effets prix du carburant ou de la variation de l'activité économique). À titre d'exemple, la baisse de trafic à Berlin, Copenhague, Leipzig a été négligeable. L'amélioration de la qualité de l'air a été avant tout le résultat de l'accélération du changement de type de véhicules — passé de quelques 15 à 30 % de « vieux véhicules » (ex : Euro 3) à moins de 5 % (Stockholm, Londres). À Berlin le nombre de camions « vertueux » a atteint 73 % de la flotte en 5 ans, au lieu de 37 %, avec un renouvellement naturel²³. Conséquence de ce moindre impact sur le trafic, le risque économique est mesuré.

Les détracteurs du système argumenteront qu'il s'agit d'une simple délocalisation de la pollution, en raison du contournement de la zone ou de la relocalisation de la flotte vers d'autres villes moins contraignantes. Certes, mais tout autant que les péages ou le tout-électrique.

Le revenu des contraventions ne suffit pas à financer la LEZ (hors bénéfice sur la santé) mais le coût de gestion reste faible à l'échelle des villes — de l'ordre de 2 millions € pour sa mise en place et 1,2 millions € / an pour son fonctionnement (net du revenu des contraventions) pour une ville comme Anvers (20 km²) ou 10 à 13 millions € pour de plus grandes villes (respectivement Londres / Milan).

Le surcoût pour les transporteurs est difficile à isoler dans la mesure où il est dilué dans le renouvellement de la flotte. La mise en place de LEZ bénéficie toutefois aux transporteurs les plus structurés, à même de financer ce renouvellement.

Le bilan macro-économique semble donc positif dans la mesure où le trafic reste stable, et l'investissement est accéléré.

23 Source : ville de Berlin

9. RENONCER AUX MUTUALISATIONS LOGISTIQUES FORCÉES

La vaste majorité des initiatives forçant le groupage du transport à l'entrée des villes a échoué faute d'avoir trouvé un modèle économique durable.

LA MAJORITÉ DES INITIATIVES DE CENTRES DE DISTRIBUTION URBAINS A ÉCHOUÉ ...

L'incarnation la plus médiatisée des initiatives d'optimisation de logistique urbaine est la création de Centres de Distribution Urbains (CDU ou Espace Logistique Urbain) — surfaces de 500 à 4 000 m² dont l'utilité principale est de consolider les flux entrants en ville pour en optimiser la distribution sur les derniers km. Cette consolidation est plus ou moins obligatoire ou exclusive selon le cadre légal mis en place par la ville.

En Europe, plus d'une centaine de projets ont été identifiés. Les premières initiatives datent de la fin des années 70, mais la véritable envolée de projets date des années 1990 à 2010 — avant tout à l'initiative des pouvoirs publics locaux, puis passé 2005 davantage à l'initiative de startups ou d'opérateurs privés (ex : Citylogistics à Lyon).

Ce type d'organisation a été testé à travers l'Europe occidentale quelle que soit l'orientation politique dominante du pays. On retrouve ainsi en premier lieu le Royaume-Uni (23 % des projets recensés), l'Allemagne (18 %), suivis de la France (15 %), des Pays-Bas (13 %) et de l'Italie (13 %). Seuls ~ 25 % des initiatives étaient encore actives en 2016 (sachant que ~ 13 % ont été lancées entre 2010 et 2016)²⁴. L'essentiel de ces projets encore actifs sont en Italie dans des villes de 100 000 à 500 000 habitants. En France, fin 2019, sur une petite vingtaine d'initiatives publiques ou non exclusives (CDU / ELU), seules deux notables sont encore actives (La Rochelle, et Monaco).

24 Source : 83 initiatives analysées par A.Lagorio et Al. 2016 Université de Bergame

... EN L'ABSENCE DE MODÈLE ÉCONOMIQUE

La principale cause de l'échec de ces projets est le surcoût de fonctionnement du groupage, le manque de participants ou l'arrêt de la subvention publique. Dans tous les cas, l'échec reflète l'absence de modèle économique durable. Les transporteurs expliquent leur faible adhésion par la crainte de ne pas tenir leurs engagements de niveau de service, le risque de perdre leur avantage concurrentiel ou le manque de confiance dans la capacité des autorités publiques à piloter le dispositif.

À l'inverse, les rares projets ayant perduré (La Rochelle, Padoue, Porto) font apparaître une forte implication des autorités locales, notamment pour la mise en place de strictes conditions d'accès et l'implication d'un opérateur tiers dont la logistique urbaine n'est pas le cœur de métier.

10. RAPPROCHER LA LOGISTIQUE DES VILLES

Une nouvelle génération d'entrepôts urbains voit le jour, portée essentiellement par les perspectives des ventes multicanaux.

VERS UN RETOUR DES ENTREPÔTS À PROXIMITÉ DES VILLES

L'histoire du développement des villes européennes concentriques a progressivement éloigné les centres logistiques des centres sous pression foncière. Pendant des décennies, la recherche d'effet d'échelle a poussé à la massification d'entrepôts toujours plus grands, régionaux, nationaux puis européens. Plus récemment, la volonté d'optimisation des stocks juste à temps et le développement de la vente en ligne a cherché à raccourcir les délais et distances parcourues, rapprochant à l'inverse les centres logistiques des villes.

Pour y répondre, une nouvelle génération d'infrastructures logistiques est en développement — sous l'appellation d'hôtels logistiques. Ce type d'entrepôts a en commun avec les CDU leur localisation urbaine, mais leur finalité est très différente. Les hôtels logistiques sont avant tout des lieux de stockage et de préparation de grande taille (45 000 m² pour La Chapelle — 2018, 150 000 m² pour Pantin — 2012, 35 000 m² pour Vitry — 2020). Ils répondent à la volonté des chaînes de distribution de raccourcir leurs délais de livraison en se rapprochant des villes ou d'optimiser leurs surfaces commerciales en regroupant leurs réserves.

AVEC POUR LOGIQUE ÉCONOMIQUE LA CROISSANCE DES VENTES

L'équation économique de ces infrastructures logistiques urbaines est portée par leur capacité à dynamiser les ventes grâce à de meilleures conditions de livraison. Leur viabilité semble nettement plus probable (même avec un loyer parfois multiplié par 3 ou 4). La mécanisation partielle ou totale devient d'autant plus pertinente qu'il s'agit d'accélérer la préparation (plutôt que d'optimiser les coûts), des produits à forte rotation.

L'impact sur le trafic aux abords de ces infrastructures est manifeste, mais à l'échelle de la ville, en contribuant au « resserrement logistique », elles absorbent une partie des km d'approche. De nombreuses initiatives (isolation, accès souterrain, équipement d'intérêt public, parcs voire logements sociaux) viennent par ailleurs en compenser les externalités négatives.

Ainsi paradoxalement, la réintroduction de la logistique en ville semble être une des solutions pour en réduire les nuisances. Cela signifie en pratique de revoir les contraintes administratives pesant sur ces constructions en les adaptant à la ville, à accélérer les procédures d'autorisation et à intégrer ces espaces dans la planification urbaine.

CONCLUSION SUR QUOI PEUT-ON SE METTRE D'ACCORD ?

LES PRIORITÉS DES DIFFÉRENTS ACTEURS DIVERGENT

En synthèse, les consommateurs sont encore peu sensibles à l'argument environnemental. Ils souhaitent une livraison de plus en plus rapide et flexible — mais toujours plus abordable. Les destinataires professionnels déjà habitués à un standard de service élevé ne semblent pas prêts à y renoncer aux dépens de leur activité. Les chargeurs doivent maintenir un niveau de service élevé pour préserver leur activité, la dimension écologique étant souvent au mieux un levier marketing pour ceux s'adressant aux consommateurs.

Ils doivent déjà réussir à contenir l'inflation liée à la fragmentation de leurs flux et à la multiplication des canaux de vente. Les transporteurs doivent intégrer les nouvelles contraintes réglementaires, absorber les variations d'activités — et réussir à garder rentable et socialement responsable leur activité. Les villes doivent jongler entre contrôle du trafic et maintien de l'activité économique en centre-ville. Les constructeurs gèrent leurs priorités — avant tout, l'automobile. L'investissement dans une offre de véhicules propres se heurte aux réponses variables selon les mix énergétiques des pays — voire selon les contraintes des villes — avec en perspective de plus en plus proche, un autre défi: le développement de camions autonomes.

MAIS UN TERRAIN COMMUN PEUT ÊTRE TROUVÉ

Aucune des pistes évoquées précédemment n'est suffisante. Une combinaison pragmatique d'actions permettant de trouver le juste équilibre économique, social et environnemental est préférable.

Repenser l'offre pour accroître la valeur ajoutée du transport et permettre aux transporteurs de mieux se préparer à l'évolution des contraintes urbaines

- Encourager le transport pour compte de tiers B2B
- Polariser les offres de services B2C (premium à domicile, ultra-denses et économique hors domicile)
- S'inspirer des « acteurs digitaux » pour améliorer le rapprochement de l'offre et de la demande, la précision, la flexibilité de la livraison et la qualité de l'information client
- Continuer d'investir dans les technologies d'optimisation opérationnelle

Favoriser l'accès en ville des marchandises ... tout en encourageant le renouvellement de la flotte pour concilier activité économique et réduction des nuisances

- Adapter les contraintes d'accès (LEZ plutôt que péages) ...
- ... avec un cadre règlementaire commun pour accélérer le renouvellement du parc à l'échelle nationale
- ... avec suffisamment d'anticipation pour permettre au renouvellement des flottes de s'inscrire dans un cycle économique (5 à 7 ans) en tenant compte de la maturité des technologies
- Favoriser le rapprochement des centres logistiques (messagerie ou entrepôts urbains) pour réduire les km parcourus — en les intégrant dans la planification urbaine
- Créer et partager un référentiel de données sur l'accès des marchandises en ville

Les légendes ont toutes une part de vérité. Elles ont le mérite de nous éduquer aux dangers à venir sans nous faire trop peur, et de réveiller notre inspiration à agir en héros. Elles façonnent aussi le sentiment d'appartenance nécessaire aux groupes humains pour reconnaître leurs intérêts communs et agir dans le même sens. En revenant à la réalité, l'insurmontable devient gérable — même en matière de logistique urbaine.

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil en stratégie. Oliver Wyman associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, de transformation organisationnelle et de développement du leadership.

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter notre département marketing par email infoparis@oliverwyman.com ou par téléphone aux numéros ci-dessous.

Europe, Moyen-Orient et Afrique
+44 20 7333 8333

Amériques
+1 212 541 8100

Asie-Pacifique
+65 6510 9700

Auteur
Mehdi El Alami
Partner | Transport, Logistics, Infrastructure
Mehdi.Elalami@oliverwyman.com
+ 33 (1) 45 02 32 03

Copyright © 2020 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.