



# Centre d'analyse stratégique

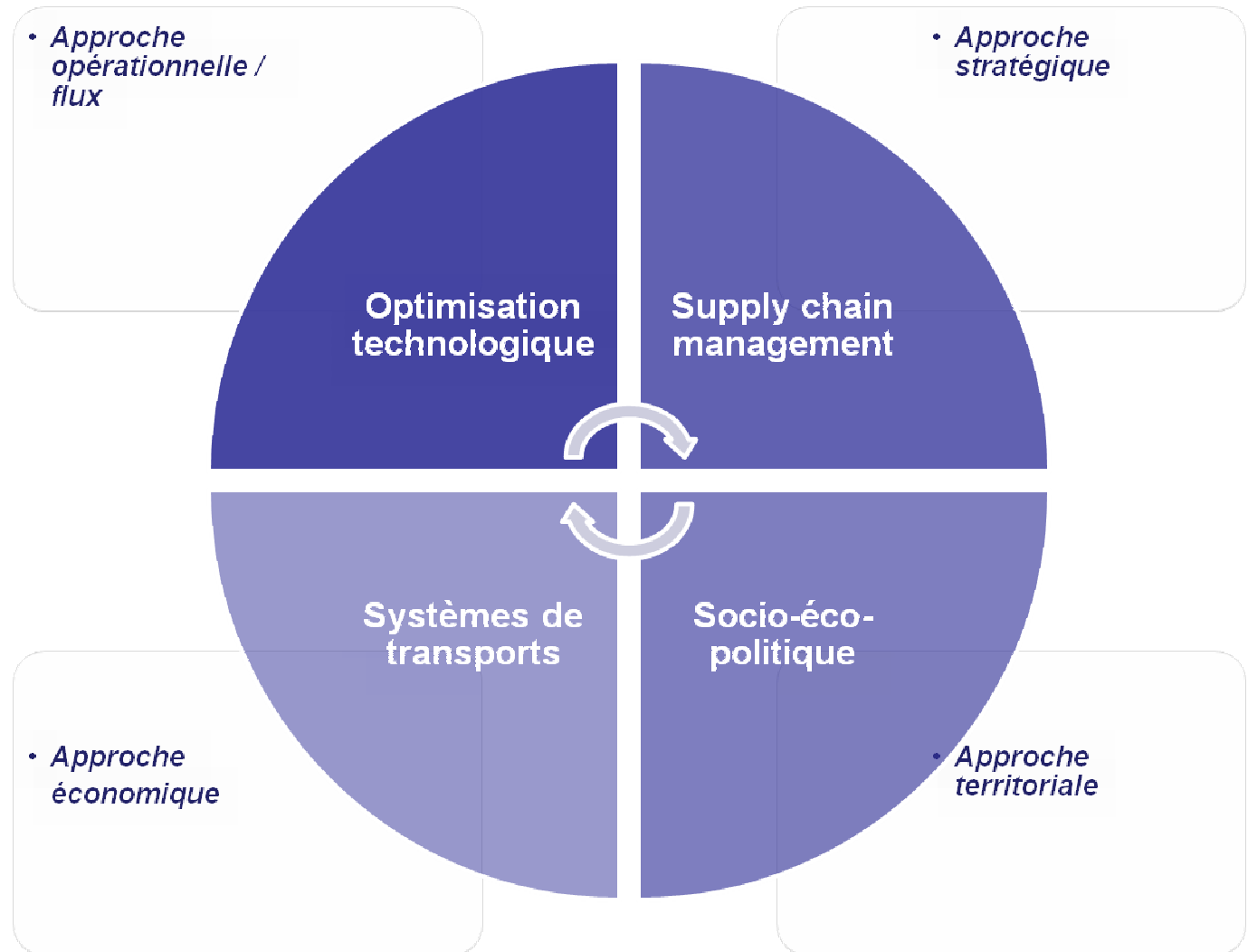
Les conditions d'exercice de la logistique urbaine :  
de la sous-traitance à l'approche partenariale

*« Pour un renouveau de la logistique urbaine »  
CAS, séminaire du 3 avril 2012*

**Fabien Seraidarian**  
fabien.seraidarian@mazars.fr

- **1<sup>ère</sup> Partie** **La logistique urbaine et les nouvelles dynamiques de recherche**
- **2<sup>ème</sup> Partie** **Les conditions d'exercice de la logistique urbaine**
- **3<sup>ème</sup> Partie** **L'enquête menée auprès des opérateurs de transport en IdF**
- **4<sup>ème</sup> Partie** **D'une logique contractuelle à une approche partenariale**

- Depuis les années 1990 et certains travaux (rapports de l'OCDE...) l'OCDE, les chaînes logistiques sont appréhendées sur le plan opérationnel et stratégique. La globalisation des échanges inscrit ces problématiques aux niveaux multirégional et international rendant déterminantes les approches économiques et territoriales .
- Le développement de la logistique urbaine et des services associés illustrent la complexité (et les défis sur le plan de la recherche comme du point de vue opérationnel) à appréhender le transport de marchandise et la logistique au travers de ces différentes approches.



## Les conditions d'exercice de la logistique urbaine

- Le développement de la logistique urbaine nécessite d'agir sur les conditions d'exercice de la profession pour servir les nouveaux usages. Les spécificités de la logistique urbaine implique d'adopter un regard plus « systémique » pour intégrer les enjeux des différentes parties prenantes (en particulier les collectivités et l'action publique).

| Diagnostic flash sur les conditions d'exercice de la logistique urbaine |  | Enjeux   |
|---|--|--|
| 1   | <p><b>Un transport en compte propre dominant réalisé en trace directe et par de petits véhicules</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Une forte proportion du transport, urbain de marchandise réalisé en compte propre (environ la moitié des livraisons) : les chargeurs réalisent eux-mêmes ce transport à l'aide d'un véhicule dont ils sont propriétaires ou bien qu'ils louent avec ou sans chauffeur.</li> <li>▶ Le recours à la trace directe est très important pour la distribution urbaine et répond à des besoins au cas par cas imposant réactivité et flexibilité</li> </ul> | <p><b>De nouveaux schémas logistiques et de nouvelles pratiques à construire</b></p>   |
| 2   | <p><b>Des livraisons plus nombreuses et bien souvent en stationnement illicite en centre urbain</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le transport pour livraison constitue la partie du transport de marchandises la plus ressentie par les acteurs de la ville et génèrent le plus souvent des stationnements illicites.</li> <li>▶ A l'échelle d'une agglomération, plus d'un quart des arrêts pour livraison sont réalisés de manière illicite et cette part peut atteindre plus de 80 % dans les centres villes, en particulier en double file (Patier, 2002).</li> </ul>              | <p><b>Une plus forte implication de l'action publique : infrastructure, configuration des territoires urbains, réglementations</b></p> |
| 3   | <p><b>Des externalités négatives significatives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Social : intervenant en tant que sous-traitants (ou dans des cascades de sous-traitances), les pratiques des opérateurs rendent incertaines la pérennité des entreprises de transport</li> <li>▶ Économique : les modes de collaboration restent peu vertueux (faible dynamique de coopération / collaboration via mutualisation, massification...)</li> <li>▶ Environnemental : l'intégration de la contrainte / opportunité environnementale reste limitée</li> </ul>                               | <p><b>Des modèles de distribution et de collecte plus respectueux</b></p>  |

- Dans le cadre d'une étude menée pour la Région Ile de France, une enquête auprès de 120 opérateurs de transport a permis de caractériser les pratiques de sous-traitance

**Pourquoi sous-traiter les activités de transport / logistique ?**

**Quelles sont les activités réalisées en sous-traitance ?**

**Comment sont choisis les sous-traitants ?**

**Quels sont les donneurs d'ordre privilégiés ?**

**Quels sont les performances et les modalités de gestion de la sous-traitance en logistique urbaine ?**

## Un changement de paradigme : d'une logique contractuelle à une approche partenariale

- L'analyse dominante des relations inter-firmes repose sur la conception de l'entreprise comme nœuds de contrats. La notion de sous-traitance pour qualifier les relations entre DO et PO s'inscrit dans cette « tradition ».
- Pour appréhender les problématiques posées par les services de logistique urbaine, la firme peut être considérée comme un « système de compétences » permettant de poser une approche partenariale des relations entre DO et PO et d'intégrer les parties prenantes / les tiers que sont les collectivités territoriales.

### De la sous-traitance...

- ▶ **La relation DO / PO régie par un contrat de sous-traitance nécessite de gérer de multiples risques :**
  - *Asymétrie de l'information (qu'elle soit volontaire ou non)*
  - *Aléa moral (non-respect de l'ensemble des règles et accords passés)*
  - *Anti sélection (une asymétrie d'information trop importante peut inciter le principal à choisir par souci de rentabilité un bien ou service de moins bonne qualité, et l'agent à adopter un comportement dit de "passager clandestin" - "free rider").*
- ▶ **Mais aussi des coûts :**
  - *Coûts liés à la surveillance de l'agent (par exemple, un conseil d'administration), appelés "coûts d'agence".*
  - *Tout au long d'une chaîne logistique, dans un contexte d'échange, il existe des coûts de transaction ex ante et des coûts de transaction ex post..*
  - *Ces coûts sont essentiellement de nature informationnelle. Ils surgissent notamment à l'occasion des trois principales étapes (ou « moments ») nécessaires à la réalisation d'une transaction que sont : (1) la collecte d'informations, (2) la négociation et (3) le contrôle de la performance*

### ... au partenariat

- ▶ **La notion de partenariat est une notion récente (elle apparaît dans le dictionnaire Larousse en 1987). La définition place d'emblée la notion dans une approche systémique en décrivant le partenariat comme un système associant des partenaires.**
- ▶ **Le partenariat ne se situe pas dans le projet ni dans le dogme, mais dans l'action commune et négociée qui n'a rien à voir avec la délégation ou la sous-traitance : la relation s'engage via la combinaison des compétences des acteurs et leur responsabilité.**
- ▶ **La confiance est l'élément déterminant pour engager et pérenniser des relations partenariales. Elle s'exprime via le passage d'une relation formelle à une relation informelle : chacun engage une responsabilité élargie.**
- ▶ **Trois niveaux de confiance :**
  - *La réputation : elle pallie l'absence de relations interpersonnelles en début de partenariat*
  - *La relation directe*
  - *La confiance / dépendance (prise en compte des « signes »)*



Mazars

61, rue Henri Regnault

92075 La Défense Cedex

Tél. : +33 (0) 1 49 97 60 00

Fax : +33 (0) 1 49 97 60 01

[www.mazars.fr](http://www.mazars.fr)

