



HAL
open science

La gouvernance territoriale de la logistique à l'échelle régionale : entre compétitions et coopérations, conflits et concertation. Le cas de la Région Occitanie.

Julien Le van Suu

► To cite this version:

Julien Le van Suu. La gouvernance territoriale de la logistique à l'échelle régionale : entre compétitions et coopérations, conflits et concertation. Le cas de la Région Occitanie.. Géographie. Université de Perpignan, 2021. Français. NNT : 2021PERP0044 . tel-03605689

HAL Id: tel-03605689

<https://theses.hal.science/tel-03605689>

Submitted on 11 Mar 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par l'Université de Perpignan

Préparée au sein de l'école doctorale **Intermed - 544**
Et de l'unité de recherche **UMR ART-Dev 5281**

Spécialité : **Aménagement de l'espace**

Présentée par **Julien Le Van Suu**
julien.le-van-suu@univ-perp.fr

**La gouvernance territoriale de la
logistique à l'échelle régionale : entre
compétitions et coopérations, conflits
et concertations. Le cas de la Région
Occitanie**

Soutenu le 10/12/2021 devant le jury composé de

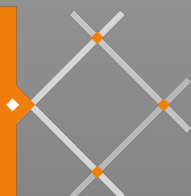
Civilité Prénom NOM	Grade	Etablissement	Statut Jury
Mme Corinne BLANQUART	DR	Université de Lille	Rapporteur
M Marc DEDEIRE	Pr.	Université de Montpellier 3	Examineur
Mme Amélie GONÇALVES	IR	INRAe	Examineur
M Guillaume LACQUEMENT	Pr.	Université de Perpignan	Examineur
Mme Sophie MASSON	Pr.	Université de Perpignan	Directrice de thèse
M Bernard PECQUEUR	Pr.	Université Grenoble-Alpes	Rapporteur



**Collège
Doctoral**
Languedoc-Roussillon



UNIVERSITÉ
PERPIGNAN
VIA
DOMITIA



Remerciements

Merci à Sophie Masson pour m'avoir accompagné et guidé durant ces trois années.
Merci à Marc Dedeire, Romain Petiot, David Giband, les membres du Comité de Suivi Individuel pour m'avoir ouvert plusieurs perspectives théoriques et méthodologiques.
Merci au Conseil Régional de la Région Occitanie qui finance cette thèse et l'accompagne.
Merci à tous ceux qui ont accepté de répondre à mes questions. J'ai essayé de reprendre le plus fidèlement leurs avis et points de vue, en préservant l'anonymat. Cette thèse n'aurait pas pu se faire sans eux, qui ont apporté à la fois des informations très pertinentes mais aussi les données nécessaires à l'analyse de discours.
Merci à Giulia, qui a participé à la retranscription et l'analyse des entretiens.
Merci à Pierre Ratinaud pour son logiciel de textométrie efficace, IRaMuTeQ.
Merci à tous les doctorants et collègues de Perpignan pour votre bonne humeur et votre humour.
Je remercie particulièrement Audrey, Camille, Cécile, Éléonore, Marion, Théo, Sandra...
Enfin, merci à ceux qui sont loin, mais qui m'apportent un soutien constant : ma famille, Arold, Cyril et Théo ; Benjamin, Ilias et Jonhatan.

Pour M.

Sommaire

Partie Introduction générale	7
0.1 La logistique en sciences de gestion centrée sur les flux	7
0.2 La logistique en économie, géographie et aménagement centrée sur les lieux	8
0.3 Définition du secteur logistique et du territoire logistique	10
0.4 Problématique de recherche : Dans quelle mesure et par quels moyens l'action publique permet d'orienter la gouvernance territoriale de la logistique en matière d'animation, de développement et d'aménagement du secteur ?	12
0.5 Hypothèses de recherches	14
0.6 Corpus théorique : quatre ancrages dans deux disciplines	16
0.7 Démarche méthodologique : une étude de cas à l'échelle régionale et locale	18
0.8 Le cas de la région Occitanie : un territoire vaste et un secteur logistique peu étudié	19
0.9 Organisation de la démonstration	22
Partie I La spatialisation des activités logistiques en Occitanie, entre mécanismes de marché et jeux politiques, rapidité et écologie, rejet et attractivité : le dialogue secteur-territoire	25
1 Un secteur économique qui n'échappe pas au territoire : Construction d'un cadre théorique, démarche méthodologique et données	29
1.1 Territoire, acteurs et outils du secteur logistique : Cadre analytique et enjeux théoriques	30
1.2 Démarche méthodologique : Une étude de cas basée sur la conduite d'entretiens semi-directifs et la textométrie au service de l'analyse de discours	52
2 Les implications socio-spatiales du développement logistique en Région : un secteur peu connu et mal aimé par les acteurs territoriaux	71
2.1 Un secteur essentiel au développement local	72
2.2 Les contradictions du secteur : entre engagement écologique des acteurs territoriaux, concurrence et demande de rapidité des clients	93

Partie II	La gouvernance territoriale de la logistique, du désengagement étatique à l'appropriation des acteurs locaux : une analyse à l'échelle de la Région Occitanie	129
3	Coordination verticale : Un déficit informationnel entre échelles d'administration	135
3.1	Une régulation de la logistique qui traduit des tensions entre échelles d'administration et échelles de prise de décision politique	137
3.2	L'exemple du report modal et le cas du Perpignan-Rungis : multiplicité de représentations et stratégies	160
4	Dépasser le cadre institutionnel pour regagner des marges d'action : dialogue secteur-territoire et coordination horizontale	183
4.1	Une gouvernance territoriale de la logistique plus large pour regagner de la légitimité	185
4.2	Développement territorial de la logistique : proximité géographique et tissu d'entreprises innovantes	206
Partie III	Le cluster We4LOG en Occitanie, un exemple d'innovation territoriale pour la coordination horizontale au service du développement des territoires ?	225
5	Géohistoire du cluster : Un changement d'échelle et d'orientations radical	229
5.1	Entre intermodalité et développement d'un secteur, du département des Pyrénées-Orientales à la Région Occitanie	230
5.2	Gouvernance de We4LOG : La question du portage politique et de la pérennisation de la structure	247
6	Difficultés pour construire une stratégie en commun : Un dispositif entre développement de l'entreprise, action politique et lobby	269
6.1	Des objectifs variés : entre aménagement, recrutement, innovation et report modal	270
6.2	Nouveaux horizons du cluster We4LOG et proximités : s'insérer au sein d'un écosystème d'institutions, de syndicats et d'associations	285
Partie	Conclusion générale	311

Introduction générale

En 2016, l'État français définit une stratégie nationale pour la logistique « France Logistique 2025 ». La mise en place et l'animation d'une gouvernance intégrée de la logistique figurent parmi les actions proposées. En l'occurrence, celle-ci comprend certains professionnels du secteur et les représentants de collectivités locales. Les Régions sont désignées comme collectivité « chef de file » pour l'aménagement logistique. Deux ans plus tard, la Région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée, formée des ex-régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées, affirme sa volonté politique d'animer une structure, appelée Cluster We4LOG¹, qui associe plusieurs entreprises de la logistique et les collectivités locales. Lors du discours de lancement, cinq axes prioritaires sont dévoilés : la compétitivité, la multimodalité, la logistique urbaine, la formation et l'emploi, l'innovation. Est-ce une réactualisation d'une problématique ancienne ou nouvelle préoccupation de l'action publique ? La question logistique était déjà identifiée par certains territoires d'accueil de ces activités dans les années 70, le changement réside dans les échelles mobilisées, le rôle stratégique dans la compétitivité des entreprises, l'externalisation de plus en plus massive par les chargeurs. Cela amène l'aménageur, mais aussi le chercheur à parler non plus d'une simple fonction logistique, mais d'un véritable secteur logistique, ayant sa culture d'entreprise, ses espaces de représentation, ses intérêts propres et pesant près de 10% du PIB français. Cette émergence d'un véritable secteur n'exclut pas une grande dépendance vis-à-vis des chargeurs. En effet, l'activité d'un prestataire logistique repose entièrement sur le choix de celui qui envoie et reçoit la marchandise. Ainsi, ce secteur possède des frontières floues : inclut-il les entreprises de transport ? Celles qui proposent des solutions informatiques de commerce en ligne ? Comment prendre en compte malgré tout les entreprises industrielles qui n'ont pas complètement externalisé la fonction logistique, comme Airbus ?

0.1 La logistique en sciences de gestion centrée sur les flux

Ce travail de définition de la logistique a amplement été amorcé par les sciences de gestion, qui ont développé l'idée que la logistique constitue une fonction stratégique de l'entreprise, mais aussi fait émerger le *Supply chain management* comme discipline et doctrine pour piloter des flux de marchandises. Dans cette perspective, le but est d'optimiser l'organisation (humaine et matérielle) pour permettre « la circulation des produits et la coordination de l'offre et la demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu et à un moment donné » (HESKETT, 1976). Ces études se focalisent plutôt sur la performance des flux (DORNIER, 2005 ; LE GOFF & BENSEBAA, 2009) et réseaux (ROUQUET, 2009), bien que certaines n'excluent pas un rapport au territoire et aux institutions (BRUYÈRE & VERLAQUE, 2009 ; LIVOLSI et al., 2017). Certaines, en adoptant une posture résolument critique, soulignent les enjeux sociétaux (LE GOFF, 2017 ; PACHÉ, 2009 ; PACHÉ & DUBOIS, 2017) ou écologiques de ce secteur (AKONO & FERNANDES, 2009 ; BREKA & GAULTIER-GAILLARD, 2013). Ainsi, ces études peuvent être mobilisées pour obtenir un complément d'information sur le discours, les

1. La notion de cluster est développée à la section 1.1.2.

représentations des acteurs² de la logistique, bien qu'elles ne concernent pas le cœur de la thèse.

0.2 La logistique en économie, géographie et aménagement centrée sur les lieux

L'objet central de cette recherche consiste à appréhender la relation secteur-territoire et analyser les formes et outils de sa gouvernance pour une amélioration de celle-ci. Ainsi, l'objectif principal est de décrire le secteur par ses effets spatiaux, économiques et sociaux plutôt que de comprendre l'organisation inter-entreprises qui permet l'acheminement des marchandises. Des travaux récents en géographie, économie et aménagement ont vu le jour dans le but d'instruire ces questions.

La logistique a pour objet de gérer les flux physiques et les données. La littérature en sciences de gestion et économie a longtemps présumé que la logistique soit a-territoriale : le coût du transport n'était pas un facteur d'ancrage dans un monde globalisé (COE et al., 2008 ; HESSE & RODRIGUE, 2006 ; SAVY, 1993). De plus, elle s'appuie fortement sur les mécanismes de marché. Dans ce contexte, l'offre immobilière spécialisée en logistique favorise une certaine mobilité des activités logistiques (RAIMBAULT, 2016). Cependant, ces dernières se manifestent dans l'espace par des flux physiques et des lieux de la logistique. Ces derniers s'appuient en grande partie d'une part sur des infrastructures de transport – qui sont programmées par l'action publique – et d'autre part sur des entrepôts et plateformes logistiques – dont l'emplacement est choisi en fonction de sa connectivité (à proximité de grandes infrastructures et bassins de vie) et du coût du foncier... La sphère publique est interpellée sur la fourniture d'infrastructures de transport adaptées aux activités logistiques, mais aussi sa capacité à accueillir les entreprises en conciliant rationalités économiques, sociales, spatiales et environnementales. L'inscription dans l'espace du secteur logistique pose ainsi des problématiques d'aménagement du territoire.

Dans un contexte de concurrence entre territoires, ces derniers vont tenter d'attirer les entreprises de la logistique. Le développement logistique est un marqueur majeur de l'insertion du territoire dans les flux mondiaux ainsi qu'un vecteur d'ancrage des activités productives (MASSON, 2017a). Les acteurs de l'État et des collectivités locales souhaitent mettre en place des dispositifs pour attirer les activités logistiques. En effet, les entreprises qui veulent s'implanter prennent en compte dans leur choix de localisation la présence d'infrastructures logistiques, qu'elles soient un petit commerce ou une grande entreprise multinationale (SAVY, 1993).

Les auteurs qui étudient la logistique sous un angle territorial utilisent plusieurs approches, non exclusives. La première considère la présence de ces activités comme un facteur de compétitivité et d'attractivité des entreprises (BOUNIE, 2017 ; MASSON & PETIOT, 2012). Cette approche, très ancrée dans l'économie territoriale, montre l'importance de la logistique dans les processus de développement locaux.

La deuxième, majoritaire en géographie, consiste à étudier les effets socio-spatiaux de la logis-

2. La notion d'acteur est fondamentale pour comprendre le territoire (GUMUCHIAN, 2003). Ils constituent l'unité de base des réseaux et systèmes logistiques, le territoire étant la « scène » où se déroule la représentation.

tique. Les concepts structurants concernent la périurbanisation ou le desserrement logistique (DABLANC & RAKOTONARIVO, 2010 ; RAIMBAULT, 2015), la métropolisation logistique (HEITZ, 2017), l'ancrage du capital dans le secteur de l'immobilier logistique (RAIMBAULT, 2016), les effets de la globalisation sur la répartition des activités logistiques et de leurs flux (HESSE, 2007 ; HESSE & RODRIGUE, 2004, 2006 ; RODRIGUE & HESSE, 2006) ou bien le besoin en foncier impliqué par le développement d'activités logistiques (MCKINNON, 2009). Au sein de cette approche, l'analyse sous l'angle des proximités est peu courante (FRIGANT, 1996).

La troisième, développée par des auteurs en aménagement de l'espace, s'intéresse à la gouvernance de la logistique (MASSON, 2017a ; RAIMBAULT, 2014a). La notion de gouvernance met l'accent sur différentes tensions qui peuvent exister entre des rationalités portées par différents groupes d'acteurs et leurs effets sur l'espace (MASSON & PETIOT, 2012), aux stratégies des acteurs publics ou privés (FRAGO CLOLS, 2016 ; MORCELLO, 1999). L'acteur, qui était plus périphérique dans les autres approches, devient objet central d'étude.

Ces analyses peuvent être déclinées à l'échelle métropolitaine (DEBRIE & HEITZ, 2017 ; GARDRAT, 2017 ; HEITZ, 2017), régionale, globale ou bien centrées sur la relation entre le local et le global. C'est par exemple le cas de RAIMBAULT et al. (2013). La logistique, selon l'échelle considérée, ne bénéficie pas du tout du même regard ni des mêmes politiques. Les problématiques logistiques ne sont en effet pas du tout les mêmes à l'échelle urbaine, régionale et globale. À l'échelle globale et des nations, les études se concentrent sur les liens entre système productif et secteur logistique (CIDELL, 2010 ; HESSE, 2007 ; HESSE & RODRIGUE, 2004 ; WACKERMANN & CORBIN, 2005). Les auteurs proposent une photo précise du fonctionnement et des effets spatiaux de la logistique. À l'échelle régionale, les auteurs s'intéressent aussi à ces enjeux, auxquels s'ajoute une analyse institutionnelle (DABLANC & ANDRIANKAJA, 2011 ; DABLANC & ROSS, 2012 ; DEBRIE & HEITZ, 2017 ; REVELLI, 2019). L'analyse régionale, en France, hors des limites de l'Île-de-France, souffre d'un fort déficit en études sur la logistique. À l'échelle urbaine et locale, les conflits d'usages, l'accueil économique et la question environnementale semblent prédominer. Généralement, plus l'échelle choisie est grande (concerne le local), plus elle est précise en ce qui concerne les acteurs, l'environnement institutionnel, les différentes rationalités locales. À l'inverse, les études à une petite échelle (concerne le global) ont une analyse plus systémique, agrégée. Les différentes approches sont complémentaires. Cependant, un angle mort existe quant aux espaces ruraux, qui sont exclus des réflexions aux différents niveaux. Cela a des conséquences sur la décision publique en matière de la logistique. L'État et les collectivités ne tiennent pas compte de nombreux flux intéressants dans ces espaces (carrières, bois, industries, agro-alimentaire).

Enfin, les domaines d'études de l'aménagement de la logistique et de la géographie des transports ont nécessairement des points de chevauchement. En effet, ils s'intéressent aux flux impliqués par la logistique (WAGNER, 2010), les questions d'infrastructures au service du secteur logistique et de l'organisation du système productif, la croissance des trafics (JOIGNAUX & VERNY, 2004). L'approche en termes de transport de marchandises pourrait évoluer dans les années à venir vers une approche en termes de logistique (CHIRON-AUGEREAU, 2009), cela correspondant à un changement de paradigme dans la gestion qui est faite par les acteurs privés

et publics.

Ces études peuvent être descriptives ou bien comporter une dimension normative et opérationnelle. C'est le cas de la plupart des études sur le report modal, notamment celles qui visent un changement de pratiques dans le domaine du transport et de la logistique (BONNAFOUS & GARCIA, 2005 ; BOUGUERRA et al., 2018 ; CHAPELON, 2016 ; DABLANC & ANDRIANKAJA, 2011 ; NIÉRAT, 2011). Dans ce cas, la recherche entre en résonance avec les orientations politiques prises aux différents niveaux d'administration.

Pour terminer, lorsqu'il s'agit d'éclairer la décision publique, la recherche en aménagement de la logistique fait face à un enjeu majeur d'identification et de traitement des données. HEITZ et al. (2019) proposent une méthodologie répondant à cet enjeu.

0.3 Définition du secteur logistique et du territoire logistique

Dans les représentations usuelles, la logistique appelle des images de camions, d'entrepôts, de porte-conteneurs ou conteneur, de grands ports (figure 1). Ces objets font partie de la logistique, mais n'en sont en aucun cas les seuls. C'est aussi leur agencement et leur interdépendance qui caractérisent la logistique. C'est pourquoi plusieurs auteurs font référence à un *système logistique*. Plusieurs définitions de la notion de système logistique coexistent, proposées par différentes disciplines comme les sciences de gestion et l'économie territoriale. La définition suivante est retenue : « Le système logistique met en correspondance l'offre et de la demande en matière de logistique [...] Le système logistique se situe ainsi à la jonction du modèle productif et des pratiques territoriales » (MASSON & PETIOT, 2013). MASSON et PETIOT (2012) distinguent trois couches du *système logistique*, une couche physique – qui comprend les flux, nœuds, le réseau, une couche organisationnelle – qui comprend la gestion des interfaces, des rythmes, la synchronisation, et une couche informationnelle – qui comprend les systèmes d'information. L'objet d'une thèse en aménagement de l'espace consiste principalement à étudier la première couche – physique donc, la seconde étant du ressort des sciences de gestion et la troisième des sciences de l'information³. Parfois, la dimension purement matérielle et organisationnelle d'un réseau, donc territoriale, est minimisée au profit d'une vision seulement informationnelle, ce qui est particulièrement visible pour les réseaux de télécommunication par exemple (téléphone,

3. La couche organisationnelle est étudiée seulement en partant des acteurs publics, et des mécanismes de coordination qui existent autour d'eux.

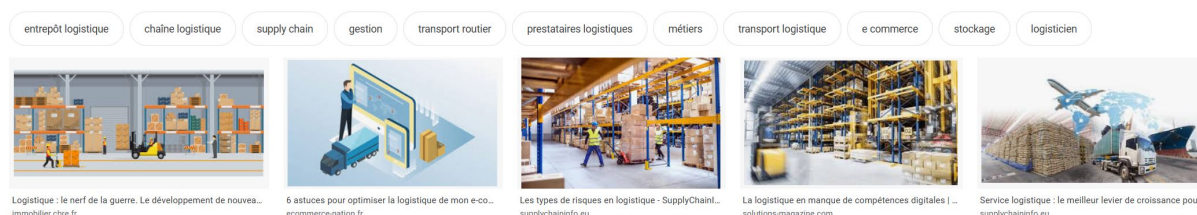


FIGURE 1 – Les images qui apparaissent en premier sur le moteur de recherche Google sur la requête « logistique » (Google 07/05/2020)

internet...). En ce qui concerne la logistique, les routes, infrastructures de transport combiné, institutions qui font le lien avec les acteurs sont aussi déterminantes pour la performance du secteur que l'usage d'outils informationnels adaptés.

Cette thèse s'intéresse au *secteur logistique*. Celui-ci désigne l'ensemble des activités ayant pour objet la gestion des flux physiques et l'information associée (formalités douanières, indicateurs financiers, quantités et stocks...). Il a pour but de mettre à disposition des ressources (stockage, entreposage, transport, logiciels et serveurs de gestions, ressources humaines) permettant de faire concorder l'offre et la demande, dans les meilleures conditions de coût, délai, qualité (HESKETT, 1976). La logistique relève à la fois d'une problématique matérielle et physique, mais aussi organisationnelle (LIÈVRE, 2007) : la coordination des acteurs, les chaînes de décision (NOIREAUX & POIREL, 2009) et la circulation de l'information sont essentielles au bon fonctionnement du secteur. Autrefois simple fonction d'exécution au sein de l'entreprise, la logistique est maintenant un secteur autonome, fortement externalisé, stratégique, car participant à la création de valeur dans les systèmes productifs. Une des tendances lourdes associées à ce secteur est la concentration de la création de valeur dans les fonctions « nobles » de la logistique, ce qui explique l'apparition de prestataires logistiques appelés 3PL (*third party logistics*) et 4PL (*fourth party logistics*). Ces prestataires fournissent une solution logistique intégrée, incluant le pilotage opérationnel des flux, la planification, les relations avec les sous-traitants et les autres maillons de la chaîne. Les 4PL ont pour particularité d'intégrer des fonctions stratégiques à haute valeur ajoutée comme la gestion informatisée et le conseil. Le secteur logistique peut se découper en plusieurs filières économiques : la messagerie et le commerce en ligne, la prestation logistique spécialisée dans un type de flux (agroalimentaire, primeurs, aéronautique, biotechnologies, électronique), l'immobilier logistique... Les acteurs associés à ce secteur sont des chefs d'entreprise, membres de syndicats de transporteurs, salariés et patronaux... Cette définition exclut de fait les activités internalisées des industriels, qui sont par ailleurs très difficiles à appréhender à cause de la structure des bases de données publiques. Le sujet logistique n'est pas couvert dans son ensemble, mais dans sa dimension la plus facile à isoler du reste du système. Cette prédominance des « prestataires » de la logistique, qui peuvent être perçus par d'autres acteurs comme surreprésentés dans les différentes institutions, sera discutée par la suite. L'absence de prise en compte de ces activités dans les différents diagnostics territoriaux vient plus d'une difficulté méthodologique et d'un souci de cohérence que d'une volonté particulière. Certes, Airbus possède plus de 50 000 m carrés d'entrepôts bien identifiés au sein d'une filiale, mais comment isoler l'activité logistique d'un petit commerce ou d'un hôpital ?

Le *territoire* est une notion centrale aux contours flous et aux définitions multiples selon les disciplines et sensibilités (PAQUOT, 2011). En géographie, aménagement et économie territoriale, la notion de territoire est utilisée au regard de celle d'espace pour insister sur le processus d'appropriation par les acteurs (COURLET et al., 2013), la dimension économique, socio-culturelle et historique. Avant de développer plus précisément la notion dans le premier chapitre, la définition suivante, proposée par DI MÉO (1998)[p 107], est retenue : « Le territoire témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale donc) de l'espace par des groupes

qui se donnent une représentation particulière d’eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité ». L’usage du concept de territoire ne signifie pas l’abandon de celui d’espace, qui permet la construction du territoire. Le territoire est en lien avec différentes notions connexes : espace et conflits (KIRAT & TORRE, 2008), équité (CASTEIGTS, 2013), acteurs (GUMUCHIAN, 2003), identités et culture (BONNEMAISON et al., 1999), développement local (CAMPAGNE & PECQUEUR, 2014 ; COURLET et al., 2013 ; CREVOISIER, 2010 ; PECQUEUR, 2007), ressources (SACK, 1986), réseaux et espace politique (VANIER, 2015), pour dépasser la notion. Par conséquent, ce concept est situé dans le temps : il enrichit celui d’espace et possède un ancrage théorique lié aux questions d’actualité. Il est situé dans un réseau de notions connexes : le territoire permet de faire le lien entre tous les autres concepts utilisés dans la thèse.

Plus précisément, la thèse s’intéresse au *territoire logistique*. Il est ici défini comme un espace approprié et vécu par les acteurs du territoire (gestionnaires d’infrastructures, opérateurs de réseau, agences de développement économique, les associations et les clients finaux), mais aussi utilisé par les acteurs du *secteur logistique* précédemment évoqués. La section 1.2 fait plus précisément mention des filières et acteurs identifiés et classifiés. Comme affirmé précédemment, la thèse se place à la charnière entre secteur et territoire, pour étudier les relations socio-spatiales, mais aussi observer le jeu d’acteurs qui caractérise ce lien. Un hiatus existe entre la spatialisation du secteur logistique, qui se fait selon une logique foncière de marché, et l’appropriation de la logistique par les acteurs du territoire, qui la définissent en fonction d’attentes écologiques, sociales et de développement économique. La focale est déplacée du monde de l’entreprise, étudié par les sciences de gestion, vers le territoire, qui constitue le réceptacle de politiques, stratégies et planifications logistiques.

0.4 Problématique de recherche : Dans quelle mesure et par quels moyens l’action publique permet d’orienter la gouvernance territoriale de la logistique en matière d’animation, de développement et d’aménagement du secteur ?

Pour bien clarifier les limites du problème, il est ici question de la gouvernance territoriale comme charnière entre secteur logistique et territoire, ainsi que des dispositifs qui lui sont associés. Cette dernière est définie comme « un processus non seulement de coordination des acteurs mais aussi d’appropriation des ressources et de construction de la territorialité » (LELOUP et al., 2005)[p. 330]. Ce processus vise à résoudre un problème commun par la mobilisation et la spécification de ressources non valorisées en territoire. Le changement d’échelle institutionnelle, la multiplication des acteurs, la dispersion des sites nécessitent d’interroger le fait logistique sur cette nouvelle géographie, les modes et outils de sa gouvernance.

Dans un secteur principalement régulé par le marché (Voir encadré 1.5), l’aménageur est devenu observateur impuissant de phénomènes critiqués par les chercheurs, les acteurs institutionnels et parfois par les chefs d’entreprise et cadres logistiques eux-mêmes. Dans ce cadre, la question est

de savoir comment les acteurs territoriaux souhaitent « rebattre les cartes du jeu » dans un système qui se complexifie et recompose au gré des crises et changements d'équipes. Cette question sera instruite d'une part sous l'angle descriptif – en appréhendant les récentes évolutions des sphères politiques et administratives de la Région et de leurs liens avec les sphères économiques, et d'autre part sous l'angle prospectif – en relayant des scénarios de changements de pratiques, dispositifs et représentations. Les acteurs publics souhaitent mettre en place des solutions organisationnelles et opérationnelles dans le but de modérer les effets négatifs du déploiement de la logistique sur les espaces : congestion, mécontentement des riverains, perte de performance due à l'absence de mutualisation. Il s'agit aussi de maximiser les effets positifs de l'implantation et du fonctionnement d'entreprises et d'activités logistiques : créer des emplois, pourvoir aux besoins essentiels de la population et des entreprises, répondre aux enjeux de croissance démographique et obtenir un avantage compétitif en matière de logistique par rapport aux autres territoires. Pour cela, elle privilégie un ensemble de solutions techniques (report modal, mutualisation, transition énergétique, circuits courts...) et organisationnelles (clusters, clubs logistiques, réunions avec les différents acteurs...).

Les acteurs sectoriels souhaitent faire entendre leurs intérêts à un niveau institutionnel et politique, ainsi que développer des partenariats avec leurs pairs. Il convient de favoriser le partage d'information entre acteurs sectoriels et territoriaux, l'adoption d'un langage commun pour que ces acteurs décident ensemble de l'avenir du secteur logistique au sein de structures de coordination. Cependant, il convient de prendre en compte le fait que ces acteurs ne convergent pas sur tous les objectifs : ils ont un langage et une culture professionnelle hétérogènes. Un parallèle existe entre d'une part coopération et concurrence, qui sont des mécanismes ayant place entre entreprises au sein d'un marché et d'autre part concertation et conflit, qui sont des mécanismes de transaction entre acteurs territoriaux (TORRE, 2018). À terme, il est souhaitable d'éviter l'exit spatial ou la délocalisation (les acteurs économiques quittent le territoire, car ils ne sont pas écoutés) ou bien de rester sur le modèle de développement actuel, qui génère des effets socio-spatiaux négatifs et ne met pas en avant un secteur pourtant essentiel au fonctionnement d'un territoire.

Le chercheur qui s'intéresse au fait logistique peut l'étudier sous l'angle de l'action publique, puisqu'il est interpellé par plusieurs voix.

Tout d'abord, celle qui vient d'une partie de l'opinion et considère la logistique comme un problème environnemental et social. Cela a été évoqué dans des reportages, témoignages, études en sociologie et fait l'objet d'un nombre croissant d'articles dans la presse locale.

Ensuite, celle qui vient du secteur logistique, qui connaît des problèmes non seulement dans son fonctionnement intérieur – ce qui intéresse les sciences de gestion – mais aussi son rapport au territoire – ce qui intéresse le chercheur en aménagement.

Enfin, celle qui vient de la sphère publique elle-même, élus et fonctionnaires territoriaux. Ces derniers manquent de données sur la nature de l'objet auquel ils commencent à s'intéresser pour adopter une stratégie claire. L'inscription de la logistique dans un environnement politique, social, environnemental, autrement dit territorial, n'est donc pas tant une construction théorique

qu'un besoin remonté par le terrain.

0.5 Hypothèses de recherches

L'argumentaire repose sur 3 hypothèses et 5 sous-hypothèses, qui mettent l'accent sur les dimensions successivement spatiales, organisationnelles verticale et horizontale.

Hypothèse 1 : Spécificités de la logistique en territoire, action publique et divergences d'intérêts

L'hypothèse 1 suppose que le territoire fait l'objet d'une grande variété de modes de production de la logistique (RAIMBAULT, 2014a). L'action publique logistique prend des formes hybrides, spécifiées selon les territoires et les stratégies d'acteurs locaux. Ces dernières répondent à des impératifs de performance économique (chefs d'entreprises), de transition écologique (fonctionnaires territoriaux), d'adaptation des systèmes productifs aux enjeux d'innovation dans le numérique ou bien encore de préservation de l'environnement (associations et élus locaux).

Hypothèse 1-1 : Spécificité de l'inscription spatiale de la logistique et effets socio-spatiaux

L'hypothèse 1-1 suppose que la géographie logistique suit des logiques différenciées selon la nature des territoires (par exemple : rural, périurbain, urbain) et un principe spatial de polarisation-déconcentration (DABLANC & ANDRIANKAJA, 2011 ; HEITZ, 2017 ; RAIMBAULT, 2015). L'emboîtement des échelles de production des espaces de la logistique (du mondial au local) renvoie à des acteurs, normes, systèmes productifs, périmètres différenciés ce qui rend l'inscription spatiale complexe et hétérogène (CARROUÉ, 2015 ; HESSE & RODRIGUE, 2006). Par ailleurs, cette dernière induit des effets socio-spatiaux et des externalités marquant les espaces et mobilisant les acteurs pour résoudre les problèmes posés au territoire (pollutions, congestions, accessibilité des activités...).

Hypothèse 1-2 : Négociations, conflits et action publique : entre plusieurs rationalités, représentations et stratégies divergentes

L'hypothèse 1-2 postule que les différentes parties prenantes de la logistique ont des représentations, rationalités et stratégies qui s'opposent ou sont complémentaires, générant conflits ou adhésion (TORRE & BEURET, 2012). Les acteurs se positionnent à la fois sur des thématiques d'actualité, techniques et territoriales, suite à la mise à l'agenda de la logistique et la prise de conscience de la nature essentielle de ce secteur par un certain nombre d'acteurs médiatisés. Cette émergence interroge le rôle de l'acteur public en tant que « chef d'orchestre » de l'animation territoriale de la logistique.

Hypothèse 1-3 : Développement logistique en territoire et action publique

L'hypothèse 1-3 suppose que les acteurs publics souhaitent acquérir une légitimité dans un rôle d'animation économique, pour provoquer le développement territorial de la logistique (MASSON & PETIOT, 2013), c'est-à-dire l'implication du secteur logistique dans un processus concerté de

développement des entreprises et du mieux-être des habitants. Cette animation implique un rôle de facilitateur du partage de bonnes pratiques et innovations au sein du secteur.

Hypothèse 2 : Gouvernance territoriale du secteur logistique et modes de coordination : une insuffisante articulation des échelles et des sphères d'acteurs

Pour résoudre les problèmes socio-spatiaux et économiques posés par le secteur logistique, il convient de penser les coordinations et mobilisations d'acteurs pour permettre de mettre en place une action publique locale efficace (LELOUP et al., 2005). L'hypothèse 2 postule que les échelles et sphères d'acteurs communiquent peu. Par exemple, entre échelles d'administration (État, Région, Départements, Intercommunalités, Communes...), les acteurs partagent peu leurs informations sur le secteur logistique. La gouvernance de la logistique actuelle se fait entre un nombre limité d'acteurs au sein des collectivités et entreprises, qui gagnerait à être étendu.

Hypothèse 2-1 : La gouvernance territoriale de la logistique : un déficit de coordination verticale.

L'hypothèse 2-1 suppose qu'un déficit de coordination verticale existe.

D'une part, les normes (lois, règlements, documents de planification) entre plusieurs niveaux d'administration peuvent se révéler incompatibles.

D'autre part, un faible partage d'informations et de ressources entre les différents niveaux d'administration s'observe sur la thématique logistique.

La relation État-collectivités illustre bien ce phénomène. L'échelon national, en matière de logistique, semble dans une phase de désengagement, redonnant aux régions la main, alors que son rôle à jouer reste essentiel voir contraignant et normatif pour les collectivités locales (DUBOIS, 2009). Sur la thématique logistique, il bénéficie d'une relation privilégiée avec les gestionnaires d'infrastructures (SNCF Réseau, Grands Ports Maritimes...), de compétences techniques organisationnelles spécifiques.

Hypothèse 2-2 : La gouvernance territoriale de la logistique : vers la construction d'une coordination horizontale

L'hypothèse 2-2 postule l'existence d'un processus de construction d'une coordination horizontale pour répondre aux besoins du développement logistique en territoire. Le fonctionnement vertical de la sphère politique et administrative ne répondant pas aux enjeux actuels de la logistique, les acteurs mettent en place de nouvelles coordinations horizontales pour créer une gouvernance de la logistique intégrée. Cela peut dans un premier temps se manifester par la création de clusters, qui impliquent les chefs d'entreprises dans un processus de décision territorial.

Hypothèse 3 : Les clusters, entre innovation organisationnelle pour renforcer la coordination des acteurs et processus d'enfermement

La dernière hypothèse postule que le cluster étudié permet un renforcement de la circulation de l'information au sein et entre sphères d'acteurs préalablement déterminées. En ce sens, il

constitue une innovation organisationnelle. Cependant, il n'en ressort pour l'instant pas d'actions ni d'amélioration notée par les parties prenantes. Cela peut s'expliquer par l'homogénéité des idées, représentations et routines au sein du dispositif étudié (BOSCHMA, 2004).

0.6 Corpus théorique : quatre ancrages dans deux disciplines

Pour valider ou infirmer ces hypothèses, quatre grands ancrages théoriques sont choisis dans deux disciplines connexes : économie territoriale et aménagement de l'espace. En effet, l'économie territoriale s'enrichit des croisements disciplinaires de l'économie et de la géographie et met au cœur de sa réflexion la notion de « territoire » comme construction socio-économique et institutionnelle (COURLET et al., 2013). Elle trouve ses origines théoriques et méthodologiques dans l'économie institutionnaliste ainsi que dans la géographie économique. En son sein, plusieurs notions sont mobilisées.

Développement territorial La notion de développement territorial⁴ (CAMPAGNE & PECQUEUR, 2014) est mobilisée pour expliquer d'une part l'objectif affiché des collectivités territoriales, c'est-à-dire le développement harmonieux des activités logistiques dans un but de compétitivité des entreprises et de pérennisation de leur implantation⁵. En effet, la présence d'activités logistiques est un facteur de localisation d'autres activités productives (MASSON & PETIOT, 2012). Le lien entre logistique et développement territorial est déjà étudié et acquis (MASSON, 2017a). Les recherches actuelles s'intéressent aux questions d'ancrage des entreprises, d'innovation sociale (MOULAERT & NUSSBAUMER, 2008), à la place des acteurs institutionnels dans ces processus, à la gouvernance au sein de ces sphères d'acteurs...

Économie de la proximité Par ailleurs, il est aussi fait appel aux analyses de l'économie de la proximité. Les études sur la proximité ont pour objet d'objectiver les gains et pertes que peuvent espérer les acteurs grâce à leur appartenance à un même territoire, espace ou réseau. En France, une « école de la proximité » se constitue autour du groupe de recherche « Dynamiques de Proximité » (FILIPPI et al., 2018). Celle-ci renouvelle les approches de l'économie régionale en s'intéressant au lien entre le secteur et le territoire, là où les autres approches sont plus tournées vers la recherche d'avantages compétitifs liés aux concentrations d'activités humaines. Cette grille d'analyse a par la suite été étendue à une diversité importante de situations : conflits environnementaux (TORRE & ZUINDEAU, 2009), gouvernance territoriale (TORRE, 2011), processus d'innovation, clusters, coopérations interentreprises, localisations d'activités... Les auteurs francophones distinguent généralement deux types de proximité : *géographique*, désignant la distance métrique réelle ou perçue entre deux individus, et *organisée*, désignant le potentiel d'interaction entre deux membres au sein d'un réseau d'acteurs. Cette dernière est divisée en deux logiques : *similitude*, pour déterminer si les acteurs ont les mêmes représentations, systèmes de valeurs,

4. qui poursuit et élargit les réflexions sur le développement local.

5. Le développement territorial met aussi en valeur le territoire construit par les acteurs des autres sphères, notamment la société civile

langages... et *appartenance*, pour déterminer si les acteurs appartiennent à un même graphe. L'usage de la notion de proximité est relativement courant dans les études portant sur les clusters, mais plus rare sur celles portant sur la logistique. Au sein de l'économie de la proximité, la thèse s'intéresse plus particulièrement à l'analyse des clusters (TORRE, 2014), aux analyses sur les effets indésirables des proximités (BOSCHMA, 2004), à l'approche environnementale pour expliquer les conflits autour des projets d'aménagement logistique et enfin au modèle « voice-exit » pour expliquer les stratégies d'acteurs (BOUBA-OLGA et al., 2009). L'usage de ce corpus se justifie par l'importance des jeux d'acteurs dans l'inscription spatiale de la logistique. Par exemple, la distance réelle ou perçue des habitants aux activités logistiques et celle des acteurs de la logistique entre eux génèrent des rétroactions positives ou négatives qui peuvent être décrites par l'économie de la proximité.

Logistique, transport et aménagement de l'espace La logistique et son inscription dans les territoires commencent à « poser problème ». Alors que la problématique du secteur logistique comme facteur d'attractivité des entreprises commence tout juste à être prise en charge par les acteurs publics, une autre question se pose sur l'apport de la logistique aux territoires. Tout en étant de plus en plus centrales et essentielles au fonctionnement des systèmes productifs, déterminantes pour la compétitivité des entreprises, les activités logistiques sont remises en cause dans leur dimension spatiale, environnementale et sociale. Spatialement, ces entreprises sont de plus en plus déconnectées des géographies urbaines et des besoins locaux (RAIMBAULT, 2015). Environnementalement, le secteur logistique fonctionne d'une manière jugée sous-optimale d'un point de vue de l'économie de ressources et l'émission de gaz à effets de serre (Mode routier et maritime privilégié, trajets longues distances...). Les critiques portant sur l'aspect environnemental sont intrinsèquement liées à la nature du système productif, la logistique étant une « courroie de transmission ».

En matière de transport, des références relatives à l'intermodalité (CHAPELON, 2016) et à l'aménagement d'infrastructures de transport (PHAM et al., 2012 ; ROCHER, 2013) sont mobilisées afin de permettre une mise en perspective et une contextualisation du secteur logistique en territoire. La diversité des territoires étudiés mise en regard avec des analyses systémiques permet de considérer la logistique en Région Occitanie comme un cas singulier, avec ses spécificités et ses motifs.

Gouvernance territoriale La gouvernance territoriale est un concept interdisciplinaire très utilisé en aménagement du territoire et en économie territoriale. Il prend racine dans le « développement local » (LELOUP et al., 2005), constate les échecs du « gouvernement » et de la mise en place de politiques publiques par le haut (PASQUIER et al., 2015). Il propose le développement d'outils alternatifs basés sur le partenariat, la mobilisation d'acteurs, les négociations... Ce concept peut être utilisé à la fois comme un cadre d'analyse des moyens et outils qui structurent le jeu d'acteurs, et à la fois comme un moyen de mobiliser et valoriser des ressources par les acteurs (notamment publics). En ce qui concerne la production des espaces logistiques, ces processus ont été déjà décrits par MASSON (2017a). L'étude de la gouvernance est ici complétée

par une démarche méthodologique innovante basée sur la textométrie.

0.7 Démarche méthodologique : une étude de cas à l'échelle régionale et locale

La thèse s'appuie sur une méthode mixte mettant en œuvre d'une part une analyse statistique, cartographique et d'autre part une analyse qualitative et textométrique d'entretiens semi-directifs. Enfin, un travail bibliographique ex-ante et ex-post visant à approfondir les connaissances existantes sur les liens entre territoire et secteur logistique. Cette bibliographie est mise en regard des constats retirés des entretiens auprès des acteurs locaux.

Le diagnostic territorial établi comprend le périmètre de la Région Occitanie, avec une analyse de localisation des activités logistiques corrélée à d'autres variables (densité, activités économiques...) ainsi que des mesures de parts modales. Cette analyse à méso-échelle est complétée par trois terrains locaux (BROWAEYS & CHATELAIN, 2011) visant à montrer la diversité des modes de production de la logistique en Occitanie (H 1-1). Ces cas comprennent : Toulouse, Perpignan et le périmètre du système productif local « Mécanic Valley ». Ces mesures ne constituent pas le cœur des données, qui vient de l'observation participante et des entretiens semi-directifs.

La validation des hypothèses 1-2, 2 et 3 repose principalement sur une démarche d'exploitation systématique de 33 entretiens semi-directifs, réalisés auprès de fonctionnaires territoriaux, chefs d'entreprises, élus, associations et animateurs de cluster réalisés entre 2019 et 2021 (le dispositif de cluster a été lancé en 2018). Cette démarche est complétée par une revue de presse (Euro-presse) sur les thématiques de la logistique et du train des primeurs ainsi que d'observations participantes lors de réunions (voir section 6.2.4). Par des méthodes statistiques, la textométrie permet de mettre en avant l'écart qui peut exister entre d'un côté les organigrammes officiels, les liens déclarés entre acteurs (qui décident par exemple de faire partie d'un cluster, de réunions de pilotage...) et de l'autre côté les champs lexicaux, le vocabulaire, la culture professionnelle desdits acteurs. À partir d'un ensemble de questions (par exemple « Que pensez-vous de l'action de l'État en matière de logistique ? »), plusieurs « mondes lexicaux » sont obtenus (REINERT, 1993) : Infrastructures, entreprise et rentabilité, service public, territoire... qui correspondent à autant de représentations du secteur logistique. La textométrie permet d'ouvrir cette « boîte noire » des représentations de la logistique et comprendre quels mots sont fréquemment associés, les affinités des acteurs avec les thèmes développés dans la thèse... De même, elles donnent une mesure de la proximité organisée entre acteurs, plus particulièrement en ce qui concerne la logique de similitude. Deux acteurs qui utilisent les mêmes mots ont un plus grand potentiel d'interaction et de représentations en commun. Le lien entre *proximité organisée* et *textométrie* constitue un apport central de cette thèse.

Ces divergences ou convergences textuelles doivent s'accompagner d'une analyse du jeu d'acteur basé sur la littérature et le terrain qui matérialisera la nature des liens au sein d'un graphe d'acteurs. La méthodologie sera développée pleinement dans le premier chapitre (Voir section 1.2).

0.8 Le cas de la région Occitanie : un territoire vaste et un secteur logistique peu étudié

La Région Occitanie est un périmètre administratif récent issu de la [LOI n° 2015-29 du 16 janvier 2015](#). L'étude s'intéresse aussi bien aux territoires qui la composent qu'à son appareil institutionnel.

Cette Région se caractérise par sa position frontalière avec l'Espagne (Communautés autonomes de Catalogne et d'Aragon), sa connexité avec les Régions PACA, Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine (voir figure 2), sa superficie importante (72 724 km²) et sa faible densité (81 hab./km²), l'Occitanie restant principalement constituée de territoires ruraux. Les pouvoirs et les populations se concentrent autour de deux métropoles, Toulouse et Montpellier. Située sur un axe de transit sur le pourtour méditerranéen, on recense environ 20000 poids lourds par jours sur l'Autoroute A9 à Montpellier.

Son appareil institutionnel comprend actuellement une Présidence et un Conseil dirigé par le Parti Socialiste et Carole Delga (2016-2028) ainsi que des services administratifs multi-situés (Toulouse, Montpellier et les maisons de Région sur tout le territoire). Le périmètre administratif englobe les départements de l'Ariège, l'Aude, l'Aveyron, le Gard, la Haute-Garonne, le Gers, l'Hérault, le Lot, la Lozère, les Hautes-Pyrénées, les Pyrénées-Orientales, le Tarn et le Tarn-et-Garonne. Deux périmètres possèdent le statut de Métropoles : Toulouse et Montpellier.

Le secteur logistique est impliqué dans le fonctionnement du système productif de toutes les Régions et représente environ 10% des emplois totaux. La Région Occitanie en 2018 est la première Région en matière de croissance des emplois dans ce secteur (CPNE, 2019). En effet, elle possède maints atouts : corridors, façade maritime, proximité avec la Catalogne sud dont le développement logistique se place dans une bonne dynamique. Comme dans d'autres Régions, en Occitanie, les entrepôts sont répartis autour des grandes villes et des axes majeurs. D'un côté, une concentration d'entrepôts sur l'arc méditerranéen se remarque, servant une logistique plutôt exogène⁶. L'axe Perpignan-Nîmes, qui fait partie des itinéraires de transit Espagne-Italie et Espagne-Allemagne, est très urbanisé et constitué d'un chapelet de villes intermédiaires dominées par Montpellier (CARROUÉ & BERNARD, 2017). Plus particulièrement, la situation de Perpignan est propice au développement d'activités logistiques, car c'est un point frontalier de

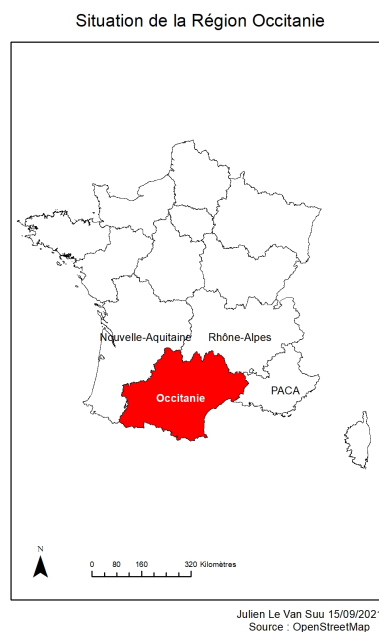


FIGURE 2 – Situation de la Région Occitanie

6. La logistique endogène désigne une logistique dont les flux sont orientés vers l'extérieur d'un territoire bien identifié, la logistique endogène désigne une logistique dont les flux sont orientés vers l'intérieur du territoire.

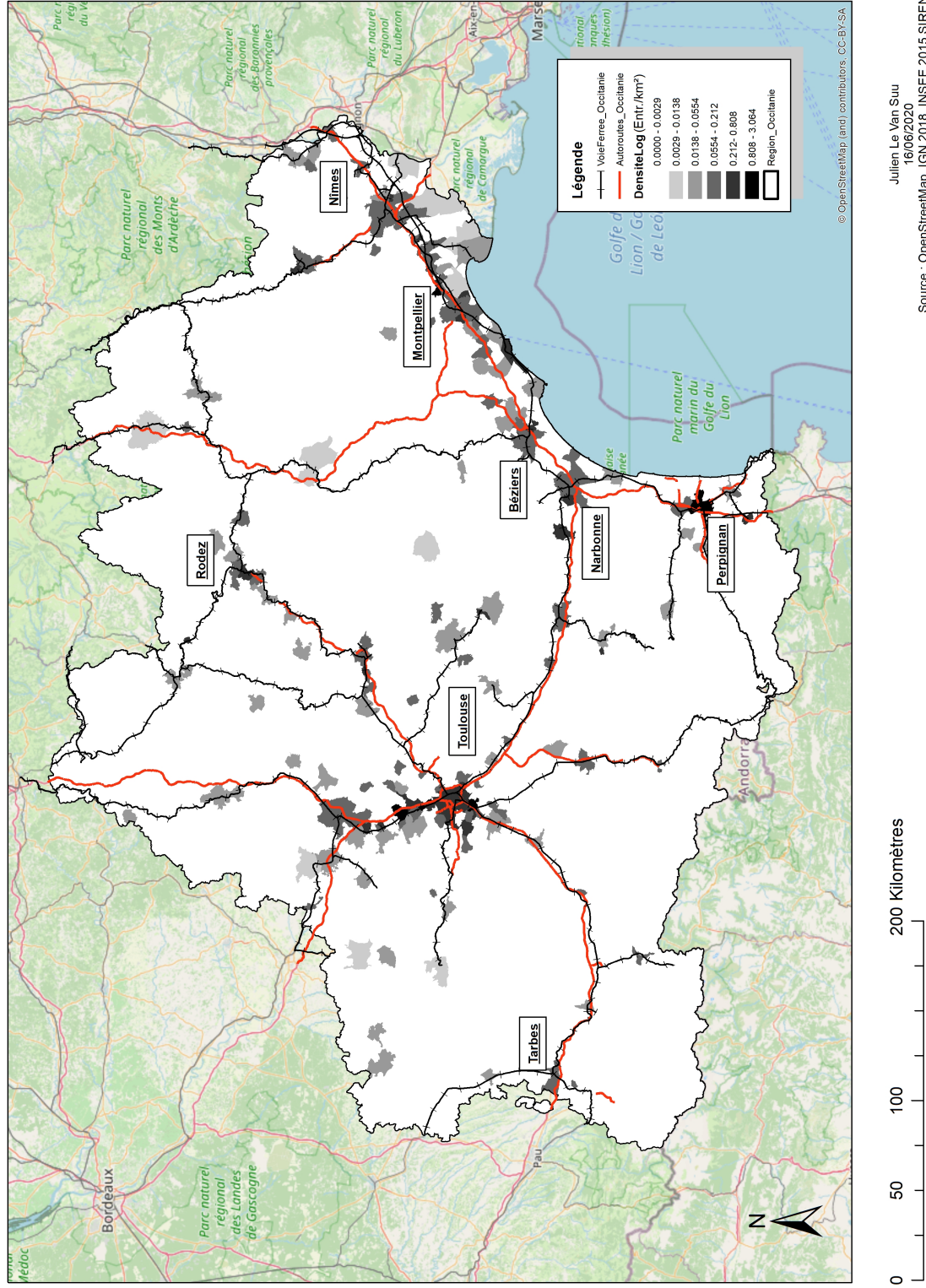
passage de flux massifs. De l'autre côté, l'ancienne Région Midi-Pyrénées se situe plus à l'écart des grands itinéraires nationaux et internationaux, mais a une vocation industrielle marquée, avec les secteurs biochimiques et aéronautiques présents dans la métropole de Toulouse. Sur ce territoire, une logistique endogène liée directement aux filières productives dominantes se développe « en doigts de gants » autour de Toulouse (figure 3). Malgré tous ces atouts et cette forte présence logistique, le thème reste peu abordé sur le périmètre de l'Occitanie, que ce soit dans la presse locale, les documents de planification ou les articles et thèses en aménagement et géographie.

C'est une des raisons qui poussent la Région Occitanie à constituer un cluster logistique en 2018, aujourd'hui appelé We4LOG. Ce dispositif a initialement été fortement porté politiquement et doté par la Région, qui y voyait un moyen de valoriser les flux passants. Pour le chercheur, le cluster est en quelque sorte une « maquette » ou un « laboratoire » qui permet d'appréhender les relations de coopération, concurrence, de concertation ou conflit, qui sont autant de stratégies que peuvent mettre en œuvre les acteurs du cluster. Un des effets induits par la mise en place de ce cluster We4LOG est de faire évoluer la gouvernance du secteur logistique en favorisant le dialogue entre ces quatre logiques.

En complément de l'étude à l'échelle régionale, terrains locaux ont été choisis : Toulouse, Perpignan, l'aire géographique constituée par les entreprises de La Mécanic Valley (Système productif local). Ce sont les aires géographiques prioritaires de prospection pour les entretiens, qui se justifient par leur diversité en termes de caractérisation de la logistique (voir section 1.2) et en termes de nature (Métropole, ville moyenne et rural). Toulouse est une métropole qui se caractérise par des activités logistiques au service de systèmes productifs locaux dynamiques, orientés sur quelques secteurs d'excellence (aéronautique, biologie, informatique et électronique...). Perpignan est une ville moyenne marquée par la présence de prestataires logistiques liés à une fonction de transit, principalement dans la filière primeur. Ces activités constituent une source d'emploi majeure pour le territoire. Enfin, le périmètre constitué par les activités de la Mécanic Valley (Système productif local) englobe des territoires ruraux centrés autour de Rodez et Figeac.

Par conséquent, les entreprises de ces aires ont été contactées prioritairement. Cette démarche a débouché sur l'entrée dans un cercle de réflexion de sociétaires d'une entreprise coopérative appelée Railcoop, située dans la Mécanic Valley. Ensuite, les données ont été construites à partir des contacts obtenus, ce qui a amené dans d'autres lieux (Montpellier, Nîmes...) : la stratégie consistait à explorer un réseau d'acteurs. Les données ont été construites à partir d'un guide d'entretien, d'observations de lieux (malheureusement peu nombreuses, puisque la phase de terrain s'est déroulée pendant la crise sanitaire et le premier confinement), de fiches d'acteurs dont le modèle est présent en annexe pour réutilisation (section 6.2.4). Le processus de collecte de données ne visait pas la représentativité, mais plutôt la diversité des sources et opinions, en adoptant une stratégie de maximisation de l'information utile et d'équilibre entre les différents types d'acteurs, lieux et méthodologies.

Répartition des activités logistiques en Région Occitanie



Julien Le Van Suu
16/06/2020

Source : OpenStreetMap, IGN 2018, INSEE 2015 SIRENE 2018

FIGURE 3 – Répartition des activités logistiques sur la Région Occitanie

0.9 Organisation de la démonstration

Le caractère innovant de cette recherche tient ainsi non seulement à l'échelle géographique mobilisée, sa configuration territoriale (multipolarité et forte diversité), mais aussi à son objectif de produire des connaissances sur une dimension méconnue de la gouvernance territoriale en identifiant les facteurs de développement logistique et d'innovation territoriale dans la Région Occitanie. La recherche croise la dimension empirique et théorique. D'un point de vue empirique, il s'agit de proposer une géographie du fonctionnement de la filière logistique en territoire afin de mettre en perspective les différentes logiques économiques, spatiales et territoriales des activités logistiques en Région. D'un point de vue théorique, il s'agit d'établir une analyse de la gouvernance territoriale logistique en Région, d'enrichir la littérature récente sur le sujet de l'aménagement de la question logistique et sa gouvernance (GARDRAT, 2017; HEITZ, 2017; MASSON, 2017c), notamment en explorant les coordinations verticales et horizontales.

Un plan en trois parties est proposé pour répondre aux hypothèses (figure 4). La première partie vise à instruire les hypothèses 1-1 et 1-2. À ce titre, l'accent est mis sur les spécificités du territoire de la Région Occitanie et des acteurs de la logistique. Il s'agit de montrer que la spatialisation des activités logistiques suit différentes logiques territorialisées, politiques et économiques qui sont le résultat de plusieurs stratégies d'acteurs s'inscrivant dans un espace spécifique. Elle s'appuie sur le constat fait par de nombreux acteurs (aménageurs, élus, associations, industriels) que les activités logistiques génèrent des externalités négatives telles que la dégradation de l'environnement, mais qu'elles sont cependant nécessaires au fonctionnement du territoire. Par ailleurs, le constat du rôle fondamental des acteurs publics dans l'accompagnement et la régulation du secteur logistique justifie une étude plus approfondie de cette sphère d'acteurs en partie 2.

La deuxième partie, partant d'un constat d'une gouvernance qui connaît plusieurs dysfonctionnements, propose diagnostic et améliorations sur les mécanismes de coordination verticaux et horizontaux (hypothèse 2-1 et 2-2). À ce titre, il est fait état des expérimentations menées pour résoudre les problèmes de circulation de l'information. Plus précisément, la relation Etat-Région-Collectivités locales est décrite dans le cadre du développement logistique et du degré d'appropriation de la thématique logistique à l'échelle locale.

La troisième partie vise à illustrer par un cas, le cluster We4LOG, les dysfonctionnements constatés dans la partie 2, et appuyer sur la nécessaire présence des acteurs publics dans le processus d'animation économique (Hypothèse 1-3). Cette partie insiste sur la nécessaire valorisation du potentiel d'innovation et de coordination du secteur logistique sur la Région Occitanie, pour l'instant limité par des phénomènes d'enfermement (H3). Ce cluster est relativement jeune et a vécu plusieurs changements de gouvernance. Cela justifie qu'il faille faire appel à une vision prospective pour instruire ce thème. En effet, les processus de mise en place de réseaux prennent plusieurs dizaines d'années et le retour positif ou négatif de ce dispositif ne peut être évalué précisément pour l'instant.

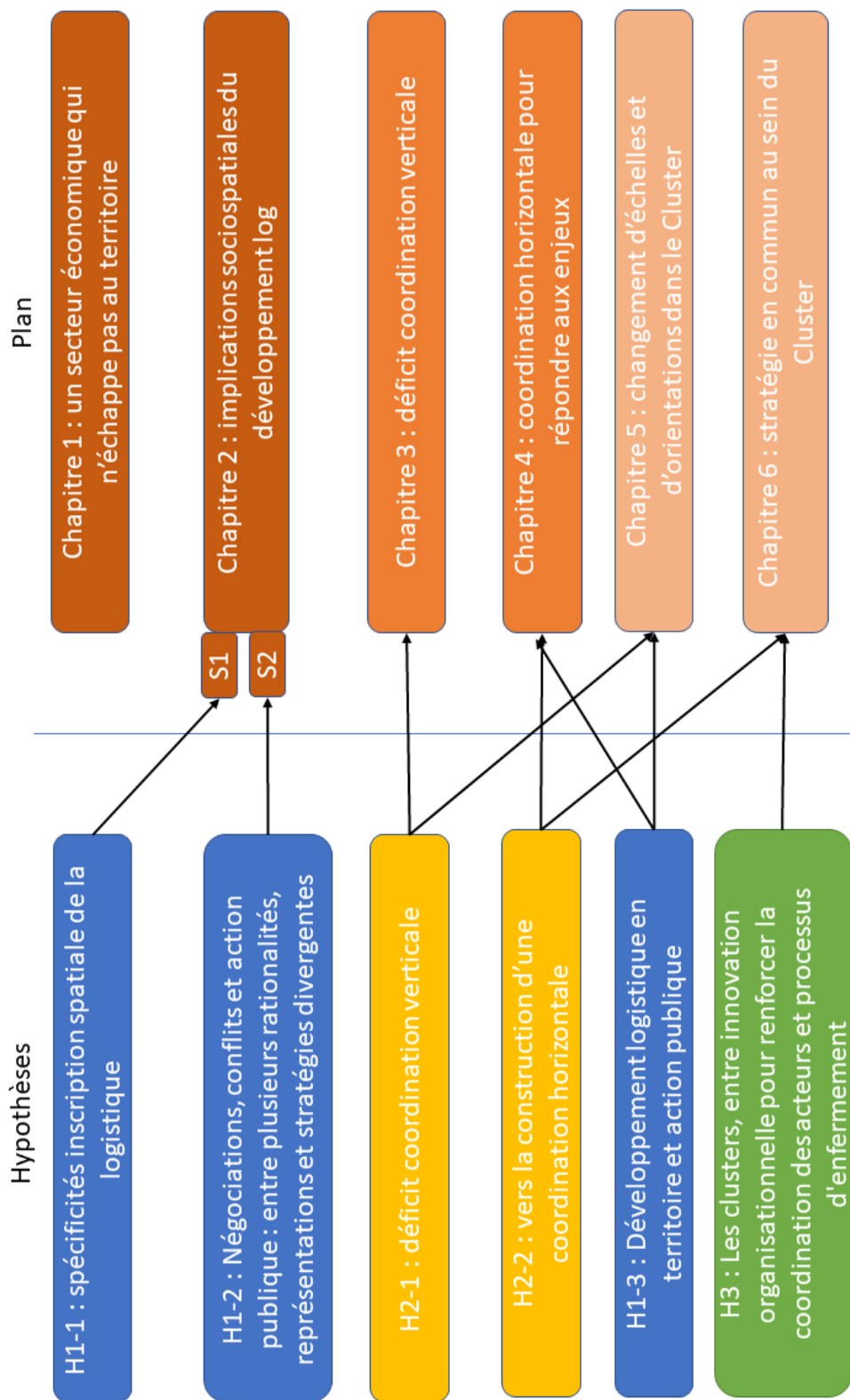


FIGURE 4 – Correspondance hypothèses - plan (Julien Le Van Suu 15/09/2021)

Première partie

La spatialisation des activités logistiques en Occitanie, entre mécanismes de marché et jeux politiques, rapidité et écologie, rejet et attractivité : le dialogue secteur-territoire

En France, les entrepôts⁷ de plus de 5000 m carrés correspondent à une surface totale de 60 millions de mètres carrés (JACQUESSON, 2012). Ils laissent des marques durables dans les paysages et imaginaires. Il s'agit de comprendre les modes de production, les spécificités de la géographie logistique en Région Occitanie.

Les auteurs en sciences de gestion imaginent la logistique comme projet de société. En effet, la montée en puissance de cette dernière accompagne les changements sociaux (CARBONE et al., 2016) ou les précipite (LE GOFF, 2017). Les auteurs en géographie et aménagement se posent la question de l'inscription de ces activités dans un environnement de plus en plus contraint et incertain.

L'environnement juridique, les contraintes topographiques et spatiales, les risques technologiques, la multiplicité d'acteurs et de légitimités sur le fait logistique nécessitent de reconsidérer la question sous l'angle socio-spatial. Les deux dimensions sociales et géographiques interagissent entre elles et produisent des régulations (voir encadré 1.5). Autrement dit, les préférences, choix, stratégies d'acteurs, évolutions de pratiques sont indissociables des modes de production de la logistique. Les acteurs hiérarchisent, classifient, mettent en balance les différentes variables pour produire le territoire logistique. La spatialisation du secteur est aussi le fruit de choix politiques entre la rapidité, la sobriété environnementale, l'emploi et la dégradation des paysages et sols, la qualité de service, le « laisser-faire » ou la planification.

L'objet de cette première partie est de mettre en regard pratiques, perceptions et concepts pour décrire le dialogue entre secteur logistique et territoire. L'hypothèse centrale est que ces relations permettent une régulation de la logistique, basée sur des stratégies spatiales opportunistes, parfois désignée sous le terme de « bricolage ». Par exemple, elles peuvent être liées à une disponibilité de terrains, une ouverture tactique liée à un contexte particulier (aides, plans, reconfiguration de réseaux de pouvoirs) ou une volonté politique ponctuelle dans l'espace et le temps. Cette régulation génère des problématiques socio-spatiales, productives et environnementales. Par exemple, elle génère un manque d'adéquation entre les offres d'emplois et les populations présentes sur la Région, des phénomènes de périurbanisation logistique... Une grande partie des enjeux socio-spatiaux sont déjà identifiés dans les travaux sur la logistique. Cependant, comme leur portée est plutôt locale, il s'agit de transposer les problématiques à un territoire très hétérogène qu'est la Région Occitanie, qui est plutôt rurale et polarisée.

Cette première partie insiste en conséquence sur les spécificités de la Région Occitanie et de la perception du territoire logistique qu'en ont les acteurs locaux. Il s'agit de transposer des théories et études existantes sur un périmètre administratif, en montrant les points d'achoppement qui justifient la différenciation de l'action publique en matière de logistique sur les territoires. Pour cela, la démonstration se déroule en plusieurs temps. Le premier chapitre met en place le corpus théorique et la démarche méthodologique, et n'a pas pour vocation d'instruire une hypothèse. Le cadre théorique sera construit à partir d'une revue de la littérature, afin de définir les principaux concepts mobilisés, mais aussi voir les enjeux qui ne sont pas encore couverts par ces

7. Les entrepôts sont des bâtiments dans lesquels les marchandises sont stockées plus de 24 h, par opposition aux plates-formes

derniers. Pour répondre à ces enjeux, une méthodologie rigoureuse d'étude de cas a été choisie, qui se déroule en quatre grandes étapes et possède comme spécificité l'usage de la textométrie pour analyser les discours d'acteurs.

Dans le deuxième chapitre, les implications sur les territoires liés à l'inscription d'activités logistiques en Région Occitanie seront identifiées (H1-1, H1-2). L'objectif final est que les bénéfices perçus par les acteurs d'une meilleure régulation de la logistique et un changement de gouvernance soient précisément identifiés et mis en regard des données objectives sur la logistique en Région Occitanie. Le chapitre propose à la fois une description des activités logistiques et de leurs effets socio-spatiaux qui sert de « scène », et une « représentation » des acteurs. Ce lien entre acteurs, représentations et territoire est très documenté, avec les notions de gouvernance territoriale, de proximité... Il s'agit de les décliner sur un territoire donné, pour le secteur logistique.

Chapitre 1

Un secteur économique qui n'échappe pas au territoire : Construction d'un cadre théorique, démarche méthodologique et données

*« Plus les frontières s'effacent
sous la pression d'une économie
mondialisée, plus le besoin
d'enracinement politique
s'affirme localement. »*

Yves Nidegger

Un inventaire des différents travaux existants sur la logistique fait apparaître qu'elle est de plus en plus abordée sous son angle territorial. Cela correspond à une réalité vécue par les professionnels de l'aménagement de l'espace, qui sont invités à prendre cet aspect en compte dans les études, documents de planification et la conduite de politiques publiques. En revanche, pour certains chefs d'entreprise, la notion de territoire semble éloignée des préoccupations du quotidien. Pourtant, territoire et secteur logistique interagissent et ont des influences particulièrement déterminantes pour l'avenir du secteur. Les systèmes d'intentions des acteurs institutionnels et sectoriels s'entrecroisent pour créer les conditions nécessaires au développement du territoire ou au contraire son déclin. Pour appuyer la pertinence de l'approche territoriale, quatre grandes étapes sont proposées.

La première montre que la notion de gouvernance territoriale de la logistique permet de décrire la relation entre le secteur et le territoire de manière systémique.

La deuxième contextualise le cluster logistique comme un outil de gouvernance territoriale.

La troisième montre la pertinence de l'analyse de l'économie de la proximité pour ouvrir la boîte noire des relations coopératives, conflictuelles entre individus pour permettre le processus de construction d'une gouvernance de la logistique au sein d'un cluster ou une autre institution. La quatrième montre les zones d'ombre laissées par la littérature, notamment en ce qui concerne l'étude de stratégies d'acteurs. Le but de ce chapitre est de donner un cadre paradigmatique et conceptuel, des outils méthodologiques pour développer une théorie sur la relation entre secteur logistique et territoires.

1.1 Territoire, acteurs et outils du secteur logistique : Cadre analytique et enjeux théoriques

La notion de territoire apparaît dans les années 80, avec une diversité de définitions selon la discipline : anthropologie, ethnologie, droit, urbanisme (PAQUOT, 2011). Elle suppose, tout du moins en Occident¹, qu'on puisse isoler ce qui est à l'intérieur du territoire de ce qui est à l'extérieur, au moins par l'esprit, la frontière (SACK, 1986). C'est le cas des constructions administratives. Le territoire est un concept nécessaire, mais il est aussi une demande et un besoin de la part des acteurs (LAJARGE et al., 2019). Il répond à un besoin d'identité et d'appartenance, qui apparaît par exemple lors du choix de la dénomination « Région Occitanie (Pyrénées Méditerranée) » qui fait débat en Catalogne Nord (NAFAA, 2017). Il répond à un besoin économique de différenciation et d'innovation, ce qui intéresse particulièrement la notion de cluster et de proximité. Le développement territorial fait largement appel à l'inventivité, la créativité des acteurs, dans des processus coopératifs et conflictuels (TORRE, 2015). Il répond à un besoin de définir sa relation aux lieux et à « l'autre ». Lorsque deux personnes venant du même endroit se rencontrent ailleurs, il se crée instantanément une connivence (BAUDIN & BONNIN, 2009) autrement appelée proximité cognitive (BOSCHMA, 2004). Enfin, il répond à un besoin politique en France, puisque la décentralisation, qui consacre en théorie la victoire d'un paradigme différenciateur et reconnaissant les spécificités, s'appuie amplement sur la notion de territoire (BAUDIN & BONNIN, 2009). La territorialité ou territorialisation est alors un avatar stratégique de cette notion de territoire. En effet, il s'agit de stratégies pour l'accès et le contrôle (par exemple à des ressources) (SACK, 1986). Dans ce cadre, la « loi du lieu » fait partie de ce processus, mais n'en constitue pas l'essence même.

Lorsque les auteurs affirment que le territoire est un « espace approprié », il est entendu généralement qu'un espace, neutre, quasiment mathématique serait « animé et vécu » par les acteurs. Or, les théoriciens de l'espace l'ont souvent lié au social, au politique, d'une autre manière. Pour comprendre la notion de territoire, il convient de se pencher sur celle d'espace (DI MÉO, 1998). La définition de LEFEBVRE (1974b) sera retenue : « Chaque société (donc chaque mode de production avec les diversités qu'il englobe, les sociétés particulières où se reconnaît le concept général) produit un espace, le sien ». Cette définition possède l'avantage, sur la question de la

1. Dans d'autres sociétés, la notion de territoire prend une autre dimension beaucoup plus axée sur le lien entre la terre et l'homme (BONNEMAISON et al., 1999).

logistique, de faire le lien entre les modes de production et les espaces logistiques. Les formes, aisément identifiables, des entrepôts et plates-formes logistiques sont ainsi fondamentalement liées à l'organisation productive des industries, services, du système productif... Ce ne sont pas des objets situés aléatoirement dans l'espace, mais au contraire la résultante d'une organisation systématique. L'espace logistique est soumis, se met au service de ce même système productif, mais n'est pas exempt de conflits, contradictions, volontés de transformation (GAUDREAU, 2013), qui peuvent être sociales, organisationnelles, ou même architecturales (EVETTE & LAUTIER, 1994). La même dialectique conflictuelle se retrouve sur la notion de territoire (KIRAT & TORRE, 2008). La pertinence de la triplicité de l'espace proposée par Lefèbrve sera montrée à partir des entretiens conduits (MARTIN, 2011). La méthodologie choisie fait apparaître naturellement cette division (section 4.1.3.1), plutôt que celle, adoptée par la majorité des géographes, de division espace-territoire². De même, Lefèbrve montre que l'espace (plutôt urbain) possède un rapport ténu avec la politique. Ces politiques spatiales sont menées dans un but précis, suivant une rationalité qui détermine les rapports de production (LEFEBVRE, 1974a). L'idée que l'espace est politique, approprié rejoint finalement la définition du territoire choisie. Dans la définition proposée, le concept d'espace possède plus une dimension conceptuelle, systémique et temporelle (GAUDREAU, 2013), tandis que le concept de territoire se focalise plus sur les processus et les réseaux d'acteurs, leur manière de « fermer » ou de « relier » l'espace.

Selon VANIER (2015), le territoire est une construction sociale qui s'instaure dans la durée sur une fraction d'espace géographique. Une des caractéristiques majeures du secteur logistique est d'éclater et de rassembler les territoires. Une relation ambiguë, voire un conflit latent existe entre logistique et territoire comme notion ou réalité. Pour être territorial, un lieu doit avoir une singularité, un génie propre (WOESSNER, 2010). Or, les entrepôts et plates-formes logistiques ne répondent pas à cette définition, et sont plutôt des non-lieux (AUGÉ, 1992). Il s'agit de montrer que le territoire rattrape la logistique par les acteurs et la réalité matérielle des réseaux de transport. Les acteurs du territoire ont longtemps ignoré le secteur logistique, et vice-versa. En 2021, le président d'Amazon affirme « nous avons des devoirs vis-à-vis des territoires » (FERNANDEZ RODRIGUEZ, 2021). Pour parler de territoire logistique, il convient aussi de parler gouvernance de la logistique : c'est-à-dire décrire le système qui lie les acteurs « parties prenantes » de la logistique. Cette gouvernance est intrinsèquement liée au territoire en France : elle apparaît presque en même temps, avec la décentralisation et le besoin de compréhension d'une complexité institutionnelle et démocratique croissante.

1.1.1 Spécifier la notion de gouvernance territoriale de la logistique pour comprendre la relation entre secteur logistique et territoire

Bien que le terme existe depuis le XVIIIe siècle, la notion de gouvernance émerge en France dans les années 1990, en même temps que les lois de décentralisation (encadré 1.1), dans un contexte où l'État perd de son importance dans la conduite de l'action publique (J. P. GAUDIN,

2. La classification des discours choisie fait rarement apparaître deux classes, l'algorithme a plus tendance à produire entre 3 et 7 classes selon les paramètres.

ENCADRÉ 1.1 – Définition de la décentralisation.

La décentralisation est un processus qui, au sein d'un état unitaire, vise à transférer des compétences aux collectivités locales et entités distinctes. Elle s'oppose à la déconcentration (diffusion des services de l'état sur le territoire) ou bien la régionalisation (autonomie accordée aux régions qui comprend notamment la liberté de légiférer, comme c'est le cas pour l'Espagne). La décentralisation souhaite régler les problèmes de manière la plus locale possible, autrement dit elle s'appuie sur une doctrine de subsidiarité. Politiquement, la doctrine fait l'unanimité, mais au sein des différents courants de recherche en aménagement, les modalités de la décentralisation sont critiqués (DUBOIS, 2009). En effet, l'État se désengage d'un certain nombre de questions sans forcément donner les ressources aux collectivités pour traiter les problèmes. Cela est souvent relevé en termes de budget, mais cela peut se manifester aussi en termes de compétences et de ressources humaines. Pour ce qui concerne la gouvernance de la logistique, la décentralisation était bien avancée avant que l'État et les collectivités ne s'intéressent à la question. Par conséquent, bien que disposant de nombreux leviers, l'État s'est beaucoup moins engagé sur la question que certaines collectivités territoriales, notamment les Régions qui ont mis en place un cluster logistique ou ont traité en partie le sujet dans des documents de planification territoriale.

2002). La gouvernance constitue une théorie sur les transformations de l'État (PINSON, 2015) et possède à ce titre de nombreux points communs avec la sociologie de l'action publique (voir encadré 1.2). En général, les pays dans lesquels cette notion est pertinente connaissent un niveau de vie en forte hausse, une diminution des incertitudes liée à la fin de la guerre froide, mais une augmentation des incertitudes en matière de planification économique ainsi qu'une volonté d'universaliser l'esprit démocratique. Par conséquent, l'analyse et l'action qui utilisent la grille de lecture de la gouvernance requièrent donc un monde aux problèmes limités (MOREAU DEFARGES, 2008), dans lequel il n'existe pas de violents conflits. Elle semble à première vue s'opposer à la notion de gouvernement, concept basé sur une philosophie pragmatique qui désigne un pouvoir hiérarchique, vertical et descendant. La grille de lecture de la gouvernance peut s'appliquer à une multitude de situations (décentralisation en France, gouvernance du commerce mondial, projets urbains) ou dans sa version normative, proposer une vision politique de la gestion du secteur public. Cela s'accompagne de recommandations parfois diamétralement opposées. Certains prônent l'avènement d'un New public Management, c'est-à-dire la transposition des méthodes de gestion de la sphère privée à la sphère publique. D'autres, à l'inverse, demandent plus de participation des citoyens et déplorent la mainmise du privé sur certains processus de décision (LÉTOURNEAU, 2009). Il convient de noter que les travaux sur la gouvernance ont pour point commun de proposer un changement qui va dans le sens à la fois d'une modernisation du système de décision public (voir encadré 1.3), mais aussi un élargissement des acteurs décisionnaires, soit à la sphère économique, soit à la sphère citoyenne, soit aux deux. La posture de recherche ici choisie est de considérer que les deux processus d'élargissement participent du même mouvement, et que

ENCADRÉ 1.2 – Définition de l'action publique en sociologie.

L'action publique en sociologie est un élargissement du concept de « politique publique » montrant que la réalité est plus complexe que le seul jeu politique et administratif qui se résume à un ensemble bien identifié d'institutions comme les partis, administrations, conseils. La sociologie de l'action publique étudie ainsi tous les champs où l'État et les collectivités interviennent, non pas comme chef d'orchestre, mais comme un acteur parmi d'autres, dans un réseau complexe de pouvoirs, informations et organisations (LASCUMES & LE GALÈS, 2012). Sa fin est le « service public », et ses moyens sont basés sur la « puissance publique », fortement appuyée par le droit administratif. Les cinq variables de l'action publique sont les acteurs (leurs intérêts, stratégies et ressources), les représentations (idées, valeurs et symboles), les institutions (normes et cadres d'action), les processus (mobilisation, coopérations, conflits) et enfin les résultats (effets et résultats). En articulant approches par le haut et horizontales, la sociologie de l'action publique est mobilisée pour expliquer le dialogue secteur-territoire. L'action publique est vue comme une suite d'expériences avec une grande part d'aléatoire, plus ou moins réussies, mais pas comme un commandement « venant du haut ». Les études de cas tentent d'explicitier cette part d'aléatoire et ce qu'elle implique.

ENCADRÉ 1.3 – Définition d'un système

Un système est défini comme un « ensemble d'éléments dépendant les uns des autres pour former un tout organisé. » (Trésor de la langue française). L'étude des systèmes, appelée la systémique, est l'art d'isoler des parties plus petites et compréhensibles que l'ensemble et d'expliquer les relations qui les lient. Cela se matérialise graphiquement par des schémas comprenant boîtes et liens. Plusieurs systèmes sont ici évoqués. Tout d'abord, celui, politico-administratif évoqué par CROZIER et THOENIG (1975) qui suppose une entente, ou tout du moins des liens de dépendances entre sphère politique et administrative. Puis, il sera question de système de gouvernance ou d'acteurs, qui désigne la façon dont les individus s'organisent au niveau collectif. Ensuite, le système logistique est constitué de l'ensemble des couches permettant la coordination de l'offre et la demande. À l'intérieur de celui-ci, il sera mis l'accent sur le sous-système physique, qui comprend les activités, infrastructures et territoires, car les aspects organisationnels interentreprises ou informationnels sont traités dans d'autres disciplines. Pour terminer, la notion de système productif local fait référence en économie aux travaux d'A. Marshall, qui étudiait les effets positifs de la colocalisation d'activités. Si les deux derniers systèmes ont clairement une dimension spatiale, les deux premiers sont plutôt organisationnels.

donc l'un ne peut se faire sans l'autre. Les acteurs économiques ne sont qu'une partie, certes importante, d'une équation complexe qui fait intervenir un nombre croissant d'acteurs.

La transformation du concept de gouvernance en politiques opérationnelles dépend de deux facteurs. Le premier est la position des acteurs dans le jeu, c'est-à-dire leur fonction dans cette gouvernance. Par exemple, un technicien de l'aménagement n'aura pas la même conception de la gouvernance qu'un agent d'une organisation non gouvernementale. Le second concerne la « valuation », c'est-à-dire l'attribution de valeur à différents aspects de la gouvernance, faite de manière non réflexive, à l'insu des acteurs. Ce processus est très variable selon les représentations. La gouvernance est une notion assez large qui parle à tous, fonctionne à toutes les échelles, dans toutes les disciplines (J.-P. GAUDIN, 2010 ; PASQUIER et al., 2015) même si elle possède de solides bases théoriques en sciences politiques. Ce processus de valuation est aussi présent pour la rédaction du présent document. Il s'agit de partir d'une notion assez générale pour lui donner un contenu programmatique précis en matière de logistique. Cela correspond à une posture de recherche qui doit être expliquée, remise en question, discutée. Ainsi, le glissement d'une notion de « gouvernance » à celle de « gouvernance territoriale » puis « gouvernance territoriale de la logistique » se fait en opérant des choix déterminants et finalement politiques. Ce parcours ne peut se faire sans un éclairage critique, qui considère la gouvernance à la fois comme une opportunité de changement (ARNAUD & ORTIZ, 2015), mais aussi un révélateur des faiblesses de la démocratie moderne (BOROT, 2002).

Notamment, THÉVOZ et al. (2013) montrent qu'une des dérives concerne l'application de mêmes concepts et « recettes » à des territoires très hétérogènes, au mépris de la construction historique, sociale et politique. C'est précisément à cette critique que répond la notion de « gouvernance territoriale » qui s'intéresse à la production de territoires différenciés par les acteurs. J. P. GAUDIN (2002) la définit comme « processus de coordination multi niveaux et multipolaires », c'est-à-dire comme bidimensionnelle. C'est une analyse « des coordinations d'acteurs en vue d'un projet de territoire combinant une visée, une action et une dynamique de mobilisation » (ROUX et al., 2006).

LELOUP et al. (2005) font une synthèse et donnent un corps au concept de gouvernance territoriale, qui est adopté dans cette thèse. Ils distinguent les objectifs : il s'agit d'identifier un problème en commun et l'appropriation par les acteurs locaux de ressources non valorisées. Ils proposent des moyens : la mobilisation d'acteurs venant de sphères différentes (associatives, économiques, politiques, administratives) par l'acteur public (collectivité ou État). Ils proposent une méthodologie : identifier les avantages que peuvent en tirer les différentes parties prenantes pour maximiser le gain de tous, identifier les différentes proximités et leurs effets potentiels. Enfin, ils affirment l'importance des gouvernements locaux et de l'État dans ce processus, qui participent à la mise en place et l'animation de structures de coordination, ce qui est une des hypothèses de base développées (Hypothèse 1-2). Pour terminer, chose fondamentale dans le positionnement adopté, la gouvernance dépasse le cadre de la firme, elle n'est pas considérée comme au service de la firme, mais du territoire. Cet angle de vue définit un changement de

paradigme par rapport à l'économie institutionnaliste : le territoire et ses acteurs ne sont pas au service de la firme, c'est la firme qui est au service d'un territoire. Dans ce contexte, la gouvernance territoriale et la démocratie participative participent d'un même mouvement de construction d'un réseau de coordination horizontal.

La gouvernance *territoriale* ne nourrit pas des théories générales, mais de niveau intermédiaire, c'est-à-dire que le niveau d'abstraction est moins élevé. La théorie élaborée n'est valable que dans un contexte défini. La grille d'analyse ne prétend pas tout expliquer, mais seulement une partie des phénomènes observés sur un territoire précis (LE GALES, 1995). Autrement dit, les conclusions faites sur la gouvernance de la logistique en Région Occitanie ne sont pas valables sur celles d'un autre secteur d'activités économique. Elles peuvent l'être sur la gouvernance de la logistique dans d'autres Régions similaires, si les entrées et sorties observées sont les mêmes. De par la nature des théories intermédiaires développées autour de la gouvernance, les auteurs ont plusieurs approches et postures de recherches (DIONNET & GUÉRIN-SCHNEIDER, 2014) qui peuvent être hétérogènes, nourrir des conclusions opposées ou bien être complémentaires et entrer en résonance (tableau 1.1). La première est *marxiste* ou marxienne, lorsque la démonstration tend à affirmer que les détenteurs du pouvoir cherchent à instaurer de nouvelles formes de contrôle. Le manque de démocratie dans la gouvernance actuelle est mis en relief. La deuxième est *écologiste*, avec les thématiques autour du développement durable et de la transition énergétique. La troisième est *postmoderne* lorsque l'étude appuie sur la perte de légitimité de l'état et ses conséquences sur le processus de prise de décision. La dernière est *systémique*, lorsque la complexité est appréhendée comme un problème à résoudre pour les collectivités et l'État.

Ces analyses sont plutôt normatives dans les deux premiers cas, et descriptives dans les deux derniers, même si la nuance entre la description et la prescription est souvent tenue dans les travaux sur la gouvernance territoriale. Son ambiguïté tient au fait qu'elle soit à la fois une manière d'analyser le monde et un outil, les auteurs appuyant plus soit sur la théorie, soit sur les méthodes (CHIA et al., 2008). Les approches systémiques et postmodernes semblent être les plus fréquentes. Une critique récurrente faite à la gouvernance territoriale porte sur sa prise en compte lacunaire des rapports de pouvoir et domination, qui étaient plus ancrés dans les analyses centre-périphérie. En mettant l'accent sur les réseaux d'acteurs, certaines études les supposent comme ayant le même poids et la même capacité à négocier. De même, dans une analyse sur la gouvernance, le rôle des conflits est discuté, car même s'il fait partie intégrante du processus de construction d'une gouvernance (DUPUY et al., 2003 ; LEROUX, 2006 ; TORRE & BEURET, 2012) , il est considéré soit comme un problème à résoudre ou bien enrichissant les points de vue des divers acteurs. Une double focale est adoptée qui étudie la gouvernance verticalement, entre échelons territoriaux et horizontalement, au sein d'un même espace, toujours en prenant en compte les différents jeux de pouvoir. Par conséquent, il n'est pas fait abstraction du pouvoir et du conflit, ce qui ajoute une couche de complexité dans l'étude d'un système de gouvernance. Il convient de noter que le conflit n'est pas considéré comme quelque chose à éliminer, mais au contraire faisant partie d'un processus de co-construction. La conflictualité est inhérente à la démocratie et ses institutions, dont celles, économiques, du type cluster. Ainsi, un

Posture de recherche	Maxistes / Marxiennes	Ecologistes	Postmodernes	Systémiques
Visée dominante	Normative	Normative	Descriptive	Descriptive
Postulat ppal.	Les détenteurs du pouvoir cherchent à instaurer de nouvelles formes de contrôle	La gouvernance permet d'organiser la transition écologique	L'état en France perd de sa légitimité	La complexité est un problème à résoudre pour l'État.
Méthodes	Mise en relief du manque de démocratie dans la gouvernance actuelle	Proposer des améliorations dans la gouvernance de l'environnement	Décrire le phénomène de perte de vitesse de l'état et ses conséquences la prise de décision.	Comprendre le système et proposer des améliorations
Références	BOIVIN (2015), DUFOUR (2009), ANONYME et ATTAC (2001), MOREAU DEFARGES (2008)	BEURET et CADORET (2011), ALBAN et LEWIS (2005), CORSO et KEPHALIACOS (2012), DEFARGES (2001), SOMA et VATN (2010)	DUBOIS (2009), THOENIG et DURAN (1996), CHEVALLIER (2017), LASCOUMES (2004), LASCOUMES (1990), LE GALÈS PATRICK (2006), LE GALÈS (2003), THÉVOZ et al. (2013)	LE ROUX (2006), PASQUIER et al. (2015), EDELENBOS (1999), CROZIER et THOENIG (1975), ARNAUD et ORTIZ (2015), CHIA et al. (2008), DUPUY et al. (2003), GILLY et WALLET (2005), PINSON (2015)

TABLE 1.1 – Gouvernance territoriale : postures de recherches (Julien Le Van Suu 25/04/2021) à partir de (DIONNET & GUÉRIN-SCHNEIDER, 2014)

facteur de succès d'un cluster n'est pas la convergence ou la conflictualité des visions des différents acteurs, mais plutôt la construction d'objectifs en commun, le langage similaire, l'apport de nouvelles idées... Les différentes approches et controverses génèrent une diversité importante de typologies et d'outils d'analyse de la gouvernance. Il n'est présenté ici que les plus usuelles. La première distinction concerne la gouvernance endogène, lorsqu'elle est mise en place par les acteurs du territoire et exogène lorsqu'elle est portée par des acteurs externes au territoire. Dans beaucoup d'études, la première est présumée plus vertueuse que la seconde (PECQUEUR & ZIMMERMANN, 2004). La seconde distinction concerne les acteurs dominants. Lorsqu'ils sont issus du secteur public, la gouvernance est qualifiée de *publique*, lorsqu'ils sont privés, elle est qualifiée de *privée*, lorsque les acteurs dominants sont de plusieurs types, elle est qualifiée de *mixte* (LE GALES, 1995). Dans certaines études, c'est ce dernier type de gouvernance qui est souhaitable. Enfin, la dernière distinction, souvent mobilisée en aménagement de l'espace, précise les types d'acteurs. Dans ce cadre, les catégories pertinentes à mobiliser sont les élus, les techniciens de l'aménagement, et les associations (GUMUCHIAN, 2003). Bien que ces différentes typologies permettent de construire un cadre de départ, le cas du secteur logistique est bien spécifique et la typologie sera affinée grâce aux discours d'acteurs (voir section 1.2).

En ce qui concerne la gouvernance territoriale de la logistique, une évolution reste à noter durant les dernières décennies. Initialement, ce secteur est plutôt « hors » du champ d'études de la gouvernance, car piloté par le marché. Aujourd'hui, une complexification du jeu d'acteurs autour de ce secteur d'activité s'observe. Celui-ci rassemble plus de 25 « types » d'acteurs publics et privés selon MASSON (2017a).

Les auteurs soulignent que la prise en compte de ces problématiques au sein des technostructures étatiques et des collectivités est récente. Pour l'instant, les initiatives en sont à un stade expérimental et n'ont pas de portée décisionnaire ni d'exemple à suivre. Par exemple, les documents relevés par MASSON (2017a) ne sont pas opposables³. Quant aux dispositifs d'animation et de concertation (voir encadré 1.4), ils ne rentrent pas dans le processus de décision.

La gouvernance de la production des espaces logistiques est une notion récente (MASSON, 2017a) qui fait écho à une demande de la part des collectivités d'avoir une influence sur le développement de ces activités. Les optimisations possibles sont nombreuses, qu'elles concernent la mutualisation, le développement local ou la protection du cadre de vie. Si la mise en place d'outils de gouvernance répond à certaines problématiques, ceux-ci ne doivent être qu'une partie d'un ensemble de solutions techniques et organisationnelles.

À ce stade, une définition de la gouvernance territoriale de la logistique peut être proposée. Elle est comprise comme un processus de coordination des acteurs (LELOUP et al., 2005), d'articulation dynamique de l'ensemble des pratiques et des dispositifs institutionnels entre acteurs géographiquement proches dans le but de permettre de résoudre les problèmes environnemen-

3. L'opposabilité d'un document de planification possède trois niveaux : la conformité impose la retranscription à l'identique de la règle, son respect à la lettre ; la compatibilité implique de respecter l'esprit de la règle ; la prise en compte induit de ne pas s'écarter de la règle. Concrètement, sans opposabilité, une commune peut décider de construire une zone commerciale sur un espace identifiée par la Région comme propice à la construction d'une zone logistique.

ENCADRÉ 1.4 – Définition de concertation

La concertation désigne une pratique intermédiaire entre l'information et la participation. Elle consiste, tout en gardant le pouvoir décisionnaire dans les mêmes mains, à prendre en compte différents points de vue avant de prendre une décision. La démarche de concertation est définie comme « un processus de construction collective de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble, qui repose sur un dialogue coopératif entre plusieurs parties prenantes et vise à construire de nouvelles coordinations autour d'un ou plusieurs objets problématiques » (BEURET, 2013). Elle suppose une intention de coopération, qui n'exclut pas le conflit, mais qui oblige les parties prenantes à définir précisément les objets du débat et de la discussion. Par exemple, le cluster logistique en Occitanie est un objet vecteur de concertation entre acteurs sectoriels et territoriaux.

taux, sociaux et spatiaux posés par le secteur logistique. Ainsi, la gouvernance ne constitue qu'un liant qui permet de gérer la multiplication des innovations techniques, l'envie d'un plus grand nombre d'acteurs de participer au processus de planification, la complexité institutionnelle, et de réguler les relations entre marché et état. RAIMBAULT (2014a) montre la parenté de la gouvernance avec la théorie de la régulation (encadré 1.5). De fait, plusieurs modes de gouvernances (voir encadré 1.6), mises en exergue par DEBRIE et HEITZ (2017) et RAIMBAULT (2014a) peuvent être distingués. Il existe d'une part un couple communes/firmes de l'immobilier logistique qui structure une forme de gouvernance logistique des périphéries métropolitaines. D'autre part, il existe une action publique menée par les grands gestionnaires d'infrastructures publiques (ports et aéroports) dont l'influence est marginale en ce qui concerne les surfaces, mais importante en matière de négociation avec les échelons administratifs régionaux et nationaux. Plus généralement, les différents acteurs de la gouvernance territoriale de la logistique peuvent se diviser en acteurs sectoriels (utilisateurs et producteurs des implantations logistiques) et acteurs territoriaux (gestionnaires d'infrastructures et régulateurs des implantations logistiques) (DEBRIE & HEITZ, 2017; MASSON, 2017a; RAIMBAULT, 2014a).

Les outils de la gouvernance territoriale de la logistique, quant à eux, sont principalement hérités de la réflexion sur la décentralisation, de la mise en compétition des territoires et les jeux de pouvoir entre les acteurs sectoriels et les acteurs territoriaux (LEROUX, 2006). MASSON (2017a) distingue trois types de dispositifs : prospection et planification territoriale (voir encadré 1.7), promotion territoriale, structuration d'une filière. Le premier type comprend les nombreux documents de planifications, qui n'intègrent pas ou insuffisamment la dimension logistique. Le deuxième et troisième type comprend les clusters, qui sont en l'occurrence une manifestation politique d'un concept venant de l'économie territoriale.

La gouvernance territoriale de la logistique est un concept qui inclut un nombre important et croissant d'acteurs et de dispositifs. La nature pluridisciplinaire du concept permet une vision à plusieurs niveaux, plusieurs échelles des dispositifs étudiés. Au niveau horizontal, entre acteurs économiques, élus et techniciens, le lien secteur-territoire peut être étudié par la notion

ENCADRÉ 1.5 – Définition d'une régulation.

Le terme de régulation est polysémique et possède plusieurs définitions selon le domaine auquel il s'applique. En général, il désigne le « fait de rendre régulier, normal le fonctionnement de quelque chose ». Plus intéressante est la définition appliquée à la biologie, qui exprime « la possibilité qu'a un organisme de compenser les effets des influences fâcheuses ». C'est cette dernière définition qui est la plus proche de ce qui est adopté en économie par l'école dite « de la régulation », qui développe une théorie économique hétérodoxe et descriptive. Celle-ci met en exergue l'importance des organisations intermédiaires, autrement dit « l'architectonique d'institutions », entre l'état et le marché (BOYER, 1995), pour le maintien sur la durée du système. Aucune régulation n'est figée, il s'agit du produit d'un système complexe qui associe marché, histoire, état et rapports salariaux. Il est postulé que les crises sont intrinsèquement liées au système capitaliste d'accumulation. Dans cette perspective, l'État n'est pas que prédateur, les syndicats salariaux ne s'opposent pas nécessairement au progrès, et ces deux entités peuvent être un vecteur de développement.

La littérature présente sur la régulation des implantations logistiques (MASSON, 2017b) reprend en grande partie les idées clefs de ces théories, notamment la nécessité de mettre en place des structures de médiation entre secteur et territoire pour permettre une territorialisation des activités logistiques à l'échelon local. En sociologie des organisations appliquée à la sphère publique, la régulation à une définition cousine, puisqu'elle est synonyme d'intégration et homéostasie (CROZIER & THOENIG, 1975), c'est-à-dire la capacité du système à se maintenir tel quel. Ainsi, il convient de distinguer deux domaines de régulations. D'une part, la régulation économique et spatiale de la logistique qui détermine où et comment ces activités fonctionnent. D'autre part, la régulation organisationnelle qui concerne le système politique et administratif, ses interactions avec le « monde extérieur », ici le secteur logistique. Ces régulations sont différentes selon les échelles considérées. Le référentiel scalaire choisi est la Région Occitanie, ce qui implique aussi d'étudier une fonction d'intermédiation entre échelons territoriaux (notamment entre État et collectivités).

ENCADRÉ 1.6 – Définition des modes de gouvernance

Selon RAIMBAULT (2014a) « les modes de gouvernance sont le produit d'une articulation relativement stabilisée de régulations politiques, marchandes ou sociales observable à l'échelle de secteurs ou de territoires ». Cette notion permet donc de décliner les théories de la régulation à l'échelle territoriale.

ENCADRÉ 1.7 – Définition de la planification territoriale.

Selon le ministère de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, « la planification territoriale décline sur les territoires les grandes orientations nationales. Elle accompagne les grandes transitions écologiques, numériques, énergétiques, tout en veillant à proposer une offre de logements et services adaptée, qui garantit la mixité sociale et fonctionnelle, et la sécurité des habitants. Elle assure le respect de l'équilibre entre la protection des espaces naturels, agricoles et forestiers d'une part et le développement urbain d'autre part. Elle s'appuie sur un cadre réglementaire précis (lois SRU, ALUR, ELAN, littoral ou montagne) et des documents de planification tels que le SRADDET à l'échelle régionale, les PLU/PLUi à l'échelle de la commune ou l'intercommunalité, les SCoT à l'échelle territoriale intermédiaire du bassin de vie et d'emploi. Ces documents d'urbanisme intègrent les enjeux d'aménagement durable » (voir tableau 1.2 pour les définitions des acronymes). Cette définition est l'idéal de la planification territoriale, qui décline de l'Europe aux communes un cadre de plus en plus précis (principe de subsidiarité) et contraignant. En pratique, les mécanismes descendants et ascendants se croisent pour former un compromis dans les documents de planification, ce qui parfois le vide de sa substance. Par exemple, au niveau du SRADDET, les techniciens de la Région vont certes essayer de décliner le cadre national, mais aussi écouter les différents élus. Ainsi, ils sont autant des représentants de ces derniers à l'échelle nationale, qu'un relais local des politiques nationales.

Autre point marquant, la planification des activités logistiques est quasiment systématiquement absente de ces documents, malgré quelques expériences à Lyon (schéma de cohérence logistique), en Aquitaine (Schéma des plates-formes logistiques et des zones d'activités multimodales). Pourtant, une planification territoriale efficace et intégrée est essentielle pour le développement harmonieux des activités logistiques. Par exemple, il est difficile de comprendre le besoin en logistique sans considérer la logistique retour, qui en découle nécessairement. Ainsi, une zone logistique aménagée va nécessiter une politique particulière de gestion des déchets.

Dispositif de planification	Nom complet	Niveau	Objectif
Loi SRU	Solidarité et renouvellement urbain	État	Promouvoir la mixité sociale en imposant un certain quota de HLM
ALUR	Loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové	État	Permettre l'accès pour tous à un logement digne
ELAN	Loi sur l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique	État	Faciliter l'accès à la location et à la propriété
SRADDET	Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires	Région	Fusion de différents documents sectoriels. Il sera amplement développé dans plusieurs de ses dimensions qui touchent le secteur logistique ⁴ .
SCOT	Schéma de cohérence territoriale	Bassin de vie	Permet de définir un projet de territoire dans un espace « vécu » (bassin de vie, entente politique, volonté des acteurs de collaborer, construction historique). Ce schéma hérite de l'aspect « volontariste » des chartes de pays.
PLU/PLUi	Plan local d'urbanisme	Commune ou intercommunalité	Définit les règles de construction et d'aménagement de manière précise (zonage, objectifs, hauteur des bâtiments).

TABLE 1.2 – Les principaux dispositifs de planification territoriale (Julien Le Van Suu 10/12/2021)

« d'intermédiation territoriale » (NADOU, 2013), définie comme « une dynamique qui révèle des comportements et des processus d'acteurs dans une dimension de relations horizontales, c'est-à-dire à l'échelle d'un même espace géographique. » Cette intermédiation peut prendre de nombreuses formes, plus ou moins institutionnalisées. La caractéristique centrale de cette notion est d'obliger à choisir un ou des cas précis avec une stratégie. Ils sont considérés comme des « laboratoires » de gouvernance territoriale, dans lesquels les comportements d'acteurs peuvent être révélés. Cette analyse peut être complétée par une analyse en termes de proximités. Ainsi, il convient de préciser les outils de gouvernance qui seront étudiés pour restreindre son champ d'application. Dans la partie suivante, un outil en particulier sera présenté, le cluster, outil qui peut être mobilisé pour structurer le secteur logistique.

1.1.2 Le cluster : un outil de gouvernance territoriale du secteur logistique

Le cluster est un concept qui a connu un grand succès à la fois scientifique et dans le monde de l'aménagement, au point d'être devenu un outil incontournable des politiques de développement territorial (TORRE & ZIMMERMANN, 2015). Il est cependant souvent instrumentalisé (LEDUCQ & LUSSO, 2011). Un cluster peut être appréhendé comme un réseau d'entreprises regroupées localement et appartenant à une même filière économique, bien qu'il n'existe pas de définition qui remporte l'unanimité. Les auteurs s'accordent sur la portée régionale des dispositifs, la gouvernance collégiale, l'importance du non immédiatement marchand (LEDUCQ & LUSSO, 2011). Deux grandes propriétés sont acceptées : la dimension sectorielle (le cluster comme regroupement d'entreprises liées par des relations clients-fournisseurs ou par des technologies, des zones d'emploi, des clients ou des réseaux de distribution communs) ; la dimension relationnelle (mise en réseau d'acteurs). L'intérêt scientifique porté aux clusters s'inscrit dans la perspective des travaux de MARSHALL, 1997 mettant en évidence les avantages dus à la concentration spatiale des entreprises. Ces travaux renvoient à la littérature sur les districts industriels (BECATTINI, 1991 ; GAROFOLI, 1985) ; celle sur les systèmes productifs locaux (COURLET & SOULAGE, 1994) ; celle sur les économies d'échelles externes (KRUGMAN, 1991) ; ainsi que celle soulignant les avantages concurrentiels des technopôles (PORTER, 1998). Au sein de ces clusters, la proximité géographique d'entreprises de la même filière est supposée porteuse de bénéfices dans la mesure où elle facilite la circulation de connaissances, la diffusion d'une culture commune, le partage de ressources et la disponibilité en matière d'expertises. L'ensemble de ces facteurs favorise l'innovation, la croissance et l'ancrage territorial. Ainsi, la politique des pôles de compétitivité mise en place par l'État français à partir de 2004 s'appuie sur cette approche et vise la dynamisation des entreprises et territoires en favorisant la coopération entre les différents acteurs concentrés sur un même territoire.

Le concept de cluster peut être abordé de plusieurs manières, opérationnelles ou conceptuelles, plus ou moins critiques. La première manière de traiter le sujet est l'approche *conceptuelle* du cluster (LEDUCQ & LUSSO, 2011). Elle vise, à l'aide d'états de l'art, de synthèses, de circonscrire le domaine de pertinence de la notion et de recenser les cas d'usage. La deuxième est *explicative*, et concerne un cas d'étude d'un cluster particulier (REMOUSSENARD-POURQUIER & DITTER,

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	Systèmes productifs locaux (SPL)
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités...	« Clusters »	Pôles de compétitivité

TABLE 1.3 – Les pôles de compétitivité, une forme de collaboration interorganisationnelle (RETOUR, 2009)

2015 ; TORRE, 2014). La troisième est *critique*, et vise soit à faire un retour sur les politiques mises en place, l'éventuelle instrumentalisation de la notion, ou l'évolution du concept dans le monde de la recherche (TORRE, 2019). La quatrième et dernière est *évaluative*, et son but est de définir des critères de bon fonctionnement d'un cluster et de dispositifs assimilés, éventuellement par la comparaison (FROEHLICHER & BARÈS, 2014).

Il faut distinguer les dispositifs existants par la nature des acteurs qui interviennent (public/privé) et le vocabulaire et le registre dans lequel se déroule l'action (RETOUR, 2009). Les clusters correspondent à une collaboration qui est voulue par les acteurs eux-mêmes et qui implique des partenaires de nature variée (tableau 1.3).

Au-delà de la caractérisation d'un cluster, il est utile de se pencher sur la composition interne et le fonctionnement du cluster, autrement dit le jeu d'acteur qui sous-tend son fonctionnement. Les acteurs du cluster opèrent dans un domaine particulier, s'appuyant sur l'action publique (État ou collectivités territoriales). Le cluster n'est pas un objet spontané situé aléatoirement dans l'espace, mais est proposé par des agents organisés sur un territoire donné. La construction de proximités entre les acteurs (similarité des discours, idées, aspects identitaires...) facilite le processus d'engagement et joue un rôle fondamental dans le cluster (REMOUSSENARD-POURQUIER & DITTER, 2015). Ce dernier, dans cette approche, suppose l'action d'un animateur volontariste qui facilite et enclenche ce processus. Ces animateurs ont souvent un rôle de « gatekeeper », c'est-à-dire qu'ils permettent l'accès à des sphères (Ex. : département, Région, lobbys d'entreprises...). De fait, ils ont une position stratégique à la fois dans le jeu institutionnel et économique, disposant d'une « rente informationnelle » qui permet d'accroître leur influence. D'une part, l'animateur de cluster « gatekeeper » aura accès à la sphère économique et à un certain nombre d'informations (perspectives stratégiques, avenir du secteur, confiance des acteurs économiques) et se rendra indispensable à la sphère institutionnelle, qui souhaite mieux connaître le territoire. D'autre part, il aura accès à la sphère politique et administrative ce qui lui donne un pouvoir auprès des acteurs économiques⁵.

5. Il sera question dans la dernière partie des situations de « gatekeeper » : elles peuvent être difficiles à gérer lorsqu'il existe certains blocages.

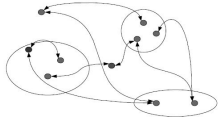
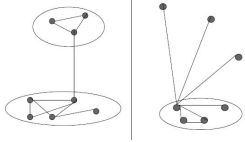
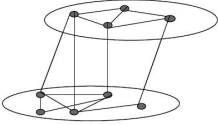
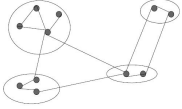
Type de structure	Caractéristiques	Schémas
Dispersé	pas besoin de colocalisation	
Structures à trous	bloc d'acteurs avec un « leader » ou « gatekeeper » qui entretient des liens avec des acteurs isolés	
Structures interconnectées	blocs d'acteurs entretenant de solides liens de proximité temporaires (voir ci-après)	
Structures recombinaibles	blocs d'acteurs flexibles pouvant changer leurs liens	

TABLE 1.4 – Types de structures et implications (RYCHEN & ZIMMERMANN, 2008)

Ainsi, le fonctionnement du cluster et la répartition des différents pouvoirs va dépendre de sa structure interne et sa manière de communiquer avec « l'extérieur », autrement dit les réseaux endogènes et exogènes au cluster, qui ont été caractérisés par RYCHEN et ZIMMERMANN (2008) selon la configuration **organisationnelle** et **spatiale** (tableau 1.4). Il convient d'ajouter que cette relation n'est pas stable dans le temps, et ce type de dispositif peut souffrir d'une forme d'instabilité (départ d'acteurs, de partenaires, entrée de nouveaux membres qui perturbent le fonctionnement, recomposition des réseaux). Cela est assez bien exprimé par la notion de réseau clignotant (BRUYÈRE & VERLAQUE, 2009). Par exemple, lorsqu'un animateur donne un nouvel objectif au cluster, cela va attirer et éloigner de nouveaux membres.

Comme tout concept ayant une vie propre à la fois dans le monde opérationnel et de la recherche, la notion de cluster est dynamique. Elle s'inscrit à la fois dans une histoire, mais aussi dans l'évolution actuelle des pratiques en aménagement de l'espace, qui tendent à inclure de nouveaux acteurs et à chercher la représentativité ou au contraire restreindre l'accès aux processus de décision. Dans une vision prospective et un souhait de perfectionnement du fonctionnement de ces dispositifs, certains auteurs ont proposé des concepts plus englobants comme l'écosystème de croissance (sciences de gestion) ou l'écosystème industriel local (économie de la proximité) (FROELICHER & BARÈS, 2014 ; TORRE & ZIMMERMANN, 2015). Cette dernière tentative vise à

renouveler les approches sur le cluster, en proposant d'intégrer un plus grand nombre de parties prenantes au processus de décision. « La notion de cluster prend une tout autre dimension, qui dépasse le seul cadre industriel et productif, pour s'intégrer aux définitions des enjeux de développement local par la société civile et les autres parties prenantes des territoires. » (TORRE & ZIMMERMANN, 2015, p. 21).

La revue d'un sous-ensemble non exhaustif d'articles sur la notion de cluster amène à dire que le positionnement est central. La diversité des définitions et acceptations du terme par la possibilité de décrire des dispositifs assez hétérogènes sous le même vocable. Le Cluster peut constituer un terrain pertinent et possède une représentativité (en tant qu'unité d'action et de mobilisation des acteurs). Comme le cluster logistique est à la fois l'étude de cas principale de cette recherche et la porte d'entrée vers d'autres sphères, il constitue un point de passage obligé dans le cheminement intellectuel. Bien que l'objet « cluster » bénéficie d'une littérature dense, le cluster logistique ne fait quant à lui l'objet de très peu de productions⁶. Cela permet d'ouvrir tout un champ de questions qui peuvent nourrir une recherche nouvelle. Il s'agit de montrer en quoi le dispositif observé sur le terrain correspond ou ne correspond pas à la définition (différences éventuelles entre la recherche et le monde opérationnel), ses forces et ses faiblesses. Dans cette conception plus critique, le cluster n'est plus un objet d'étude au sein d'un système, mais son mécanisme interne, ses réseaux d'acteurs, les valeurs qui sous-tendent l'action publique en son sein peuvent être explorés en mobilisant l'analyse de l'économie de la proximité.

1.1.3 L'analyse de l'économie de la proximité : des outils conceptuels et méthodologiques pour analyser la gouvernance territoriale du secteur logistique

Les précédents concepts considèrent le problème organisationnel de la gouvernance et des clusters à un niveau systémique. Cependant, il faut ouvrir la boîte noire des représentations et voir comment les proximités langagières, géographiques influent sur la constitution d'un réseau d'acteurs qui participent à l'inscription de la logistique dans un territoire donné, ce qui est permis par l'approche en termes de proximités. Cette dernière renouvelle le point de vue de l'économie régionale et spatiale : son application au domaine des relations productives est acquise comme dénominateur commun. Récemment, l'analyse de l'économie de la proximité voit son champ de pertinence augmenté et confirmé sur d'autres sujets, comme l'environnement (TORRE & ZUINDEAU, 2009), la gouvernance territoriale (TORRE, 2011), le développement territorial (TORRE, 2018) ou même les conflits d'usage autour d'infrastructures de transports (PHAM et al., 2012). Au vu de cette diversité d'applications, l'analyse de l'économie de la proximité n'est pas considérée comme une théorie en concurrence ou incompatible avec d'autres théories choisies (gouvernance territoriale par exemple), mais plutôt comme une couche d'analyse nécessaire qui permet d'apporter un autre regard sur la logistique.

La notion de proximité possède trois caractéristiques principales. Tout d'abord, l'étude des proximités constitue un élargissement du domaine d'action de l'économie territoriale. Consé-

6. Excepté (MASSON, 2017a), qui remplace ce dispositif dans le contexte institutionnel.

Auteurs/Type Prox	TORRE et CARON (2005)	BOUBA-OLGA et GROSSETTI (2008)	BOSCHMA (2004)
Géographique	X	X	X
Organisée	X		
Organisationnelle			X
Socio-économique		X	
Cognitive		X	X
De ressources		X	
De coordination		X	
Sociale			X
Institutionnelle			X

TABLE 1.5 – Types de proximités reconnues selon les auteurs (Julien Le Van Suu 25/04/2021)

quemment, l'étude ne va plus porter sur des aspects seulement spatiaux, mais aussi sociaux et organisationnels. En ce sens, de nombreux ponts sont faits avec la sociologie des organisations ou la sociologie institutionnelle.

Ensuite, elle constitue une critique du fait que la proximité géographique génère nécessairement des externalités positives (TORRE, 2019), stimule nécessairement l'innovation, et que ce soit donc le seul facteur à prendre en compte dans le montage de projets et politiques publiques visant le développement territorial. L'insuffisante proximité ou la proximité excessive portent toutes deux préjudices aux processus d'innovation (BOSCHMA, 2004).

Enfin, elle apporte l'étude des dimensions concurrentielles et conflictuelles (TORRE, 2011).

Plusieurs formes de proximités sont proposées par les auteurs. Il sera fait ici état des plus courantes et acceptées (tableau 1.5), ainsi que de leurs différentes hiérarchisations. Le premier type de proximité, très étudié dans la littérature, parfois considérée comme « incluant » toutes les autres, est la *proximité géographique*. Il s'agit d'acteurs proches dans l'espace définis selon des critères le plus souvent quantitatifs (distance euclidienne, sur des réseaux de transports...). Cette proximité peut être subie – c'est le cas des entreprises de la logistique et des riverains proches de ces entreprises – Souhaitée, par exemple dans le cas d'une infrastructure de transport combiné⁷ et d'entreprises souhaitant utiliser cette technologie – ou temporaire, par exemple lors d'une

7. Le transport combiné vise à utiliser le mode ferroviaire ou la voie d'eau pour transporter des marchandises en conteneur, acheminées ensuite par camions pour les derniers kilomètres. Source : Site du ministère de l'Écologie.

ENCADRÉ 1.8 – Définition de concurrence

La concurrence, mécanisme de régulation au sein d'un marché, est entièrement distincte de la notion de conflit, qui est un mécanisme de transaction entre des individus ou groupes organisés au sein d'un territoire. Elle peut cependant en être une des causes, comme elle peut pousser à la collaboration. Dans le secteur logistique, par des pratiques héritées, elle est en général plutôt vecteur de conflit voire « d'exit », notamment des institutions comme un cluster.

réunion entre des acteurs de la logistique venant de toute la région pour un séminaire ou une réunion du cluster.

Le deuxième type de proximité est la *proximité organisée* qui selon (TORRE & TALBOT, 2018) décrit « la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres ». Ainsi, les interactions au sein d'une structure identifiée seront étudiées ainsi que le rôle de facilitateur d'interactions. La logique peut être d'appartenance, lorsque les acteurs font partie de la même institution – c'est le cas des différents acteurs de la Région Occitanie, aux profils professionnels pourtant variés, ou bien elle peut être de similitude lorsque la proximité fait référence à des valeurs, des identités, des croyances. Par exemple, les membres du cluster étudié ont un système de représentation qui s'appuie sur une vision positive de l'innovation, sur l'importance du local, du report modal.

Dans le cadre d'un cluster, les liens entre proximité géographique et organisée sont bien spécifiques. Ils sont complémentaires et visent souvent l'apaisement, le lissage des concurrences (encadré 1.8) et conflits. Cela correspond à un objectif de métagouvernance ou collibration qui désignent les efforts pour rééquilibrer marchés, réseaux et solidarités (PASQUIER et al., 2015, p. 94).

Le troisième type de proximité, pas toujours distinguée des deux précédentes, est la *proximité cognitive*. Elle désigne le partage d'un même socle de connaissances, d'interprétations, de représentations et de compétences qui permettraient aux acteurs d'entrer dans un processus d'apprentissage collectif. Cependant, l'excessive proximité cognitive conduit à un enfermement dans des routines, alors que le déficit de celle-ci conduit à des incompréhensions (BOSCHMA, 2004).

Le quatrième type de proximité, pas toujours distinguée (BOUBA-OLGA & GROSSETTI, 2008), est la *proximité institutionnelle*, définie notamment par PECQUEUR et ZIMMERMANN (2004) qui est similaire à la proximité organisée, mais à une « enveloppe » ou une structure différente, c'est-à-dire politique et institutionnelle. Cette proximité a pour caractéristique d'être plutôt de niveau macro, c'est-à-dire qu'on ne s'intéresse pas vraiment aux individus, mais plutôt aux groupes organisés politiques ou institutionnels (BOSCHMA, 2004).

Le cinquième type de proximité, dite « sociale », étudie l'encastrement entre les relations économiques et le contexte social. Celle-ci est aussi plutôt de niveau macro et s'intéresse à des phénomènes qui dépassent le cadre de cette thèse.

BOUBA-OLGA et GROSSETTI (2008) proposent une autre typologie qui remplace la proximité

organisée par la proximité socio-économique. Cette typologie possède pour principale caractéristique d'être bi-échelle, c'est-à-dire qu'elle fonctionne à la fois au niveau individuel et collectif. La proximité de ressources (matérielles – qui fait référence à la proximité sociale « usuelle » c'est-à-dire le patrimoine, les revenus, les diplômes – ou cognitives – qui fait référence aux valeurs, projets, routines, conventions...) est distinguée de la proximité de coordination (Relationnelle : qui définit la position des différents acteurs dans les réseaux. De médiation : qui concerne les normes et standards). Les logiques peuvent être la complémentarité ou la similitude.

Par la suite, le document fait référence aux proximités géographiques et organisées qui bénéficient d'un retour de terrain plus important en aménagement de l'espace⁸. De plus, l'analyse de l'économie de la proximité est ici mobilisée principalement au niveau individuel, ce qui rend difficile l'usage des proximités institutionnelles et sociales. La dimension langagière de la proximité, essentielle ici, sera incluse dans la *logique de similitude* de la proximité organisée, c'est-à-dire que deux individus au sein d'une même organisation sont plus ou moins proches en fonction de leurs systèmes de représentations, idées, croyances⁹... Cependant, la méthodologie utilisée rend possible de mesurer cette logique de similitude hors du contexte d'une organisation, ce qui se rapproche de la notion de « proximité cognitive ». Finalement, la proximité langagière, hors organisations, sera analysée comme un *potentiel* de proximité organisée. Les acteurs peuvent partager les mêmes systèmes de représentation, la même cosmovision, ou à l'inverse avoir des systèmes de valeurs très différents ; sans organisation, la proximité reste lettre morte¹⁰.

Au sein de la proximité organisée, une autre logique est distinguée : *la logique d'appartenance*, qui « désigne le fait que deux ou plusieurs acteurs appartiennent à un même graphe de relations, ou encore à un même réseau, que leur relation soit directe ou intermédiée. » (TORRE, 2010)[p. 415].

Ces deux logiques sont ici « mesurées » avec des outils techniques : pour résumer, la logique d'appartenance est liée à l'usage des « mêmes mots » (voir section 1.2), tandis que celle de similitude est mesurée par la connectivité du graphe d'acteurs. La textométrie est à la proximité organisée ce que la statistique spatiale est à la proximité géographique : elle permet de l'objectiver (section 1.2).

Cette typologie se superpose à une autre, qui décrit les stratégies des acteurs en « situation » de proximité. Selon Hirschmann, les proximités, selon qu'elles sont souhaitées ou subies, peuvent amener plusieurs stratégies des acteurs : lorsque les acteurs quittent le territoire ou la scène, la stratégie est nommée *l'exit spatial*, c'est pour TORRE (2011) la pire des issues, car elle signifie la mort du territoire. Lorsque les acteurs entrent en opposition pour faire évoluer les règles, la stratégie est appelée *conflits ou voice*. Lorsque les acteurs choisissent de jouer selon les règles du jeu, la troisième stratégie est celle de la *loyauté*.

Finalement, à partir de cette notion de proximité, il est possible de remonter à la gouvernance

8. Ce choix répond à une logique d'utiliser des typologies les plus petites et simples possibles pour la compréhension des problèmes, finalement un principe de subsidiarité.

9. Le logiciel utilisé rend possible de déterminer la fréquence de mobilisation de « mondes lexicaux » et de mots spécifiques et de projeter les acteurs dans un espace en deux ou trois dimensions, voir section 1.2.

10. C'est d'ailleurs le cas sur la gouvernance du secteur logistique en Occitanie : beaucoup de réflexions individuelles sont convergentes, mais aboutissent à peu de structuration.

Type de Proximité	Mesure	Logiciel
Géographique	Analyse spatiale	ArcMap
Organisée (logique de similitude)	Textométrie	IraMuteQ
Organisée (logique d'appartenance)	Théorie des graphes	Gephi

TABLE 1.6 – Correspondances proximités-outils méthodologiques (Julien Le Van Suu 25/04/2021)

territoriale et la notion de cluster. En effet, la grille de lecture amène à se poser les questions suivantes : « Quels acteurs parviennent à se faire reconnaître une légitimité pour pénétrer les réseaux correspondant aux nouvelles proximités en construction ? Sur quelle base ? Comment évoluent les argumentaires, au sein des controverses, jusqu'à l'émergence d'énoncés partagés qui alimentent de nouvelles proximités ? Comment ces énoncés sont-ils traduits sous la forme d'accords ancrés dans de nouvelles institutions ? Comment évoluent les réseaux auxquels appartiennent ou se réfèrent les parties prenantes, pour faire émerger de nouvelles proximités ? » (TORRE & BEURET, 2012). La notion de proximité permet d'éclairer certaines zones d'ombres et de se positionner par rapport à la littérature en aménagement sur la question logistique.

1.1.4 Enjeux théoriques : décrire les stratégies d'acteurs, l'évolution des discours et les relations à l'échelle régionale

Cette revue de la littérature permet d'identifier trois points peu traités, qui ouvrent de nouvelles hypothèses de recherche. La première concerne l'échelle mobilisée, la deuxième les relations verticales et hiérarchiques au sein d'une gouvernance, et la troisième le discours comme révélateur des intentions et stratégies.

Tout d'abord, l'étude se focalise sur une échelle peu étudiée qui est la Région administrative. Cependant, il est souhaitable de remettre en cause la pertinence de ce choix, car le périmètre administratif ne correspond que rarement à un espace vécu (FRÉMONT, 2015), c'est-à-dire un territoire pertinent de mobilisation des acteurs locaux de la logistique. Bien que fortement orienté par la commande initiale, le choix de cette échelle d'action possède maints avantages. Pour l'instant, la Région bénéficie d'une littérature plutôt descriptive et monographique. Étudier un périmètre administratif comme espace de mobilisation des acteurs de la logistique et de construction d'une identité ou marque territoriale (CHAMARD et al., 2014) permet de renouveler les approches régionales. Ceci est d'autant plus vrai que la Région devient un maillon essentiel du développement local logistique, puisqu'elle est compétente en matière d'aménagement économique, mais aussi sur certaines grandes infrastructures comme les ports ou le réseau ferroviaire, choses qui influencent directement l'action en matière de logistique (ce qui est l'objet de l'entretien E1,

ENCADRÉ 1.9 – Définition de légitimité

La légitimité est le droit reconnu à une personne ou à un groupe de parler et d'agir au nom de principes, valeurs, règles, lois (HATZFELD, 2013). C'est une question d'actualité, car la perte de légitimité de l'action publique puise sa source dans un changement de rapport au politique perceptible dans les crises sociales actuelles. Les revendications de légitimité sont plus nombreuses et émanent de tous les milieux. La notion de légitimité est centrale, puisqu'elle consacre un besoin de mettre à l'agenda politique, d'apporter une solution à des problèmes créés par le jeu institutionnel ou le système productif.

voire section 6.2.4). nta Ensuite, la plupart des études sur la gouvernance tendent à cibler les relations horizontales. Pour un cluster, cela correspond aussi à un projet politique : les acteurs cherchent à modérer, contourner les mécanismes de concurrence, les conflits, les hiérarchies et les rapports de force en établissant des relations horizontales, basées sur la confiance et les valeurs partagées. Dans tous les cas précédemment développés, les interactions sociales, les réseaux entre administrations, monde économique, politique et social sont essentiels pour le développement local et la valorisation d'une ressource. Cependant, substituer le projet à l'observation du réel tend à gommer les rapports de pouvoir – observables au sein d'une structure comme un cluster, le poids des différents acteurs, leur capacité de négociation, de financement et leurs stratégies. Par exemple, le rôle de l'État est minimisé, considéré comme un acteur parmi d'autres dans un réseau horizontal. Pourtant, il peut encore orienter les financements et la politique d'une structure comme un cluster (DUBOIS, 2009 ; EPSTEIN, 2015). De même, le rôle de certains groupes et certaines entreprises est déterminant, tandis que d'autres sont plus dans une situation d'observation et d'apprentissage politique. La grille de lecture de l'économie des proximités est adaptée au traitement de ces enjeux, avec la notion de conflits, la concurrence entre acteurs au sein d'instances de coordination, ou alors les coopérations qui se créent. Le conflit n'est pas nuisible en soi pour un territoire, bien souvent, il préside à la constitution de réseaux de développement efficace et d'une légitimité (encadré 1.9) durable de l'action publique (TEISSERENC, 2002). Le fait que les projets logistiques (implantation de grandes firmes, aménagement de zones) posent problème à certains acteurs du territoire est aussi une des conséquences de la mise à l'agenda de la question logistique, qui répond à une préoccupation réelle. Finalement, c'est bien la proximité organisée et géographique des activités logistiques qui propulsent la thématique dans le champ politique : la logistique est maintenant en bas des immeubles, au pas des maisons, par le commerce électronique. Elle déploie ses espaces et ses logiques dans la ville, générant des conflits d'usage. Son éloignement est parfois déploré (par exemple, lorsque l'agence postale d'un village ferme), parfois souhaité (lorsqu'un entrepôt ouvre à proximité d'un lotissement). La proximité d'activités logistiques avec d'autres activités humaines et bassins de vie, la création d'instances de coordination n'est pas positive en soi, il s'agit aussi de déterminer les effets « secondaires » de ces proximités (BOSCHMA, 2004) sur les territoires. L'usage du corpus des proximités fait écho à une évolution dans la manière de considérer la logistique par les acteurs.

ENCADRÉ 1.10 – Définition d'un service public.

Un service public, au sens politique et non juridique, est un service qui revêt un caractère d'intérêt général (CHEVALIER, 2013). Autrement dit, son exécution intéresse l'ensemble de la population. Cela est vrai pour de grands pans du secteur logistique : services postaux, transport agroalimentaire... Une définition moins large suppose que celui-ci soit effectué par des organismes contrôlés par les collectivités publiques, ce qui n'est pas le cas de la logistique, qui entre plutôt dans le droit privé et la gestion par le marché.

Dans l'étude de cas, il sera particulièrement mis l'accent sur les relations entre acteurs internes et externes au cluster, entre ceux qui possèdent des positions favorables (qui financent le cluster, bénéficient d'une reconnaissance...) et ceux qui sont plutôt observateurs. Une des hypothèses avancées est que le cluster logistique étudié est fortement dépendant d'acteurs externes pour son financement, sa structuration et son rayonnement, ce qui pose des questions quant à la pérennisation de tels dispositifs.

Pour terminer, ces dernières années, plusieurs travaux ont été publiés sur les questions de périurbanisation logistique, de métropolisation et même de gouvernance territoriale. Il a été choisi de s'inscrire dans une certaine continuité théorique quant aux enjeux identifiés. Ainsi, le diagnostic territorial du chapitre suivant pèse la pertinence des catégories d'analyses qui pré-existent en matière de logistique pour expliquer les phénomènes spatiaux. L'angle d'approche diffère cependant sur deux points : l'approche théorique de la gouvernance et la dimension normative.

En ce qui concerne la dimension normative, la thèse propose des solutions opérationnelles aux dysfonctionnements organisationnels observés. Il est postulé que pour modérer les conséquences négatives et maximiser les conséquences positives induites par le fonctionnement du secteur, la puissance publique doit mettre en place des régulations efficaces. Par sa nature même de maillon essentiel du fonctionnement des territoires, la logistique revêt un caractère de service public (voir encadré 1.10). Par conséquent, il s'agit d'expliquer le manque d'intérêt pour la question de la part des acteurs publics et de proposer des solutions. Cela implique de changer l'intérieur même du système de décision public, qui souffre de problèmes de coordination verticale, mais aussi prendre des mesures à destination des acteurs économiques. Le cluster est appréhendé comme un premier pas, insuffisant dans un système de régulation plus complet qui devrait intégrer planification, concertation des citoyens concernés (par les associations de consommation, par exemple) et développement local pour le versant incitatif. Pour l'aménageur, la logistique est souvent un problème à résoudre, mais il convient aussi de souligner son aspect positif sur les territoires en tant que support des échanges entre individus ou activités productives.

Dans tous les cas, il s'agit de replacer le secteur logistique, non pas dans un contexte territorial, mais en tant que partie d'un système territorial. En raison de sa nature de service essentiel, au même titre que la gestion des déchets ou l'agriculture, il est intrinsèquement lié au spatial, dépendant des décisions politiques, des ressources matérielles. En ce sens, chaque acteur porte

une pièce du puzzle. Le chef d'entreprise, car il connaît ses flux d'informations et de marchandises. Le fonctionnaire territorial, car il maîtrise la réalisation des infrastructures et une grande part de la couche physique de la logistique. L'élu, car il est décisionnaire et détenteur d'une partie de la légitimité démocratique. Le citoyen, car il est à la fois consommateur, donc client final, mais aussi acteur de l'aménagement. Ainsi, les stratégies de localisation et fonctionnement des entreprises du secteur logistique qui sont pensées en « silos » sont inefficaces, car elles ne prennent qu'une dimension en considération.

Du point de vue théorique, les travaux existants étudient la gouvernance logistique de manière plutôt systémique, à la fois partie d'un ensemble institutionnel plus vaste et comme assemblage de plusieurs groupes d'acteurs. Il a été choisi d'aller moins loin dans la construction théorique au service de l'identification des enjeux, qui est basée sur des corpus théoriques déjà constitués et cohérents tels que l'étude des modes de production ou la géographie des transports. En revanche, la thèse insiste sur l'analyse des discours, stratégies et politiques des acteurs de la logistique, car ce sont des domaines moins explorés.

Une multitude de rétroactions entre groupe, action et individu invitent à adopter une lecture descendante et montante pour mieux appréhender les liens de causalité entre discours, représentations, appartenance à une institution et actions. La notion d'*acteur territorialisé*, qui suppose que le discours constitue un révélateur des intentions et stratégies d'acteurs, en replaçant l'acteur au centre du processus territorial, permet cette lecture (GUMUCHIAN, 2003). Il s'agit alors de mettre en place une démarche méthodologique rigoureuse pour permettre la validation de la pertinence du cadre théorique choisi.

1.2 Démarche méthodologique : Une étude de cas basée sur la conduite d'entretiens semi-directifs et la textométrie au service de l'analyse de discours

Pour répondre aux enjeux théoriques, la méthodologie se base sur une étude de cas et de l'observation participante auprès d'acteurs centraux et périphériques de ce cluster logistique. Dans une démarche scientifique, celle-ci doit être rigoureusement justifiée.

La rigueur de l'étude de cas en sciences sociales est souvent remise en cause au regard des méthodologies quantitatives. L'étude de cas ne servirait qu'à des études exploratoires, celles-ci devant être par la suite confortées par des voies quantitatives. Ceci se révèle le plus souvent faux dans le cadre d'une démarche déductive. Sous réserve que la représentativité du cas soit soigneusement choisie et justifiée, l'étude de cas peut aussi valider une hypothèse (ALEXANDRE, 2013 ; HAMEL, 1997).

De plus, contrairement aux sciences naturelles, en sciences sociales, il est difficile de répéter l'expérience un grand nombre de fois pour prouver la théorie (FLYVBJERG, 2006). Par exemple, il est impossible d'isoler un objet social tel que la gouvernance d'un contexte instable comme il serait fait avec un ressort, pour étudier la force de rappel. Contrairement à celui-ci, la gouver-

nance obéit en partie à des lois non déterministes : elle est soumise à des lieux, représentations et personnes. Ainsi, l'essentiel n'est pas de pouvoir reproduire l'expérience, mais plutôt la remettre en cause.

Par ailleurs, il est couramment admis l'idée selon laquelle l'étude de cas est emprisonnée dans les représentations du chercheur. Cependant, il en est de même pour la plupart des méthodologies quantitatives. Par exemple, dans la cartographie et la statistique, les données choisies sont fonction de la démonstration souhaitée (MARTINEAU, 2015). Dans un autre registre, Charles Darwin note que les auteurs ont plus souvent tendance à oublier un résultat qui semble plus défavorable que favorable (FLYVBJERG, 2006).

L'étude de cas possède cependant des désavantages majeurs admis par la communauté scientifique. Tout d'abord, elle est plus éloignée des concepts qu'une étude quantitative. Ainsi, le lien entre théorie et données semble plus complexe et difficile à justifier. Pour recréer ce lien, il est possible de procéder par généralisations successives à partir du matériau de base (voir figure 1.5).

Ensuite, il est difficile de classifier, organiser et diffuser les données. Si les études quantitatives bénéficient d'un dispositif sociotechnique assez complet (langages, outils et canaux d'information), les études qualitatives sont rarement disponibles en libre accès. Cela est dû à des problématiques de confidentialité et d'éthique. Même s'il est impossible de les diffuser, il semble important de les garder sous forme structurée, afin qu'un autre chercheur puisse reproduire les analyses faites sur le matériel recueilli. De même, la traçabilité est un devoir : toutes les opérations doivent être décrites (ZAIDAH, 2007). Dans cet équilibre entre protection des données et diffusion du savoir, il a été choisi de mettre en libre accès la base de données qui permet l'analyse textométrique, qui comprend non pas le texte des entretiens, mais sa structure. Ainsi, il sera possible de reproduire les manipulations textuelles effectuées dans le cadre de la recherche en partant du matériau brut.

Pour terminer, il semble que le débat qui oppose les méthodes qualitatives et quantitatives en sciences sociales soit sans objet, celles-ci étant complémentaires plutôt que concurrentes (FLYVBJERG, 2006). Ce débat a pour origine un jeu de pouvoirs, d'influences et de financements entre l'université de Chicago et Columbia de New York. Pour illustrer cette complémentarité, si la cartographie basée sur un recensement donne une image d'ensemble frappante, les études de cas permettent de rentrer plus dans le détail et émettre de nouvelles théories. L'emploi conjoint de méthodes qualitatives et quantitatives pour instruire une question de recherche, appelé méthodes mixtes, fait débat (ANADÓN, 2019 ; *Méthodes d'étude des représentations sociales*, 2021). Cela est notamment dû aux tentatives infructueuses d'étudier le social avec les méthodes des sciences naturelles. Dans la présente thèse en aménagement, le territoire et les discours d'acteurs sont imbriqués au sein d'un système complexe, produisant des dimensions spatiales et discursives. Cela justifie la complémentarité de l'outil cartographique, textométrique et de l'observation participante pour appréhender de manière compréhensive le problème logistique. Les méthodes mixtes sont pertinentes dans une approche pragmatique de l'analyse de discours, entre explication et compréhension, réduction et restauration de la complexité (DUCHASTEL & LABERGE,

2014).

Les cas sont choisis par rapport à des hypothèses, mais ils peuvent aussi en faire émerger de nouvelles (démarche abductive). L'observation participante a été mobilisée lorsqu'il était impossible d'enregistrer pour des raisons de confidentialité (réunions de conseils d'administration, refus de l'interlocuteur...). Elle constitue une méthodologie complémentaire, mais aussi une manière d'obtenir de l'information en optimisant le temps passé sur la phase d'enquête. D'une part, des élections ont été observées principalement sur Perpignan. Celles-ci rassemblaient divers acteurs politiques ayant parfois des positionnements bien tranchés par rapport à l'objet logistique. D'autre part, il a été choisi de devenir sociétaire d'une entreprise de transport ferroviaire en cours de construction, Railcoop. Comme les cercles de réflexion de cette dernière rassemblent des consultants en logistique, d'anciens transporteurs routiers, des employés de la SNCF, des employés de la logistique¹¹ ou encore bien d'autres professions, des informations particulièrement riches, débattues et argumentées peuvent être obtenues au cours de réunions condensées. Pour justifier la méthodologie, les différentes étapes de celle-ci seront détaillées (figure 1.1). Ces étapes comprennent le choix des cas, celui des types d'acteurs, le protocole de collecte de données, la pré-expérimentation assistée par ordinateur, l'analyse des discours et pour finir la diffusion des données. Généralement, le fondement de l'analyse repose sur les deux grandes familles d'analyse du discours : à la fois l'Analyse de texte assisté par ordinateur, et l'annotation manuelle (RIZKALLAH, 2013).

1.2.1 Cas choisis

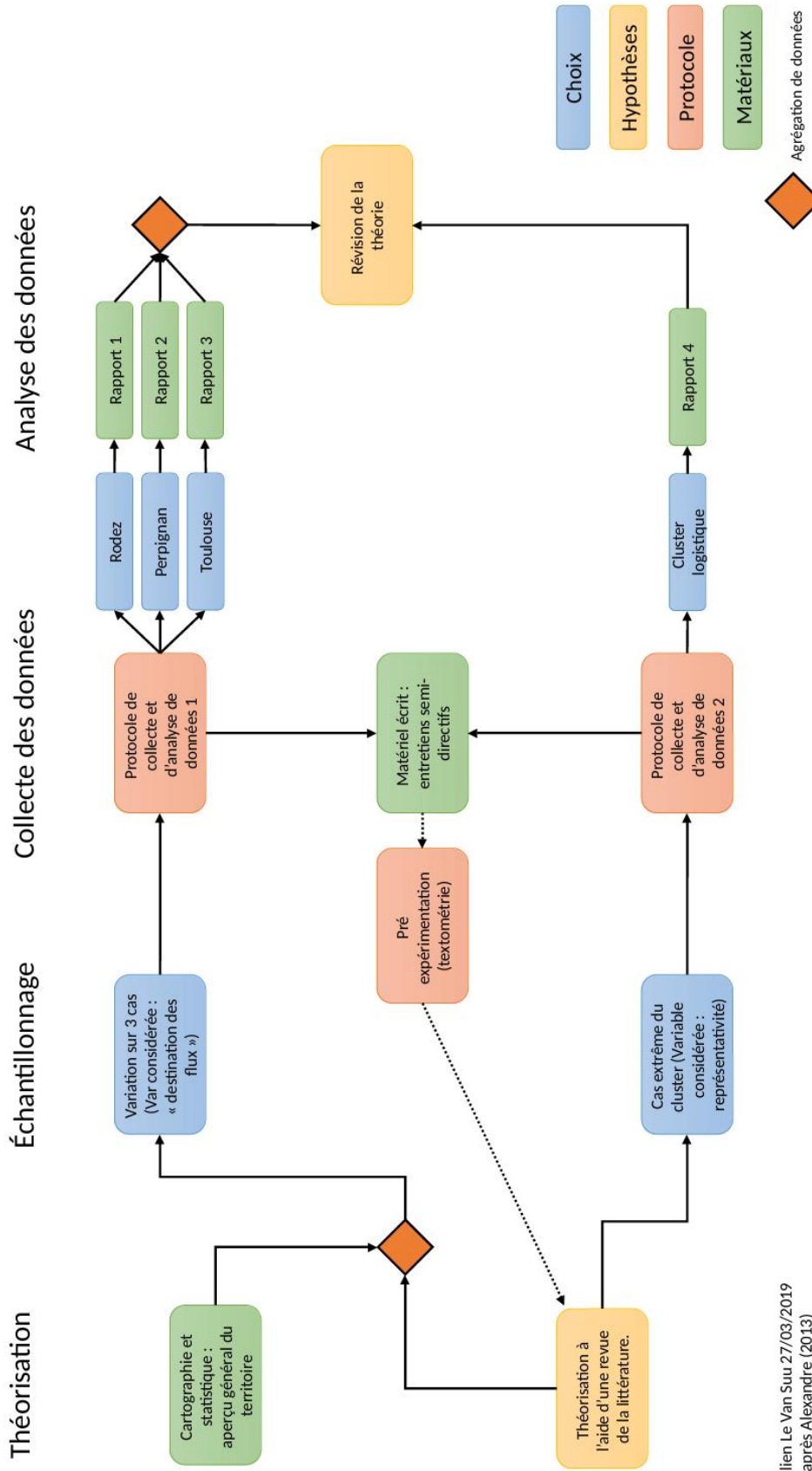
Il convient de distinguer deux stratégies d'élection de cas. Premièrement, celle qui concerne le diagnostic territorial vise à montrer à la fois les constantes (secteur logistique essentiel au développement local) et les variables liées à l'hétérogénéité des territoires en Occitanie (effets négatifs, politiques logistiques, constructions historiques). Deuxièmement, celle qui concerne l'élection des dispositifs institutionnels choisis doit mettre en relief un évènement¹² particulièrement illustratif des théories développées.

La Région Occitanie comprend un périmètre trop vaste pour être étudiée de manière exhaustive. Il s'agit de choisir quelques lieux emblématiques qui sont différents par rapport à des variables d'entrée bien définies (voir figure 1.2). La stratégie d'élection choisie consiste donc à maximiser l'information en faisant varier une dimension (Cas ayant une variation maximale, voire tableau 1.7). Les variables choisies sont les suivantes. Premièrement, les acteurs présents sur des territoires différents sont hétérogènes et possèdent des proximités variables. Cet aspect, qui n'entraîne pas dans le choix initial des études de cas, a néanmoins joué un rôle déterminant dans l'observation. Deuxièmement, la variable spatiale « taille de l'EPCI¹³ ». Cela fait varier aussi le type d'EPCI, sachant que ce dernier est dépendant de la taille. Cela est intéressant à deux

11. Un des acteurs a par exemple travaillé sur le projet d'hôtel logistique urbain de Chapelle international, bien documenté dans la littérature en aménagement.

12. Entendu comme mise en place politique d'un changement borné dans le temps et l'espace.

13. Établissement public de coopération intercommunale : Métropoles, Communautés Urbaines, Agglomérations, Communautés de communes.



Julien Le Van Suu 27/03/2019
D'après Alexandre (2013)

FIGURE 1.1 – Méthode de traitement des cas (Julien Le Van Suu 10/12/2021)

Type de sélection	Objectif
Sélection aléatoire	Eviter les biais de l'échantillon. Il convient de prendre un grand nombre d'individus.
Sélection purement aléatoire	Généraliser à partir de la population entière.
Sélection aléatoire par sous groupes	Généraliser à partir de sous groupes sélectionnés dans la population.
Sélection visant à maximiser l'information	Maximiser l'information à partir de petits échantillons ou cas uniques. Les cas sont sélectionnés sur la base de ce qu'ils sont censés produire comme résultats.
Cas extrêmes ou anormaux	Obtenir de l'information sur des cas symptomatiques, qui sont très problématiques ou très bons sur un aspect clairement défini.
Cas de variation maximale	Pour obtenir de l'information sur l'influence d'une entrée sur un processus et une sortie. Par exemple, trois ou quatre cas différents en taille, organisation, localisation, budget.
Cas critiques	Pour avoir de l'information qui permet une déduction logique de type : si cela (n')est pas valide pour ce cas, cela s'applique à tous les cas (ou pas).
Cas paradigmatique	Développer une métaphore et fonder une école pour le domaine concerné par le cas.

TABLE 1.7 – Typologie de stratégies de choix de cas (Flyvbjerg, 2006)

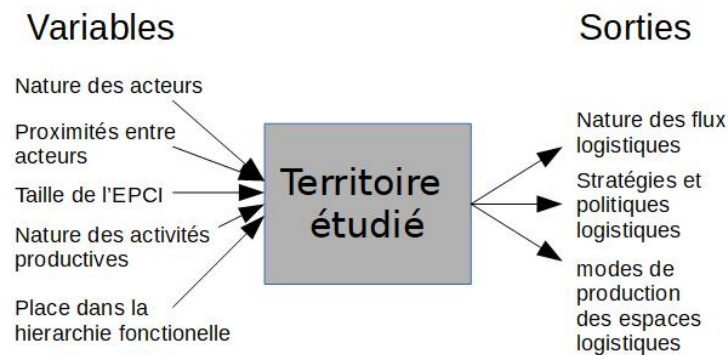


FIGURE 1.2 – Entrées-sorties du diagnostic territorial (Julien Le Van Suu 14/10/2020)

titres. Au titre de l'étude géographique, la démographie, la structure sociale, les infrastructures logistiques seront différentes. Au titre de l'étude institutionnelle, la structure des services et l'organisation seront différentes. Dans une métropole, il peut exister une personne chargée de planifier et étudier la logistique urbaine, en revanche cela est peu probable dans une communauté d'agglomération, qui possède des moyens plus restreints. La différence de technostucture peut avoir des effets sur la répartition et le développement des activités logistiques. Dans ce cadre, il a été choisi d'étudier trois territoires très hétérogènes par leur population : Toulouse (Métropole, 762 956 habitants), Perpignan (Communauté Urbaine, 272 855 habitants) et la Mécanic Valley, dont le pôle le plus peuplé est constitué de Rodez Agglomération (55 345 habitants).

Troisièmement la variable qui concerne la nature des activités présentes sur le territoire, donc indirectement la nature des flux logistiques. Si Rodez possède des activités industrielles, commerciales et agroalimentaires, Toulouse est fortement structurée par l'aéronautique et les biotechnologies, Perpignan par... la logistique elle-même.

Quatrièmement, la variable qui considère la place dans les hiérarchies fonctionnelles. Toulouse a indéniablement un rôle moteur dans le système productif de la Région Occitanie, tandis que Perpignan est un territoire « périphérique » et Rodez « intermédiaire » dans le sens où il domine un arrière-pays agricole et fait partie d'un système productif local indépendant de Toulouse. Ces trois cas ont aussi été choisis par leur relative indépendance. En effet, Perpignan est plutôt indépendante de Montpellier, Rodez de Toulouse. L'indépendance est une condition fondamentale pour la démonstration, car sinon deux cas en un seul pourraient être fusionnés. Notre objectif est de montrer la forte hétérogénéité au sein du secteur logistique. Les trois cas sont censés générer des sorties très disparates : en termes de destination et nature de flux, de stratégies logistiques, d'implantation de zones logistiques. Destination et nature des flux, car si Perpignan traite des flux principalement de primeurs internationaux ou nationaux dans le marché de St-Charles,

ENCADRÉ 1.11 – Z-score et p-value en statistiques spatiales

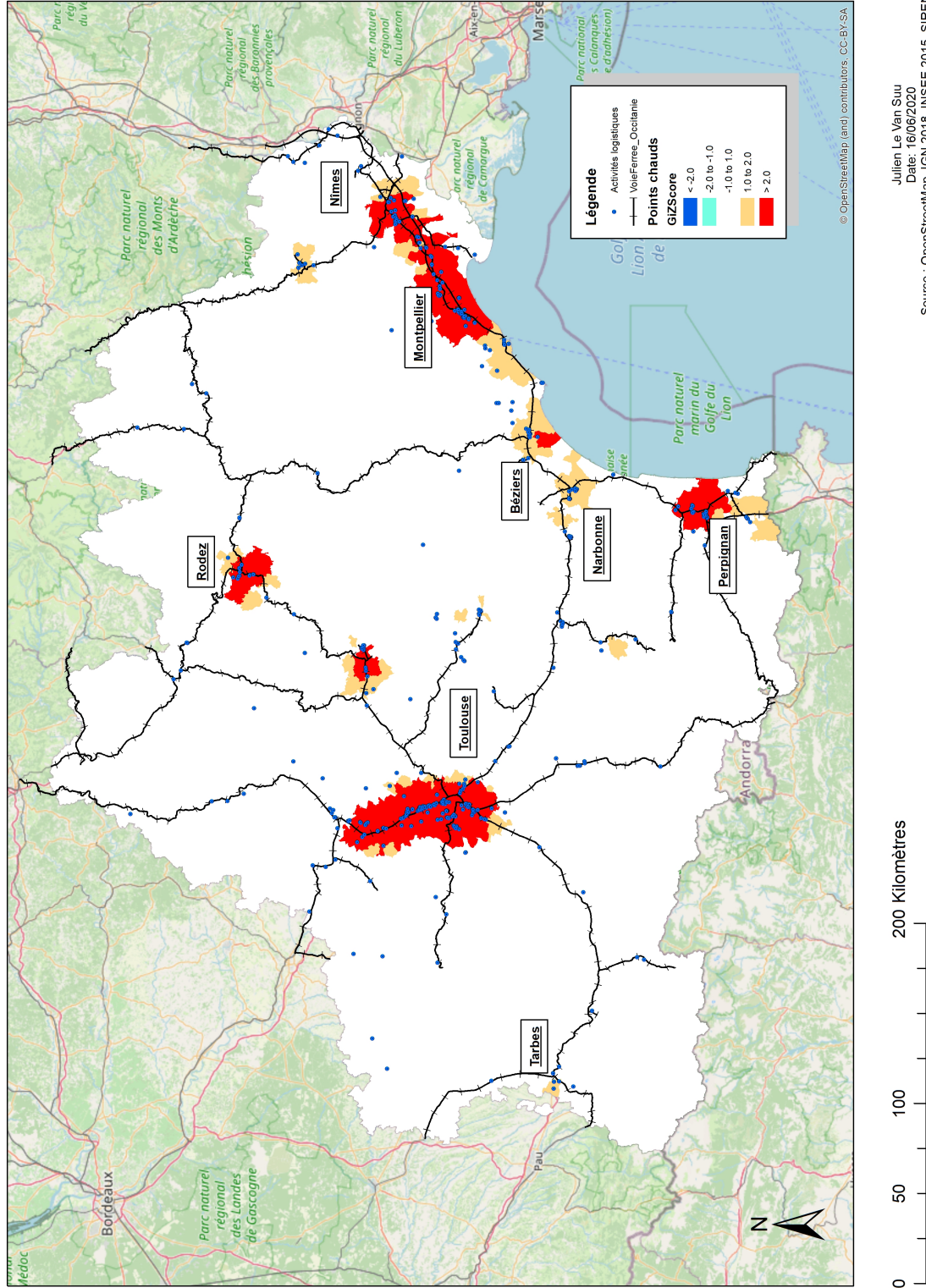
Le Z-score désigne le nombre d'écart types à la moyenne. Par exemple, on calcule l'agrégation spatiale d'activités logistiques. Plus on est éloigné de cette moyenne, plus le Z-score en valeur absolue est élevé. La p-value, en statistiques spatiales, désigne la probabilité que le modèle spatial observé soit créé par un processus aléatoire (par ex. : la répartition des activités logistiques). Si cette probabilité est faible, à partir d'un seuil défini, l'hypothèse nulle peut être rejetée. Si cette hypothèse n'est pas rejetée, le modèle spatial n'explique pas le phénomène sur cet espace. Par exemple, pour valider une hypothèse d'agrégation des activités logistiques, il faut donc une p-value faible, pour rejeter l'hypothèse nulle, et un Z-score élevé en valeur absolue.

Toulouse et Rodez semblent plutôt associés à des activités industrielles, à l'échelle régionale. Stratégies logistiques, car si Perpignan mise sur une démarche qualité et sa position frontalière, la logistique à Rodez semble servir un réseau de sous-traitance associé à Toulouse. Implantation, car les modes de production des espaces logistiques suivent des logiques opposées : Concentration dans la ville centre pour Perpignan, concentration dans des zones en périphérie proche pour Rodez, et périurbanisation logistique pour Toulouse. Dans la partie « diagnostic territorial », Rodez semble un exemple « moyen », équilibré de répartition entre activités logistiques et productives, Toulouse correspond à ce qui est décrit par la littérature en Île-de-France, notamment sur la périurbanisation logistique, et Perpignan est une exception (relative) de ce phénomène. Par ailleurs, ce sont des territoires qui prennent une grande place dans les entretiens exploratoires, ce qui semble indiquer leur pertinence pour étudier la logistique.

Pour finir, le choix de ces cas s'appuie aussi sur des méthodologies quantitatives de recensement des entreprises de la logistique. Celles-ci sont décrites dans HEITZ et al. (2019). Cette méthodologie n'a été réalisée que partiellement faute de ressources (nécessité de parcourir une partie de la Région avec un véhicule personnel et absence de disponibilité de la base ALTARES). Cependant, les résultats permettent tout de même d'identifier des territoires à enjeux logistiques. Par rapport à la densité moyenne d'entrepôts qui est de 0,007 entrepôt par km carré, pour les seules communes centre, Perpignan en possède 0,819, Toulouse 0,43, Rodez 0,26, et Montpellier 0,1925. En nombre absolu, 56 entrepôts se trouvent à Perpignan, 51 à Toulouse, 11 à Montpellier et 3 à Rodez. Ce chiffre est probablement sous-estimé d'environ 20%, car la base de données ALTARES apportait 20% des effectifs sur la Région Île-de-France. Les territoires à enjeux sont à proximité des zones à forte densité de population.

L'analyse des points chauds (figure 1.3) avec ArcMap montre que ce sont les trois périmètres administratifs qui correspondent à des « zones d'intérêts » (<https://desktop.arcgis.com/fr/arcmap/latest/tools/spatial-statistics-toolbox/hot-spot-analysis.htm>). L'algorithme, qui donne un Z-score et une p-value (encadré 1.11), consiste à analyser des regroupements de valeurs élevées, dans notre cas cela indique une forte densité d'activités logistiques. Une analyse plus simple en interprétant les points sur la carte donne le même résultat.

Points chauds : répartition des activités logistiques en Région Occitanie



Julien Le Van Suu
Date: 16/06/2020
Source : OpenStreetMap, IGN 2018, INSEE 2015, SIRENE 2018

FIGURE 1.3 – Points chauds

ENCADRÉ 1.12 – Présentation du cluster We4LOG

Le cluster We4LOG, lancé en Octobre 2018 à l'initiative de la Région Occitanie, de Carole Delga (présidente de Région) et de Nadia Pellefigue (vice-présidente à l'économie), se définit de la façon suivante sur [son site](#) : « We4LOG est une association transverse d'entreprises du monde du transport et de la logistique, gérée et gouvernée par les entreprises, avec le soutien de la Région Occitanie et des institutions. Le Cluster, réparti en 3 collèges, permet d'accueillir entre autres chargeurs, distributeurs, transporteurs, prestataires logistiques, collectivités, universités, institutionnels, entreprises du numérique afin d'échanger des expériences, réfléchir à de nouvelles organisations logistiques, innover et améliorer la performance. » La structuration en collèges est retenue : collège entreprises, institutions, organismes de recherche et formation, ainsi que les dossiers sur lesquels le cluster travaille : emploi et formation, multimodalité, logistique urbaine et innovation. Il se dote en 2021 d'outils de communication : site web, cartographies, chaîne YouTube...

Le cluster We4LOG (encadré 1.12) et le « Perpignan-Rungis », dit « train des primeurs » ont été choisis comme études de cas principales. Ce dernier est la manifestation sous forme d'un événement « médiatique » d'un dysfonctionnement de la gouvernance de la logistique. Celle-ci montre un manque de coordination verticale avec un triptyque État/Région/SNCF qui produit des décisions politiques contraires au vouloir des acteurs locaux (économiques, politiques et administratifs) et de l'État en matière de logistique. Il sera justifié de la nature logistique de cet événement dans le chapitre correspondant. Le cluster We4LOG est particulièrement intéressant à plus d'un titre. D'une part, il couvre un plus large espace (en théorie équivalent à celui de la Région Occitanie), ce qui permet de lier la méso-échelle à la micro-échelle éclairée par les trois cas évoqués précédemment. D'autre part, il constitue une manifestation politique d'un paradigme scientifique. Par conséquent, il s'agit de voir en quoi il rejoint le concept de clusters, et en quoi il s'en éloigne. En se référant au tableau 1.7, cette structure pourrait être considérée comme un cas paradigmatique. Ce cluster est considéré comme le pivot de la présente étude sur la logistique, car il matérialise sur la logistique un jeu politique allant des collectivités locales à l'État.

1.2.2 Typologie d'acteurs de la logistique en territoire

Un grand nombre d'acteurs sont identifiés par (MASSON, 2017a). Il convient de cibler et regrouper les acteurs pertinents pour maximiser l'information produite. La typologie retenue pour choisir les acteurs est basée sur celle de LEROUX (2006). Elle comprend : techniciens de l'aménagement et élus (collectivités territoriales et État), les chefs d'entreprise et employés de la logistique (entreprises et organisations professionnelles), les syndicats, les associations d'usagers. Ces types d'acteurs sont intéressants à étudier, soit parce qu'ils jouent un rôle direct dans l'aménagement logistique : c'est le cas pour les élus et techniciens de l'aménagement ; soit parce

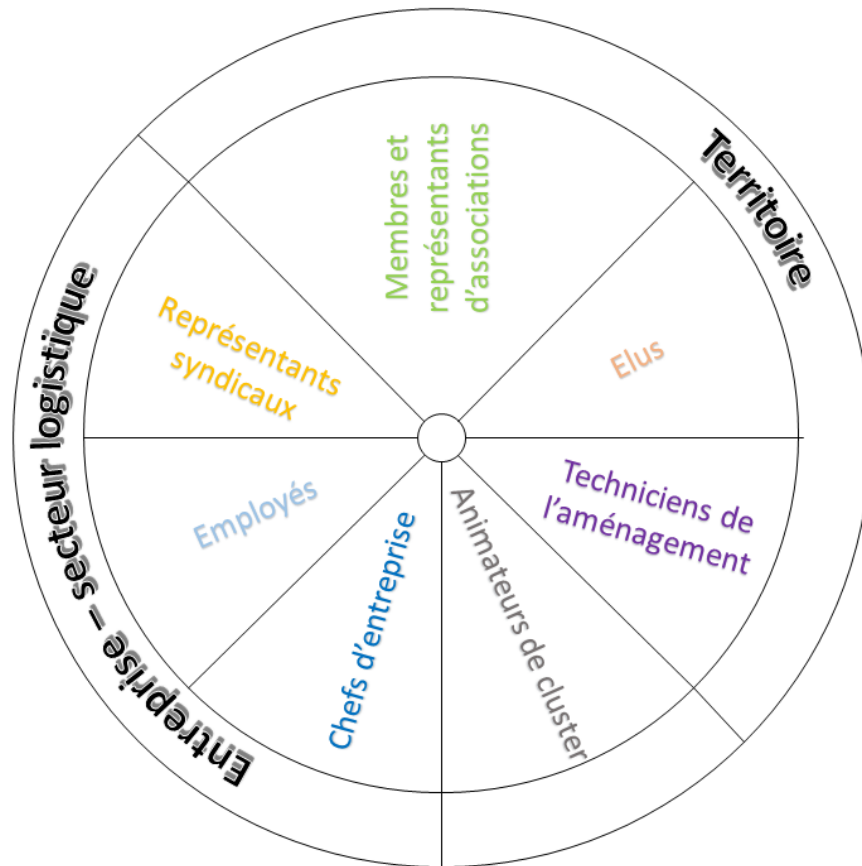


FIGURE 1.4 – Acteurs et proximité présumée (Julien Le Van Suu 23/04/2021)

que leur silence interroge : c'est le cas pour les associations ; soit parce qu'ils font partie du public visé par les outils de gouvernance territoriale : c'est le cas des chefs d'entreprise. La logistique est un secteur qui est porté par l'entreprise. Ces derniers jouent un rôle majeur dans le développement territorial (emploi et aménagement...), conformément aux théories émises par l'économie territoriale (PECQUEUR, 2007).

Les affinités entre acteurs présumés sont représentées dans la figure 1.4. Autrement dit, à partir d'une revue de la littérature, un entrepreneur est supposé plus « proche » d'un employé et d'un animateur de cluster que des élus. Cette hypothèse est partiellement vérifiée dans le chapitre suivant à partir d'une mesure de la fréquence des mots qui apparaissent plus de 10 fois dans le corpus (figure 2.25)¹⁴. Il reprend aussi la distinction entre acteurs sectoriels (chefs d'entreprise) et territoriaux (élus/techniciens/associations) qui est centrale dans la construction théorique proposée. Il peut être reproché à cette classification d'être trop binaire et de se rapprocher de la traditionnelle opposition entre public et privé. Cependant, elle possède un réel ancrage dans les stratégies d'acteurs, les intentionnalités, les proximités entre acteurs, chose confirmée par l'analyse du discours. Par exemple, des techniciens de l'aménagement formés dans les mêmes

14. La projection dans un espace « linguistique » en deux dimensions peut montrer les proximités entre acteurs, mais ne saisit pas toute la réalité du problème de la proximité

facultés, ayant le même jargon, la même philosophie « institutionnelle », seront supposés plus proches entre eux que des cadres et chefs d'entreprise ayant eu un parcours, un langage, des objectifs différents. MASSON et PETIOT (2013) identifient une autre typologie (sphère économique et sociale, sphère écologique, sphère technologique et sphère réglementaire) qui est transposable à celle choisie. Par exemple, la sphère économique et sociale peut être transposée aux chefs d'entreprise et employés de la logistique. La principale différence concerne l'échelle d'étude : soit sous forme de « sphères » si le niveau d'analyse est réticulaire, systémique et global, soit sous forme de figures d'« acteurs » si le niveau d'analyse est plutôt local et individuel, en termes de proximités. Cette équivalence typologique fait aussi référence aux complémentarités qui existent entre niveaux d'analyse de la proximité et niveau systémique d'analyse du développement local. Pour affiner, valider ou infirmer la proximité de ces acteurs, les entretiens seront classifiés à partir de la distribution des mots dans les entretiens, pour valider la pertinence de la typologie initiale (Classification Méthode REINERT (1993), voir ci-après). L'idée que des acteurs qui emploient le même vocabulaire et les mêmes notions interagissent plus au sein d'institutions et ont plus d'affinités se base sur la notion de *proximité organisée* précédemment évoquée, qui fait référence aux identités, représentations et discours des acteurs. Cette notion de proximité est fondamentale à la fois dans la construction théorique et la démarche méthodologique. Elle constitue à la fois une base de construction de la démarche en commun en matière de logistique au sein des institutions (hypothèse principale), mais aussi « l'unité de mesure » des discours d'acteurs. La thèse cherche à mesurer la ressemblance des différents discours entre les acteurs. Celle-ci semble particulièrement dépendante des acteurs choisis. Notre corpus compte 33 entretiens intégralement retranscrits et analysés, dont 15 concernent des membres du cluster, et 18 des personnes extérieures à celui-ci. Par ailleurs, 7 techniciens de l'aménagement ont été entendus, 8 chefs d'entreprise logistique, 7 employés et cadres, 5 animateurs de clusters ou structures similaires, 3 élus ou responsables politiques et enfin 3 membres ou présidents d'association. L'objectif quantitatif concernait l'équilibre des classes tout en maximisant l'information apportée (par exemple, chez les chefs d'entreprise, différents modes de transports et différentes échelles d'action ont été choisis : urbaine, internationale...). Les classes qui comportent un faible nombre d'acteurs sont dues à un taux de réponse plus faible.

1.2.3 Protocole expérimental de collecte de données

Il convient de choisir une stratégie pour interroger les « personnes-ressources », maximiser l'information recueillie dans le temps imparti. Le choix s'est fait de manière aléatoire, en essayant d'obtenir des classes d'acteurs équilibrées numériquement. En faisant référence à la tableau 1.7, la stratégie d'élection de cas est dite randomisée par sous-groupes. L'objectif est de maximiser l'information en interrogeant tout de suite les personnes-ressources. Néanmoins, la réalité du terrain fait que ce ne sera pas forcément ces acteurs qui accepteront de répondre aux questions. Comme les personnes interrogées ne sont pas nécessairement des experts en ce qui concerne la logistique ou les clusters, il convient d'accorder une grande attention au protocole de collecte de données. Par exemple, les questions posées vont déterminer l'exploitabilité des résultats ou

non. La création des entretiens semi-directifs et la collecte des données se déroulent en quatre étapes. Dans un premier temps, les acteurs pertinents ont été identifiés : affinité avec la question logistique ou du transport de marchandises, implication dans des projets logistiques... Dans ce cadre, plus de 500 entreprises ont été démarchées pour un entretien, à l'aide d'une base de données SIRENE.

Dans un deuxième temps, une recherche sur Internet exhaustive sur les futurs entretiens a pour but d'augmenter la pertinence et la personnalisation des questions. Celle-ci se révèle en général assez aisée pour les élus, beaucoup moins pour les membres d'association, citoyens et acteurs de l'entreprise qui possèdent une identité numérique plus discrète. Les résultats de cette recherche sont consignés dans des « fiches acteurs » dont le modèle est disponible en annexe.

Dans un troisième temps, un entretien semi-directif a été conçu. Il repose sur une série de vingt questions génériques définies par type d'acteur et par thématique (basées sur le plan de thèse), et de dix questions personnalisées selon les recherches effectuées. Au-delà de l'entretien en lui-même, il a été porté une grande attention à l'environnement qui entoure cet entretien, les locaux, l'accueil, la disposition des services... Cela est consigné dans des « fiches observation » (voir section 6.2.4). À cause de l'épisode d'urgence sanitaire qui s'est déroulé pendant la phase de collecte de données, le nombre d'entretiens en présentiel n'est pas très élevé. Cependant, ils sont pleinement exploités grâce à la textométrie et à l'analyse. La retranscription intégrale permet de ne pas passer à côté de passages qui semblent peu intéressants ou hors sujets, mais qui peuvent révéler la pièce manquante de « l'enquête ».

Dans un dernier temps, les entretiens ont été retranscrits intégralement pour satisfaire aux exigences de la textométrie et s'appropriier les données. Celles-ci ont été entrées dans le logiciel IRaMuTeQ selon le protocole adéquat¹⁵. Un des aspects centraux dans cette saisie de donnée est l'étiquetage des paragraphes. Conséquemment, les différents paragraphes du texte seront étiquetés selon des thématiques prédéfinies (correspondant à des parties du plan de thèse) ou identifiées « à la volée ». Généralement, ce dernier cas se produit lorsque l'acteur souhaite parler d'un thème qui sort de la question, mais auquel il tient particulièrement. Lorsqu'un même thème revient fréquemment, il peut y avoir une problématique de recherche à instruire. Ce processus d'identification de thématiques récurrentes induites par les questions ou spontanée permet de réaliser une analyse textométrique indépendante pour chacune des parties de la thèse, puisque seul le texte qui concerne une problématique particulière est isolé.

1.2.4 Protocole d'analyse de discours

1.2.4.1 Pré expérimentation assistée par ordinateur

La textométrie ou logométrie, dans notre méthodologie, fait partie de la phase de pré expérimentation. Elle constitue une méthode pertinente en sciences sociales pour faire ressortir des traits saillants d'un discours, constituer un garde-fou et épuiser la dimension linguistique d'un texte (MAYAFFRE, 2005). Contrairement à une démarche déductive ou inductive, la démarche

15. Voir ici : <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/preparing-iramuteq-input-files/view>

abductive fait sans cesse des allers-retours entre hypothèses et terrain. En ce sens, la textométrie est intéressante, car elle permet à la fois d'interroger le texte et de se faire interroger par le texte. Par exemple, il est possible de chercher à savoir pourquoi le terme « état » est très peu employé chez certains techniciens de l'aménagement, et faire une requête sur ce lemme¹⁶ et ses cooccurrences. Dans ce cas, le texte est interrogé selon les hypothèses de départ. À l'inverse, en regardant les statistiques des lemmes les plus utilisés, il apparaît que le lemme « écologie » arrive en bonne position chez certains types d'acteurs, et s'interroger sur la pertinence de rajouter une hypothèse à ce propos. Le logiciel Iramuteq a été choisi pour l'exploitation des entretiens, car il possède deux avantages majeurs. Le premier est d'être *open source*, c'est-à-dire qu'il est possible de le modifier et accéder à son fonctionnement interne¹⁷, notamment en cas de problèmes. Il convient de faire quelques modifications par exemple lorsque le logiciel n'arrive pas à importer un corpus de presse (Europresse) avec l'ordinateur utilisé. Le second est d'être un outil adapté aux sciences sociales, comme aménagement, géographie, sociologie... et non pas un outil de linguiste. Cette discipline possède des outils bien plus performants et complets, mais aussi plus difficiles à maîtriser et comprendre. La maîtrise de tels objets sortirait du cadre de cette thèse, qui vise à en faire un usage pour l'aménagement du territoire. Pour des exemples d'utilisation sur d'autres études de cas en aménagement, il est possible de se référer à BOURDIN et al. (2020).

Le logiciel Iramuteq prend en entrée un corpus de texte, étiqueté selon des variables (nom, âge, sexe de l'interviewé, type d'acteur), des thématiques (voir Annexes). Il découpe ce corpus en « segments de texte », qui comprennent un nombre fini de « caractères », « occurrences » (de lemmes), ou « paragraphes ». La barre choisie est 40 occurrences, autrement dit 40 lemmes différents : si un lemme apparaît plusieurs fois, il n'est compté qu'une fois. Choisir des occurrences ou des caractères plutôt que des paragraphes revêtent un sous-entendu théorique. Une continuité est présumée entre les réponses que nous fait l'interlocuteur (dans notre corpus, une réponse correspond à un paragraphe). Ce matériau de base défini, le logiciel peut appliquer plusieurs statistiques décrites ci-après. La taille des segments de texte joue fortement sur le résultat final des classifications Reinert et l'analyse de similitude, dont elles constituent l'unité de base.

La textométrie regroupe un grand nombre de méthodes différentes, dont il ne sera présenté qu'une partie, exploitable dans le logiciel Iramuteq.

La première est la classification Reinert, qui consiste à établir des classes selon la ressemblance ou de la dissemblance statistique des segments de texte (REINERT, 1993). Autrement dit, il s'agit de repérer des « mondes lexicaux » en essayant de regrouper dans des classes les lemmes¹⁸, c'est-à-dire les unités de sens qui apparaissent ensemble dans les segments de textes choisis. La traduction du « monde lexical » (voir encadré 1.13) de la linguistique en aménagement est une « représentation de l'espace ». Dans les paramètres du logiciel, trois types d'analyse peuvent être choisis. La première est l'analyse simple sur texte, pour regrouper les textes les plus proches. Elle est très utile pour classifier les acteurs, ou valider la pertinence d'une typologie, puisque chaque acteur correspond à un texte d'entretien dans notre corpus. La seconde est l'analyse

16. Une chaîne de signes formant une unité sémantique et pouvant constituer une entrée de dictionnaire

17. basé sur le langage R.

18. Par exemple, dans le mot « Chantons », le lemme est « chant », retrouvé aussi dans « chanter ».

simple sur segment de texte. Le but est de rapprocher les segments de textes proches. La troisième, massivement utilisée, est la classification double sur regroupements de segments de textes. Celle-ci fait deux fois le traitement précédent sur des regroupements de segments de textes de différentes tailles (en général 10 et 12, ce qui correspond à 400 et 480 occurrences). Cela évite un effet « barrière » lié au découpage par segments de texte. Ensuite, le logiciel offre le choix de la taille des regroupements de segments de texte, le nombre de classes qui doit être obtenu après la première « boucle » de l'algorithme... Ces paramètres n'ont été modifiés que lorsque l'analyse avec les paramètres « par défaut » n'était pas satisfaisante.

La seconde est l'analyse factorielle des correspondances (AFC), qui permet de décrire les relations statistiques entre des individus et des variables. Par exemple, avec cette analyse, il est possible de voir si certains lemmes apparaissent plus selon la date considérée, comme « écologie » ou « coronavirus »¹⁹. Pour le dernier lemme, une dimension temporelle liée à l'actualité de la crise sanitaire est prégnante. Les paramètres de cette analyse sont les variables et les individus qu'on souhaite étudier (les individus sont les lemmes et les variables sont les acteurs, catégories d'acteurs, dates, sexe...). L'AFC peut aussi être mobilisée pour agréger des données, voir, selon une typologie, la proximité dans les fréquences d'utilisation des lemmes. Dans les figures présentées, les axes ont une échelle, qui correspond au degré de différence dans les discours, et il est possible de « mesurer » celle-ci. Dans les discours de deux individus ou catégories d'individus étant proches dans les figures, on retrouvera les mêmes lemmes utilisés.

La troisième est l'analyse des similitudes, qui permet de décrire les représentations sociales à partir d'un discours donné. Il s'agit d'une formalisation mathématique, sous forme d'arbre maximum (BOURICHE, 2005). Plusieurs algorithmes existent avec des visées différentes²⁰. Ici, l'indice utilisé se nomme la cooccurrence, qui est très utile pour la détection des « motifs » dans un discours. Par exemple, cet indice met en relief le fait que dans les discours des aménageurs, deux lemmes comme « logistique » et « territoire » sont fréquemment employés dans le même segment de texte. Dans les graphiques présentant cet indice, les liens les plus « fins » sont des associations qui apparaissent une fois. Les liens les plus « épais » représentent des associations de lemmes qui sont faits plus de 10 fois dans le corpus considéré. Bien sûr, la représentativité de cooccurrences rares est à prendre en compte. Cependant, si le lemme n'apparaît que très peu, qu'il soit associé à un autre lemme doit être étudié et considéré. C'est le cas lorsque le but est d'analyser la tonalité du discours associé à certains lemmes (« État », « SNCF », « Amazon », « modal »... associé à des lemmes comme « terrible », « abandonné », « fantastique », « important »). L'accumulation de lemmes à connotation positive ou négative interroge quant aux positionnements des acteurs par rapport à ces objets d'étude. Les paramètres de cette statistique sont les lemmes qu'on veut étudier. Par exemple, pour étudier le dialogue secteur logistique-territoire, les lemmes et ceux ont un lien sont choisis, comme « entreprise » « collectivité » « État » « coopération »... Les résultats sont donc fortement influencés par les hypothèses de départ.

La dernière concerne les statistiques textuelles, qui va déterminer la fréquence des lemmes selon

19. Dans cet exemple, l'individu est le lemme « écologie » et la variable la date.

20. Pour un sommaire des différents indices et de leur utilisation, voir le lien suivant : <http://iramuteq.org/documentation/detail-des-indices-de-similitude>

ENCADRÉ 1.13 – Définition d'un monde lexical

Selon RATINAUD et MARCHAND (2015), un monde lexical « était alors défini comme la trace d'un lieu référentiel et l'indice d'une forme de cohérence liée à l'activité spécifique du sujet énonciateur. » La définition et la méthodologie de classification ont été proposées par (REINERT, 1993). En théorie, ces mondes lexicaux s'imposent à l'acteur plutôt qu'ils sont choisis. Ces mondes lexicaux sont utilisés ici pour valider des hypothèses de recherches quant aux représentations des acteurs et aux typologies initiales, mais il faut prendre en compte le fait qu'une partie de l'expérience est influencée par la nature même des questions (semi-directives). Les données présentées dans les analyses de mondes lexicaux sont classées par significativité, c'est-à-dire que les lemmes apparaissant en premier sont les plus spécifiques du monde lexical.

les thèmes et les acteurs considérés. Sa représentation visuelle est le nuage de mots, ou un histogramme qui représente les fréquences respectives des mots. C'est une statistique qui n'a aucun paramètre, si ce n'est le nombre de lemmes affichés, les regroupements de lemmes (TGen) ou lemmes choisis.

Il convient de souligner que les analyses proposées ne sont pas dans le domaine de l'absolu, mais plutôt du probable ou du possible. Par exemple, le logiciel peut affirmer qu'à 95% deux lemmes apparaissent ensemble dans le même paragraphe, ou qu'un monde lexical (encadré 1.13) puisse être mobilisé par tel type d'acteurs. Si possible, le chi2 sera mentionné pour quantifier cette « certitude ».

La textométrie permet de jouer sur des échelles d'analyse. Plusieurs niveaux de réflexion peuvent être mobilisés.

Le premier est le niveau général. C'est une analyse qui concerne tout le corpus, tous les acteurs. Elle a pour but de déterminer des typologies, des stratégies générales, de grandes tendances.

Le deuxième est thématique. À partir des thèmes définis dans la thèse, un sous-ensemble de paragraphes est sélectionné, qui concerne plus spécifiquement ce thème pour l'analyse (voir annexe pour la répartition des thèmes). Au même niveau, une analyse par catégorie d'acteurs peut être réalisée. Cela permet de définir, une fois validée la pertinence des typologies choisies, les représentations liées à une catégorie d'acteur.

Au troisième niveau, il est possible de faire une analyse sur un acteur en particulier, pour contextualiser une citation, un propos. D'autres niveaux d'analyses sont possibles, mais ne seront pas mobilisés (en fonction du lieu, de l'âge, du sexe...). Pour chaque figure, si rien n'est précisé, il s'agit d'un niveau d'analyse général, sur tout le corpus.

Pour conclure, la textométrie est une méthodologie riche, qui dispose d'un retour d'expérience important, mais ne peut suffire à l'analyse. Exactement de la même façon qu'une carte, elle nécessite une interprétation et un commentaire. Toutes les statistiques dépendent fortement des questions posées. Par exemple, comme une question est posée sur la relation entre l'État

et les Régions, il n'est pas surprenant de trouver de nombreux lemmes appartenant au champ lexical de l'action publique. Ces lemmes seront surreprésentés uniquement parce que la question portait justement sur cet aspect-là. Il convient donc de bien mettre en regard les questions et les résultats obtenus par la textométrie. Par ailleurs, il s'agit de prendre de la distance par rapport à ces statistiques et aller au-delà de la simple quantification, en généralisant les données. Ainsi, notre méthodologie repose aussi sur une analyse plus classique des entretiens, en annotant un fichier texte d'une couleur différente.

1.2.4.2 Protocole d'analyse de données

Les statistiques obtenues sur les corpus textuels vont orienter fortement l'analyse. Cependant, des éléments importants peuvent passer au travers de cette analyse qu'il convient de réintégrer. La sémantique et le sens, le textuel et le spatial sont des choses différentes, bien que liées. Pour prendre un exemple concret, dans un entretien, un chef d'entreprise localise le siège à Toulouse, alors qu'il est à Perpignan. Cela peut signifier que dans sa représentation, le dispositif est fortement associé au conseil régional et donc au politique. Pourtant, le but même de beaucoup d'animateurs de clusters est justement d'affirmer leur indépendance par rapport au pouvoir politique, au nom de l'intérêt général. Ainsi, deux représentations différentes de la dimension « géopolitique » de ce cluster s'affrontent, qui n'apparaîtront jamais dans une analyse textuelle, car elle ignore totalement le contexte et la géographie. Pour un logiciel « Toulouse » à autant de valeur que « Perpignan » : ce sont deux noms propres. Ainsi, pour analyse de manière pertinente les entretiens, il s'agira de définir une matrice avec différents critères. Ceux qui paraissent pertinents dans le cadre de l'aménagement de la logistique sont le registre argumentaire, les représentations de la logistique, les stratégies prévues ou souhaitées par les acteurs (improvisation, planification, réglementation, accompagnement...) et les stratégies spatiales. Cette matrice, qui constitue une analyse et un « processus de généralisation analytique des données » (ALEXANDRE, 2013) permet à nouveau de valider, d'affiner ou de réfuter la typologie qui ressort de la textométrie. Un autre biais qui peut exister est de faire un lien direct entre discours, identité de l'interviewé et stratégies territoriales. Tout d'abord, pour le premier lien, entre discours et identité, il s'agit de distinguer deux types d'identités qui interagissent entre elles : une identité sociale et une identité discursive. Dans le premier cas, l'identité est le fruit de la position dans le jeu institutionnel ou du marché, donc est fortement conditionnée par l'appartenance au groupe. Dans le second cas, le discours révèle une sélection de mots effectuée dans le but de convaincre (CHARAUDEAU, 2009). La seconde identité est aussi un facteur fort de coopération ou de conflit, car la manière de prendre la parole, de s'exprimer et convaincre influence le fonctionnement du cluster. Ensuite, pour le second, il convient d'aller plus loin que la seule identité et chercher dans d'autres documents des actes pratiques, des ressources propres aux différents acteurs, des positionnements stratégiques. Dans le cadre d'un cluster, il s'agit par exemple de comprendre les motivations qui poussent l'acteur à agir au sein d'un groupe tel que le cluster ou au contraire de ne pas participer à ce type de structure. Par ailleurs, il convient de procéder par généralisations successives pour, à partir d'un discours et de données, valider ou

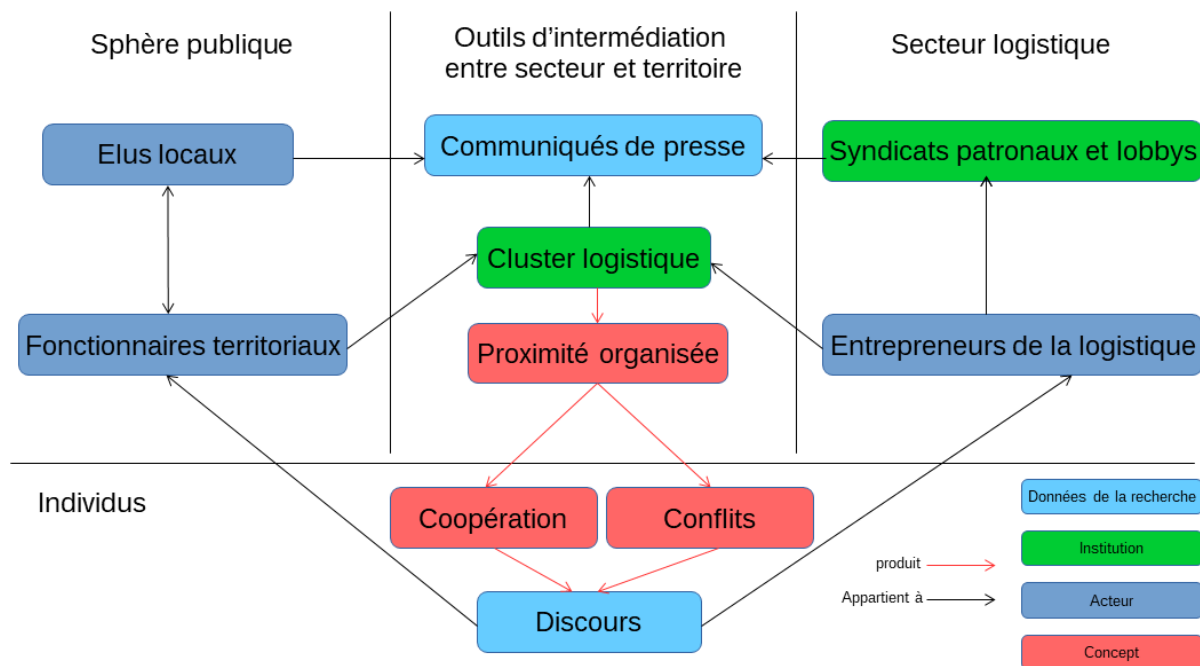


FIGURE 1.5 – Lien entre discours et cadre théorique (Julien Le Van Suu 01/07/2021)

invalider la pertinence du cadre théorique (lien théorie-pratique : voir figure 1.5). En prenant l'exemple du cluster logistique We4LOG, le matériau de base est les entretiens semi-directifs et une revue de la presse. Selon la théorie des proximités, le cluster peut générer des coopérations, mais aussi des conflits, car il redéfinit les réseaux qui peuvent exister entre secteur et territoire. Donc, le cluster produit à la fois des forces centrifuges et centripètes qui vont faire converger ou diverger les discours produits sur lui-même. Ainsi, à partir des discours et de la revue de la presse, il reste possible de remonter à la fois aux concepts pivots de l'étude (proximité, cluster, gouvernance, régulation), mais aussi de valider ou invalider la pertinence d'une typologie choisie. Dans ce cadre, l'économie de la proximité est un corpus central qui permet de lier résultats et cadre théorique.

1.2.4.3 Protocole de diffusion de données

L'éthique de la recherche exige une grande clarté sur les objectifs poursuivis dans le cadre de cette thèse. Dans un objectif de transparence et de réfutabilité des résultats produits, il semble utile de donner les moyens de reproduire un sous-ensemble de la démarche, en l'occurrence la textométrie. Pour ce faire, un jeu de données exploitable dans le logiciel IrAMuTeQ peut être téléchargé, sous réserve de disponibilité des ressources informatiques utilisées pour le stockage (voir QR code en annexe). Cette archive n'est pas entièrement nettoyée, les artefacts étant supprimés en post-traitement. Le texte initial (plus de 800 pages d'entretien) n'est pas fourni, car il était explicitement précisé aux intervenants que les données allaient être anonymes. L'anonymat possède plusieurs avantages : d'une part la liberté de la parole, et d'autre part la protection des acteurs interviewés.

Pour conclure, dans le cadre de cette thèse et de la méthodologie choisie, la construction des guides d'entretien ne peut se faire sans un corpus théorique solide et un cadre d'analyse bien défini. Cependant, notre démarche n'est pas linéaire et de nombreux aller-retour entre la théorie et le terrain auront lieu. Ce sont ceux qui produisent des études de cas qui ont le plus tendance à remettre en cause et changer leurs hypothèses le plus souvent (FLYVBJERG, 2006).

L'étude de cas constitue un savoir vivant, une *théorie en actes* (HAMEL, 1997). Ainsi, elle est particulièrement adaptée à la géographie et l'aménagement. Pour les processus basés sur la capacité d'apprendre collectivement, il a été prouvé que les travaux comprenant des études de cas débouchent plus souvent sur des concrétisations et des décisions (HAMEL, 1997).

*

Pour conclure ce chapitre, les typologies, méthodologies de recherche, cadres d'analyse et cas d'études proposés visent à apporter un autre regard sur l'objet logistique. Ce regard accompagne la transition d'un objet autrefois technique, fait de flux, infrastructures et réseaux, qui est en train d'entrer peu à peu dans le champ politique et de l'aménagement. Le dialogue secteur logistique-territoire comporte trois échelles de compréhension et d'analyse.

La première, interpersonnelle, comprend les différents actes langagiers qui montrent une proximité entre les différents acteurs, ainsi que leurs relations coopératives ou conflictuelles affirmées dans les entretiens. L'objet de la recherche à ce niveau est avant tout de balayer les différentes opinions, représentations, systèmes d'idées autour du secteur logistique. Des outils avancés d'analyse textuelle sont utilisés pour entrer dans cette dimension de représentations, accompagnée d'une observation participante au sein d'instances auxquelles l'enquêteur a pu avoir accès.

La deuxième, typologique, comprend leurs stratégies avec le triptyque *loyalty-exit-voice* en tant que groupe organisé ou au contraire – non organisé, ce qui est plutôt le cas en ce qui concerne le secteur logistique pris dans sa globalité en Occitanie. Dans ce cadre, il s'agit de distinguer l'institutionnel des différentes formes d'organisation non formalisées qui existent dans ce dialogue secteur-territoire.

La troisième, qui concerne les processus socio-spatiaux, montre comment ces dynamiques sociales sont traduites en dynamiques spatiales, autrement dit, elle met en relief le processus de construction du territoire logistique²¹.

Les différents cas et territoires choisis ont des spécificités majeures en matière de développement logistique qu'il est possible de décrire. Le prochain chapitre explicite les différentes stratégies locales qui sont le résultat ou à l'origine du développement du secteur.

21. Inspiré par GUMUCHIAN (2003), qui propose un modèle beaucoup plus complexe qui fonctionne avec d'autres cas que le dialogue secteur-logistique territoire

Chapitre 2

Les implications socio-spatiales du développement logistique en Région : un secteur peu connu et mal aimé par les acteurs territoriaux

« C'est dans l'anonymat du non-lieu que s'éprouve solitairement la communauté des destins humains. »

Marc Augé

Une des principales caractéristiques du secteur logistique est qu'il bénéficie d'une faible visibilité auprès des décideurs locaux, car il est réputé peu innovant, porteur d'externalités négatives et de nuisances environnementales. Visuellement, l'entrepôt ou la plate-forme logistique ont une forme aisément identifiable, en général reproductible, standardisée, fermée, qui les rapproche de la notion de « non-lieux » (AUGÉ, 1992). Un employé de la logistique écrit, dans un livre de la collection « Raconter la vie » (AUDEBRAND, 2014) « Il y a dans tous les cas un côté 'monde à part' dans un entrepôt [...] Les entrepôts se ressemblent tous. C'est comme d'énormes boîtes en fer de même forme, posées à côté des autoroutes. Ils sont souvent regroupés pour être mieux sécurisés, et il y a un aspect Alcatraz avec des grillages et même des barbelés, des vigiles, des chiens, des badges » (ANTHONY, 2016).

Les activités, pour des raisons de perception, mais aussi de prix du foncier, sont ainsi repoussées de plus en plus loin des centres-villes et des bassins de vie, ce qui en retour génère plus d'émissions de polluants, car les véhicules doivent parcourir plus de kilomètres pour desservir les territoires. Cette desserte se fait souvent avec des véhicules utilitaires légers dont les normes sont moins contraignantes. Ce phénomène de périurbanisation logistique (RAIMBAULT, 2014a)

est la conséquence de l'absence de planification sectorielle. Trois grandes phases de considération de la logistique sont identifiées, qui correspondent aussi à un passage d'une simple fonction de l'entreprise à un secteur à part entière.

La première phase se déroule des années 1960 aux années 1980. La logistique prend une place de plus en plus importante au sein des entreprises, de manière plutôt cloisonnée et internalisée. Dans cette période de planification massive, caractérisée par la toute-puissance de certains corps de la fonction publique d'État, la planification logistique se fait selon les besoins sectoriels. L'État assure la maîtrise d'œuvre de grandes infrastructures pour subvenir aux besoins de ces derniers, en réalisant des ports, aéroports, plates-formes multimodales...

La deuxième phase, qui se déroule des années 1990 à 2000, voit la logistique prendre le pas sur d'autres fonctions de l'entreprise et intégrer une stratégie globale, de différenciation, de réactivité, de réduction des coûts. La logistique devient externalisée, donc bien plus visible et identifiable sur les espaces. À ce stade, la planification échappe de plus en plus à l'appareil politico-administratif, sous la pression conjointe du processus technique de décentralisation, politique de libéralisation du marché et organisationnelle d'externalisation de la logistique. Cette dernière commence à avoir des effets non négligeables sur les entreprises et les territoires (WACKERMANN & CORBIN, 2005) .

La troisième phase, qui se déroule à partir des années 2010, voit la remise en cause du modèle dominant. Les acteurs territoriaux et clients exigent d'avoir une logistique plus respectueuse de l'environnement, mais aussi plus performante vis-à-vis de la concurrence mondiale. La logistique commence à entrer dans les documents de planification et l'État est prié de donner une impulsion à ce secteur (LIVOLSI et al., 2017).

Cependant, ces nouvelles stratégies de planification se heurtent à une complexité croissante de la gouvernance sectorielle et de la composition territoriale. La première section montre une constante dans des territoires très hétérogènes : la nature de service essentiel du secteur logistique. Dans un second temps, l'objectif consiste à l'inverse à mettre en avant les hiatus entre différentes visions de la logistique selon les acteurs et territoires.

2.1 Un secteur essentiel au développement local

La Région Occitanie souhaite mettre en place une politique forte de marketing territorial et créer une identité régionale autour de la marque « Sud de France ». La campagne « j'achète dans ma zone » parodiant le numéro un du e-commerce, ou les campagnes « locavores » étaient des démonstrations de force en ce sens (voir figure 2.1 et figure 2.2).

Cependant, cette tâche est difficile dans une Région « palimpseste de territoires à l'identité forte » (BERNIÉ-BOISSARD et al., 2018), avec une grande diversité d'identités politiques, culturelles qui font référence à autant de patrimoines. De plus, la recomposition des Régions a bouleversé l'administration du Conseil Régional, en créant une institution multi-située à Toulouse et Montpellier, qui n'est pas une nouveauté – dans l'ancien Régime, le gouverneur était à



FIGURE 2.1 – Campagne en faveur de la consommation locale de la Région Occitanie (Région Occitanie 24/06/2020)



FIGURE 2.2 – Occitarien : un habitant d'Occitanie? (Région Occitanie 24/06/2020)

Montpellier et le parlement à Toulouse. La Région se veut proche des territoires, en gommant une image d'institution technocratique. Pour cela, elle a créé des maisons de Région ainsi qu'une assemblée des territoires où chaque commune possède une voix.

L'économie locale peut compter une forte croissance démographique (paradoxalement, c'est la Région qui attire le plus d'étudiants et de retraités), le tourisme et des industries plutôt concentrées dans l'ex-Région Midi-Pyrénées – par exemple l'usine Bosch à Rodez, Pierre Fabre à Castres –, les entreprises de l'aéronautique, des systèmes embarqués et de la biotechnologie à Toulouse. Les villes petites et moyennes, qui n'ont pas d'industrie, sont plutôt pauvres et tendent à se dépeupler. Par exemple, Lodève est trop loin de Montpellier ou du littoral pour pouvoir profiter de la « métropolisation » et du tourisme et a perdu son industrie textile. Dans une perspective de redéploiement des activités productives plus équitable et profitable au territoire, l'autorité régionale peut avoir à cœur de favoriser la relocalisation, les circuits courts. Même si, en l'état actuel, l'appareil productif et les chaînes logistiques semblent peu adaptés à ce genre d'initiatives (GONÇALVES, 2013), les différentes parties prenantes territoriales croient en la capacité du secteur logistique à évoluer. Seules restent en débat les modalités de la transition, qui peut se faire par un processus de destruction/création d'entreprises ou par une adaptation des structures existantes, perspectives qui renvoient aux théories économiques plutôt qu'à l'aménagement de l'espace.

Cette section a pour but de vérifier l'hypothèse 1-1 : c'est-à-dire que le secteur logistique ne répond pas aux attentes des acteurs territoriaux sur le périmètre de la Région Occitanie. Cette dernière veut mettre une politique en faveur de l'équité des territoires : le secteur logistique suit une autre logique, dite de rationalité économique. Certains acteurs économiques et particuliers peuvent être exclus d'une offre logistique satisfaisante (Bureaux de poste qui ferment en milieu rural, absence d'offre pour l'exportation dans certains territoires). De même, la Région Occitanie souhaite mettre en place une politique en faveur de la sobriété énergétique et l'écologie : or, les activités logistiques sont souvent placées de manière sous-optimale d'un point de vue environnemental, peu intégrées dans le paysage... Se pose la question de la bonne « proximité géographique » de ces activités avec les autres objets du territoire (habitants, industries, villes...). Selon les acteurs régionaux, la Région Occitanie n'a pas mis en avant tous ses atouts. D'une part, les infrastructures sont relativement modestes. Contrairement à PACA ou à la Région Pays de la Loire, elle n'a pas de grand port maritime : seuls les ports de Sète, de Port-la-Nouvelle et de Port-Vendres ont une activité commerciale. À eux trois, ils totalisent 6 millions de tonnes par an, donnée à comparer aux 79 millions de tonnes pour Fos-Marseille. D'autre part, un important flux de marchandises Espagne-Italie et Espagne-Allemagne ne génère aucune richesse sur la Région. Pour terminer, les activités logistiques sont concentrées en quelques lieux qui ne correspondent pas toujours à des bassins de vie ou des zones d'activités productives.

Avant de commencer le diagnostic territorial, il convient de distinguer quelques termes spécifiques à la logistique et identifier des tendances lourdes au niveau national. Tout d'abord, deux

types de flux, respectivement endogènes et exogènes à la Région. Sont considérés comme endogènes les flux qui ont pour origine et destination la Région Occitanie. Sont considérés comme exogènes les flux qui ont pour origine et destination un point hors Région Occitanie. Ensuite, il convient de distinguer plusieurs types de lieux logistiques. La plate-forme logistique est un lieu où les marchandises restent moins de 24 h, tandis que l'entrepôt est un lieu où les marchandises sont stockées plus de 24H (JACQUESSON, 2012)¹.

En France, quatre phénomènes spatiaux principaux sont liés à la logistique. Trois sont centrés sur l'urbain : la périurbanisation logistique (RAIMBAULT, 2014a), la concentration dans les métropoles (HEITZ, 2017), les conflits d'usages liés à la logistique urbaine (REVELLI, 2015), les imbrications et rétroactions des autres activités productives avec le secteur logistique (BOUNIE, 2017; MASSON & PETIOT, 2012).

Le premier, la périurbanisation logistique, postule que les activités logistiques et les géographies urbaines sont en partie déconnectées. Les activités logistiques sont de plus en plus loin des pôles urbains, des barycentres constitués par les activités humaines et l'habitat. Cela pose un problème de distance pour servir les clients, car les clients sont de plus en plus éloignés des activités logistiques.

Le deuxième, la métropole logistique, montre une concentration d'entrepôts dans les espaces périurbains, ce qui est développé par la précédente théorie, mais aussi une persistance des entrepôts proches ou à l'intérieur des centres urbains, qui posent des problèmes de gouvernance et d'intégration. Ces deux phénomènes justifient la prise en compte par les gouvernements locaux de la thématique sous le label « logistique urbaine ». Cette prise en compte nécessite une plus grande collaboration des acteurs.

Le troisième, portant sur les conflits d'usages, montre que l'inscription de la logistique en ville, dans un contexte contraint, génère des conflits d'usages entre les acteurs de la logistique et les autres usagers de l'espace (bus, vélos, piétons).

Enfin, le quatrième postule une corrélation entre la présence d'activités logistiques et d'activités productives qui valide l'hypothèse de la logistique comme support d'échange essentiel au fonctionnement économique. À l'étranger et à l'échelle mondiale, les auteurs font les mêmes constats (CIDELL, 2010), mais s'ajoutent d'autres dimensions. WAGNER (2010) montre que les flux induits par la logistique ont un impact non négligeable sur les questions de trafic. FRAGO CLOLS (2016), HESSE (2007) et HESSE et RODRIGUE (2004) étudient le rôle de la logistique dans le système globalisé et le néo-libéralisme, mais aussi pointent du doigt les contradictions de l'action publique en matière de logistique et d'environnement : les acteurs publics souhaitent supprimer les poids-lourds du centre, aménager des zones logistiques en périphérie, mais aussi avoir une meilleure performance environnementale de la logistique, ce qui, au vu des études citées, semble difficile. Enfin, se pose la question des échelles de résolution des problèmes productifs posés par la logistique (DABLANC & ROSS, 2012). La plupart des études portaient sur un périmètre délimité (Île-de-France, Toulouse, Atlanta notamment). Il convient de vérifier ces phénomènes

1. Pour une typologie plus précise, voir (RAIMBAULT, 2014a, p 117)

ENCADRÉ 2.1 – Mesure de la dispersion par les distances moyennes du plus proche voisin

Selon le site d'esri [Fonctionnement de l'outil Average Nearest Neighbor](#) : « L'outil mesure la distance entre chaque centroïde d'entité et l'emplacement de centroïde de son voisin le plus proche. Il fait alors la moyenne de toutes ces distances de voisin le plus proche. Si la distance moyenne est inférieure à la moyenne calculée pour une distribution aléatoire hypothétique, la distribution des entités analysées est considérée comme agrégée. Si la distance moyenne est supérieure à celle de la distribution aléatoire hypothétique, les entités sont considérées comme dispersées. La moyenne de voisin le plus proche est égale à la distance moyenne observée divisée par la distance moyenne attendue ». Autrement dit, l'outil compare la distance moyenne entre les différents points réels et les différents points qu'on obtiendrait si on les plaçait de manière aléatoire sur la carte.

et problèmes socio-spatiaux sur le périmètre de la Région Occitanie.

En Occitanie, certaines activités logistiques ne sont pas liées à l'activité productive régionale, comme c'est le cas de Saint-Charles International, un centre qui importe et exporte des fruits et légumes. La majorité des flux viennent d'une autre Région, et sont à destination d'autres Régions ou de l'international. D'autres, au contraire, sont particulièrement liées au tissu industriel local, comme la filière logistique d'Airbus, les transporteurs spécialisés dans le vin... Pour terminer, certaines activités sont à destination des clients particuliers sur le territoire, comme celles de messagerie (commerce en ligne, postes, distribution...). La logistique interne au système productif (B2B), à destination des clients finaux (B2C) ou entre clients (C2C) est différente dans ses modes de production, d'organisation et de spatialisation (palettisation, conteneurisation, usage du train ou non...). Les activités ne suivent pas une heuristique d'implantation compatible avec l'équité, autrement dit de service public. Elles se trouvent en grand nombre là où les activités productives, les habitants et les infrastructures de transport sont en grand nombre, donc une heuristique dite de rationalité économique et d'agrégation. Une partie de la logistique est pourtant un service essentiel à la population et aux entreprises, proche de la notion de service public, ce qui interroge la stratégie « d'équilibre des territoires » voulue par la Région. Une forte agrégation des activités est constatée en Région Occitanie, confirmée par une analyse dite des « Distances moyennes du plus proche voisin ». La p-value est de moins de 0,01 pour les activités logistiques. Le seuil couramment accepté étant de 0,05 (voir figure 2.3), il faut donc rejeter l'hypothèse nulle, et accepter l'analyse proposée par l'algorithme, qui conclut que les activités logistiques ne se répartissent pas aléatoirement ou de manière équitable dans l'espace, mais qu'elles ont un motif « agrégé ».

Néanmoins, les phénomènes de périurbanisation et métropolisation logistique ne peuvent être étudiés à une échelle aussi vaste et hétérogène que la Région Occitanie. D'une part, il existe finalement peu de données sur la métropolisation et périurbanisation d'une entité récente comme la Région Occitanie. Par conséquent, il sera fait usage de deux notions moins précises :

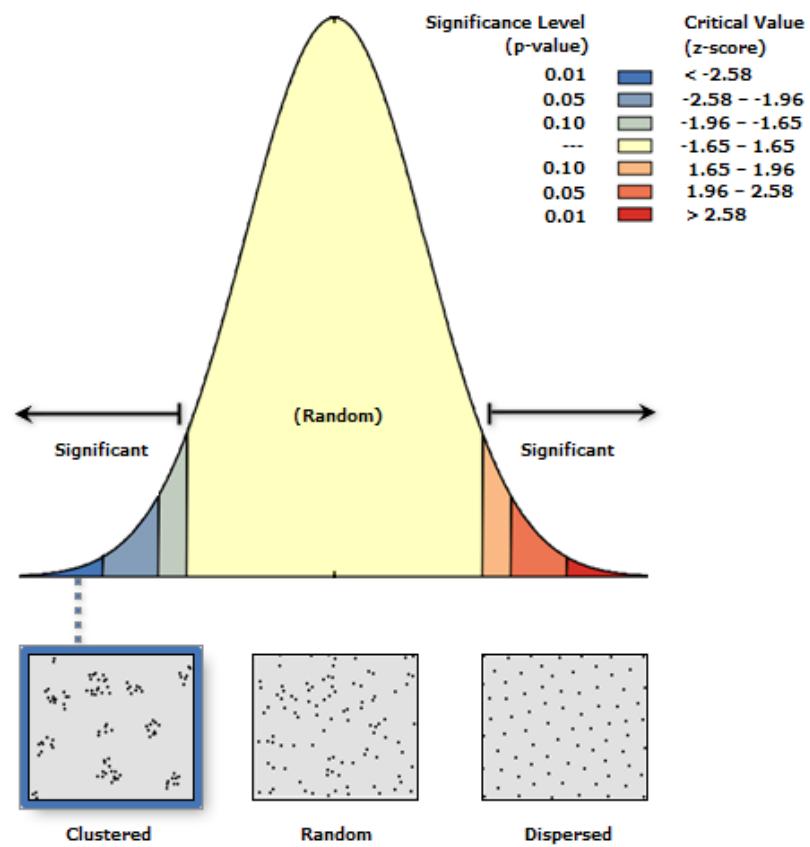


FIGURE 2.3 – Mesure de la dispersion des activités : Plus proches voisins (Julien Le Van Suu 14/10/2020)

la *concentration* des activités et flux logistiques et *d'éloignement des centres-villes*. D'une part, les phénomènes de concentration de la logistique, liée à d'autres activités productives, ont été étudiés au niveau national et semblent être corroborés par une étude récente sur la logistique transpyrénéenne (DUONG et al., 2007) Un élément qui semble faire consensus est la polarisation de l'ex-Région Midi-Pyrénées autour de Toulouse, et la polarisation d'un chapelet de villes intermédiaires autour de Montpellier (BERNIÉ-BOISSARD et al., 2018). D'autre part, même si les activités logistiques se situent encore souvent dans les villes centres, comme à Perpignan, Béziers, Narbonne, Nîmes et dans une moindre mesure Toulouse et Montpellier, un mouvement de déplacement de ces activités vers les zones périphériques des communes est constaté (FERRAS & VIGOUROUX, 1976).

Le graphique ci-dessous, obtenu grâce à la base de données EIDER, quantifie les flux endogènes et exogènes par mode de transport (routier/train/fluvial). Il a été choisi d'additionner les flux des anciennes régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées, pour correspondre au périmètre de l'actuelle Région Occitanie². La figure fait apparaître que nombre de tonnes entrées et sorties pour du transport intra-régional est bien plus important que le nombre de tonnes chargées et déchargées pour du transport inter-régional ou international (voir figure 2.4), ce qui signifie qu'une grande partie des échanges économiques est locale. En revanche, il apparaît que le nombre de tonnes.km pour le transport national et international est bien plus important que celui pour le transport régional, ce qui indique (et c'est une évidence) que le transport national et international est bien plus consommateur de kilomètres parcourus pour le même tonnage transporté (voir figure 2.5). Cela peut être un des facteurs qui explique l'intérêt des instances politiques régionales, du monde de la recherche et de certains décideurs pour les circuits de proximités (GONÇALVES, 2013). De fait, le transport de marchandises représente une part non négligeable de la production de gaz à effets de serre (HEITZ, 2017).

En Occitanie, par commune, une corrélation existe entre la densité d'activités économiques et celle de population par commune (coefficient de corrélation $r=0,95$ ³). Cela est lié au fait que les habitants génèrent des activités et créent des entreprises. En revanche, la même corrélation ne se retrouve pas entre activités logistiques et densité d'activités (coefficient de corrélation $r=0,08$ donc aucune corrélation). Lorsque le modèle de régression linéaire est forcé sur ArcGis, le R-carré obtenu, qui mesure la « validité » du modèle à expliquer un phénomène proche de 10%, ce qui veut dire que le modèle de régression linéaire explique 10% du phénomène⁴. Pourtant, les études précédentes soulignent que la présence d'activités logistiques est liée à la densité de population et la présence d'activités. L'hypothèse « Le nombre d'activités logistiques varie en fonction des activités productives et de la population présente sur un territoire » semble raisonnable. Ce qui manque pour la prise en compte de tous les facteurs est la variable « proximité spatiale ». En se

2. Pour avoir un tonnage précis, il aurait fallu retrancher ou additionner les flux entre les deux ex-Régions, donnée non disponible. Néanmoins, ce tonnage est probablement faible vu la composition des systèmes productifs des deux anciens périmètres, qui semblent peu interconnectés.

3. le coefficient de corrélation linéaire de Bravais-Pearson détermine si les deux variables sont dépendantes http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98_6/stat98_6.htm.

4. Pour plus d'informations sur l'interprétation des rapports d'ArcGis, voir <https://desktop.arcgis.com/fr/arcmap/latest/tools/spatial-statistics-toolbox/interpreting-ols-results.htm>

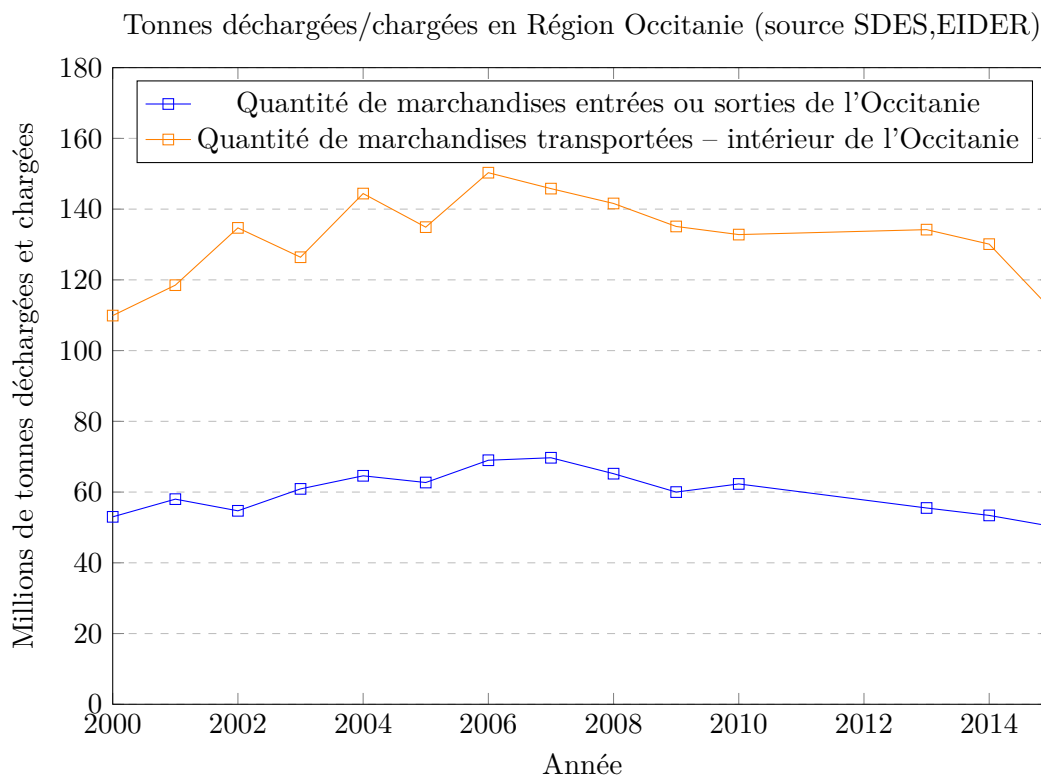


FIGURE 2.4 – Tonnes chargées et déchargées en Occitanie (EIDER, SDES mis en forme par Julien Le Van Suu 14/10/2020)

limitant à une commune, il reste difficile d’observer les phénomènes de proximité entre activités logistiques et activités productives qui ont lieu entre communes. Avec un modèle « pondéré spatialement », le R-carré obtenu est de 41%⁵ ce qui signifie que le modèle explique bien mieux le phénomène, sachant que beaucoup de communes n’ont pas ou peu d’activités logistiques en milieu rural. En conséquence, une carte a été réalisée (voir figure 2.6) qui a pour variable dépendante la densité d’activités logistiques et variables explicatives la densité de population et d’activités productives⁶.

Cette carte montre autour des métropoles une dualisation des espaces productifs/résidentiels et des espaces logistiques. Pour simplifier, en fonction du modèle linéaire choisi, la couleur rouge signifie que les activités logistiques sont surreprésentées par rapport aux activités productives et populations présentes à proximité et dans la commune. La couleur bleue signifie l’inverse, il existe une « sous-représentation » des activités productives et de la densité de population en comparaison des activités logistiques à proximité et dans la commune. En d’autres termes, le modèle évalue les « anomalies » par rapport à un modèle de régression linéaire. Il semble que le territoire de Rodez soit plutôt bien équilibré, que celui de Toulouse possède un « couloir » de

5. GUERRERO & PROULHAC (2016) ont trouvé un R carré de 97% entre les variables de population et de localisation d’activités à l’échelle de la France, avec un autre modèle probablement, ce qui tend à valider cette hypothèse

6. S’il n’est mis dans l’équation qu’une des deux variables, population ou activités productives, la carte est exactement la même, puisqu’elles sont dépendantes.

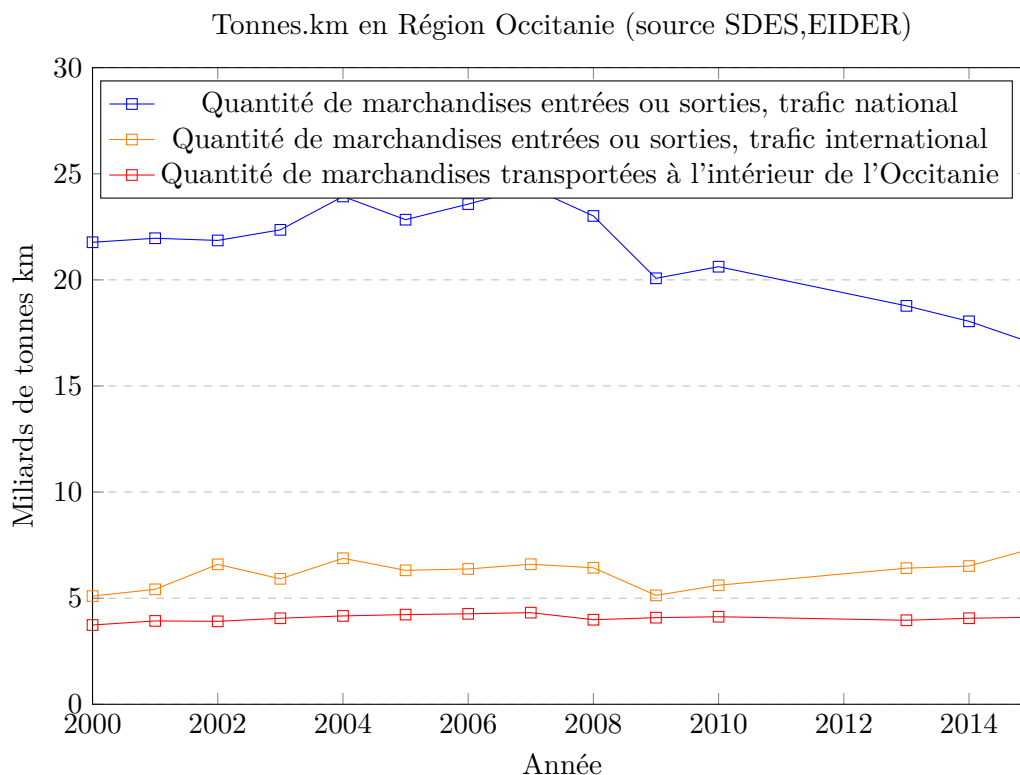


FIGURE 2.5 – Tonnes.km selon le type de trafic (EIDER, SDES mis en forme par Julien Le Van Suu 14/10/2020)

communes qui ont « trop » d'activités logistiques qui s'étend de l'ouest au nord, et que celui de Perpignan, à l'inverse, possède « trop » d'activités logistiques dans la ville centre (cas particulier, qui est finalement l'inverse de la périurbanisation logistique). Il semble possible d'affirmer que Perpignan est une « ville miroir » par rapport aux autres cités en Occitanie, puisque les phénomènes traditionnellement observés de périurbanisation logistique sont inversés, mais aussi les phénomènes de gentrification et d'attractivité économique (TARRIUS, 1997). Il convient enfin de noter que les axes de transports ont un fort potentiel d'attrait pour les activités logistiques, bien plus que les bassins de vie et les fortes densités d'activités productives. Cela va générer un problème majeur de desserte des clients, résolu au prix d'un nombre plus grand de kilomètres parcourus, et des difficultés pour recruter, notamment au nord de Toulouse. L'aspect déterminant des infrastructures lourdes est particulièrement visible sur la carte des activités logistiques (figure 3), mais elle a aussi des conséquences sur la nature des adhérents du cluster We4LOG, dont les gestionnaires d'infrastructures font partie (ports d'intérêt régional, départements). Reste à étudier l'impact du prix du foncier sur la répartition de ces activités logistiques. La littérature admet le prix du foncier comme facteur déterminant de localisation de ces activités. Grâce à la base de données fournie par ETALAB et le CEREMA ⁷, il existe un historique de toutes les transactions foncières sur une année, et il est possible d'avoir une idée du prix des terrains à bâtir par communes. Ce sont des données brutes qu'il convient de traiter, en réalisant

7. <https://datafoncier.cerema.fr/donnees/autres-donnees-foncieres/dvplus-open-data>

Moindre carrés pondérés par l'espace avec les activités logistiques, la densité d'établissements et de population

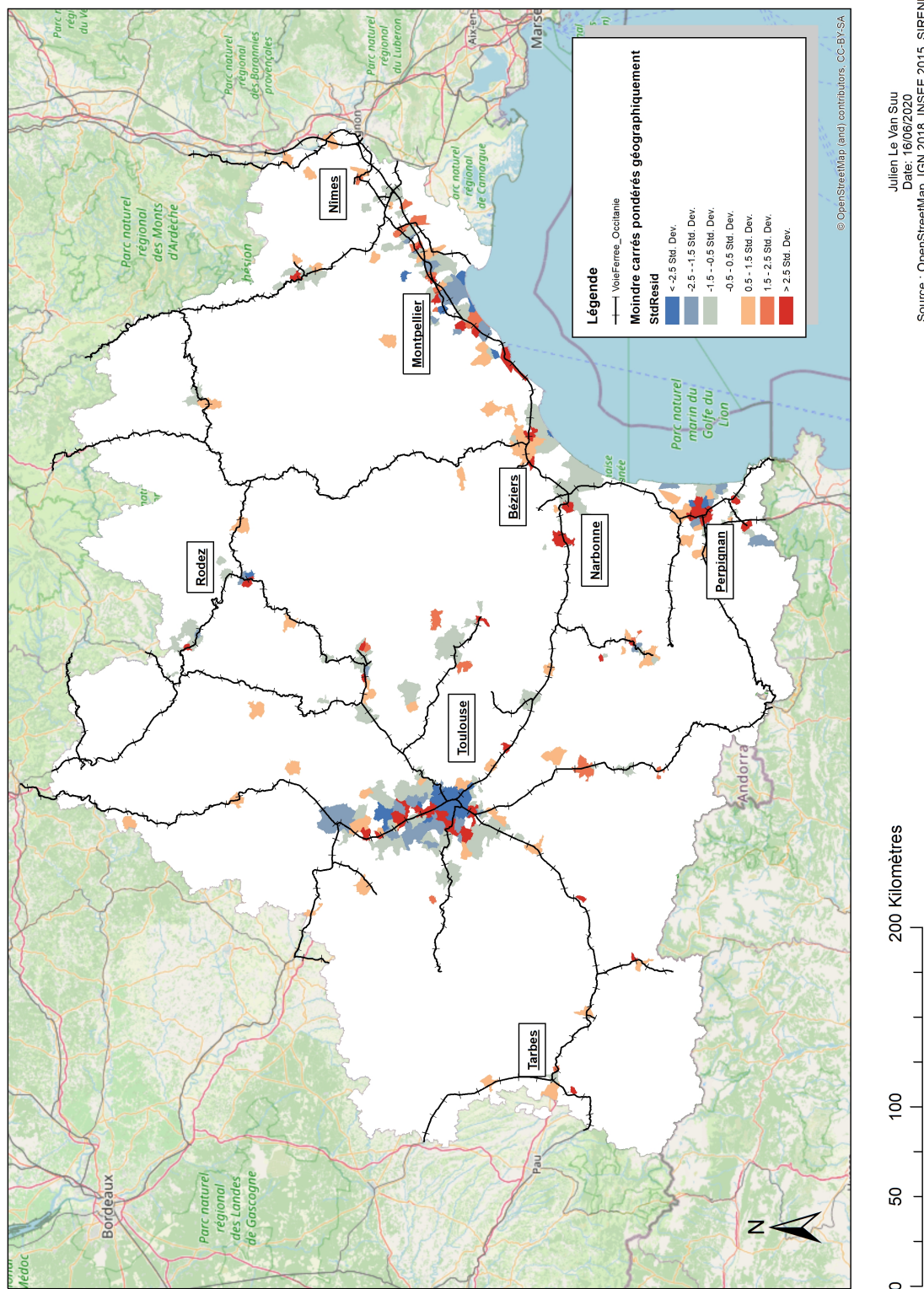


FIGURE 2.6 – Moindres carrés avec la variable densité d'activités logistiques, et les variables explicatives : densité de population et densité d'activités

un calcul du prix au m², une moyenne par commune⁸ et une suppression des données aberrantes. Par exemple, si le seul terrain vendu sur la commune en 2020 est destiné à accueillir un manoir, il sera vendu à un prix particulièrement élevé, et donc ne peut être compris dans les statistiques. Finalement, la base de données est réduite à 96 communes, ce qui est certes peu, mais suffisamment représentatif pour établir une tendance. Le coefficient de corrélation est de 0,03, ce qui indique qu'il n'existe pas de corrélation entre le prix du foncier et la densité d'activités logistiques à l'échelle d'une commune. De même, en utilisant les données agrégées⁹ et en choisissant le prix au m² des appartements ou maisons, des résultats plus cohérents sont obtenus – le prix du foncier est inversement proportionnel à la densité d'activités logistiques, mais là encore il est impossible de conclure à une quelconque corrélation ($r=-0.05$). Par conséquent, plusieurs hypothèses peuvent être émises. La première postule que les activités logistiques ne dépendent pas du prix du foncier en Occitanie, qui est négligeable par rapport à d'autres facteurs. Pour prouver cela, il faudrait pousser plus loin l'étude et avoir une analyse statistique plus détaillée, sur un plus grand nombre de données. La seconde est qu'il faille aller à un niveau de détail plus fin pour observer ce phénomène. RAIMBAULT (2014a) a démontré que les phénomènes de localisation liés à des facteurs sociospatiaux étaient minorés par l'héritage historique. Ainsi, il convient de prendre en compte une certaine hétérogénéité dans la mise en place de politiques d'aménagement de la logistique qui entraînent une grande diversité dans les situations observées. C'est pourquoi il convient de choisir plusieurs territoires en Occitanie, expliquer leurs différences à une échelle plus fine pour pouvoir comprendre les mécanismes de production et de fonctionnement des territoires logistiques en Occitanie. Ce diagnostic, basé sur la méthodologie de BROWAEYS et CHATELAIN (2011) pour les aspects économiques et documents de planification, n'a pas pour vocation d'être exhaustif, mais seulement d'illustrer la diversité des territoires logistiques en Région.

2.1.1 Perpignan : un territoire à enjeux logistiques bénéficiant d'une situation frontalière

La ville de Perpignan occupe depuis longtemps un rôle de carrefour et est un point de rupture de charge, bénéficiant de sa situation de ville de passage obligé. Ce rôle était plus prononcé à une époque où les douanes jouaient un rôle régulateur et protectionniste, mais avec la mise en place du marché commun en 1957, la ville a conservé une importante vocation logistique. En 1976, le secteur de la logistique pourvoyait un grand nombre d'emplois, avec des entreprises comme les Courriers catalans (178 employés), Sautraile et cie. (106 employés), mais aussi des PME de commerce de gros, d'import-export... Ainsi, la logistique était fortement associée à des activités de gestion (FERRAS & VIGOUROUX, 1976), chose qui perdure encore aujourd'hui. Cependant, les activités logistiques se sont éloignées du centre, qui ne garde qu'une trace lointaine de cet héritage. Une rue porte le nom du marché de gros (voir figure 2.7), proche de ce qui est actuellement l'espace méditerranée qui autrefois accueillait le marché de gros (voir figure 2.8).

8. À l'aide d'un tableau croisé dynamique sur Excel

9. http://doc-datafoncier.cerema.fr/dv3f/tuto/indicateurs_agreges



FIGURE 2.7 – Rue du marché de gros (Julien Le Van Suu 01/07/2020)



FIGURE 2.8 – Espace méditerranée, un complexe urbain dense en bord de fleuve (Recherche d'images 10/09/2020)

À d'autres endroits, la ville a rattrapé les activités logistiques, comme au niveau de l'actuelle gare TGV (figure 2.9). Contrairement à d'autres villes, ces activités n'ont pas été repoussées loin de la commune centre, mais ont tout de même été jugées indésirables dans certaines zones qui devaient accueillir des résidents.

Actuellement, les activités logistiques se trouvent au quartier du Haut-Vernet, de Torremilla (Aéroport), mais surtout sont centralisées dans le pôle économique Saint-Charles, créée en 1970, premier en Europe pour les primeurs. Il se trouve toujours dans la commune de Perpignan, mais en face des quartiers résidentiels, par rapport à l'autoroute A9. Cette zone a été aménagée et pensée en fonction de la vocation logistique, avec un embranchement ferroviaire, un terminal de transport combiné (figure 2.11), de larges routes, une sortie d'autoroute à proximité... Cependant, peu de voies d'accès ont été connectées à la plate-forme. Lors de la crise sociale des « Gilets Jaunes », cela permit aux manifestants de bloquer totalement le site en se positionnant stratégiquement aux sorties et entrées (figure 2.10). Pour fédérer les différentes infrastructures qui existent dans le département, un Syndicat Mixte existait : MP2, qui comprenait Saint-Charles, Port-Vendres, le distriport du Boulou. Ce syndicat est une des institutions qui préfigurent le Cluster logistique Occitanie, ce qui n'est pas sans conséquence sur la répartition des rôles. Saint-Charles est principalement géré par des acteurs privés, les acteurs publics n'étant là que pour réguler et administrer, contrairement à ce qui existe sur un Marché d'intérêt national. Par ailleurs, ce centre traite des flux exogènes puisqu'il ne dessert pas le territoire, c'est-à-dire que les marchandises sont éclatées pour aller dans d'autres villes ou pays. Ainsi, l'activité est faiblement corrélée aux activités productives présentes sur le territoire réparties dans différents secteurs : agriculture, tourisme, commerce, BTP, administration publique et dans une faible mesure industrie.

À Perpignan, la question logistique est principalement traitée sous l'angle économique, puisque c'est la direction de l'économie de Perpignan Métropole qui est responsable du dé-



FIGURE 2.9 – Une friche industrielle à proximité de la nouvelle gare : Les courriers catalans (Julien Le Van Suu 04/25/2019)



FIGURE 2.10 – Un grand nombre de camions bloqués à la sortie d'autoroute de Perpignan lors des Gilets Jaunes (Julien Le Van Suu 10/12/2018)



FIGURE 2.11 – Une infrastructure de transport combiné (Julien Le Van Suu 25/04/2019)

veloppement de la zone. En 2020, un projet d'agrandissement de cette zone est dans le circuit usuel de révision d'un plan d'urbanisme intercommunal. L'extension devrait accueillir des entreprises spécialisées dans l'import et export de fruits et légumes labellisés bio. Pour l'instant, l'activité est en croissance et aucun signe de ralentissement ou de perte de vitesse ne semble perçu par les acteurs. Spécificité du territoire en Occitanie, la logistique semble avoir une composante identitaire, c'est-à-dire qu'elle fait partie des « marqueurs » du territoire.

Oui, c'est une marque de fabrique quelque part. C'est une identité. C'est un peu identitaire la logistique chez nous, comme l'aéronautique à Toulouse, comme le bio-médical à Sophia Antipolis. (Entretien E8)

Pourtant, le marché de Saint-Charles s'est dès le début heurté à des problèmes de rentabilité (FERRAS & VIGOUROUX, 1976). En 2020, l'avenir de certaines activités, voire du site entier peut être menacé, dans un contexte de forte concurrence espagnole. Même si une démarche qualité spécifique et innovante existe à St-Charles (portant sur le dédouanement et les contrôles phytosanitaires), certaines des opérations se font usuellement aux frontières de l'Europe. Autre signal sur lequel la thèse reviendra, dans un contexte de forte présence du discours écologiste, le train des primeurs Perpignan-Rungis a cessé son activité (provisoirement) en 2019 malgré la mobilisation d'acteurs locaux (techniciens de l'aménagement, représentants syndicaux, associations locales). 50 poids lourds par jour remplaceront ce train. La disparition ou l'affaiblissement du pôle économique associé, qui pourvoit 1 emploi direct sur 10 selon CHASSET (2019), serait dommageable dans une zone économiquement fragile, avec 25% de la population active au chômage, contre 9,2% en Occitanie, une médiane du revenu disponible par unité de consommation en 2017

de 16 260, contre 20 180 en Occitanie (données INSEE 2017). Le Roussillon a été classifié par une étude de la Région Occitanie comme « Territoire avec un bon accès aux services, mais des fragilités sociales » sur la base de 92 indicateurs (PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE, 2020). Le secteur logistique est structurant pour Perpignan, et deux candidats pour les municipales en 2020 l'ont rappelé lors du discours face aux acteurs économiques. Il convient de trouver des moyens pour réduire cette fragilité. En ce qui concerne la logistique, l'activité pourrait être diversifiée dans d'autres filières que les primeurs. Cela nécessite cependant une adaptation du système de formation, d'encadrement et de production des activités qui ne peut se faire que sur le temps long. De plus, la diversification de l'origine des marchandises permettra une meilleure résilience – pour l'instant, elles viennent en grande majorité du Maroc et de l'Espagne : 85% des marchandises transitant par Saint-Charles viennent de ces pays.

Les problèmes de dépendance au mode routier lié à un investissement insuffisant sur le ferroviaire, de congestion des infrastructures routières ainsi que de dépendance vis-à-vis de certaines entreprises – comme la compagnie fruitière à Port Vendres – ne sont pas nouveaux : GRILLE (2005-2006) et la chambre de commerce des Pyrénées-Orientales avaient déjà identifié les points de blocages en 2006. Les études se focalisaient alors sur les aspects spatiaux et économiques. Dans l'étude de cas sur le « train des primeurs » proposée dans la section 3.2, il sera question des blocages politiques et administratifs qui constituent le soubassement organisationnel de ces fragilités au niveau de Perpignan.

2.1.2 Toulouse : le problème de la logistique urbaine

Toulouse est une métropole dont le système productif est dynamique, piloté par le secteur privé et de grands groupes tentaculaires. Son influence au sein de la Région est considérable, car les territoires alentour stagnent et sont dépendants fonctionnellement et économiquement de la métropole. Cela engendre des tensions, notamment entre le département de la Haute-Garonne, qui est plus tourné vers le monde rural grâce à sa mission sociale, et la Métropole de Toulouse. À Toulouse, la situation est plus complexe puisque cohabite un secteur logistique bien particulier, avec des *supply chains* plus difficilement identifiables, puisque disséminés au sein de chaînes de production industrielles. La répartition des entreprises du secteur suit un axe Nord-Sud, et est orientée vers le Nord. Cela peut correspondre à une stratégie identifiée de se tourner vers Bordeaux et l'Atlantique (JALABERT, 1995) alors que la construction administrative de l'Occitanie pousserait à avoir des flux physiques et d'information vers la Méditerranée. Autour de Toulouse, la taille des entreprises de la logistique est usuelle, avec de très grands groupes et de l'autre de très petites structures. Toulouse a indéniablement un rôle décisionnaire pour les premières, mais pèse peu sur le fonctionnement des secondes. De même, comme une grande partie des services du conseil Régional sont à Toulouse, les services en charge du développement économique, à l'origine du projet du cluster We4LOG s'y trouvent aussi. Plus généralement, Toulouse a toujours occupé une place centrale dans la formation des cadres administratifs (JALABERT, 2009) qui se retrouvent ensuite dans la fonction publique d'État ou la territoriale. Cela permet d'une part de tirer parti des financements de l'État par projets, et d'autre part de créer un écosystème

industriel associant chercheurs, chefs d'entreprise et décideurs autour de filières structurantes. Cela peut expliquer que la réflexion se soit rapidement orientée vers un cluster logistique, qui reprend une forme de gouvernance connue et maîtrisée par les élus et techniciens. Celle-ci peut cependant être en décalage avec les attentes du secteur logistique sur un territoire aussi vaste que la Région Occitanie.

De graves problèmes de logistique urbaine rencontrés par Toulouse ont poussé les acteurs à développer une réflexion sur le sujet. D'une part, les axes routiers structurants sont très congestionnés. Par exemple, le périphérique intérieur, au niveau des passages de trois à deux voies, connaît des ralentissements pénalisant les usagers aux heures de pointe. D'autre part, le centre-ville de Toulouse n'est pas pensé en fonction des livraisons, ce qui génère d'importants conflits d'usage, les livreurs essayant de se stationner sur des espaces dédiés à d'autres usages, comme les pistes cyclables, les voies de bus, les trottoirs (REVELLI, 2015). Les nuisances sont sonores – avec les camionnettes qui livrent le matin – et visuelle – puisque souvent la logistique retour n'est pas gérée, obligeant les commerces à utiliser la rue comme espace de stockage.

À ces problèmes liés à l'architecture de la ville et à la structure des rues s'ajoute une complexité administrative à gérer, puisque la loi du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités accélère la mise en place des ZFE-m¹⁰ dans les zones qui dépassent les seuils de concentration de polluants, ce qui est le cas de Toulouse. La mise en place de ces zones, qu'elle découle d'une démarche volontariste ou imposée, va nécessairement impacter les flottes des transporteurs. Ils devront adapter et renouveler leur parc devenu en inadéquation avec les nouvelles normes.

Pour anticiper ce changement de règles, la Métropole en collaboration avec la Semmaris (propriétaire du marché de Rungis), La Poste Immo et la Caisse d'Épargne Midi-Pyrénées met en place quelques kilomètres au nord du centre-ville, à Fondeyre, « Toulouse Logistique Urbaine », un projet destiné à desservir le centre-ville par des véhicules légers propres (MERLET, 2019). Ce type de zones est présenté comme un remède à la périurbanisation logistique (RAIMBAULT, 2015). En revanche, il s'agira d'intégrer cette zone au tissu urbain. Même si un métro sera disponible pour les employés venant en transport en commun, la question de l'accessibilité se pose pour les employés venant en automobile, les poids lourds et les véhicules utilitaires, dans une zone assez congestionnée aux heures de pointe (voir figure 2.12).

L'AGENCE D'URBANISME DE TOULOUSE (2015) identifie la logistique comme « secteur stratégique » pour la métropole de Toulouse, concentrant plus de 10% des emplois. Cependant, il apparaît que la logistique est une fonction sous-représentée dans la métropole de Toulouse par rapport aux autres collectivités¹¹, mais compte parmi les secteurs qui connaissent la croissance la plus rapide en termes de nombre d'emplois¹².

Enjeu insuffisamment pris en compte si l'on en croit ANGOT (2020), qui note un déficit de prise en compte au sein de la sphère politique et de l'administration face aux enjeux portés par

10. Zone à faible émissions mobilités

11. L'indice de spécificité est de 0,8. Si l'indice de spécificité est supérieur à 1, alors l'activité est davantage représentée dans Toulouse Métropole que dans les autres communautés urbaines. Inversement, s'il est compris entre 0 et 1

12. apparaissant dans le document sous la dénomination « indice de performance »

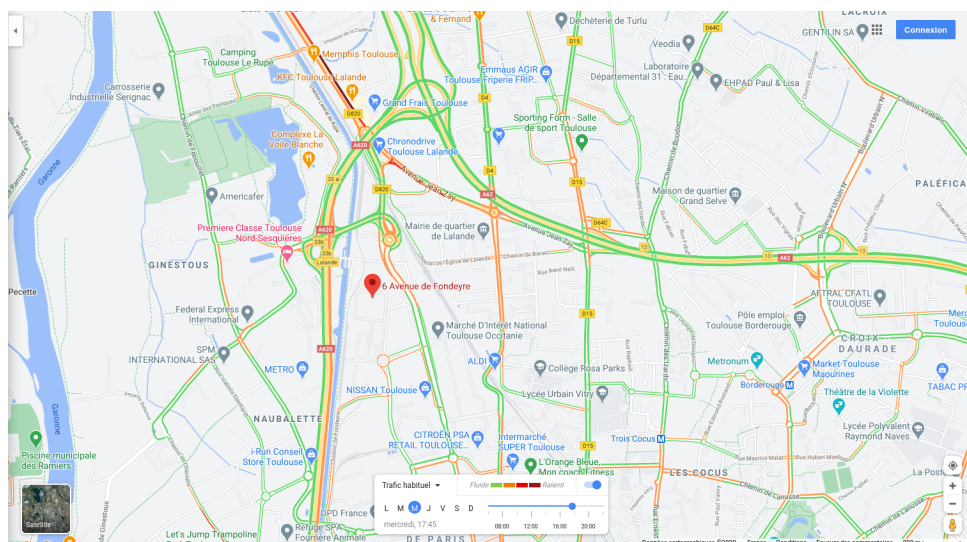


FIGURE 2.12 – Congestion à 16 h 45 autour de Toulouse Logistique urbaine (Google Maps 05/10/2020 : pendant un confinement)

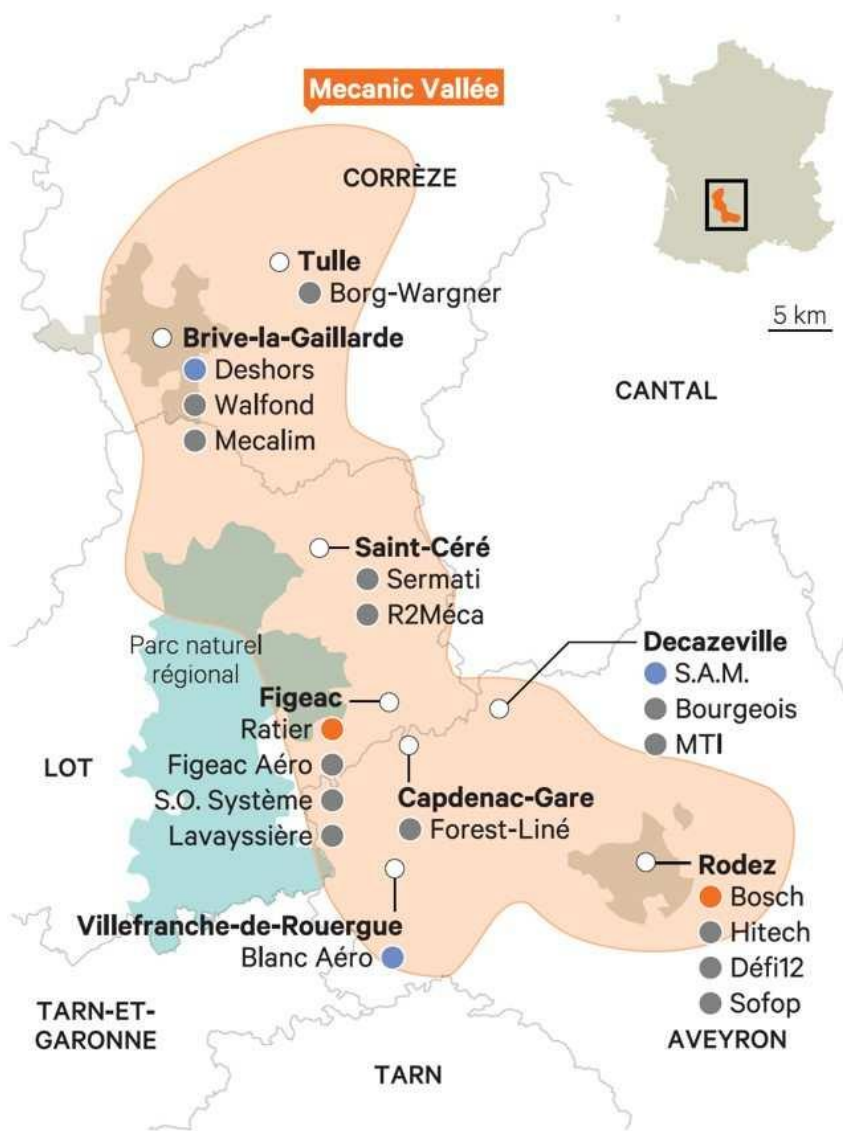
une gestion publique de la logistique. Déficit qui entraîne de nombreux dysfonctionnements dans la spatialisation de la logistique. Celle-ci se fait par règlements, appliqués selon la zone. Alors que les zones logistiques et les espaces dédiés à ces activités sont nombreux dans la ville, il n'existe pas de politique intégrée qui cible les implantations existantes. ANGOT (2020) identifie pourtant des spécialités fonctionnelles selon la zone. Au nord de la Métropole de Toulouse, par exemple, les activités sont liées au BTP (19,5 Mt), tandis que l'ouest est lié à l'aéronautique, avec des activités logistiques directement sous le contrôle d'Airbus (soit pour compte propre, soit en prestation). Le nord-est comprend des activités mixtes, est un axe historiquement peu investi par la logistique, mais qui se développe de plus en plus. Le sud-ouest accueille des activités logistiques variées, mélangées avec d'autres types d'activités productives, le sud possède moins d'enjeux logistiques, avec une forte spécialisation dans les biotechnologies. Sur le territoire du SICOVAL, au sud-est, la seule logistique présente est liée à la grande distribution. Elle pourrait constituer une porte d'entrée sud intéressante, qui en l'état n'est pas valorisée dans la planification locale. La construction administrative de l'Occitanie impliquerait peut-être des flux plus intenses entre les deux anciennes régions.

2.1.3 La Mécanic Valley : les activités logistiques ne sont pas seulement dans les métropoles et grandes villes

Le périmètre de la Mécanic Valley couvre deux Régions et 3 départements principaux (figure 2.13). La « Mecanic Valley » est un Système Productif Local (PECQUEUR, 2007) labellisé par la DATAR, ce qui signale une excellence, un écosystème favorable à l'innovation et l'entrepreneuriat dans ce domaine. Il convient de noter que les trois départements, le Lot, L'Aveyron et la Corrèze sont ruraux, plutôt éloignés de tout phénomène de métropolisation. Dans les études administratives et de recherche, il existe une surreprésentation des espaces urbains, liée à la fois

Les entreprises de la Mecanic Vallée

Effectifs ● Plus de 1.000 ● De 500 à 1.000 ● Moins de 500



« LES ÉCHOS » / SOURCE : MECANIC VALLÉE

FIGURE 2.13 – Périmètre de la Mecanic Valley - Source : Les Echos / Mecanic Valley 2016

aux enjeux économiques présents dans ces territoires et aux concentrations de compétences et laboratoires. Cependant, en dehors de ces pôles « gagnants », des territoires arrivent à développer des systèmes productifs locaux cohérents et à valoriser leurs ressources locales (CAMPAGNE & PECQUEUR, 2014 ; PECQUEUR, 2007), cognitives et matérielles. C'est le cas de la Mécanic Valley, qui constitue un cas intéressant à étudier. Il existe un hiatus entre les flux produits par ces zones et l'intérêt politique porté par les logisticiens et transporteurs. Par exemple, la SNCF ne s'est jamais intéressée à ces flux, considérés comme trop faibles pour entrer dans la zone de rentabilité du fret ferroviaire.

Si une grande partie des zones logistiques sont présentes dans les métropoles (Toulouse) ou les grandes villes (Perpignan, Montpellier), un grand nombre de petites et moyennes villes telles que Rodez ou Figeac¹³ possèdent des activités logistiques. Une partie de la Mécanic Valley est reliée à Toulouse par la nationale N88, l'autoroute A20 et le train, mais ce seul facteur d'accessibilité ne peut expliquer la présence des activités logistiques dans la périphérie proche. L'économie de Rodez, dans l'ancienne Région Midi-Pyrénées, est tout de même marquée par l'indépendance relative vis-à-vis de Toulouse, même si de nombreuses activités sont liées à l'aéronautique. Dans le Lot et l'Aveyron, outre les traditionnelles activités administratives, d'autres systèmes productifs cohabitent : industriel, commercial, et agricole.

Industriel, puisque le territoire possède des activités de construction automobile et mécanique, par exemple avec l'usine Boch ou l'équipementier Valeo.

Commercial, puisque le territoire possède des activités variées et nombreuses, qui ne se résument pas aux supermarchés, mais à de nombreuses activités dans plusieurs secteurs (meubles, aménagement, automobiles par exemple...).

Agricole, puisque le département de l'Aveyron possède une importante filière agroalimentaire qui concerne toutes les étapes, de l'agriculture au produit final transformé (BERNIÉ-BOISSARD et al., 2018 ; BÉTEILLE, 1983 ; CARROUÉ & BERNARD, 2017 ; DUONG et al., 2007). Le sud du Lot est aussi connecté par le rail aux zones logistiques du nord de Toulouse, et pourrait posséder un nombre suffisant d'industries pour assurer un volume d'échanges garantissant une certaine rentabilité. Ce territoire a été jugé propice à l'ouverture d'une nouvelle ligne de fret ferroviaire par la SCIC¹⁴ Railcoop, entre Figeac et Saint-Jory, projet dont il sera fait mention dans la section 3.2 concernant l'intermodalité. En se penchant sur le détail des activités logistiques présentes dans cette « Mécanic Valley », l'hypothèse peut être faite qu'elles traitent tous types de flux, sont très peu spécialisées dans un domaine ou un autre. C'est une des spécificités de la logistique en Occitanie. Hormis certains cas bien spécifiques (aéronautique à Toulouse, primeurs à Perpignan), les activités logistiques sont plutôt généralistes dans les types de flux traités. Cette affirmation se base sur l'observation des différents sites web et les entretiens réalisés. Cependant, il conviendrait de recenser les différents clients des entreprises logistiques, ce qui pour des raisons de confidentialité et de concurrence est difficilement réalisable. De même, un biais existe quant

13. Une ville moyenne est comprise entre 15 000 habitants et 100 000 selon l'association des villes de France. Cette répartition n'est pas la seule, mais présente l'avantage de la simplicité, car elle se base sur l'échelon communal et non des facteurs multiples dépendant de hiérarchies fonctionnelles.

14. Société coopérative d'intérêt collectif.

à l'identification des territoires à enjeux « logistiques », qui se base dans le cas présent sur la base SIRENE qui est plutôt « minimaliste » en la matière.

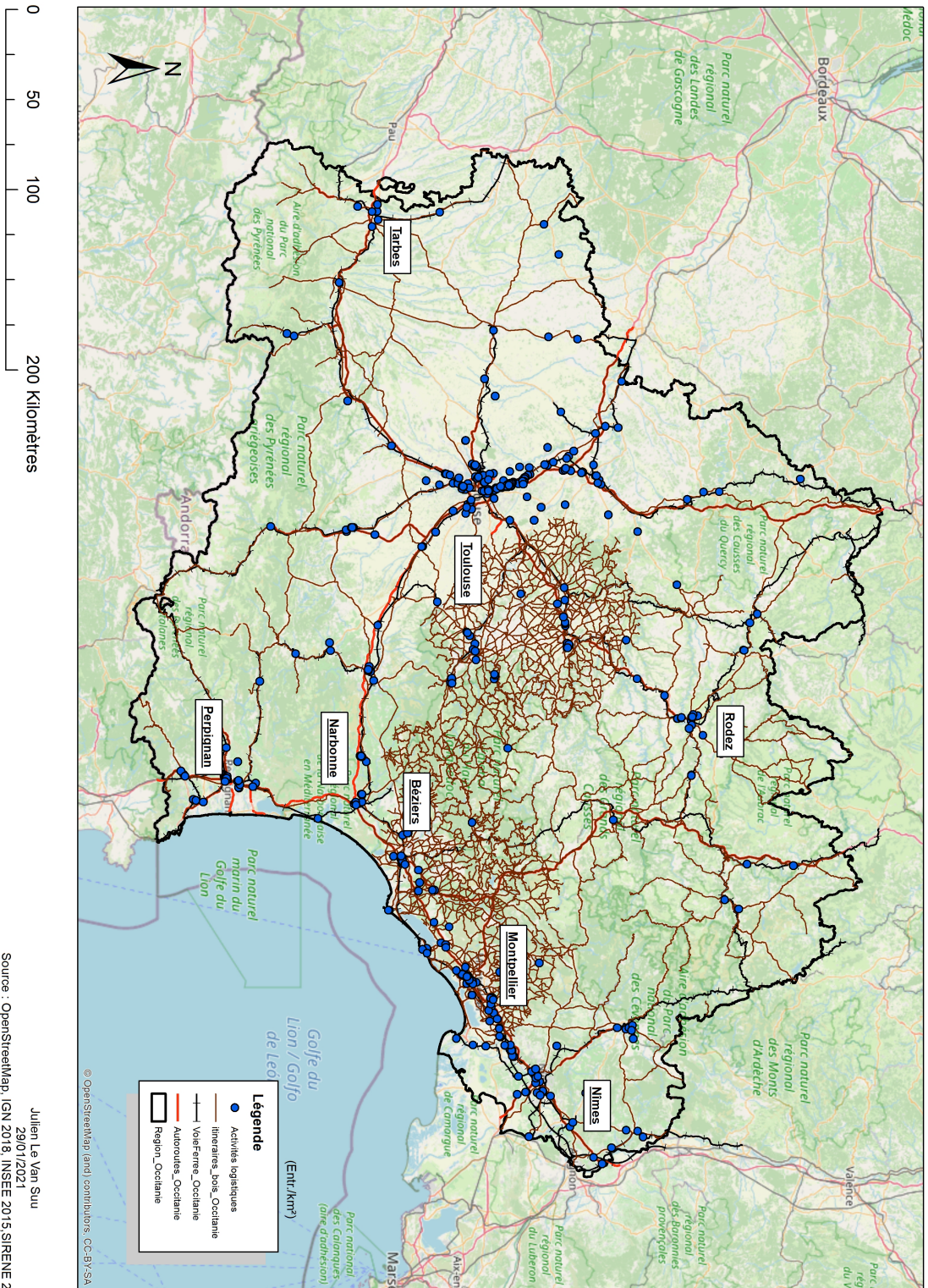
2.1.4 Une réalité spatiale et territoriale plus complexe

Une analyse plus approfondie montrerait que la logistique est disséminée sur tout le territoire, des zones les plus denses aux zones les plus rurales. Ce sont souvent des activités qui dépassent le cadre de cette thèse, qui étudie « la partie visible de l'iceberg », autrement dit le secteur logistique. Par exemple, un vigneron peut choisir de faire une partie de la logistique chez lui, c'est-à-dire l'embouteillage et l'expédition, ou l'externaliser au travers d'une coopérative ou d'un transporteur spécialisé (qui sera probablement à proximité de zones de vie). De même, un village possédant une agence postale communale a nécessairement des activités logistiques sur son territoire. Ainsi, la réalité statistique du secteur logistique ne recoupe qu'une infime partie de la réalité fonctionnelle des activités logistiques, ce qui a été souligné dans différents entretiens, notamment avec la critique sous-jacente d'invisibiliser toute une partie du problème (E7 - E22). Ce n'est pas parce qu'un territoire ne possède aucun lieu ou entreprise identifiés comme logistique qu'il ne possède pas d'activité logistique : celles-ci recourent des activités aussi vastes que la micro-logistique, l'organisation d'une chaîne de production industrielle, la distribution du courrier, le transport de marchandises de point à point, la « logistique retour » des déchets, l'e-commerce.

Il conviendrait de faire une étude sur ces activités, en choisissant justement dans un endroit où, a priori, il n'existe pas de logistique (village isolé, commune en périurbain) et de recenser minutieusement tous les flux et opérations logistiques. Le nombre de ces dernières serait probablement surprenant. Le fait de se focaliser sur le « cluster logistique » et le souhait de réduire la complexité conduisent nécessairement au biais de ne considérer que les activités facilement identifiables, celles qui concernent le secteur logistique qui officie principalement dans des zones denses. Pour illustrer l'importance de ce phénomène, qui ne sera pas traité par la suite, les différents « itinéraires pour le transport du bois rond » ont été récupérés, qui correspondent à une réalité certes institutionnelle (définition d'itinéraires autorisés), mais basée sur les remontées de terrain sur le site Navibois/Naviforet. Il apparaît que des territoires dans lesquels aucune activité logistique n'a été identifiée selon la méthodologie retenue disposent de nombreux itinéraires de ce type. Les réseaux de logistique du bois se déploient par exemple d'Occitanie, des forêts jusque dans les scieries, mais aussi dans le nord de l'Italie, où ils sont transformés en meubles. Plus généralement, la logistique interne aux systèmes productifs reste relativement peu connue et peu étudiée, pour des raisons de disponibilité de la donnée. L'approche par filière a d'ailleurs été écartée par l'animation du cluster étudié en partie III. La logistique du bois rond bénéficie d'un rapport de l'État édité en ligne (BOURCET et al., 2008). Ce rapport montre que les lieux de la logistique du bois ne correspondent pas nécessairement aux lieux « denses ». Les enjeux logistiques ne sont pas les mêmes pour ces territoires.

La présence de la logistique dans les territoires moteurs du système productif, ceux qui

Filière bois et répartition des activités logistiques en Région Occitanie



Activités logistiques et itinéraires pour le transport de bois rond

« gagnent », mais aussi dans des zones moins étudiées et plus à l'écart des phénomènes de globalisation montre sa nature essentielle pour la satisfaction des besoins des entreprises et particuliers. La logistique n'est que rarement « motrice » d'un territoire (à l'exception près de Perpignan), mais elle en constitue une des entrées qui définissent l'attractivité d'un territoire pour les acteurs industriels. Quelles que soient les stratégies logistiques, ou l'absence de stratégie, la logistique déploie ses espaces et ses flux sur les territoires de manière plus ou moins harmonieuse. Avec la revue de ces trois cas, il semblerait que le moyen le plus évident pour agir sur la production des espaces logistiques soit la planification. L'absence de vision stratégique et planificatrice semble nuire à l'efficacité du système logistique en Occitanie, dans les milieux urbains, périurbains comme ruraux. Tandis que certains territoires sont exclus de la réflexion logistique alors qu'ils possèdent des enjeux facilement identifiables, comme la Mécanic Valley, d'autres subissent une logistique intense et concentrée : congestion dans le centre-ville toulousain, « mur de camions » à Perpignan. Seuls les collectivités et l'État sont en capacité de mener des études concernant les impacts positifs et négatifs sur les territoires dont ils ont la charge. Ainsi, ils possèdent une légitimité pour intervenir dans le domaine. Cependant, cela nécessite de comprendre la diversité des points de vue sur l'objet logistique. Il convient alors d'élargir la discussion du spatial vers le politique et la stratégie en se demandant quelles orientations pour le secteur logistique sont souhaitées, par quels acteurs. orientations ont des effets sur l'espace qu'il est possible de déterminer.

2.2 Les contradictions du secteur : entre engagement écologique des acteurs territoriaux, concurrence et demande de rapidité des clients

Une des particularités du secteur logistique concerne sa forte adaptabilité qui lui permet une grande réactivité face à toutes les situations, ce qui a été mis en relief lors de la crise sanitaire de 2020. Cependant, le secteur fait face à des demandes contradictoires qui génèrent une tension importante entre acteurs et une impossibilité à satisfaire toutes les parties prenantes.

Au travers de différents sujets sociétaux, tels que les mobilisations contre les géants du commerce en ligne, le report modal, la lutte contre « l'ubérisation »¹⁵ et certaines innovations techniques comme le « voice », la conscience de l'importance croissante de la logistique dans les activités économiques d'un territoire, l'élu, le responsable politique et l'administration locale semblent avoir pris la mesure de la dimension stratégique de ce secteur.

La logistique doit faire toujours « plus vite », en réduisant les délais et en éliminant les activités inutiles qui entravent la circulation des flux ; être « moins chère », en réduisant les stocks, les coûts de transport et les coûts de structure qui alourdissent la chaîne logistique ; faire « mieux »

15. L'ubérisation est un processus de désintermédiation de l'économie, qui remplace une traditionnelle relation entre partenaires sociaux, employés et chefs d'entreprise par un objet informationnel et organisationnel, s'appuyant sur les nouvelles technologies. Ce mot est construit à partir de la première plate-forme de désintermédiation, Uber.

en offrant des services à valeur ajoutée aux clients (personnalisation des produits, intégration de la demande multi-canal, suivi des commandes via Internet, livraisons multimodales, etc.). Dans ce contexte, la difficulté réside à faire cohabiter l'impératif de rapidité et de compétitivité portée par certains clients et acteurs économiques avec celle, sociale et territoriale, d'une logistique plus respectueuse de l'environnement, dans des conditions de travail améliorées.

En Occitanie, les réponses politiques et techniques apportées sont très fortement orientées sur le volet transition énergétique et la réalisation d'infrastructures. Elles constituent une traduction directe des engagements pris pour devenir la « première région à énergie positive ». Elles sont appuyées dans cette démarche par de grands groupes comme La Poste, des PME et TPE qui proposent des innovations en matière de logistique urbaine ou d'intermodalité. Par ailleurs, des chefs d'entreprise soulignent les difficultés de recrutement qu'ils rencontrent dans un milieu aux conditions de travail parfois dégradées. De nombreux clients souhaitent minimiser le coût de la logistique, voir l'annuler, et recevoir des produits dans des délais extrêmement restreints.

Cette partie vise spécifiquement à répondre à l'hypothèse 1-2 : c'est-à-dire le rôle des rationalités, représentations et stratégies divergentes dans la production d'une gouvernance de la logistique. Celle-ci se caractérise par la montée en puissance de contestations et visions alternatives autour de projets logistiques ou de politiques économiques.

Ainsi, après avoir exposé le contexte général de la prise en compte de la thématique logistique au sein des services de la Région Occitanie, il sera expliqué les approches des différents acteurs pour résoudre les problématiques productives posées au territoire par le secteur logistique. Cette section est l'occasion d'introduire la dimension conflictuelle (TORRE, 2011). Les acteurs peuvent tenir des discours pour la logistique qui laissent présupposer des projets radicalement opposés. Cette section résume les enjeux logistiques identifiés par les acteurs. Certains d'entre eux feront l'objet d'approfondissements dans les prochains chapitres.

2.2.1 La logistique, une question politique en Occitanie ?

Dans la presse locale des vingt dernières années (voir figure 2.14), dans les documents de planification comme dans les discours politiques, la logistique n'était pas une préoccupation majeure. Seul le SRADT¹⁶ du Languedoc-Roussillon, en 1999, y consacrait cinq pages, sous la mention « Des projets rayonnants : l'espace logistique Languedoc-Roussillon » (RÉGION, 1999). Le mot « logistique » n'y figurait pas en revanche dans le document équivalent en Midi-Pyrénées. La donne est en train de changer, sous la double pression, économique, des milieux industriels et de la profession, qui soulignent l'aspect stratégique de la logistique pour les systèmes productifs locaux, et sociale, car le grand public est devenu acteur de la logistique, malgré lui. Cela s'est manifesté à la fois par une explosion du commerce électronique, mais aussi par des « évènements » au niveau national, avec la dénonciation de certaines pratiques managériales au sein de

16. Schéma régional d'aménagement et de développement du territoire, un document de planification régional, ancêtre du SRADDET, schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires

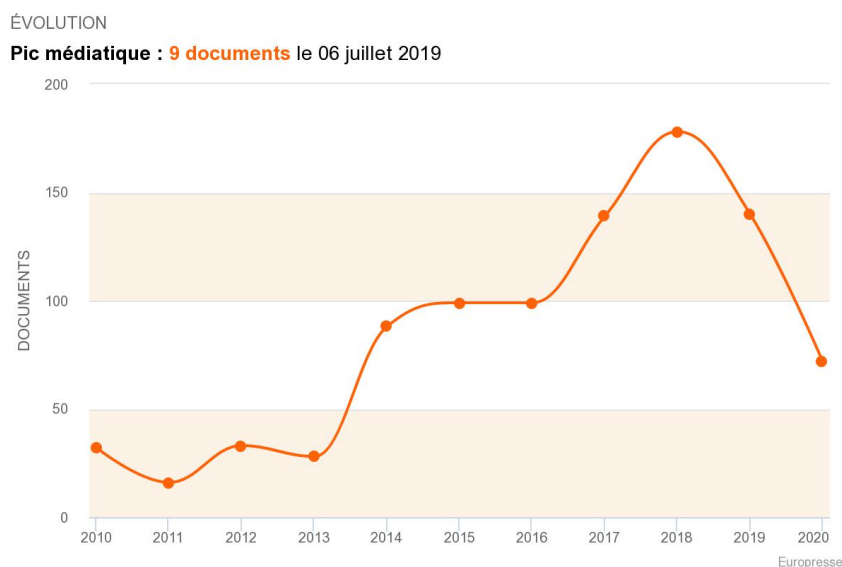


FIGURE 2.14 – Occurrences du lemme « logistique » dans les titres des journaux locaux en Occitanie, Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées référencés par Europresse entre 2010 et 2020 (Europresse, 14/01/2020)

grandes firmes par le reportage « Envoyé spécial », ou bien local, avec le refus de l’implantation d’Amazon dans le Gard, et l’affaire du « Train des primeurs » à Perpignan. Selon plusieurs chefs d’entreprise, cadres et techniciens de l’aménagement interviewés, lorsqu’une personne qui n’est pas du milieu s’exprime sur la question logistique, c’est souvent par l’entrée critique. Par exemple, dans E4 :

Mais je connais plein de gens qui sont engagés sur l’écologie et qui commandent Amazon. Et c’est moins cher. Oui, c’est moins cher, mais si tu commences à chercher un petit peu loin tu trouveras le nom de l’expéditeur et tu vas sur son site Internet directement et... voilà. Comme les nuits d’hôtel. Quand on passe par Booking, il suffit d’appeler et on est surclassé. Donc c’est la facilité, c’est ça, c’est la facilité et le moins cher, mais ils comprennent pas qu’il y a le mot facilité derrière, j’ai pas l’impression qu’ils soient conscients de ce que ça engendre, alors qu’ils prônent des valeurs que je comprends par contre.

Nécessairement, la question posée par la société civile¹⁷ revient à savoir quelle logistique est souhaitable pour une société. Et lorsque les discours sont analysés, plusieurs tendances apparaissent, qui ne recoupent pas forcément la typologie choisie (dont la pertinence sera mesurée plus loin). Une certaine hétérogénéité des discours existe sur la question au sein même des différentes classes d’acteurs, illustrée par le diagramme ci-dessous (figure 2.15). L’identification des représentations est rendue possible par la textométrie, principalement au sein des techniciens de

17. La société civile est plus facile à définir par exclusion : elle n’est ni l’État ni le marché, mais fait partie du « politique » (PIROTTE, 2007). Ici, beaucoup d’acteurs (chefs d’entreprise, institutionnels, et bien sûr associatifs) agissent en cette qualité, autrement dit ils tiennent un discours politique sur la logistique. En réalité, certains n’osent pas répondre à certaines questions du fait de l’expertise, il faut alors passer dans une autre perspective, avec la question « mais en tant que citoyen, qu’en pensez-vous ? »

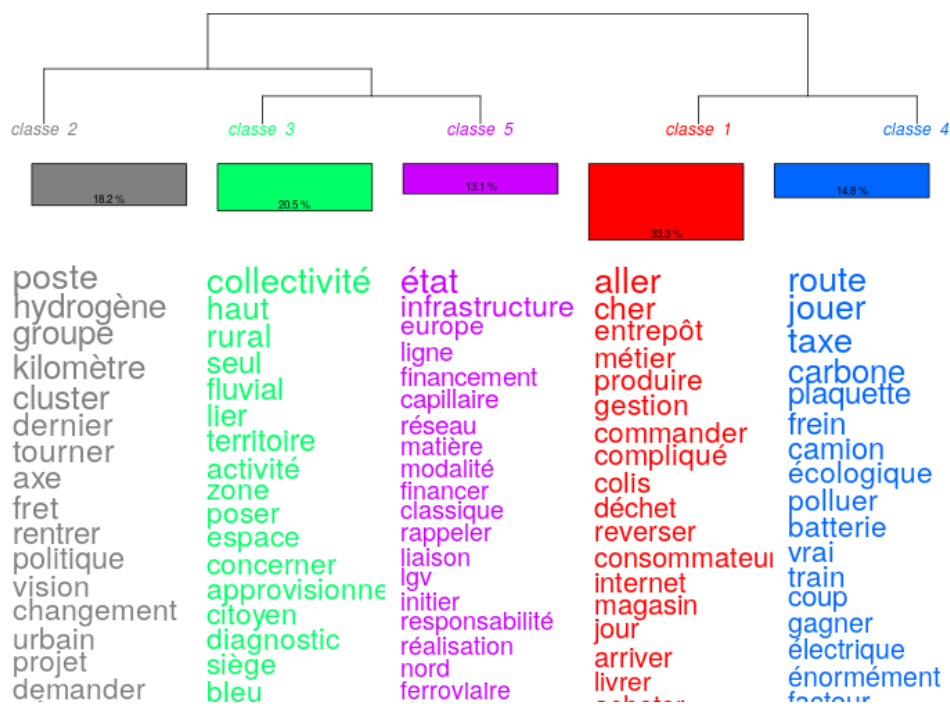


FIGURE 2.15 – Classification Reinert sur le sous-corpus thématique des contradictions (double, rst1 : 12, rst2 : 14, classes phase1 : 10, 39 % des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 14/02/2021)

l'aménagement et des chefs d'entreprise.

La classe 2 regroupe un monde lexical de la transition énergétique et de l'innovation sociale (hydrogène, changement). Celui-ci est mobilisé soit par un cadre du groupe très territorialisé qu'est la Poste, soit par des techniciens de l'aménagement. Les classes 3 et 5, mobilisées toutes deux par des techniciens de l'aménagement et des élus, montrent plusieurs échelles privilégiées de prises en compte de la problématique logistique. Ces échelles concernent soit le local (collectivité, rural, territoire) dans une logique de proximité géographique et institutionnelle (citoyen, lier), soit l'échelle nationale ou supra-nationale (état, Europe, LGV) dans une logique infrastructurelle et de report modal (réseau, infrastructure, ligne, ferroviaire). Il s'avère que ces deux visions de la logistique peuvent être incompatibles, car si certains ne travaillent qu'au niveau supranational, d'autres pensent que l'avenir est à une « relocalisation des flux » et une transition vers les circuits courts. La classe 1 et 4, qui concerne plutôt les chefs d'entreprise, montre que la problématique peut être abordée d'un point de vue environnemental, avec une réponse liée à la transition énergétique (taxe carbone, écologique, polluer, camion, électrique) ou bien économique liée à la concurrence, avec une réponse en termes de régulation (cher, commander, Internet, produire, livrer). Et là encore, en entrant dans les détails, ces sujets ne font pas consensus. Partant de là, quatre grands sujets associés à la logistique qui font débat peuvent être distingués : la répartition modale, le développement souhaité ou pas du secteur, le mix énergétique à utiliser, et enfin la logistique dite « de distribution », c'est-à-dire les chaînes aval qui concernent le client. La transition écologique est interrogée au travers de ces points de vue.

Ces différentes thématiques font l'objet de proximités organisées « à géométrie variable » selon les acteurs. Celles-ci seront développées dans la partie suivante.

2.2.1.1 L'impossible équation de la bonne répartition modale

Le premier axe de controverse concerne la « bonne répartition modale », chose qui sera développée amplement dans les chapitres suivants. Le ferroviaire apparaît comme le mode le plus « désiré », ou tout du moins ancré dans les représentations de l'ensemble des interrogés, puisque ce lemme apparaît 314 fois, bien devant routier, 117 fois, fluvial, 97 fois, maritime, 35 fois, aérien, 19 fois. Un hiatus existe entre la part modale de ce transport, qui est d'environ 9%, en regard de l'occurrence de ce lemme par rapport aux autres modes, qui est de plus de 50%. Certes, cela peut s'expliquer par la nature des acteurs interrogés, qui ont souvent un lien avec le monde ferroviaire. Néanmoins, même au sein d'acteurs qui n'appartiennent pas à cette sphère, le lemme ferroviaire est fréquent. Cela peut s'expliquer par la volonté des acteurs publics de favoriser ce mode, le fort engagement régional, le réseau d'acteurs du cluster We4LOG, plutôt sensible à cette question... Un chef d'entreprise du fluvial dénonce « l'invisibilisation » dans certains discours et pratiques des différents modes de transport :

Le simple fait d'arriver à ce que dans un discours, on n'oublie pas le mot fluvial c'est la première des luttes, on est très très loin d'une réflexion intelligente construite, c'est juste arriver à ne pas l'oublier [...] C'était très drôle ça m'avait fait beaucoup rire, il m'avait fait miroiter un peu le transport fluvial, mais en fait il a réussi à développer le transport ferroviaire (E16)

La tonalité du discours est plus positive lorsque les acteurs parlent du mode ferroviaire ou fluvial par rapport au mode routier, comme la figure 2.16 le montre. Des lemmes comme battre, optimiser, pérenniser, raisonner, moderniser sont associés au train, tandis que le camion est associé à inconvenient, lambda, aberration, opposer, vieux, mais est en revanche efficient, efficace. Dans les entretiens, sa flexibilité et sa réactivité sont soulignées en regard des autres modes de transport. Cependant, la plupart des acteurs n'opposent pas le train au camion, il s'agit pour eux, tout en favorisant le ferroviaire, de trouver une bonne complémentarité entre ces deux modes. La multimodalité est aussi un vecteur de coopération, car elle permet d'optimiser une chaîne logistique sur le plan écologique et économique. Elle est cependant très complexe à gérer et nécessite des infrastructures (cours de marchandises par exemple). Pour terminer, il est probable qu'une plus grande part accordée au mode ferroviaire et fluvial soit de nature à réduire les externalités de la logistique et à optimiser la massification. En Europe, un des pays les plus avancés en matière de logistique, l'Allemagne, possède une part modale de 18% et réalise des investissements lourds en la matière. Un acteur affirme :

Donc c'est une complémentarité à trouver, entre le mode ferroviaire, le routier [...] par rapport à la logistique, pour la desserte, les acheminements sur un site, ou un parc logistique (E1)

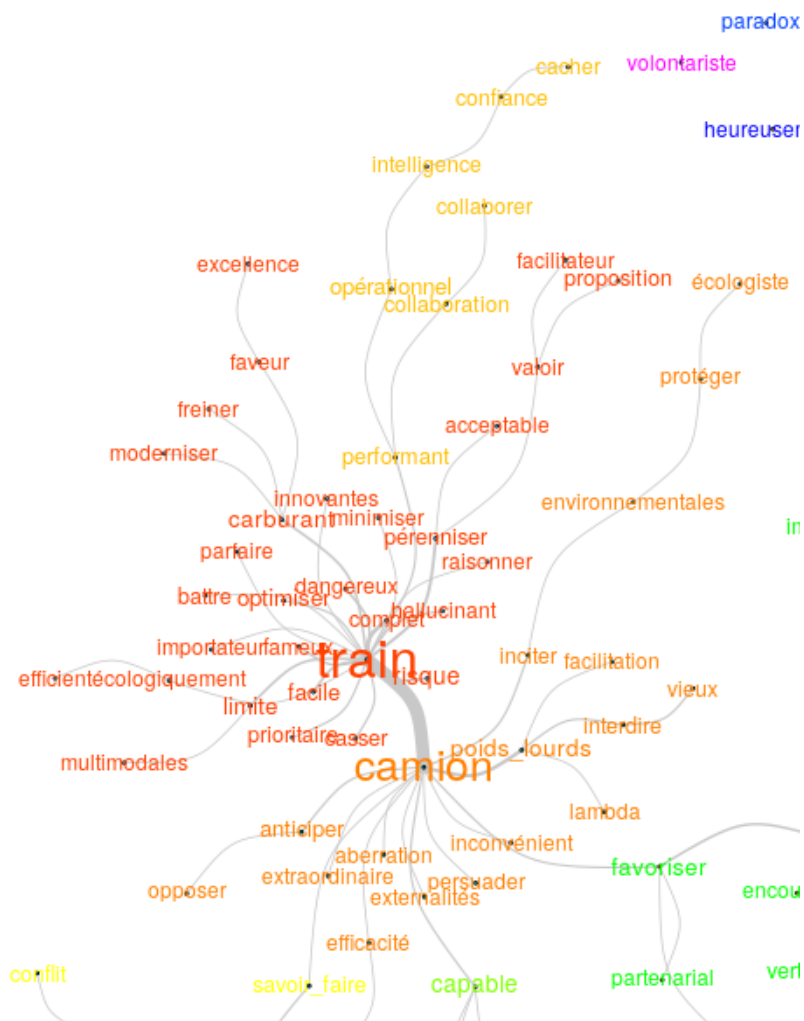


FIGURE 2.16 – Camion et train, les représentations et jugements de valeur (indice de cooccurrence, Julien Le Van Suu 28/01/2021)

La complémentarité à trouver entre différents modes de transport et de stockage, autrement dit le fonctionnement décloisonné du secteur du transport et de la logistique, est nécessairement freinée par des procédures administratives et un vocabulaire spécifique auxquels sont attachés les acteurs. Cela est particulièrement vrai pour le monde ferroviaire et maritime, qui possède un vocabulaire spécifique. Pour désigner un contenant spécifique, les acteurs feront mention des « big-bags », ou pour désigner un wagon bâché, ils parleront de « rils ». De même, pour les engins moteurs, les G1000 ou les différentes BB rythment les conversations techniques d'un futur transporteur ferroviaire (R7). Ces logiques lexicales marquent l'attachement à un « univers », avec tout l'aspect historique et identitaire pour une profession que cela implique. Le monde lexical des acteurs de la logistique urbaine et du routier est moins spécifique. Ils restent néanmoins concernés par des procédures administratives différentes. A. KAUFMANN (2021) montre, à partir d'une autre analyse textuelle, la persistance des stratégies d'acteurs selon le monde de transport, et la proximité stratégique des acteurs ferroviaires et maritimes. Cependant, économiquement parlant, il semble que les entreprises qui arrivent à s'affranchir de cette couche physique pour se concentrer sur l'organisation de la logistique arrivent à dégager des marges plus importantes.

2.2.1.2 Le développement spatial logistique en Région : entre planification et transition

Le second axe concerne la notion d'aménagement de la logistique, autrement dit des actions qui permettent la disposition harmonieuse de ces activités dans l'espace. Pour comprendre cet axe, la typologie initiale est plutôt inopérante. Par exemple, les associations ne sont pas nécessairement contre le développement d'activités logistiques, à proximité de leur lieu de résidence ou pas, mais contre le modèle de développement proposé. Les élus et techniciens de l'aménagement ont en général des affinités avec la notion de développement logistique, en particulier ceux ayant un parcours d'ingénieur. En revanche, les chefs d'entreprise ne sont pas unanimes sur la question, proposant une transition du secteur par l'innovation et l'adaptation plutôt qu'un développement. Un acteur affirme :

En tout cas ce n'est pas un secteur qui va périlcliter. Est-ce qu'il va se développer, je ne pense pas que la recherche de développement à outrance en fait soit forcément une solution, positive, mais c'est un secteur qui va pas périlcliter et quelque part, qui peut aussi trouver un autre équilibre [...] le développement n'est pas forcément synonyme de bonheur, de l'entreprise ou de rentabilité, ou autre. (E23)

Les trois élus et responsables politiques interrogés, pour l'entièreté appartenant à ce qui est communément appelé « la gauche »¹⁸, sont pour une planification forte des transports. Plusieurs modèles sont proposés, qui se basent soit sur de nouvelles institutions (E28), soit sur un système d'incitations, par des aides aux entreprises sous forme de mise à disposition de conseillers et d'ingénieurs (E29), soit sur un système de malus (E29), comme le fut l'écotaxe voulue au niveau

18. Cette répartition peu représentative est indépendante de la volonté de recherche, puisque des élus de différents bords ont été sollicités. Cela est aussi dû à la composition du conseil Régional.

national en 2017, soit un programme d'investissement important de l'État en matière de fret ferroviaire (E5, E29).

2.2.1.3 La question de l'énergie, un thème récurrent

Alors qu'aucune question dans l'entretien n'invitait à aborder la thématique de l'énergie, quasiment tous les acteurs institutionnels et économiques s'en sont emparés. Pour eux, il s'agissait de trouver le meilleur « mix énergétique » à adopter pour les activités de transport-logistique. D'un point de vue quantitatif, le lemme hydrogène apparaît 115 fois, gnv ou gaz 113 fois, électrique 54 fois, gasoil, diesel ou essence environ 30 fois. La plupart des acteurs s'accordent néanmoins sur la nécessité d'utiliser une diversité de sources d'énergie. Un élu affirme :

L'audition avec le directeur du CEA de Grenoble, m'a conforté dans cette idée-là, m'a donné raison [...] il ne faut pas croire à... à du 100 %... 100 % hydrogène, 100 % machin, en fait il faut un mix énergétique... ou suivant l'usage, on va utiliser plus tel type et tel type... donc en fait innovation, la question sur l'innovation et après nous politiques qu'est-ce qu'on fait de cette innovation, et la question des usages, et de comment créer ce mix énergétique... parce que de toute façon, il n'y a pas de solution miracle, on ne trouvera jamais une énergie ou un déplacement qui ne pollue pas... (E32)

Les interlocuteurs associatifs soulignent que la réalité est en dessous des objectifs fixés par la Région Occitanie, et l'invitent à accélérer le mouvement en faveur d'un changement de pratiques. Un membre d'une association affirme par exemple :

Vous voyez dans les derniers résultats qu'on est loin d'être en ligne avec les objectifs fixés notamment en matière de transport parce que qu'est-ce qu'il est écrit dans ce scénario... au final la consommation d'énergie pour la mobilité des personnes et des marchandises est réduite à 2050 de 61 %... vous vous rendez compte, 61 % ... l'objectif, réduction de 61 % entre 2015 et 2050... aujourd'hui on est loin de ça quoi... (E29)

2.2.1.4 Logistique de distribution, commerce électronique et surfaces commerciales : un frein au développement territorial ?

La logistique peut parler aux différents intervenants, parfois non-spécialistes du domaine, par sa dimension aval de distribution : centrales d'achats, commerce électronique et supermarchés. Dans l'ensemble, les acteurs interrogés s'accordent sur la nécessité de proposer des régulations fortes dans ce domaine. Cela fait écho à un débat national sur la concurrence « déloyale » du commerce en ligne ou bien des supermarchés sur les « petits commerces ». Les propositions sont souvent assez opérationnelles, comme des sites de commerce électronique associant les acteurs du commerce de proximité, **Ma ville mon shopping**, poussé par le groupe La Poste, ou bien par des propositions de loi (Proposition de loi n° 3040 instaurant un moratoire sur l'implantation de nouveaux entrepôts logistiques destinés aux opérateurs du commerce en ligne et portant



FIGURE 2.17 – Lemmes associés à Amazon : un champ lexical du problème (indice de cooccurrence, Julien Le Van Suu 29/01/2021)

mesures d’urgence pour protéger le commerce de proximité d’une concurrence déloyale, 2020). Cependant, proposer des modèles alternatifs plus respectueux de l’intérêt général et des droits de salariés est difficile, alors que le modèle « Amazon » est efficace d’un point de vue économique et de la satisfaction client. Dans les discours, le commerce en ligne et Amazon sont associés au champ lexical du problème (figure 2.17). Pendant de nombreuses années, les conflits portaient seulement sur une partie – transport – d’une couche de la logistique – physique –, soit une infime partie de l’organisation des systèmes productifs. Or, dans les années à venir, le modèle logistique dominant pourrait être remis en cause. Les deux affaires récentes en Occitanie, celle de l’implantation d’Amazon et celle du « Train des primeurs » qui sera développée, montrent que la contestation s’accompagne d’une remise en cause générale – celle d’une logistique efficace sur de longues distances, centralisée, par camion et opérée par des entreprises transnationales. La position dominante sur le marché est aussi un motif de méfiance (HARNAY, 2019). En ce sens, les constatations faites pour la logistique semblent en accord à ce qui est observé ailleurs, avec une montée en généralité des revendications, qui mêlent de plus en plus enjeux globaux et locaux (DZIEDZICKI, 2004). Pour conclure, il apparaît que c’est la dimension environnementale de la logistique est un facteur de mobilisation ou de division des acteurs, tandis que seulement deux questions portaient explicitement sur ces aspects-là. Ce propos est cependant à moduler en fonction des catégories d’acteurs : si certains sont plus portés sur les aspects relationnels de la gouvernance de la logistique, d’autres vont plus explorer la question des externalités environnementales. En construisant un TGen, un regroupement de lemmes ayant une certaine proximité, il est possible de mesurer l’écart à la moyenne dans l’usage de ces lemmes en fonction du type d’acteurs. Les résultats sont en général cohérents avec ce qui serait attendu, avec une forte utilisation de ces lemmes du côté des associations, une utilisation au-dessus de la moyenne pour les élus, et une faible utilisation dans le cas des animateurs, dont ce n’est pas le cœur de métier (figure 2.18). La lecture des entretiens fait apparaître que ces termes sont au centre de points de vue pouvant être clivants :

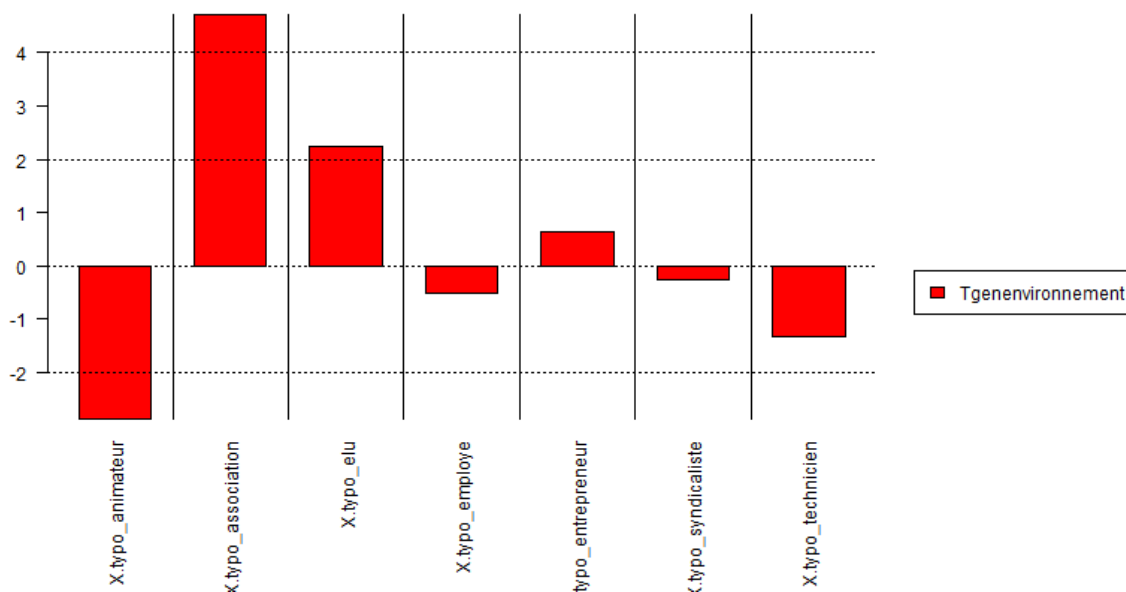


FIGURE 2.18 – TGen « Environnement et écologie » selon les classes d’acteurs (comprend les lemmes : pollution environnementale écologique vert polluer environnement nuisance éco émission co2 climatique écolo carbone massification mutualiser écosystème, lemmes ayant plus de 10 occurrences dans le corpus, unité score Iramuteq, Julien Le Van Suu 31/01/2021)

l’autoroute A9 qui voit passer un flot continu de camions qui va de... d’Espagne jusqu’au nord de l’Europe et au passage qui laisse des niveaux de pollution conséquents et pire d’ailleurs parce qu’on peut s’interroger [...] (E29)

Aujourd’hui un camion consomme entre 30 et 35 litres donc les consommations ont été réduites la pollution a été prise avec la norme e6 en considération ce qu’il fait que tout ça été minimisé (E32)

Une tendance générale semble être que des discours portant sur l’écologie soient plus présents après les municipales de mars 2021, du fait que plusieurs grandes villes ont été remportées par Europe Écologie-Les Verts. Au-delà des discours, le secteur logistique est aussi de plus en plus touché par les conflits en aménagement, ce qui semble être en lien avec la mise à l’agenda de la question logistique.

2.2.2 Les priorités du secteur logistique

Avant d’aborder cette sous-partie, il s’agit de déconstruire le cadre théorique bâti et se reposer, avec un de nos interlocuteurs, la question de l’existence du secteur logistique. Il s’agit, pour la Région et les acteurs institutionnels, de savoir si la filière est assez structurée pour avoir un interlocuteur unique qui constitue un bloc et porte certaines revendications. Avec l’échantillon considéré par ce document, comme pour la société civile¹⁹, il est impossible de répondre par l’affirmative. Certains sont tout à fait en ligne avec les acteurs territoriaux, font des actions

19. Il sera fait un parallèle entre société civile/processus de concertation et acteurs économiques de la logistique/processus de clustering, car en Occitanie, les deux structures se ressemblent fortement

concrètes pour la réduction des émissions et le report modal ; d'autres sont préoccupés par la question des ressources humaines, le développement de leur entreprise plutôt que la relation avec le territoire, d'autres encore par la compétitivité de leur entreprise ou du territoire en général. L'action de concert est rendue difficile par la définition de plusieurs priorités à différentes échelles. Bien représentés au sein de notre corpus, les chefs d'entreprise et employés de la logistique sont aussi ceux qui tiennent les discours les plus variés. Autrement dit, lors d'une analyse textométrique, la classe « chef d'entreprise » n'est pas significative, ou en tout cas moins significative que d'autres types d'acteurs. La différence entre les fréquences relatives des formes peut être de plus de 20% (figure 2.19), tandis qu'entre fonctionnaires d'une même collectivité, ce score varie entre 1 et 4 %. La classification Reinert sur textes complets (différente de celle sur segments de textes) constitue un autre indicateur de cette hétérogénéité de demandes au sein du secteur. Sur 27 textes classifiés sur 33, le logiciel obtient 5 classes, chacune correspondant à un type d'acteurs, ce qui valide la pertinence de la typologie. Le chi² de liaison à la classe (plus il est élevé, plus le monde lexical est lié à la catégorie d'acteurs) est de 19,41 pour les employés, 10,19 pour les techniciens de l'aménagement, 5,119 pour les animateurs, 3,86 pour les élus et associations, et la classe des chefs d'entreprise à un monde lexical attribué, mais il est impossible de conclure que celui-ci n'est pas dû au hasard (p-value = 0,06). Autrement dit, avec les paramètres choisis, l'algorithme n'arrive pas à attribuer un monde lexical spécifique aux chefs d'entreprise logistique tandis qu'il le fait pour les autres classes d'acteurs.

2.2.2.1 Concurrence, entre jeu d'échelles et externalisation

Il convient cependant de faire mention de quelques sujets centraux pour le secteur logistique. Tout d'abord, la concurrence. Au sein d'un secteur essentiellement régulé par le marché, elle correspond à une réalité vécue et exprimée dans les entretiens (figure 2.20). Généralement, cela se traduit dans les discours par une forte présence de ce lemme, mais aussi par des propositions diverses. Certains réclament plus de régulation, notamment au niveau européen, ou en faveur d'un mode de transport tandis que d'autres sont plutôt favorables à la situation existante. Plusieurs chefs d'entreprise ont aussi relevé un problème de « gourmandise » dans le secteur, c'est-à-dire que les entreprises ont tendance à essayer de prendre les marchés des concurrents plutôt que d'en développer de nouveaux.

Une des particularités du secteur est sa forte polarisation autour des unités de grandes tailles (La Poste, Amazon, Géodis, XPO, les opérateurs de l'immobilier logistique...) et des unités de très petites tailles, qui agissent en tant que prestataires. Un animateur de cluster, hors logistique, dira qu'il n'est pas intéressant d'avoir ce dernier type de petites entreprises dans son cluster, puisque ces derniers se retrouvent à travers leurs clients. Ce n'est pas le point de vue adopté ici pour le secteur logistique, car ce serait se priver d'une grande partie de la représentativité du secteur logistique. En Occitanie, en 2018, 58% des entreprises logistiques selon l'Observatoire prospectif des métiers du transport et de la logistique ont moins de 10 salariés, en comptant les

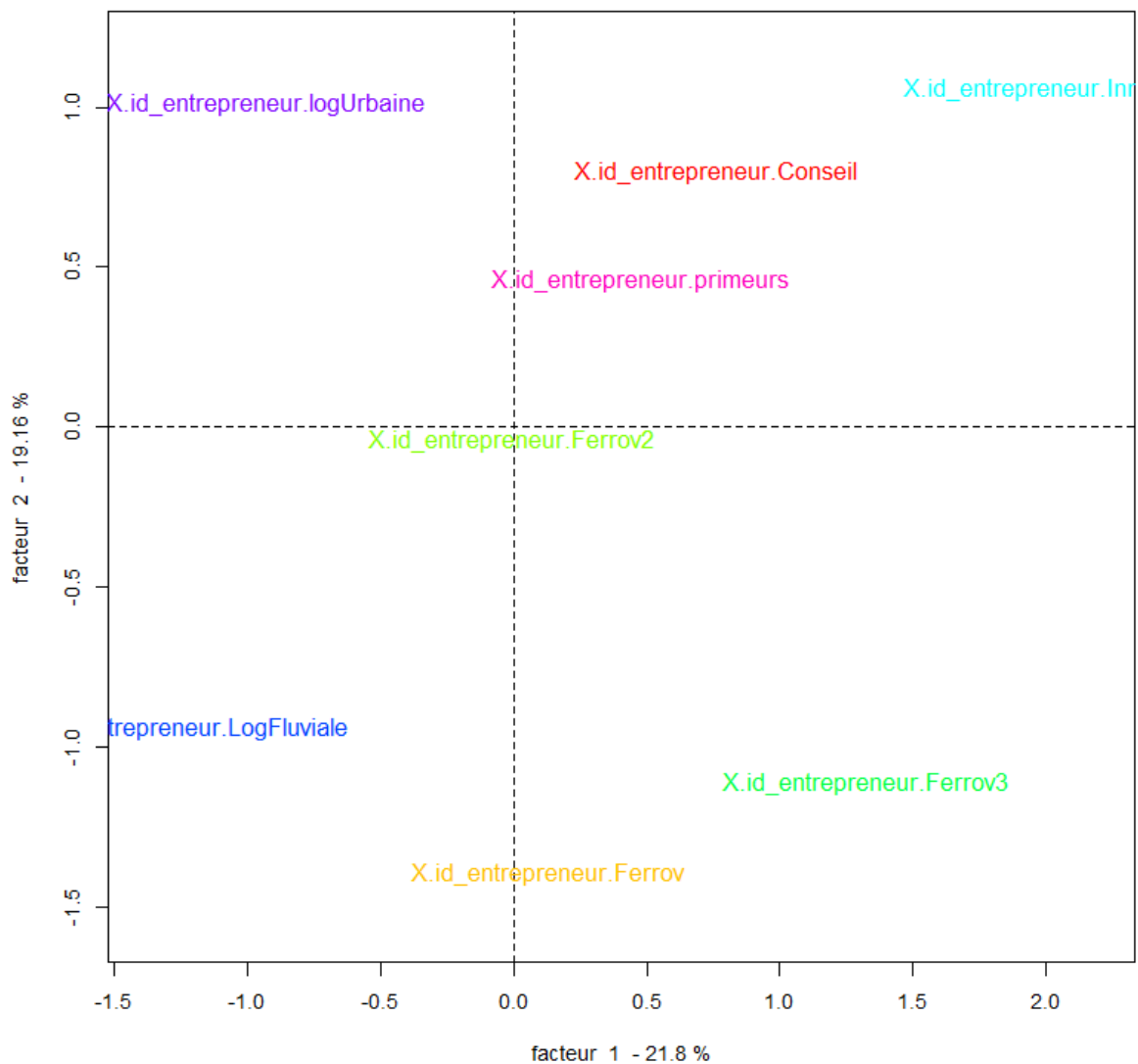


FIGURE 2.19 – AFC : analyse de spécificités dans l’usage des mots apparaissant plus de 10 fois chez les chefs d’entreprise (Julien Le Van Suu 31/01/2021)

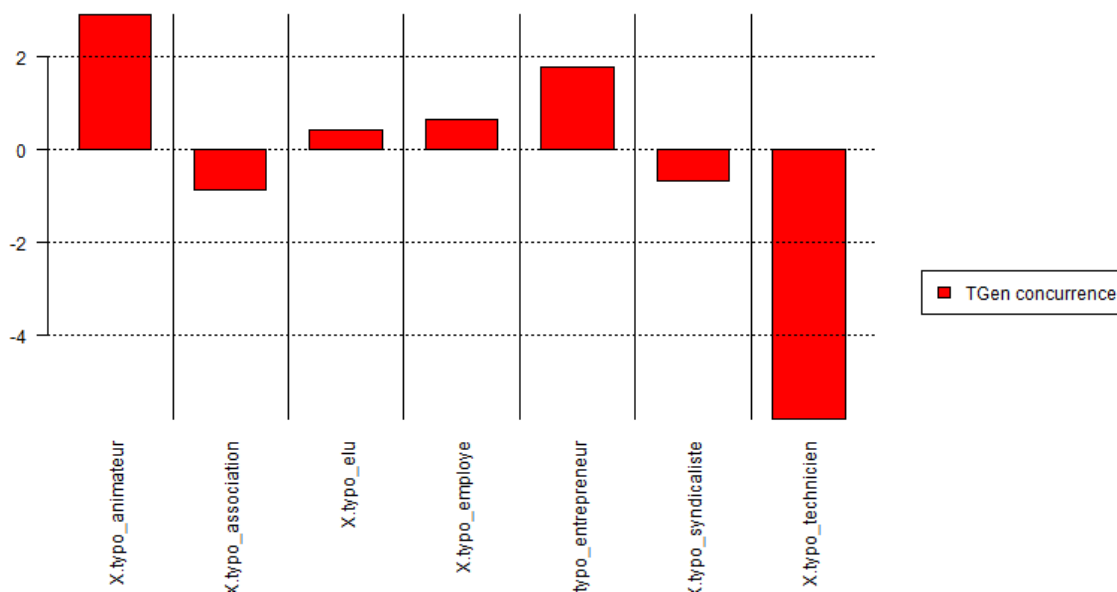


FIGURE 2.20 – TGen « Concurrence » selon les classes d'acteurs (mots : concurrence, concurrentiel, unité score Iramuteq, Julien Le Van Suu 31/01/2021)

nombreuses entreprises unipersonnelles²⁰. Un rapport de force défavorise ce type d'entreprise au sein des chaînes logistiques, par rapport à des entités de tailles plus grandes se concentrant sur les fonctions « nobles » de la logistique telles que le traitement de l'information, l'organisation des chaînes, l'innovation²¹ et par une relative invisibilisation. Exemple de ce phénomène, lorsqu'un livreur prestataire local vient au domicile, il annonce souvent « C'est le livreur [Nom d'une grande boîte de messagerie] », et non sa propre entreprise. Un cas limite de cette forte externalisation reste le phénomène nommé par les médias « ubérisation ». Ce mot-valise désigne les plates-formes de mise en relation numérique qui utilisent des livreurs sous statut d'auto-entrepreneur, autrement dit un processus de désintermédiation par le numérique.

Les réalités vécues pour une entreprise de l'informatique qui s'occupe du traitement de l'information logistique, par exemple en développant un ERP²² et un opérateur de logistique urbaine seront sans commune mesure. Pour les personnes sur le terrain, la concurrence peut même se traduire par une forme de violence sur le matériel et les personnes. Dans la logistique urbaine, un acteur affirme :

C'est du business, hein, c'est même des coups de *, c'est on se crève des pneus, moi j'ai connu ah ouais, l'autre il lui a volé ses camions, il y a pas longtemps, il y a deux ans de ça [...]. On débauche les salariés. (E4)

Pour résoudre les problèmes de concurrence au sein d'instances de coordination comme un clus-

20. Ces entreprises ont été volontairement omises sur les représentations cartographiques pour des raisons de lisibilité, mais aussi méthodologiques. L'objectif est de suivre, dans la mesure du possible, ce qui a été balisé par (HEITZ et al., 2019). Selon la base SIRENE de l'INSEE et une vue satellite, il reste difficile de déterminer si une entreprise est de nature logistique ou pas si elle est de petite taille. Cependant, leur importance au sein du cluster sera réaffirmée dans le chapitre correspondant.

21. Ces entreprises sont labellisées 4PL et 5PL.

22. Progiciel de gestion intégré, qui permet d'intégrer toutes les fonctions de l'entreprise.

ter, un formateur émet l'hypothèse qu'il serait plus judicieux de solliciter plutôt les responsables logistiques que les chefs d'entreprise, disposant de peu de temps, pour aller aux réunions du cluster par exemple. Comme dit précédemment, les employés de la logistique ont un « monde lexical » et une rationalité en commun que n'ont pas forcément les chefs d'entreprise. Cependant, ce propos est à modérer, car à l'inverse, la diversité est certainement une force recherchée au sein d'un cluster. La concurrence et la conflictualité qu'implique celle-ci sont inhérentes au dialogue secteur-territoire.

En revanche, tous les acteurs s'accordent à demander une régulation européenne pour limiter la concurrence entre pays, avec les pratiques de cabotage²³, souvent avec des utilitaires non soumis aux pauses réglementaires.

2.2.2.2 Emploi : un déficit d'attractivité du secteur

BENVEGNÙ et GABORIEAU (2017) montrent dans leurs études les parallèles entre monde industriel et monde logistique, usines et entrepôts, employé de la logistique et ouvrier. « La rue est notre usine » est un slogan, repris sur les réseaux sociaux, qui montre la grande précarité dans laquelle se trouve tout un pan du secteur logistique, souvent « ubérisé ». Le secteur logistique est en effet un des secteurs qui recense le plus d'accidents du travail après celui du BTP, dus à des mouvements répétitifs et des cadences de plus en plus serrées (BENSAID, 2021). Ces conditions de travail peuvent nuire à l'image du secteur et amener à des problèmes de gestion des ressources humaines. Depuis de nombreuses années, le secteur possède des difficultés de recrutement alors même qu'il est en croissance en Occitanie (Source OPTL). Cela est dû à la concurrence évoquée, mais aussi parfois aux conditions intrinsèques de certaines filières, comme celles impliquant le travail dans des chambres froides, de passer des nuits loin de son domicile (découchage). S'ajoute à cela le phénomène bien documenté de périurbanisation logistique (RAIMBAULT, 2014a), qui possède comme effet de bord que les entreprises de la logistique sont de plus en plus loin des bassins d'emploi. Des acteurs territoriaux en lien avec l'aménagement partagent ce constat :

À Montauban ils ne trouvent pas la main-d'œuvre et, du coup, parce qu'on a... on les met de plus en plus loin du réseau, près des autoroutes, mais de plus en plus loin des clients, donc forcément ça génère, enfin, des kilomètres en plus, mais en plus ils ne trouvent même pas de demande. (E7)

Ce sujet, qui intéresse particulièrement les chefs d'entreprise et les employés liés à la formation, est porté au sein de plusieurs institutions, dont les clusters. Sachant que l'aspect spatial est du ressort de l'aménageur, les actions proposées pour rendre le secteur plus attractif ciblent la RSE (autrement dit la finalité sociale et les conditions de travail), le salaire, et la communication. De nombreux acteurs ont des idées pour rendre le secteur plus attractif, par exemple :

23. Le cabotage routier est le droit donné par l'Union européenne à un transporteur européen non domicilié en France de réaliser un transport routier sur le territoire national.

Qu'est-ce qu'on pourrait faire pour que les gens fassent des études fassent des stages dans nos entreprises [...] ? Donc aujourd'hui on travaille sur des solutions sur des nouveaux diplômes, évidemment dans le privé, ça peut être mettre un peu plus en avant la RSE, qui aujourd'hui parle aux jeunes, l'écologie, qui parle aux jeunes, qui parle aux étudiants ; ça peut être le salaire. (E4)

De plus, bien que pour l'instant les indicateurs permettant d'affirmer cela ne soient pas disponibles, les chefs d'entreprise interrogés imaginent une polarisation de l'emploi logistique, avec d'un côté des chauffeurs-livreurs, et de l'autre des ingénieurs et cadres techniques. Pour eux, des algorithmes pourraient remplacer les tâches d'encadrement intermédiaires (planification de tournées, gestion des ressources humaines, gestion de stocks...), chose qui a été en partie démontrée par des plates-formes telles qu'Uber. L'appareil de formation devra alors s'adapter pour répondre à une demande en forte évolution et un changement majeur de pratiques.

2.2.2.3 Innovation et transition énergétique comme réponse aux problèmes rencontrés

Il apparaît que la mutation du secteur est une façon de répondre aux problématiques productives qu'il rencontre. Elle peut se faire au travers de la transition numérique, chose qui sera développée plus loin. Les actions utiles en la matière ne sont pas des innovations de ruptures, mais incrémentales, qui permettent d'améliorer les processus logistiques. Elles nécessitent un changement de paradigme et une adaptation des structures de formation aux nouvelles pratiques, telles que les puces RFID, les plates-formes de suivi et de gestion des commandes (EB). Cependant, les parties prenantes de la logistique imaginent, dans le futur, de réelles innovations de rupture telles que les véhicules autonomes, une intensification de l'automatisation, des entrepôts connectés par l'Internet des objets, l'usage de la blockchain²⁴ pour sécuriser les chaînes logistiques...

Par ailleurs, une partie des intervenants semble souhaiter et anticiper un changement des systèmes productifs qui devraient se « relocaliser », c'est-à-dire s'adapter pour satisfaire la demande en circuits courts (AKONO & FERNANDES, 2009). Cela implique de repenser totalement les systèmes logistiques, qui sont pour l'instant plutôt plus efficaces sur de longues distances... Autre changement attendu par les acteurs, la montée en puissance et en capacité de la logistique retour dans une logique d'économie circulaire. Cette dernière permettrait, lors de tournée de livraisons chez les commerçants, de récupérer en même temps les déchets (emballages, cartons) produits par cette livraison, par exemple pour des modèles d'exposition (E19). La capacité à s'adapter sera la clef du succès, selon plusieurs chefs d'entreprise. Pour réaliser cette transition, beaucoup comptent sur l'action publique dans un processus d'interconnaissance et d'apprentissage (p. ex. E4), tandis que d'autres, plus installés, préfèrent entamer une mutation sans mobiliser des ressources publiques.

24. La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle.

2.2.2.4 Une presse locale proche des préoccupations du secteur logistique

La presse locale (P1), en faisant une recherche sur les termes « logistique » sur le périmètre de la Région Occitanie (Indépendant, Midi Libre, dépêche du midi...), est très proche des préoccupations des employés et des chefs d'entreprise du secteur logistique. Le nuage de mots montre que les articles se concentrent sur les relations internes à l'entreprise, le recrutement, la formation (figure 2.21)... Plus précisément, la classification Reinert sur textes entiers (figure 2.22) fait apparaître la répartition suivante. Les articles concernant l'aménagement de la logistique représentent 12,7 % du corpus, ceux qui concernent le système productif et les supply chains 11 %, les flux logistiques 12,7 %, la logistique au sein des institutions publiques et de l'armée 21,8 %, les mouvements de grèves au sein du secteur 8,6 %, le système de formation 20,9 %, et le monde lexical de la dernière classe n'est pas identifiable (12,3 %). Finalement, 53,2 % des articles concernent la pratique professionnelle de la logistique, contre 12,4 % qui concernent l'aménagement du secteur et 21,8 % qui concernent les institutions publiques. Certaines préoccupations sont spatialisées : l'AFC révèle que la classe 2 grise vient d'un journal local toulousain, les classes 3 et 4 vertes viennent de journaux en ex-Midi-Pyrénées, tandis que la 1, en rouge est orientée sur l'ex-Languedoc-Roussillon. Enfin, la classe 7 en rose, comprend un grand nombre de toponymes et concerne le département des Hautes-Pyrénées.

2.2.3 Les actions de la Région : des investissements dans l'énergie et les infrastructures

Pour répondre aux interrogations à la fois de la société civile, mais aussi de certains chefs d'entreprise, en tant qu'organisme de médiation, la Région a choisi de mettre en place d'un côté ce qui est parfois appelé « transition écologique » du secteur logistique, mais qui s'apparente plutôt à une politique d'efficacité énergétique, et de l'autre côté des investissements dans les infrastructures. La Région a en charge la gestion de plusieurs ports, dits d'intérêts régionaux, ainsi que d'aéroports.

2.2.3.1 Extension du port à Port-La-Nouvelle et Sète

À Sète, le programme de développement du port, disponible **en ligne**, est dans les dernières phases. Un des projets phares était l'extension d'un terminal de conteneurs, dont les autorités avaient projeté que l'utilisation allait être croissante. Les acteurs associatifs locaux avaient émis des critiques sur cet exercice de prospective, le port étant en sous-capacité. Généralement, l'utilisation ou non d'une infrastructure de ce type dépend de la capacité des services commerciaux des opérateurs à aller chercher de nouveaux marchés, mais aussi à des opportunités de construction de chaînes d'approvisionnement qui dépassent amplement l'échelle d'une Région.

À Port-La-Nouvelle, une extension du port est en cours de réalisation, qui pourra accueillir des navires de plus gros tonnage, et cela s'accompagne de la réalisation d'éoliennes en mer dont l'énergie à terme pourrait permettre de produire de l'hydrogène qui serait utilisé pour le transport fluvial (E16). Le projet, que les opérateurs sur le port ainsi que les institutionnels ap-

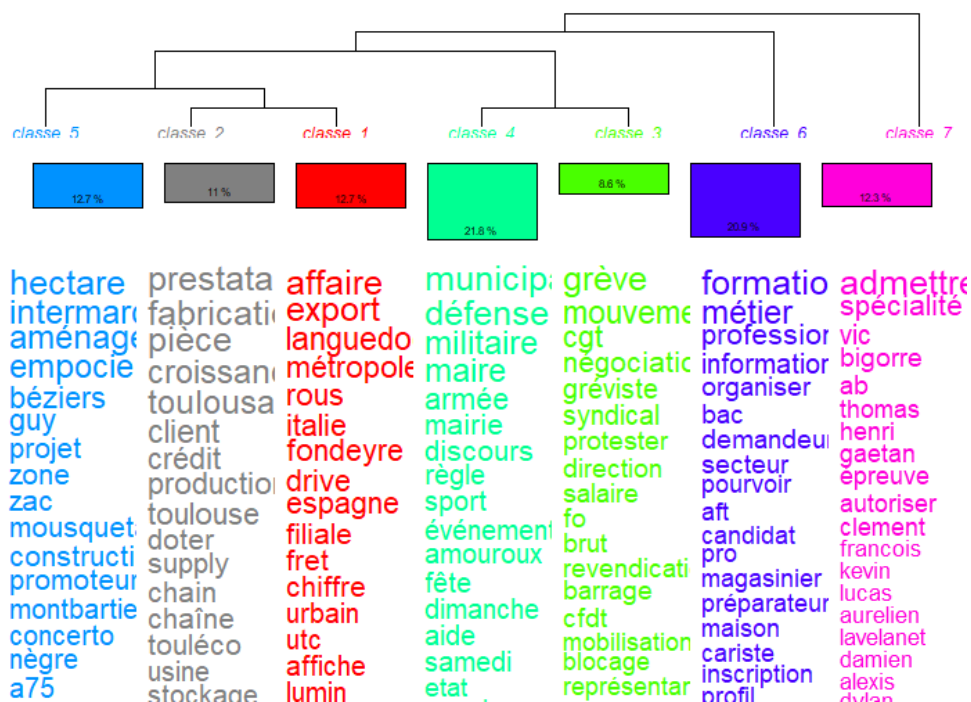


FIGURE 2.22 – Classification Reinert sur le corpus de presse P1 (simple sur texte, classes phase1=10, 88% des textes classés, Julien Le Van Suu 19/04/2021)

précient, a cependant été la source d'un conflit d'aménagement (JEAN et al., 2008) qui portait sur les usages et la protection de l'environnement. Les acteurs de la logistique entendus étaient favorables au projet. Un acteur affirme :

Je ne crois pas me tromper en disant que c'est le plus gros projet d'investissement, public à l'heure actuelle par une région, c'est 220 millions d'euros, qu'on investit [...] bon, ben les opposants que l'on a eus, c'était les wind-surfers, les gens qui faisaient de la planche et qui venaient de manière illégale avec leur 4x4 dans le parc national (E26)

De même, un employé de la logistique présent sur place fait le constat suivant :

De toute façon, la décision la sur Port la nouvelle la décision qu'ils ont pris de faire l'extension du port [...] C'était soit il le faisait soit le port il était mort dans cinq à 10 ans. La décision est bonne, l'investissement il est conséquent. (E18)

Cependant, plusieurs associations se sont mobilisées contre ce projet d'aménagement, et la presse locale montre les différents points de vue contradictoires qui ont pu être émis. Ce projet, porté par la Région, montre la centralité de la question environnementale dès qu'il s'agit de réaliser une infrastructure logistique. Pour plus d'informations sur les arguments de part et d'autre, le site de la Commission Nationale du Débat public apportera un éclairage utile sur le dossier (CNDP, 2018).

2.2.3.2 Financements de routes

Le financement de nouvelles routes à proximité de centres logistiques, bien qu'elles ne soient pas spécifiquement créées pour la logistique, ont une influence directe sur sa gestion et la future implantation d'activités liées. Le routier détenant la part modale la plus importante, la logistique est particulièrement sensible aux aménagements en cette matière. Par exemple, la rocade de Perpignan, cofinancée par la Région, va générer des changements dans les flux autour de la zone logistique de Saint-Charles. Si la Région finance, elle ne participe pas, pour l'instant, à la maîtrise d'ouvrage, celle-ci étant sous la responsabilité d'autres collectivités. Par exemple, elle n'intervient pas dans le calcul des girations pour permettre – ou non – le passage de poids lourds, les études d'ingénierie... Avec le projet de loi 4D²⁵, qui comprend un volet de différenciation, souhaité par le gouvernement, il semble probable que les actions de la Région en matière de réseau routier se verront renforcées et légitimées. En pratique, la Région pourra obtenir la gestion de certaines routes nationales (BEUREY, 2020).

2.2.3.3 Intermodalité et report modal sur le ferroviaire

Pour l'intermodalité et le report modal, la Région dispose d'une capacité d'action qui se base d'une part sur des ressources humaines dédiées, et d'autre part sur un réseau établi entre collectivités et acteurs publics. Par exemple, le projet Ardoise Éco-Fret associe les acteurs du Gard Rhodanien, la SNCF, les Régions Occitanie, Auvergne Rhône-Alpes et enfin l'entreprise Arcelor Mittal. Le dossier est maîtrisé, avec de nombreuses études produites en interne ou commandées, des conseils des organes consultatifs en la matière, le montage d'interfaces. La Région s'engage fortement en faveur du ferroviaire et investit des sommes importantes dans ce domaine. La légitimité de l'équipe en place, voire de la marque « Occitanie », est fortement liée à ce thème, car elle a communiqué sur la question (REVELLI, 2019).

2.2.3.4 Une compétence d'aménageur et de développement économique peu mobilisée sur la logistique

En ce qui concerne la compétence économique, bien que la Région soit en principe chef de file sur ces questions, hors des sentiers balisés de l'aide aux entreprises et des structures de coordination, un véritable problème de confiance des acteurs du secteur envers les acteurs publics existe²⁶. Les acteurs publics souffrent d'un manque de légitimité auprès des chefs d'entreprise et employés du secteur (TEISSERENC, 2002) dont il sera question dans les parties suivantes. Un animateur de cluster, ayant un parcours dans le secteur privé, affirme par exemple :

25. Le projet de loi 4D, pour décentralisation, déconcentration, différenciation et décomplexification, vise à transférer des compétences aux collectivités locales « à la carte ». Il concerne les volets : infrastructures et transport, environnement, éducation, santé, logement et le Revenu de Solidarité Active (qui retourne dans l'escarcelle de l'État). Actuellement, le texte est adopté au Sénat, mais n'est pas à l'ordre du jour du Parlement, ce qui laisse imaginer que ce projet ne constitue pas une priorité pour l'exécutif.

26. Phénomène constaté hors du cluster étudié en partie 3.

Le moins les puissances publiques se mêlent le mieux on se porte. C'est vraiment le plus important, laisser faire les privés (E32)

Pourtant, la Région est considérée comme un acteur chef de file sur l'économie par les différentes lois et documents de planification : elle peut potentiellement être une référence en la matière. Elle possède un fort potentiel d'orientation et d'optimisation du secteur logistique grâce à la maîtrise à la fois des infrastructures et de l'aménagement économique, choses qui vont directement influencer le secteur logistique.

Sur les deux, sur les deux sur l'économie [la Région] est vraiment chef de file, comme on dit maintenant avec les métropoles et sur les infrastructures de type rail, canaux, ports [la Région] est propriétaire de plusieurs ports, [la Région] est compétente en termes de mobilité, [la Région] est la première compétente en termes de mobilité. Donc oui sur les deux, pour le coup je pense que c'est les deux compétences majeures de la Région : économie et transport. (E1)

Cette relative méfiance peut s'expliquer par des différences de représentations et un fonctionnement en silos, que ce soit du côté des entreprises ou de la puissance publique. La dimension transversale impliquée par les chaînes logistiques rebat les cartes du découpage institutionnel. Longtemps, les représentations ont été sectorisées en fonction du mode de transport, chose qui perdure au sein des administrations et de certains syndicats. Jean-Marie Pernot, politologue, affirmait à propos de la CGT : « Elle a conservé ses grandes verticalités professionnelles du passé : par exemple, les transports routiers, les chemins de fer, les marins... alors que ce monde s'est réorganisé autour d'une fonction qui les agrège et désagrège : la logistique ». La même constatation peut être faite pour les administrations (et certaines grandes entreprises), qui fonctionnent encore en silos sur les différents modes de transport. La seconde division qui existe au sein de notre corpus concerne un champ lexical de ce qui est « fixe » (infrastructures, entrepôts, ports), associé à la logistique, et un champ lexical de ce qui est « mobile » (véhicules), associé au transport (figure 2.23). Cependant, ce résultat est à modérer, car cela est peut-être dû aux questions posées, qui établissaient la séparation entre points fixes (foncier) et mobiles²⁷. Même si cela répond encore à une certaine réalité dans certaines entreprises, il s'avère que celles qui maîtrisent la chaîne logistique et imposent leur modèle ont décloisonné les différents modes de transport et les lieux de stockage ou de transit, en liant le global au local. Ainsi, le retard dans l'adaptation à cette nouvelle donne explique qu'une partie du système productif en Occitanie et des administrations soient contraints à accepter un modèle imposé par des multinationales, contre leur gré, comme le montrent plusieurs articles dans la presse (DUMEZ, 2019 ; LCI, 2020).

Pour conclure, la logistique est un sujet de débat pour chaque catégorie d'acteurs, qui peut amener des conflits liés à des représentations. Cela est le signe d'un certain intérêt, récent, pour le sujet. La capacité de l'action publique à créer de la proximité à partir de cette circonstance opportune dépend essentiellement de sa capacité à saisir les enjeux socio-spatiaux et de concurrence liés à ce secteur. Cependant, il convient de souligner que les marges d'orientation, et encore

27. Par exemple, une question était posée sur les externalités liées aux points fixes de la logistique et de la disposition dans l'espace, et une autre sur la gestion du transport

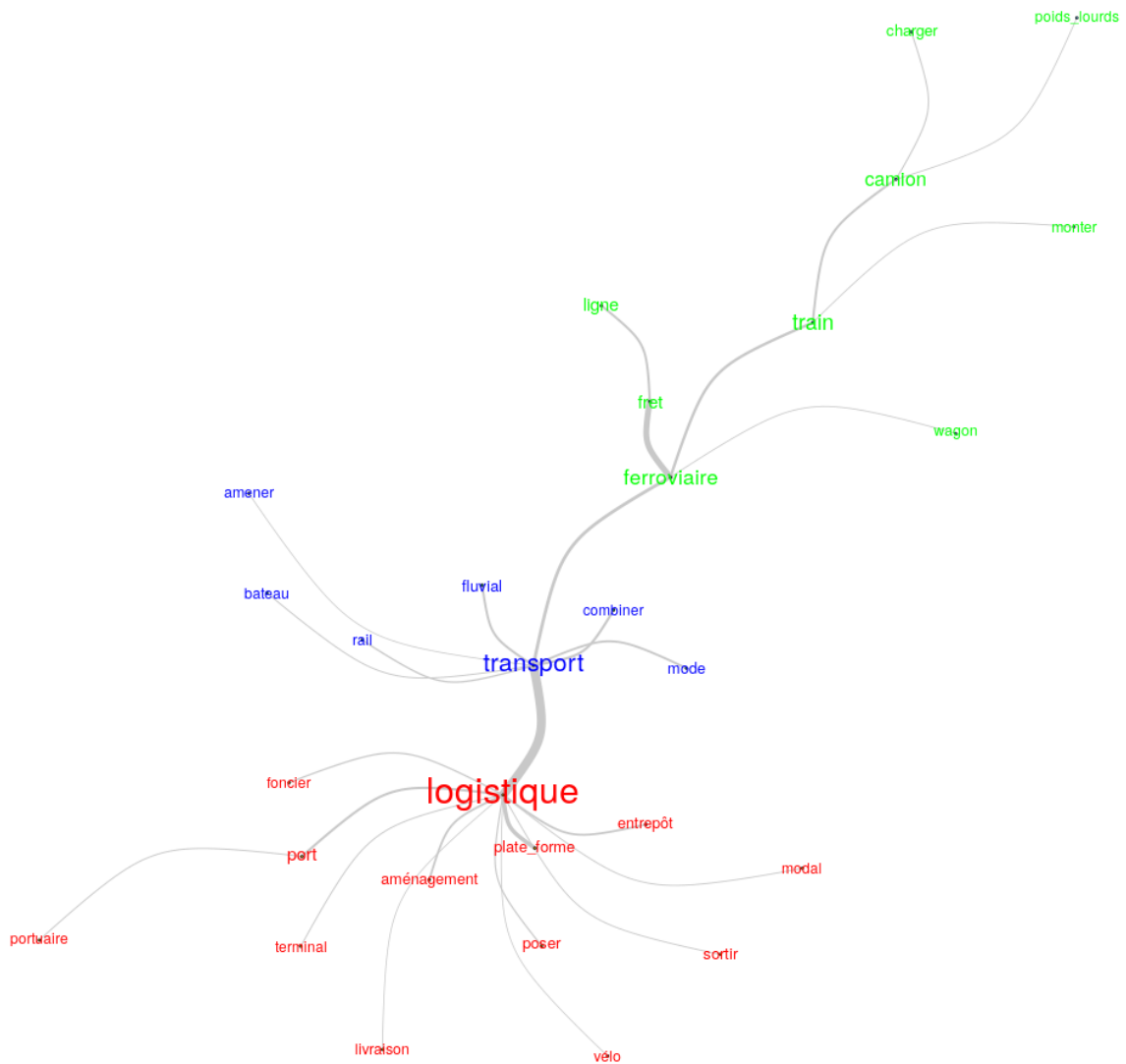


FIGURE 2.23 – Représentations de la logistique et du transport (indice de cooccurrence, Julien Le Van Suu 04/02/2020)

plus de planification pour la Région sont faibles, avec d'un côté un secteur essentiellement géré par le marché et le monde économique, et de l'autre des échelles d'action réticulaires qui ne correspondent pas à son domaine de compétences. Par exemple, elle intervient peu sur des projets liés à la logistique urbaine et aux espaces de stockages, ceci étant plutôt du ressort des métropoles (E4), ou bien sur les flux nationaux et internationaux (E5), cela étant du ressort de l'État. Cependant, pour permettre cette capacité politique de planification et régulation du secteur logistique, il convient tout d'abord de s'appuyer sur des données précises et des services publics dédiés. Cela existe en Catalogne Sud, par exemple, avec la CIMALSA (FRAGO CLOLS, 2016), qui mène aussi une politique foncière logistique intégrée. Depuis septembre 2019, en Occitanie, aucune ressource humaine n'est allouée au traitement des questions logistiques du point de vue économique et de l'aménagement du territoire. Cependant, un recrutement d'ingénieur est en cours au niveau de Toulouse (E1).

2.2.4 Les stratégies d'acteurs au travers de la dimension conflictuelle ou opérative de la logistique

Il sera plus tard question d'un cas particulier, le cluster. Pour l'instant, il s'agit de comprendre quelles options ont les différentes parties prenantes de la logistique dans le territoire de la Région Occitanie. La sous-section précédente aidait à comprendre les objectifs des différentes parties prenantes. Il n'existe pas d'unicité d'objectifs en fonction des types d'acteurs, de leur catégorie socioprofessionnelle ou de leur fonction. Par un exemple, un chef d'entreprise du monde ferroviaire peut vouloir collaborer avec des transporteurs routiers locaux pour la logistique du dernier kilomètre (E31), au détriment des firmes qui auparavant faisaient du transport transnational. Dans ce cas, l'équation est plus complexe et les objectifs multiples (faire vivre l'économie locale, massifier, permettre le report modal...). Dans un modèle très simplifié, les acteurs mettent en place des stratégies pour arriver à ces objectifs, et l'impossibilité à atteindre un certain nombre d'entre eux nécessite la mise en place d'une logique conflictuelle, qui passe soit par la protestation (voice), soit par la sortie du territoire (exit) (TORRE & CARON, 2005). En revanche, la satisfaction d'un certain nombre de demandes suscite l'adhésion (loyalty).

2.2.4.1 Le modèle exit-voice appliqué à la logistique pour les chefs d'entreprise, un problème spatial

Ces possibilités, pour les chefs d'entreprise, comme pour d'autres catégories d'acteurs, varient selon le capital social (BOURDIEU, 1980 ; BRULHART & CLAYE-PUAUX, 2009) des acteurs considérés, sachant que la logistique couvre un spectre large de capitaux sociaux pour chaque catégorie d'acteurs. Même si nombre de chefs d'entreprise logistique affirment que leur activité est délocalisable, donc éligible à un exit spatial radical – et il est vrai que pour ceux qui opèrent à un niveau national ou supranational, elle l'est de plus en plus (RAIMBAULT, 2016) – un certain nombre de freins existent et ne permettent pas un exit spatial aussi simple qu'affirmé ici :

Les politiques qui décident, d'abord ils sont élus, ensuite il décident sur le plan

économique. Si on est pas d'accord, on essaie de les convaincre, de leur expliquer d'aller les voir, et si on n'est pas d'accord, nous on prend nos cliques et nos claques et on va à côté et c'est terminé. Le politique, s'il prend les mauvaises décisions, il va faire partir les entreprises. Il aura du chômage et son territoire sera en lambeaux. C'est tout, ça s'arrête là. Nous on a, c'est le politique qui décide, si on essaie de lui indiquer ce qu'il faut faire, c'est lui qui décide. (E9)

Le premier concerne l'attachement au territoire (PECQUEUR, 2007). Celui-ci explique entre autres, pourquoi certaines entreprises s'installent dans des lieux qui ne sont ni des bassins d'emplois ni des nœuds routiers, ferroviaires ou aériens ; ni des lieux qui sont déjà investis par la logistique. C'est le cas, entre autres, dans le département des Hautes-Pyrénées. L'hypothèse est ici faite que ce comportement se retrouve plutôt dans des entreprises de petite taille. Même si ce ne sont pas les plus structurantes en matière de stratégies logistiques, il n'empêche qu'elles constituent la majeure partie des entreprises de la logistique et que les structures de taille plus importantes s'appuient amplement sur ce tissu local. Cet attachement peut se baser sur plusieurs facteurs comme l'inscription dans des réseaux associatifs locaux, les relations familiales et amicales, les aménités du territoire proposées ou non par les services publics... Un acteur public explique, à propos d'un transporteur sur son territoire :

Lui il est à XXXX par fidélité pour son département, c'est une entreprise familiale, mais techniquement il pourrait très bien être ailleurs, c'est le propre des entreprises de transport quoi. (E24)

Le deuxième concerne la nature des réseaux logistiques dans laquelle l'entreprise s'inscrit. La majeure partie des flux sont intra régionaux, et dont les chaînes d'approvisionnement dépendent de chargeurs et clients qui évoluent à l'échelle d'une Région. Déconstruire ces réseaux pour refaire cela ailleurs peut être extrêmement coûteux et finalement difficile à mettre en œuvre. Cela est encore plus vrai pour les opérateurs de logistique urbaine, qui dépendent d'enjeux encore plus locaux. Cependant, ce propos est à modérer, car la position dans l'espace semble être un facteur moins important que le positionnement stratégique de l'entreprise dans des réseaux globalisés, selon HESSE (2007).

La troisième concerne la nature des infrastructures disponibles sur le territoire et leur « rareté ». Par exemple, dans le cadre d'une entreprise qui fait le choix d'avoir une flotte de véhicules au GNV, l'environnement territorial reste déterminant : la présence de bornes ou stations est obligatoire. Comme le disait V. KAUFMANN (2000) pour la mobilité des personnes, la logistique reste aussi « un ensemble de choix dans un champ de contraintes ». Il est vrai que ces contraintes et dépendances pèsent plus fort sur des entreprises ayant choisi d'adopter une politique qui prend en compte la dimension sociétale, avec le report modal, qui nécessite des infrastructures lourdes, les énergies alternatives, ou bien de nouer des liens partenariaux forts avec les collectivités (E31, E17, E6). En conséquence, il paraît logique qu'un modèle déterritorialisé se développe largement au sein du secteur logistique, comme l'ont affirmé plusieurs auteurs (HESSE, 2007 ; RAIMBAULT, 2016), et par ailleurs que ce modèle permette de dégager de plus grandes marges. Cas limite,

une entreprise comme La Poste voit une partie importante de son budget alloué aux relations avec les collectivités et les habitants, et nécessite un modèle « hybride » entre un service public et une entreprise privée. Elle est contrainte de faire des choix qui vont à l'encontre des lois du marché, par exemple avec la distribution de la presse, qui est non rentable.

La quatrième est liée à un héritage historique, qui combine des relations interpersonnelles, une habitude de travail, la qualité de service, l'existence de systèmes productifs qui nécessaires à cette logistique. Cela est par exemple le cas avec la Compagnie fruitière à Port-Vendres, qui, malgré les coûts inférieurs qui peuvent être proposés par d'autres ports en Espagne et en France, a longtemps préféré ce port pour le transit de ses marchandises. Un acteur public affirme :

Elle a choisi le port de Port-Vendres parce qu'il y a... parce que avec le temps elle est devenue le client principal [...] ça se passe bien elle a des habitudes, donc je pense que la qualité du service de la manutention, les délais de traitement, la sérénité sociale font que la compagnie fruitière est très attachée à son port qui est à proximité de la frontière pour l'Espagne et le Portugal [...] Je pense que dans sa chaîne logistique ça lui convient aussi... [...] Après, il y a peut-être un attachement lié à l'histoire (E10)

Ainsi, même si les parties prenantes affichent un objectif d'agilité et « d'affranchissement » du territoire, cela correspond à une tendance forte plutôt qu'une réalité totalisante en Occitanie. Des forces centrifuges importantes persistent, certainement surreprésentées au sein du corpus, puisque la nature même de la recherche fait que des acteurs soucieux du territoire ont une probabilité plus importante de répondre. Une étude quantitative en Région Occitanie et le secteur logistique pourra permettre de valider localement ou pas les phénomènes décrits dans la littérature.

Entre entreprises, la même stabilité n'est pas observée. La relation secteur-territoire est paradoxalement plus stable que celle entre entreprises du secteur. Une méfiance réciproque entre transporteurs et chargeurs, et plus généralement entre acteurs d'une même « supply chain » apparaît dans les entretiens. La maîtrise de la chaîne d'approvisionnement implique aussi des questions économiques et de pouvoir (NOIREAUX & POIREL, 2009). Ce phénomène est différent de celui de concurrence entre acteurs du secteur logistique, sachant qu'il implique une relation contractuelle au sein d'une chaîne d'approvisionnement. Alors que les acteurs dominants dans les supply chains et territoriaux souhaitent la mutualisation des données, d'autres sont plus réticents, car cela implique de dévoiler une partie de sa stratégie logistique. Avec la faible représentativité de notre corpus, il est impossible de conclure en l'état à une dichotomie entre chargeurs et prestataires logistiques. Cependant, il est certain que leurs stratégies ne sont pas systématiquement compatibles et peuvent s'opposer. Par exemple, les prestataires logistiques ou transporteurs trouvent un intérêt à la régulation : les prix du transport ne doivent pas être trop faibles. En revanche, le chargeur n'y voit aucun intérêt : il préférera avoir un coût du transport plus faible. Là encore, il est difficile d'en tirer des généralités en ce qui concerne le langage, étant

donné la faible présence de ce monde lexical²⁸, mais les chefs d'entreprise et animateurs du secteur logistique ont souvent employé au moins un lemme parmi « réglementations, réglementer, réglementaire, réguler, régulation », tandis que les chargeurs ou animateurs des autres secteurs n'ont pas du tout mobilisé ce vocabulaire.

La stratégie de *voice* est plus difficile à qualifier chez les chefs d'entreprise logistique. Celui-ci se fait sous forme de lobbying, à travers des réseaux d'influences, des médias, des rapports. Par exemple, l'initiative 4F vise à modifier les parts modales du ferroviaire et du routier (AFRA, 2020) en fédérant de multiples acteurs de la logistique et du transport. La production d'un contre discours par rapport aux études proposées par les institutions est importante pour les entreprises du transport et de la logistique. Exemple concret, lors d'une observation participante (R7), les participants remettent en cause le seuil de rentabilité fixé à 250km du mode ferroviaire pour la filière bois (BOURCET et al., 2008), car le rapport étatique ne prend pas en compte la rotation du personnel et sa mutualisation. Ce « manque de légitimité » de l'État en matière de logistique et la remise en cause de son action seront développés plus loin.

2.2.4.2 Pour les associations, un problème idéal

Pour les habitants et les associations, en Occitanie, la présence d'activités logistique est rarement un motif d'exit spatial, car elles sont souvent loin des zones d'habitation ou séparées par de grandes infrastructures. En revanche, elle peut être un motif de gêne qui plaide en faveur d'un exit spatial, notamment à cause de la présence de particules fines, de CO₂, la génération de bruits parfois à des heures propices au repos, ou bien encore un sentiment perçu d'insécurité routière (BOUDOUIN & MOREL, 2002 ; CHIRON-AUGEREAU, 2009).

En ce qui concerne l'implantation des points fixes (entrepôts, chantiers de transport combiné, centrales d'achats...) ou de la partie transport (lignes de fret) de la logistique, le NIMBY²⁹ ne paraît pas déterminant dans les entretiens. Le refus est souvent lié à des paradigmes ou idéologies (entendu en tant que systèmes d'idées), et s'exprime sous forme de contestations (*voice*). Par exemple, un acteur localisé à Perpignan parlera volontiers d'un autre territoire avec lequel il possède une affinité, où il a vécu, mais sur lequel il ne possède pas de propriété foncière. Leur action vise à remettre en cause un modèle de développement plutôt que de se battre contre la dégradation d'un cadre de vie donné. Les externalités négatives ou positives de la logistique, contrairement aux différentes industries, sont moins connues et visibles et plus diffuses. En revanche, les représentations du modèle social (ubérisation, commerce en ligne) et productif (lié à la globalisation) que ce secteur peut véhiculer sont largement diffusées dans les médias. Un acteur associatif estime :

Actuellement il y a certains entrepôts, qui est un des leaders mondiaux de la logistique on va dire qui s'appelle Amazon... qui implante comment dire des entrepôts géants

28. Par exemple, le lemme régulation apparaît moins de 10 fois

29. Not in my backyard, pas dans mon jardin : ne pas vouloir d'un équipement car il dégrade la qualité de vie (SUBRA, 2016)

un peu partout au détriment des terres agricoles... il y a une destruction de terre qui est faite, je vois, à côté de Toulouse (E27)

Systématiquement, c'est la logistique « déterritorialisée », autrement dit incluse dans les réseaux globalisés de production et de distribution, qui est ciblée par les acteurs associatifs. Ce ne sont jamais des transporteurs locaux. À travers la logistique, c'est aussi les phénomènes de globalisation qui sont interrogés, un système qui est remis en cause. Les personnes interviewées étaient très bien renseignées sur la question, ce qui montre un réel intérêt théorique pour la question logistique du point de vue environnemental. Par exemple, un acteur associatif définit :

La logistique c'est, ce sont les moyens qui permettent de... faire le lien entre les systèmes de production et de distribution [...] la logistique a pris de plus en plus d'importance et d'ampleur... et s'est développée dans des domaines... qu'on peut considérer comme contestables malgré tout puisqu'ils induisent un développement important des des transports... des communications, et des besoins en énergie [...] la vente en ligne. (E29)

Une autre option, bien que non observée dans les entretiens, concerne la place de plus en plus importante que joue le juridique dans l'action publique locale. En matière de logistique, certains acteurs pourraient s'estimer lésés par une décision prise par les collectivités locales, l'état ou certaines entreprises et saisir le juge administratif ou civil, selon le cas. Les actions ciblent en premier lieu les entreprises ayant une certaine taille et un rayonnement médiatique, comme le montrent les articles de presse qui concernent cette question (DOMENECH, 2019). Plus indirectement, ces actions peuvent s'insérer dans le cadre de la réalisation d'une infrastructure liée à la logistique. En fin de compte, la stratégie d'*exit*, pour ce qui concerne la logistique, reste peu mobilisée dans une situation conflictuelle : les acteurs préfèrent la stratégie de *voice*, notamment au sein d'instances comme le cluster. En revanche, les associations, alliées avec d'autres acteurs territoriaux élus, peuvent motiver une stratégie d'*exit* de la part des acteurs sectoriels, en rendant un contexte local défavorable à l'implantation d'une zone logistique.

2.2.4.3 Des élus, techniciens de l'aménagement impliqués dans la construction territoriale logistique sur le volet infrastructure

Très peu d'élus et responsables techniques des collectivités interviennent directement sur la logistique. Cela peut constituer un des sujets qu'ils traitent, avec différentes intensités selon les territoires. La question logistique n'est pas une priorité pour un territoire qui possède très peu d'activités de cette nature, et sera au contraire beaucoup plus présente dans un département avec des ports et zones logistiques majeures. La stratégie des élus et techniciens consiste principalement à éviter l'*exit* ou le *voice* des chefs d'entreprise logistique. Les stratégies de développement territorial sont peu intenses en comparaison de celles développées à destination d'autres secteurs, bien que révélant une réelle volonté politique.

L'élus à un rôle de médiation entre les différentes sphères (TEISSERENC, 2002), administratives, politiques, associatives et économiques. La textométrie confirme ce rôle central des élus, qui

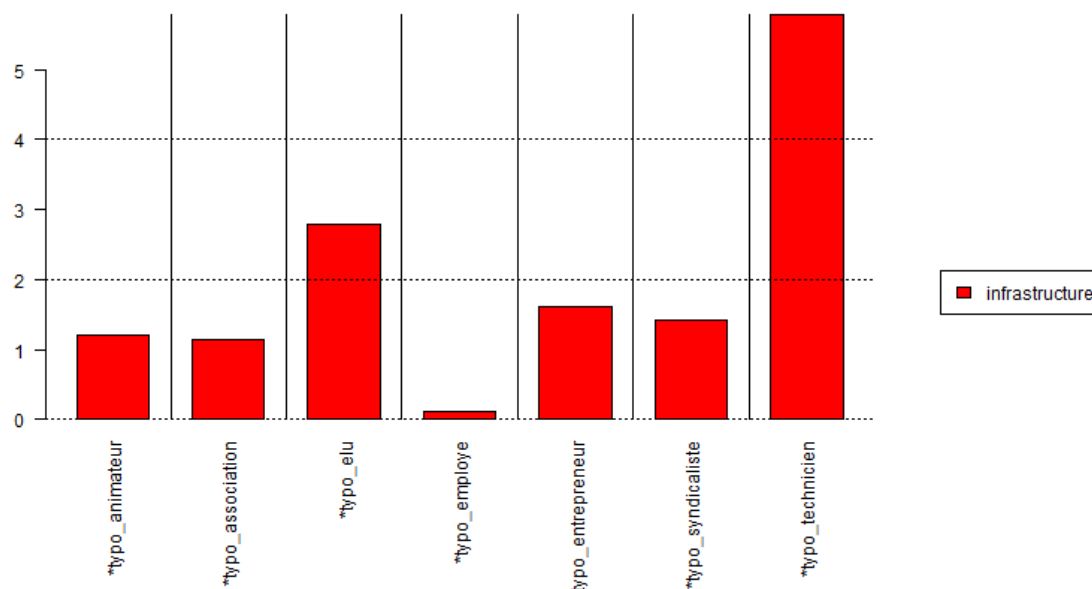


FIGURE 2.24 – Fréquences relatives du lemme « infrastructure » selon les catégories d'acteurs (Julien Le Van Suu 08/02/2021)

ici sont assez proches du monde associatif par leur positionnement politique. En général, ces derniers parlent des aspects économiques, sociaux et techniques de la logistique. Les techniciens sont ceux qui parlent le plus d'infrastructures. Pour donner un ordre de grandeur, il est environ 4 fois plus probable de rencontrer le lemme « infrastructure » dans le discours d'un technicien de l'aménagement que chez un autre acteur³⁰. Les élus sont les deuxièmes qui utilisent le plus fréquemment ce lemme, 2 fois moins que les techniciens, mais 3 fois plus que les animateurs de cluster (voir figure 2.24).

En réalité, l'aménagement de grandes infrastructures de transport fait partie du cœur de métier des élus et techniciens de l'aménagement, ce qui explique pourquoi ce thème est important. Bien que quasiment l'entièreté des acteurs soit critique sur les « orientations économiques » de l'État et des collectivités, estimant que ces dernières n'attribuent pas assez ou trop d'aide aux entreprises de la logistique, qu'elles sont mal distribuées, certains sont plutôt satisfaits par la politique en matière d'infrastructures de la Région et des départements. C'est le cas de l'acteur suivant :

J'ai un avis sur ce que je viens de vous dire par rapport aux départements et aux territoires que je connais... et c'est tout, c'est-à-dire les belles routes de l'Aveyron et les belles voies de chemin ferré de l'Occitanie [...] les autoroutes que j'ai listées tout à l'heure, ça c'est niveau national, le viaduc de Millau ça c'est des très belles initiatives intelligentes qui ont été faites pour le support du transport logistique, mais pas directement pour le transport logistique. (E32)

Il est vrai que sans infrastructures, toute la chaîne logistique s'effondre. Même avec des systèmes d'information efficaces, un management exceptionnel, une optimisation maximale ; sans routes,

30. En fréquence relative, c'est-à-dire tenant compte de la longueur des différents entretiens

sans chantiers de transports combinés, ports et voies ferrées, la logistique ne peut fonctionner. Cet aspect-là est donc fondamental, et les choix que font les collectivités et l'État ont une influence indirecte sur le fonctionnement du secteur. Un des principaux problèmes observés est qu'avec cette division des tâches, l'information ne circule pas entre les sphères publiques et privées pour la réalisation d'infrastructures adaptées au transport de marchandises. Un exemple courant est celui de la logistique urbaine : les rues sont rarement adaptées au transport de marchandises et génèrent des conflits d'usage (REVELLI, 2015). De même, les bâtiments nouvellement construits ne sont pas pensés pour faire face à l'intensification du commerce en ligne et des livraisons à domicile (E19). Dans un futur proche ou lointain, il pourrait être envisageable d'équiper certains lieux communs d'espaces de logistique urbaine auxquels le livreur puisse facilement accéder. La suite logique de la politisation de la logistique serait que les élus locaux et techniciens commencent à appréhender ce secteur sur le plan économique et social. Le potentiel d'action existe chez les élus : ils ont une fonction de médiation entre plusieurs sphères qui se manifeste dans le langage sur la figure 2.25. Ce schéma fait apparaître une division tripartite, entre les animateurs-chefs d'entreprise-employés, représentants du secteur logistique, les élus, associations et syndicalistes, représentants de la société civile, et enfin les techniciens de l'aménagement, représentants de l'expertise et intérêt général. Cependant, il convient de prendre en compte que ce rôle traditionnel de traduction basé sur la notabilité, la légitimité d'une élection, est de plus en plus contesté et partagé (TEISSERENC, 2002). Sur la figure 2.25, il semble qu'en matière de langage, l'animateur se place plus près des chefs d'entreprise et techniciens de l'aménagement, car il est bien plus proche de ces derniers, placés en bas de la figure.

2.2.4.4 Animateurs et acteurs multi-casquettes : Une coopération secteur-territoire essentiellement basée sur la légitimité

Ce constat peut être fait sur plusieurs clusters observés, bien que ce ne soit pas le cas de tous. En réalité, ce facteur dépend probablement de la composition du cluster. Dans le cadre de We4LOG, les acteurs institutionnels sont nombreux et présents aux réunions, tandis que d'autres clusters, plus proches de la définition initiale de PORTER (1998), donnent la priorité aux acteurs de l'entreprise que ce soit dans la prise de décision ou l'admission de nouveaux membres. Logiquement, les personnes qui portent ces positionnements ont des profils différents et leur discours sera aussi axé plus ou moins sur la coopération secteur-territoire ou secteur-secteur. Cela sera développé dans la partie sur les clusters, mais il est certain que la personnalité de l'animateur de cluster oriente largement les succès, échecs, stratégies d'un cluster.

Les animateurs de clusters ont une fonction similaire aux acteurs « multi-casquettes » (GUMUCHIAN, 2003), autrement dit qui possèdent plusieurs fonctions dans la gouvernance de la logistique et transcendent la typologie initiale. Par exemple, l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) ci-dessous met en valeur (figure 2.26), un chef d'entreprise, qui est aussi dans différentes commissions régionales, institutions et clusters. Ces acteurs possèdent une capacité d'action importante, en plus de maîtriser le langage institutionnel et sectoriel de la logistique. La proximité avec le centre de la figure indique un faible écart à la moyenne dans l'usage des différents mots et mondes

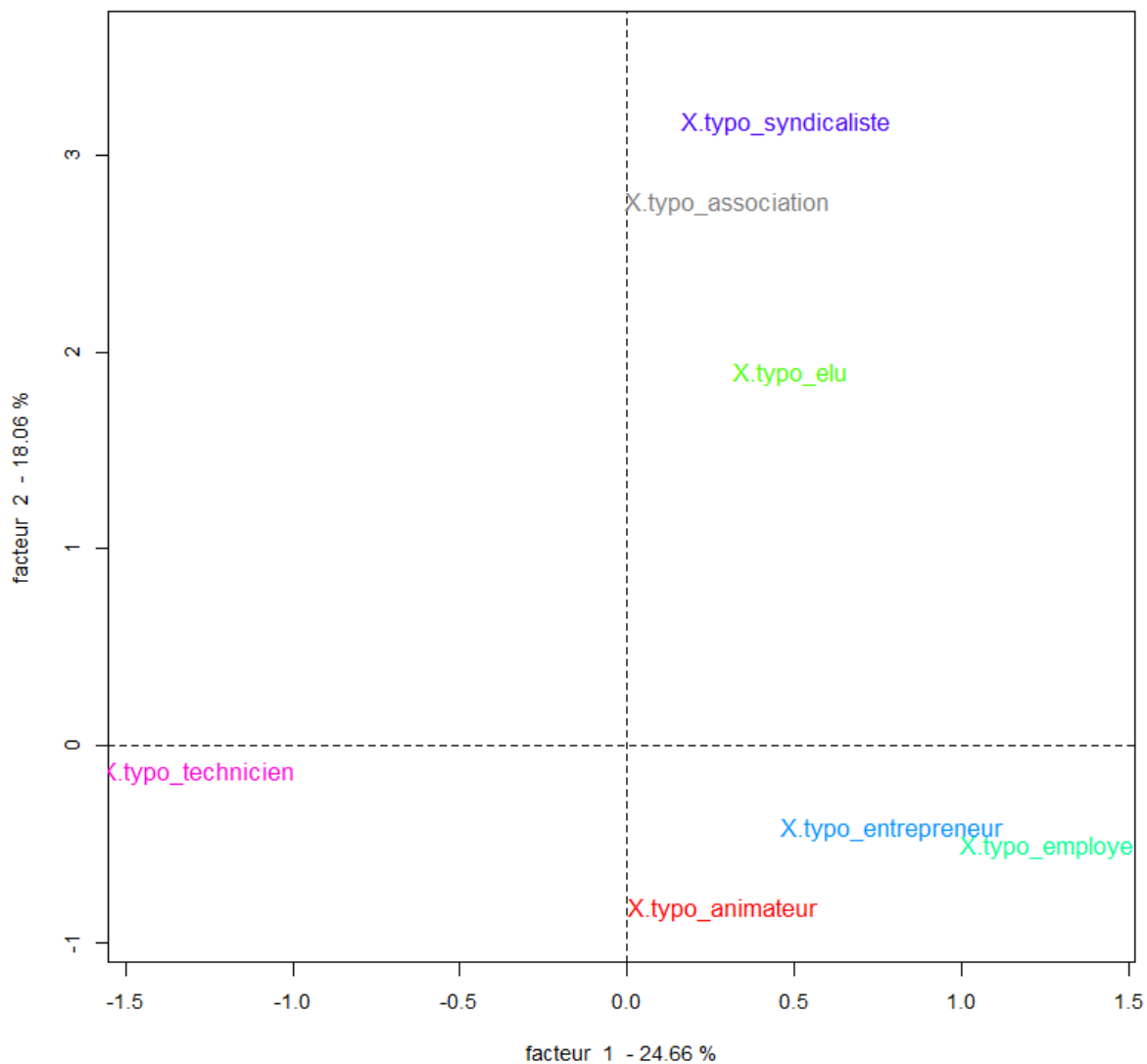


FIGURE 2.25 – AFC - Centralité des élus : Spécificités dans l’usage des mots apparaissant plus de 10 fois par typologie (Julien Le Van Suu 5/02/2021)

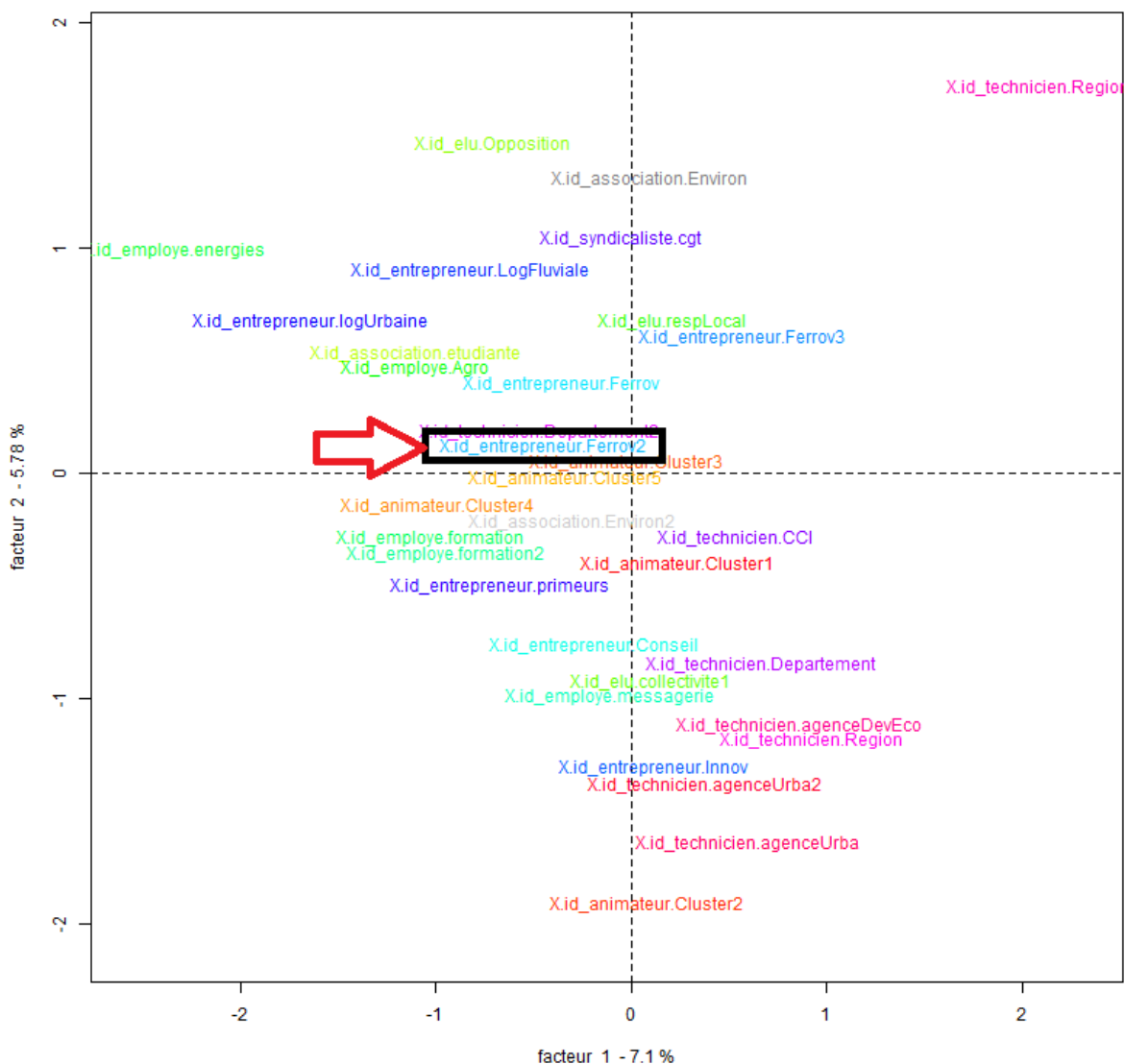


FIGURE 2.26 – AFC - Centralité d'un acteur multi casquettes : Spécificités dans l'usage des mots apparaissant plus de 10 fois par acteur (Julien Le Van Suu 5/02/2021)

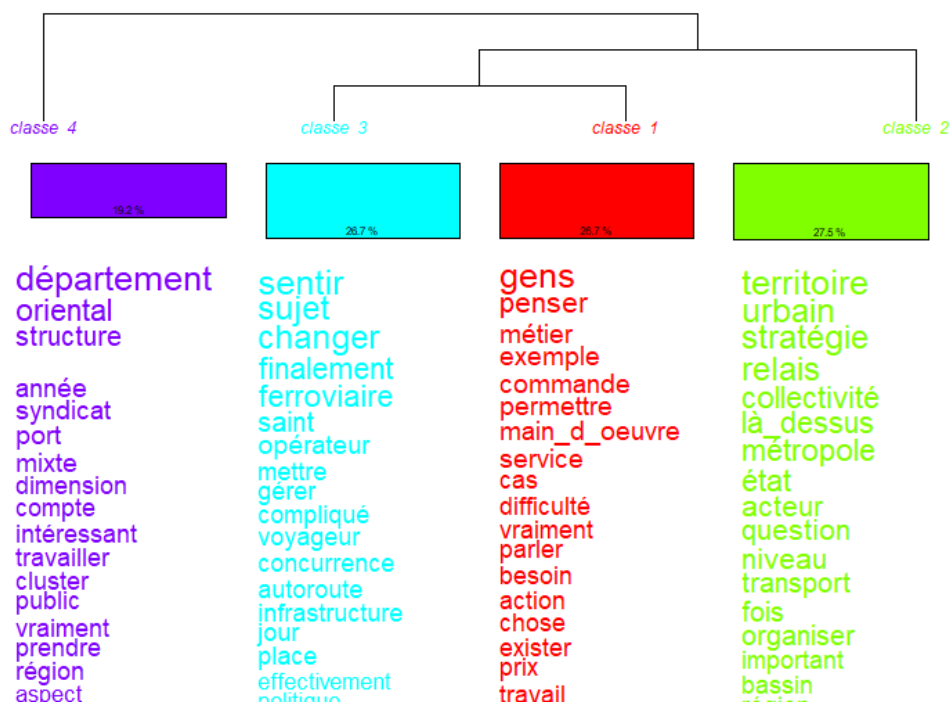


FIGURE 2.27 – Classification Reinert sur E2(double, rst1 = 12, rst2=14, classes phase1=4, 54% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 30/06/2021)

lexicaux. Il semblerait que la capacité d’action soit fortement dépendante de la maîtrise d’un ensemble de codes et mondes lexicaux spécifiques liée à la pratique de réseaux, ce qui recoupe la notion de capital social (BOURDIEU, 1979). Néanmoins, l’acteur mis en avant n’est pas le seul acteur multi-casquette de l’étude et les combinaisons retrouvées dans notre corpus sont chef d’entreprise-associatif (2 individus), chef d’entreprise-animateur-élu (1 individu), représentant syndical-associatif (1 individu). Dans les annexes, seule la fonction « affichée » est reportée, c’est-à-dire la première fonction mentionnée ou connue du répondant.

Ces acteurs sont majoritairement entendus de part et d’autre grâce à leur légitimité. Ils ont travaillé dans le secteur logistique, ont une expertise particulière, notamment technique, très appréciée par leurs pairs. Le profil purement administratif, ou purement « sectoriel » est plutôt rare (voir par exemple figure 2.27). Ils utilisent des mondes lexicaux à la fois liés à l’institutionnel et l’aménagement (territoire, urbain, stratégie, collectivité), un mode lexical lié au métier d’animateur de cluster ou autres structures (structures, cluster, départemental, syndicat, mixte), une classe liée à la profession et au secteur logistique (métier, commande, service). Dans la figure 2.27, la classe liée au ferroviaire et aux infrastructures correspond à un certain vécu professionnel dans le cluster considéré. S’ajoute à cela une compétence liée à la capacité de mobilisation, de définition d’objectifs et aux réseaux professionnels qui permet de maximiser la confiance des acteurs et de les mettre en relation. Cela apparaît dans le corpus, les animateurs de cluster connaissent leurs membres, et vice-versa.

Les élus et techniciens de l’aménagement s’appuient logiquement sur les animateurs et acteurs multi-casquettes, en quelque sorte des « experts » de la traduction pour permettre le dialogue

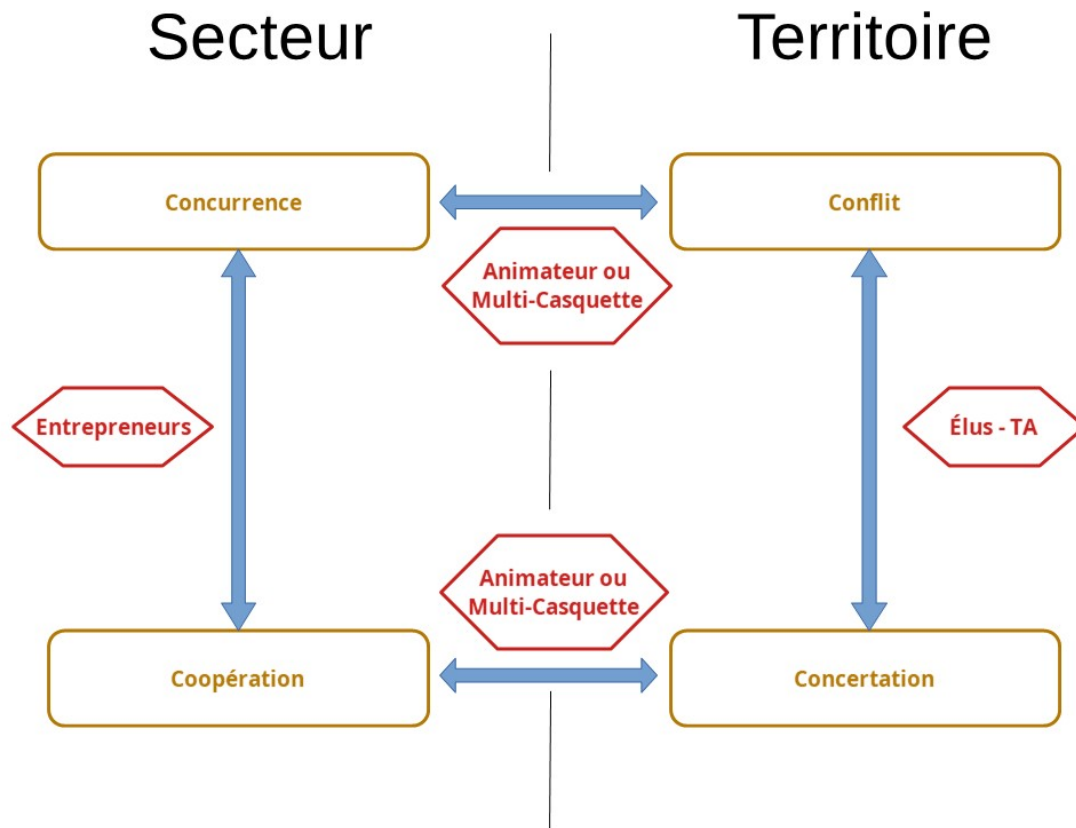


FIGURE 2.28 – Modèle théorique sur le lien secteur-territoire par les animateurs et acteurs multi-casquettes (Julien Le Van Suu 05/02/2020)

secteur-territoire (figure 2.28). Ils permettent d’amener des professionnels de la logistique dans le « monde lexical » de l’aménagement du territoire, avec une traduction concurrence – conflit, coopération – concertation, et amener les élus et techniciens de l’aménagement dans le « monde lexical » sectoriel de la concurrence et la coopération, par le processus inverse. Le but est de légitimer à la fois l’action publique en l’ancrant dans le monde professionnel et le secteur logistique en l’ancrant dans le monde institutionnel. À terme, l’enjeu est de remporter l’adhésion et la loyauté des acteurs sectoriels. Entre les acteurs et même au sein de certaines catégories, notamment les chefs d’entreprise, il n’existe pas nécessairement de stratégie territoriale unique en matière de logistique. Signe de sa politisation, le sujet logistique devient réceptacle à des revendications variées : réduction des nuisances, augmentation de la compétitivité des « chargeurs », mutualisation, transition écologique, report modal vers le train...

*

Pour conclure ce chapitre, il apparaît que les multiples représentations de la logistique entrent en concurrence, ou ouvrent des possibles de changement et d’innovation. Les stratégies d’ac-

teurs en matière de logistique influent sur les modes de production de la logistique et vice-versa. D'un côté, le secteur est essentiel au développement d'activités humaines. De l'autre, ses moyens de production, son organisation et ses externalités sont contestés. Elles le sont sur le fond par certaines catégories d'acteurs, lorsque la logistique traduit dans l'espace un excès (surconsommation, organisation du travail, concentration d'activités, « déserts » logistiques). Elles le sont aussi sur la forme, puisque de nombreux axes d'améliorations sont possibles en matière de rationalisation, massification, usage de modes dits « propres »... L'hypothèse 1-2 affirme que collectivités et l'État ont un rôle à jouer, à la fois d'arbitre entre ces différentes rationalités, mais aussi de régulateur, selon les heuristiques propres à la décision politique. Leur inaction entraîne une spatialisation de la logistique qui génère de nombreux effets négatifs, mais aussi une insuffisante prise en compte de la problématique sous l'angle socio-spatial (H1-1). Cependant, les acteurs publics, en plus de la régulation attendue, ont un monde lexical, une rationalité et des stratégies propres sur la logistique qu'il convient de préciser. Une ambiguïté existe donc entre l'exigence de neutralité qui caractérise la représentation de l'intérêt général (arbitrage et conciliation entre différentes stratégies) et l'inclusion des acteurs publics comme parties prenantes de la gouvernance logistique (position d'acteurs ayant une autonomie propre). Ainsi, si l'hypothèse H1-1 est validée sur le territoire étudié, l'hypothèse H1-2 doit être complétée en insistant sur ce « double rôle » de l'action publique.

*CHAPITRE 2. LES IMPLICATIONS SOCIO-SPATIALES DU DÉVELOPPEMENT LOGISTIQUE
EN RÉGION : UN SECTEUR PEU CONNU ET MAL AIMÉ PAR LES ACTEURS TERRITORIAUX*

Conclusion de partie

Cette partie met en relief d'une part les apports théoriques et méthodologiques de la thèse, et d'autre part les nombreux problèmes productifs et environnementaux posés aux territoires par le secteur logistique.

La méthodologie propose une lecture innovante des jeux d'acteurs en s'appuyant sur l'économie de la proximité et la textométrie. Le cadre théorique alliant gouvernance, économie de la proximité et développement territorial permet de saisir les enjeux du territoire. Il permet de donner un but, des outils et des méthodes pour l'analyse du jeu d'acteurs (discours et réseaux) et l'analyse spatiale. Par exemple, les études produites en la matière sur d'autres espaces donnent un point de comparaison intéressant avec la Région Occitanie.

Le diagnostic territorial, couplé à une revue de la littérature montre les constantes du développement logistique sur la Région, notamment dans les villes (phénomènes spatiaux de polarisation-déconcentration), mais aussi les spécificités du territoire, notamment dans les espaces ruraux. La logistique revêt un caractère stratégique et essentiel à la vie des territoires : certaines villes n'auraient de réserves que pour deux jours en cas de pénurie.

De fait, les problématiques liées à la logistique deviennent visibles à la fois dans les discours, mais aussi sur les espaces. La logistique fait l'objet d'apparitions dans les médias de plus en plus fréquentes, et même des acteurs n'étant pas des experts en ont entendu parler. Les intérêts affirmés par les acteurs sont variés et parfois contradictoires : concurrence, énergie, environnement, maintien du commerce de centre-ville, desserte logistique fine des territoires, réalisation d'infrastructures, logistique opérationnelle... Les priorités politiques des uns peuvent ne pas correspondre aux impératifs économiques des autres. Cela induit des conflits d'aménagements ou des collaborations ponctuelles, limités dans le temps et l'espace pour l'instant. Le contexte technique et productif de la logistique change rapidement, lié aux nouvelles technologies, ce qui rend l'appréhension du problème territorial plus complexe et dynamique. Les acteurs pourraient trouver les solutions adéquates à la bonne échelle, en sélectionnant les innovations.

Pour résoudre les incompatibilités entre systèmes d'idées, modes de production et trajectoires d'évolution de la logistique, il convient de produire un environnement institutionnel favorable aux transitions et à la transmission des savoirs. Or, de nombreux blocages persistent dans le domaine de l'action publique en matière de logistique. L'objet de la deuxième partie est de proposer une gouvernance intégrée, aux modes de coordination basés sur la mobilisation des acteurs.

*CHAPITRE 2. LES IMPLICATIONS SOCIO-SPATIALES DU DÉVELOPPEMENT LOGISTIQUE
EN RÉGION : UN SECTEUR PEU CONNU ET MAL AIMÉ PAR LES ACTEURS TERRITORIAUX*

Deuxième partie

La gouvernance territoriale de la logistique, du désengagement étatique à l'appropriation des acteurs locaux : une analyse à l'échelle de la Région Occitanie

Les précédentes études en aménagement de la logistique montrent que la thématique souffre d'une insuffisante prise en compte dans l'action publique. Celle-ci est très hétérogène selon les territoires, administrations et acteurs locaux. Le manque de prise en compte à un échelon d'administration se paye à un autre, la gestion de la question par une sphère d'acteurs se répercute sur une autre, avec de nombreuses boucles de rétroaction. Dans un réseau d'acteurs complexe et dynamique, les décisions individuelles et collectives ont des conséquences incertaines : l'action publique ne peut être évaluée selon une vision linéaire.

La gouvernance territoriale de la logistique prend place dans un contexte en forte mutation, que ce soit en ce qui concerne l'administration avec la décentralisation et les nouveaux modes de management public, ou alors en matière d'organisation logistique avec les nouveaux modes de production et les nouvelles technologies. Dans ce contexte, le volontarisme politique pour réguler la logistique est essentiel, mais la question de la gouvernance dépasse ce cadre pour concerner les modes de coordination entre acteurs et leurs dysfonctionnements. La gouvernance territoriale peut être considérée comme un mode de coordination plus horizontal (LELOUP et al., 2005) qui se base sur la concertation et de nouveaux outils. La centralité des dispositifs et outils est telle que certains parlent de « technologie » de gouvernance territoriale (CHIA et al., 2008). L'analyse de la gouvernance de la logistique en territoire invite à étudier les modes de coordination ayant un lien à la relation secteur logistique-territoire, c'est-à-dire des outils qui favorisent la dimension horizontale des relations entre acteurs. Cependant, dans cette partie, il s'agit aussi de comprendre ce que ne permet pas la gouvernance territoriale, c'est-à-dire les coordinations verticales qui sont le fait de la « gouvernance multi-niveaux ». La distinction entre coordination verticale et horizontale vient de l'économie des organisations et trouve ses prémices dans les études faites sur les firmes (AOKI, 1986). Dans cette littérature, l'organisation horizontale est valorisée et considérée plus efficiente que la verticale. Dans cette partie, l'idée défendue est celle d'une complémentarité entre les deux formes de coordinations, nécessaire à la production d'une action publique efficiente pour le cas précis de la logistique. Le mode vertical concerne l'emboîtement des périmètres administratifs entre eux, les hiérarchies fonctionnelles au sein des administrations, la hiérarchie des normes³¹, les conflits ou coopérations, les déficits informationnels entre collectivités de niveaux ou pouvoirs différents. Le mode horizontal concerne la construction de liens informationnels entre des sphères d'acteurs et entre acteurs de même niveau. Cela suppose que les acteurs soient traités « sur un pied d'égalité » ou tendent à l'être.

Cette partie vise à répondre aux hypothèses 2-1 et 2-2 concernant la coordination verticale et horizontale.

L'objet de cette partie est de mettre en regard deux processus liés (figure 2.29). Le premier chapitre fait état de la coordination verticale entre échelons territoriaux dans le cadre de la logistique : à savoir les mécanismes dits « bottom-up » et « top-down » qui coexistent et s'entchevêtrent pour produire régulations, planifications ou improvisations (SOUBEYRAN, 2015). Ce

31. régime de compatibilité entre différents documents à différents niveaux d'administration

processus, essentiel à la mise en place d'une action publique destinée au secteur logistique connaît de nombreux dysfonctionnements, principalement sur la dernière décennie. Certains acteurs locaux semblent vouloir traiter ce dossier, sans pour autant avoir tous les moyens réglementaires ni les ressources nécessaires. L'État est plutôt absent de ce processus, alors qu'à l'inverse, il possède les ressources pour traiter la question. Selon les acteurs, différentes logiques d'aménagement, d'actionnariat et de service public se superposent, rendant difficile une mise en phase. Laurent Bigorgne, directeur de l'institut Montaigne, à propos de la relation entre les entreprises rendant un service public et l'État, affirme qu'il existe une « schizophrénie de l'État » entre l'État aménageur, et l'État actionnaire (BENSAID, 2021). Concrètement, sur notre cas d'étude concernant le train entre Perpignan et Rungis, dit « train des primeurs », cela consiste à affirmer que l'État, en tant qu'actionnaire, souhaite une meilleure rentabilité de l'entreprise Fret SNCF, mais, en tant qu'aménageur, ne réalise pas les investissements nécessaires dans l'infrastructure pour rendre le service attractif. Il s'agit d'un point de vue partagé par les acteurs interrogés, qui mérite approfondissement, confrontations et arguments.

Le second chapitre concerne la coordination horizontale, entre acteurs d'un même espace géographique infranational. Ces processus seront étudiés comme une réponse aux dysfonctionnements de la coordination verticale, à savoir un dépassement du cadre institutionnel pour produire une action publique conforme aux attentes des acteurs territoriaux et sectoriels. Il vise à faire regagner de la légitimité au travers de partenariats plus larges et d'actions de promotion du territoire. En revanche, ce développement local n'est parfois pas adapté à la réalité du secteur logistique, qui est bien spécifique. À la fin de cette deuxième partie, les enjeux spécifiques à la gouvernance territoriale seront identifiés. Cela débouchera sur un schéma d'acteurs qui permet d'identifier les coordinations horizontales entre acteurs de la logistique en Occitanie. Ce schéma est une photo à un instant donné, car la construction d'une gouvernance territoriale de la logistique doit être analysée comme un processus « en train de se faire ».

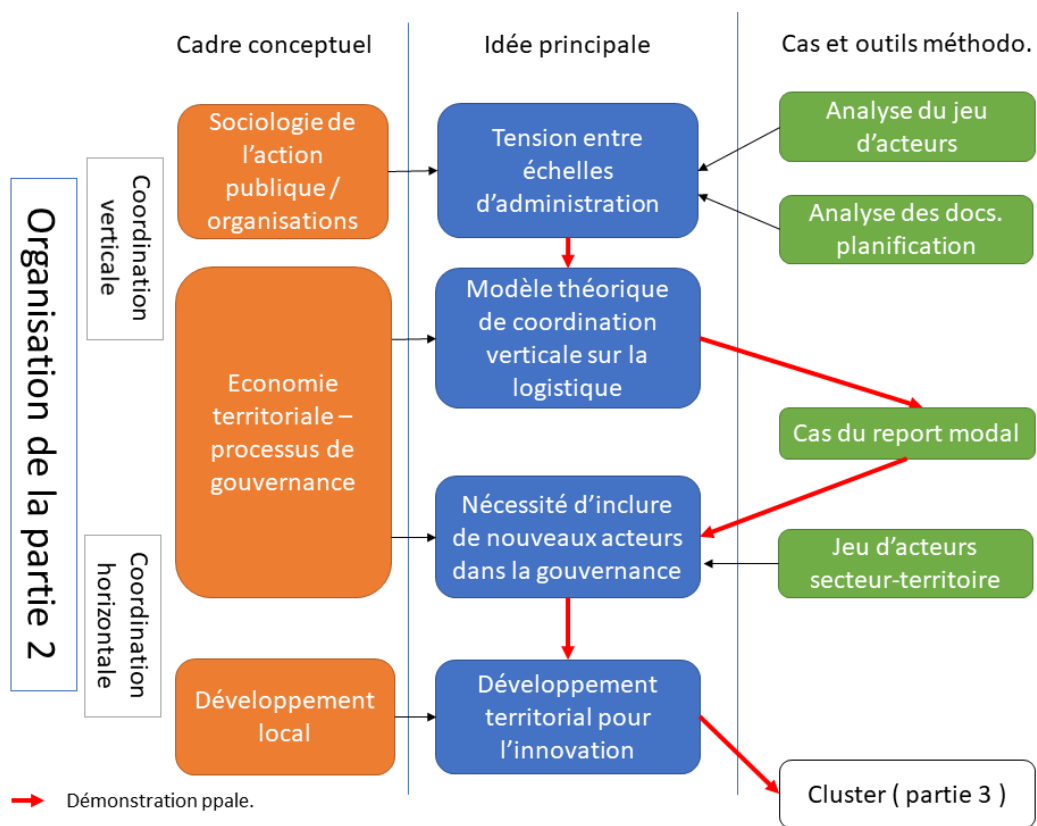


FIGURE 2.29 – Organisation de la démonstration de la partie 2 (Julien Le Van Suu 18/04/2021)

Chapitre 3

Coordination verticale : Un déficit informationnel entre échelles d'administration

« Ce n'est pas parce que le lion a maigri qu'il est devenu chat »

Proverbe burkinabè

La logistique est une « affaire d'État », pour reprendre les termes de LIVOLSI et al. (2017), pas seulement par son importance et sa politisation.

La « grande logistique » (CHASSET, 2019) concerne principalement des flux nationaux et internationaux. Dans ce cadre-là, les principaux arbitres et régulateurs sont soit européens, soit étatiques comme dans les réglementations concernant le transport de marchandises. De plus, en France, une partie de la logistique a longtemps été contrôlée par des entreprises, La Poste et le groupe SNCF, dont l'État était le seul actionnaire. Il en est de même pour les grands ports maritimes, qui sont sous administration étatique. En parlant de logistique, l'État reste un acteur incontournable, bien que son action dans un processus de déconcentration puis de décentralisation se veuille beaucoup moins directe et surtout prenne les chemins détournés du contrôle, de la hiérarchie des normes, appels à projets et financements (DUBOIS, 2009). Pour illustrer cela, il sera étudié le triptyque Région-État-SNCF qui possède la plupart des compétences en ce qui concerne la « grande logistique »¹.

Dans ce chapitre, il s'agit de décrire les mécanismes de régulation qui régissent les relations entre différentes catégories d'acteurs dans le cadre de la production d'une politique logistique. L'objectif principal est de montrer les conséquences d'un dysfonctionnement de la coordination entre échelons et institutions, qui aboutit au mieux à des coûts transactionnels importants pour

1. La définition ici proposée est de désigner par ce terme la logistique qui concerne des distances supérieures aux limites les plus éloignées d'une Région.

mettre en place les politiques publiques voulues par les décideurs, au pire à l'échec desdites politiques. Ce dernier n'est pas considéré comme négatif en soi. Il est certes plus visible, car la question logistique est médiatisée et mise en scène, mais participe d'un processus d'apprentissage sur le temps long, notamment au sein de la fonction publique. Par exemple, lorsque les politiques en faveur du dynamisme commercial des centres-ville et contre les « grands » du commerce électronique échouent, il s'agit déjà de la reconnaissance d'un problème comme question publique.

Le contexte est celui de la décentralisation, c'est-à-dire un transfert de compétences vers les collectivités et échelons locaux. Force est de constater – et c'est le sens du proverbe choisi pour ouvrir le chapitre – qu'en ce qui concerne la logistique, l'État reste un acteur de premier plan, incontournable. Ainsi, il persiste une forme de verticalité qu'il est possible d'objectiver, mais aussi de fluidifier pour une meilleure coordination au sein de la sphère publique.

Cette question est intéressante à instruire à plus d'un titre. Tout d'abord, elle constitue un domaine peu exploré de la recherche qui s'inscrit dans le cadre théorique de la gouvernance territoriale, même s'il est initialement instruit par la « gouvernance multi-niveaux » (DUBOIS, 2009). Ensuite, elle bénéficie d'une forte présence au sein des entretiens auprès des acteurs territoriaux, qui vivent ce déficit informationnel entre échelons. Pour terminer, elle possède une dimension transversale, puisque ce manque de fluidité entre échelons puise sa source dans l'histoire de l'administration, l'articulation des différents documents de planification, mais encore l'absence de « règles du jeu » en matière d'aménagement de la logistique.

Dans un premier temps, le système d'acteurs du côté public et son implication dans la construction d'une politique logistique seront décrits, en partant de la théorie développée par CROZIER et THOENIG (1975), dite de régulation croisée. Même si les processus se sont modernisés, complexifiés, déplacés vers d'autres sphères, la base posée par cette étude est toujours actuelle pour la logistique en Région Occitanie.

Dans un second temps, un cas de dysfonctionnement, le « Perpignan-Rungis », sera mis en lumière. Cet événement, dans lequel aucun conflit n'existait au sein des administrations et instances politiques, connaît une fin contraire aux intérêts de ces dernières, dues à un déficit informationnel, mais aussi un manque de régulation. Quelques hypothèses de travail seront proposées quant à la résolution des problèmes rencontrés en matière de report modal. Ce chapitre étudie de manière centrale les acteurs publics ou ceux qui se considèrent comme tels, tandis que le prochain élargit le propos à l'ensemble des acteurs de la logistique. En effet, l'étude des relations verticales au sein de groupes privés est du ressort des sciences de gestion, et non pas de l'aménagement du territoire.

3.1 Une régulation de la logistique qui traduit des tensions entre échelles d'administration et échelles de prise de décision politique

La régulation de la logistique est caractérisée par une suite de « bricolages » (MASSON, 2017a), qui caractérise une phase transitoire dans la gouvernance logistique. Cette période d'instabilité, qui voit à la fois l'émergence d'un secteur logistique et d'un problème public, génère des tensions qu'il est possible d'expliquer par le corpus choisi de la gouvernance territoriale. Partant de cela, la démonstration suivra une logique scalaire, avec différentes focales mises sur les coordinations à l'échelon administratif étatique, puis régional, puis infra régional. Ceci sera réalisé d'abord sur le jeu d'acteurs, puis sur les outils de planification et régulation.

3.1.1 Jeu d'acteurs et représentations de l'État à la commune : des liens déterminants pour la conduite de politiques publiques en matière de logistique

Les théories sur la fonction publique montrent que sa structuration accompagnée d'une réglementation adaptée s'est faite tardivement en France par rapport à d'autres pays (ROSANVALLON, 1993). Son autonomie vis-à-vis du pouvoir politique, sa stabilité et ses objectifs partagés sont des enjeux encore actuels. La régulation croisée (GALEMBERT, 2014) est une théorie qui montre la complexité du jeu d'acteurs entre l'État et les collectivités, qui ne se résume pas à des mécanismes descendant de Paris à la périphérie (modèle centre-périphérie). Bien au contraire, les rétroactions, négociations, confusions sont nombreuses entre les collectivités et l'État. Ce modèle est dépassé pour rendre compte de l'entière de l'action publique. Se posent maintenant les questions de l'action collective au sein d'un espace d'acteurs horizontal, de la prise en compte des revendications environnementales, de la gestion de crise, l'intégration dans un espace européen... Cependant, en supposant qu'on puisse isoler le « système politico-administratif » du reste du « monde », au sein de la sphère publique, il reste partiellement d'actualité. En effet, une des hypothèses majeures est que les mécanismes de coordination verticale continuent d'exister au sein de la sphère publique. Ils sont essentiels à l'efficacité de l'action publique en matière de logistique.

Le modèle de régulation croisée postule que les sphères administratives et politiques sont enchevêtrées dans un système qui n'est ni démocratique, ni hiérarchique, ni contractuel. Un des résultats de l'étude de CROZIER et THOENIG (1975) est que la hiérarchie ne régit pas le système politico-administratif, mais plutôt l'interdépendance. Ce système est dit « en zigzag », entre les sphères administratives de l'État et politiques territoriales à différents niveaux. Par exemple, en théorie, il devrait exister une relation hiérarchique au sein des services déconcentrés de l'État. De même, il devrait y avoir des politiques logistiques compatibles entre ministères et collectivités. À défaut de relations de ce type, il devrait exister une communication forte entre ces différents niveaux. Ce n'est pas le cas : le processus de prise de décision suit d'autres logiques, en croisant

échelles, politiques et administrations. Ce qui est particulièrement intéressant est que ce système établissait un lien indirect entre l'État et le « local » qui aujourd'hui se délite.

Cette théorie fournit les bases de la compréhension du système politico-administratif et surtout de ces échelles d'actions, puisque pour agir et mettre en place une politique, les fonctionnaires de l'État doivent s'appuyer sur d'autres échelons politiques locaux et vice versa. De plus, la sphère politique locale doit s'appuyer sur d'autres échelons administratifs étatiques. C'est un système qui constitue un cas général, mais n'est pas systématique : certains élus développent des stratégies d'évitement (création de réseaux alternatifs comme celui de « la banlieue rouge ») ou alors se garantissent un accès direct à des niveaux de décision supérieurs, c'est-à-dire les ministères et cabinets à Paris. Cette stratégie a été choisie par beaucoup de maires comme celui de Toulouse (JALABERT, 1995). Dans le contexte actuel, ce propos est à nuancer : les élus des espaces ruraux semblent disposer d'une écoute privilégiée de la part de l'État et du gouvernement, qui garde une mission d'équilibre des territoires.

Il convient d'étudier les mécanismes qui tendent à empêcher la coordination verticale. En ce qui concerne les acteurs de la fonction publique territoriale et élus interrogés en Occitanie, deux constantes peuvent être relevées sur la thématique logistique. Il existe une forte coordination entre élus locaux et fonctionnaires territoriaux, mais en revanche peu de coordination entre fonctionnaires territoriaux à différentes échelles d'administration. Cela n'est pas dû aux représentations, qui restent homogènes pour l'ensemble des répondants.

3.1.1.1 Une culture territoriale partagée en matière de logistique : Coordination et représentations des fonctionnaires et élus aux différentes échelles

La communication entre échelles d'administration pourrait être facilitée par le partage de valeurs et l'homogénéité des lemmes employés. C'est la logique de similarité de la proximité organisée (TORRE, 2010). La classe constituée des fonctionnaires territoriaux est très homogène en matière de langage. Cela facilite la communication entre les acteurs, le partage de visions et d'objectifs, comme il en était question dans la précédente partie. Les représentations des acteurs de la fonction publique en matière de logistique sont assez similaires, et mélangent à la fois des paradigmes venant de la recherche (densification, report modal, périurbanisation logistique, logistique retour), des éléments de discours politique, souvent identifiés comme tels par les acteurs (qui affirment parler en tant que citoyens et non-experts, notamment sur la question du commerce en ligne) et des éléments d'expertise technique et d'ingénierie (en matière de réalisation d'infrastructures). Ces trois niveaux de discours cohabitent et s'influencent mutuellement. Le concept d'intérêt général tendrait à dire que les parties techniques et paradigmatiques, qui sont directement liées au métier des acteurs, sont « isolables » de la politique. En pratique, cette dernière joue un rôle fondamental dans la production des espaces logistiques, au travers du couple élu-fonctionnaire territorial (BILAND, 2019). En effet, ces derniers se sentent « proches » politiquement. Autrement dit, la proximité cognitive (BOSCHMA, 2004) ou la logique de similitude de la proximité organisée est importante entre ces catégories d'acteurs. Sur la thématique logistique en Occitanie, cela se voit par exemple sur le report modal et la question du dévelop-

pement du mode ferroviaire. Ce phénomène se manifeste dans la forme du discours, mais aussi dans le signifié. D'une part, apparaissent plus fréquemment des lemmes associés à l'élu qu'à d'autres niveaux d'administration dans le discours des techniciens. D'autre part, une question du guide d'entretien portait spécifiquement sur les personnes engagées dans la « construction d'un cadre commun autour de la logistique ». Dans la majorité des cas, les répondants faisaient mention d'élus. Il existe des représentations réciproquement positives entre élus et techniciens de l'aménagement sur l'échantillon considéré en Occitanie. Un fonctionnaire territorial affirme à propos de son élu « référent », dans E1 :

Et il s'est saisi véritablement de sa mission, au-delà même, moi je le dis, au-delà même de mes espérances, souvent on a l'habitude de croire que les élus [...] ils connaissent rien. Là c'est pas du tout le cas, et au contraire, on a la chance d'avoir notre élu, notre vice-président XXXX, qui se saisit de la technicité de chacun de ces dossiers.
(E1)

Ce couple élu-technicien se retrouve dans tous les entretiens auprès des techniciens de l'aménagement. En revanche, les élus n'ont pas parlé des techniciens en règle générale, soit pour des raisons de confidentialité, soit parce qu'ils ont adopté une posture axée plus sur la politique que le détail des dossiers. Cependant, certains ont évoqué les services qui devraient intervenir dans le cadre de telle politique, ou bien la création d'une institution en rapport avec la logistique.

Le manque de coordination verticale ne vient donc pas d'un décalage entre l'élu et le fonctionnaire, ou entre les objectifs, représentations au sein des fonctionnaires. Elle vient du manque de vision précise sur les compétences dans les domaines connexes à la logistique pour atteindre des objectifs. Cela apparaissait lors des entretiens, lorsque la question concernait des acteurs en dehors de la collectivité dans laquelle ils travaillent. Les acteurs qui ont des compétences complémentaires sur la logistique sont souvent dispersés dans plusieurs directions : économie, transport, planification territoriale, cartographie... à différentes échelles d'administration. Ils sont difficilement identifiables², bien qu'ayant une probabilité non nulle de se rencontrer et de travailler ensemble (E10, entre État et EPCI par exemple). Cela se fait au gré d'assises, de rencontres informelles, de réunions... Par exemple, pour le cluster, la plupart des acteurs disent être venus sur la base du volontariat, après une discussion avec une personne déjà à l'intérieur, et non pas mandatés par une autorité administrative ou hiérarchique. Le réseau formel déterminé par la hiérarchie et les fonctions liées à la logistique cohabite avec un autre réseau informel participant au processus décisionnaire en matière d'aménagement logistique. Celui-ci implique de nombreux acteurs, qui parfois ne travaillent pas sur des territoires à enjeux logistiques, mais développent une cosmogonie sur ce sujet (par ex. E24). Qu'ils soient ou non sur des territoires à enjeux, les acteurs vont jouer un rôle dans la construction d'une gouvernance de la logistique et s'impliquer sur les sujets qui les intéressent. Par exemple, certains s'intéressent à l'innovation appliquée au secteur logistique et ses conséquences sociétales. Dans cette dynamique, la place de chaque acteur au sein de la gouvernance logistique n'est pas définitive et suit des logiques politiques

2. Ce « réseau » a été rendu difficile à étudier dans le cadre de la présente recherche du fait de l'état d'urgence sanitaire, qui a modifié l'organisation dans les différents services.

ou de réseaux. En mettant en lumière les jeux d'acteurs à différentes échelles d'administration, il apparaît que la sphère publique est soumise à des forces centrifuges fortes qui menacent la cohérence de l'action publique en matière de logistique.

3.1.1.2 Autour de l'État : un acteur central

Dans le cadre de la décentralisation, l'État est nécessairement amené à s'alléger. Cependant, ce propos est à modérer, car entre 2008 et 2018, la fonction publique d'État est restée presque stable en matière d'effectifs (-0,2% équivalent temps plein) tandis que la territoriale a légèrement progressé (+0,8% équivalent temps plein), selon le *Rapport Annuel Sur l'état de La Fonction Publique - Édition 2020* (2020). Pour les parties prenantes de la logistique au sein des institutions, la part de l'État est particulièrement importante (EPSTEIN, 2015). Entre les grands ports maritimes, les routes nationales, le ministère du Transport, de la transition écologique et celui de l'économie, les directions régionalisées comme celle de l'Environnement, l'Aménagement et du Logement (DREAL), une grande part des compétences économiques ou infrastructurelles restent dans les services de l'État. Cela est confirmé par tous les fonctionnaires, élus et assimilés rencontrés. Par exemple, un acteur affirme :

Alors je ne dis pas qu'il faut revenir au plan, je ne dis pas qu'il faut revenir à la planification, mais il faut qu'on ait une vision stratégique du développement logistique, l'État est concerné au premier niveau, parce que c'est l'État qui est souverain en matière d'infrastructures de transport (E25)

En revanche, il existe une volonté affichée de donner la main aux Régions, surtout sur les aspects économiques, avec les pôles de compétitivité ou les clusters logistiques, mais aussi, à la marge, sur les questions d'infrastructure. Cela s'est traduit en Région Occitanie par le transfert de l'État à la Région des ports de Sète et Port-la-Nouvelle. Chez les techniciens de l'aménagement et les élus interrogés, « état » est 12e lemme le plus fréquent dans le discours, avec 169 occurrences, tandis qu'une question seulement portait spécifiquement sur cet échelon.

Même si la relation n'est pas directe, hiérarchique, la régulation croisée garantissait une certaine cohérence de l'action publique entre État et collectivités locales, parce qu'elles interagissent entre elles. Or, au niveau de l'État, il semble maintenant que certains liens qui existaient se soient délités. Tout d'abord, en matière de réalisation de routes, qui incluaient la prise en compte de flux logistiques, l'État assurait une mission d'ingénierie publique et de collaboration qui maintenant n'existe plus. En soi, cela ne change rien au fonctionnement technique de la réalisation routière, mais cela supprime un lien qui existait entre État et collectivités locales.

L'État n'a plus assuré d'ingénierie publique pour le compte des communes, mais il a continué d'assurer une mission dite d'ATESAT³ [...]. Mais bon les structures ont

3. Assistance technique de l'État pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire. Cette mission s'est terminée lorsque les services d'exploitation, de gestion et de conception routières ont été transférés au Département en 2006 dans le cadre de la loi sur la responsabilité locale.

disparu puisque le Département a repris ces services pour gérer son réseau routier [...]. En fait, on⁴ avait une présence technique sur le territoire. (E10)

La cohérence de l'action publique est actuellement garantie par le fait que les personnes qui autrefois réalisaient des missions d'ingénierie publique au sein des services déconcentrés de l'État, le font maintenant au sein des collectivités territoriales, notamment les départements, car le transfert de compétences s'est aussi accompagné d'un transfert de personnel. Ce parcours de l'État vers la fonction publique territoriale s'est d'ailleurs retrouvé chez les interlocuteurs ayant plus de 40 ans. Avec le temps, cette composante liée aux carrières risque de disparaître, engendrant un positionnement plus critique (voire conflictuel) envers les services de l'État. Ce positionnement est très médiatisé lorsqu'il s'agit d'élus, mais l'est moins lorsqu'il concerne des services techniques. Il apparaît que l'État est associé à un champ lexical plus négatif que le « local ». Outre les traditionnelles compétences, telles que le social pour le Département (véritable question sur les Pyrénées-Orientales et le centre logistique Saint-Charles), le développement économique pour la Région, le logiciel met en valeur une série de lemmes plutôt négatifs associés à l'État tels que fragilité, abandonner, échapper, même si l'État est aussi un partenaire essentiel au développement selon les acteurs entendus. En revanche, les liens de premier niveau pour le local sont tous positifs : avancer, formidable, bénéficiaire, coopérer (voir figure 3.1). Plus généralement, le discours des acteurs politiques et techniciens de l'aménagement est marqué par une tonalité positive, c'est-à-dire qu'il existe beaucoup plus de lemmes à connotation positive qu'à connotation négative. Leur discours dénote un certain « optimisme technique », c'est-à-dire qu'ils participent d'une démarche constructive. Ces derniers pensent que les problèmes productifs logistiques peuvent être résolus par des solutions techniques⁵, plutôt qu'en remettant en cause le système existant du millefeuille territorial. Cette vision est plus présente chez d'autres catégories d'acteurs : chefs d'entreprise, élus, associations, employés. Ainsi, la présence de lemmes à connotation négative proche du lemme État interroge d'autant plus et suggère une certaine délégitimation de cet acteur sur les thématiques logistiques qu'il convient d'objectiver.

Parmi les acteurs interrogés, aucun n'avait pris connaissance des travaux de l'État sur la question logistique, notamment la démarche « France logistique 2025 » (encadré 3.1) qui débouche sur l'édition d'un document-cadre. Cette démarche définit les grandes lignes de la stratégie logistique nationale, avec une vision précise des enjeux, notamment en ce qui concerne la gouvernance ici proposée. Elle propose aussi des lignes directrices concernant l'innovation, l'intermodalité, le rôle des PME. La synthèse, présentée en annexe, identifie notamment un plus grand besoin de coordination, à travers les institutions et une meilleure connaissance des enjeux logistiques (problème informationnel).

Il convient de souligner les efforts réalisés en matière de gouvernance logistique au niveau de l'État, dont la démarche France Logistique fait partie. Un écosystème d'institutions est mis en place au niveau de l'État qui constitue une innovation organisationnelle. D'un côté, un Comité

4. Les services déconcentrés de l'Etat.

5. Cette catégorie d'acteurs paraît très ancrée dans une tradition philosophique saint-simonienne

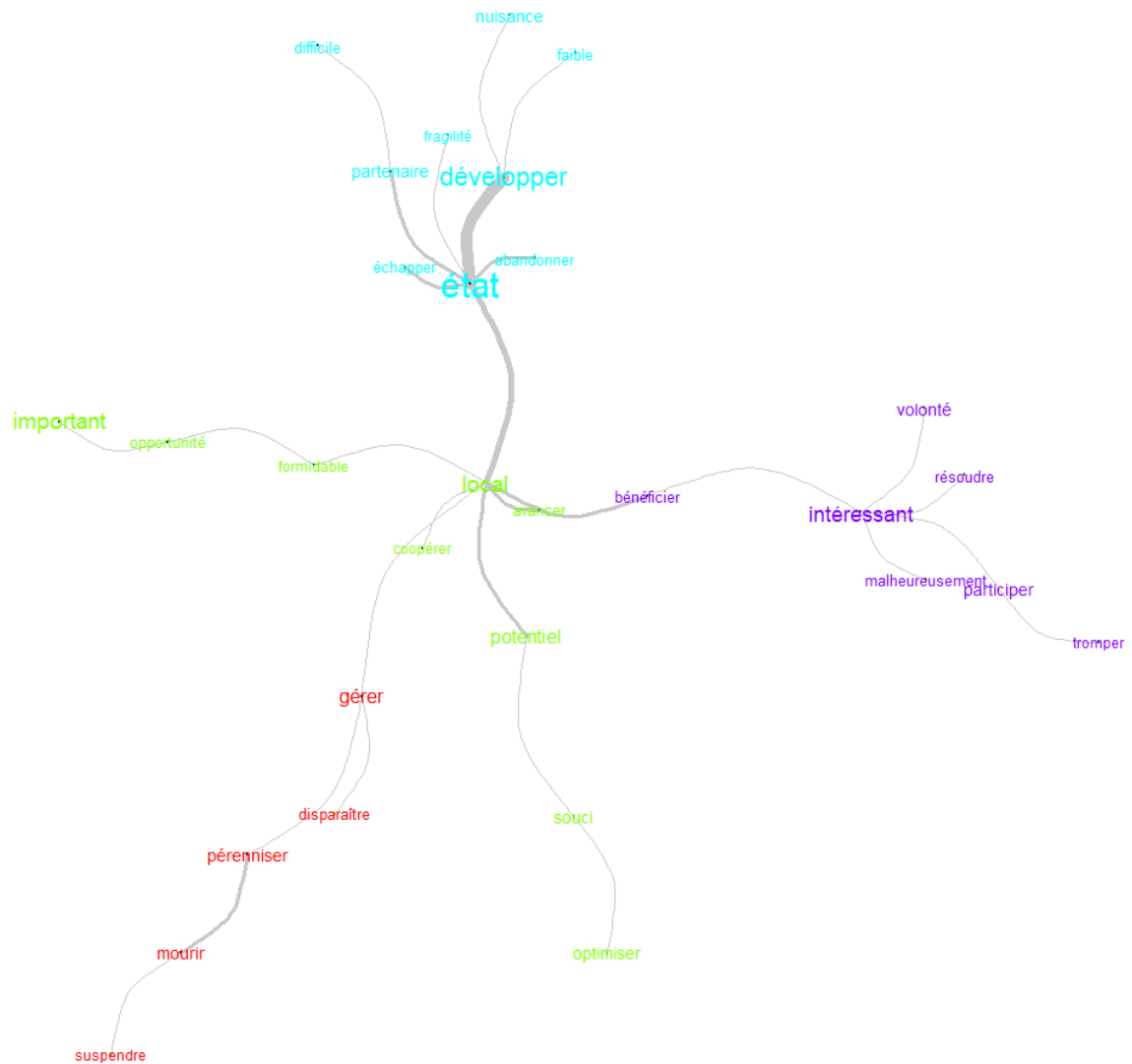


FIGURE 3.1 – État et local, les représentations et tonalités de discours sur les entretiens avec les techniciens de l'aménagement (indice de cooccurrence, Julien Le Van Suu 05/03/2021)

ENCADRÉ 3.1 – France logistique 2025

Dans le cadre des travaux de la Conférence Nationale sur la Logistique, le 8 juillet 2015, certains acteurs « parties prenantes » de la logistique dans les collectivités, les organismes de recherche, les entreprises et l'État ont décidé de grands axes pour une stratégie logistique de niveau national. Cette stratégie, déclinée au niveau régional avec le cluster We4LOG, comprend plusieurs axes : développer l'intermodalité, favoriser l'innovation, renforcer l'attractivité du secteur (en matière d'emploi), et enfin simplifier la réglementation. Au travers de ces axes très généraux, il s'avère que la posture de l'État est peu contraignante et plus proche d'un « bureau d'études » que d'un échelon administratif de prise de décision. Autrement dit, l'État est peu engagé sur la question logistique même s'il peut participer d'une expertise et d'une animation. Les Régions sont fléchées comme « chefs de file » pour prendre en charge la question logistique. Cette notion de « chef de file » est assez peu contraignante et définie dans le sens où elle n'implique en aucun cas qu'une collectivité décide pour une autre. Il s'agit plutôt d'une échelle administrative de référence. DAHER et HÉMAR (2020) identifient la démarche « France logistique 2025 » comme potentielle structure d'animation du secteur et de dialogue secteur-territoire, ce que font les clusters logistiques au niveau régional. En conséquence, une association « France logistique » s'est créée, qui rassemble des syndicats patronaux de professionnels du secteur, des entreprises de logistique (voir section 6.2.4) et s'appuie sur les organismes de recherche et de formation. Si les membres et le Conseil d'administration sont essentiellement constitués d'acteurs privés, sa direction est plutôt publique et politique. En 2021, la présidente est Anne-Marie Idrac, secrétaire d'État aux transports sous le gouvernement Juppé I et II, ancienne présidente de la RATP et la SNCF. La directrice générale est Constance Maréchal-Dereu, une fonctionnaire d'État, issue de l'École polytechnique qui a notamment été inspectrice des finances. Cette organisation est un interlocuteur privilégié pour le dialogue entre acteurs privés de la logistique et les pouvoirs publics. En ce sens, les animateurs et présidents de cette institution sont dans une position de « gatekeeper » (voir section 1.1.2). Si cette démarche règle partiellement la question du dialogue secteur-territoire au niveau national, elle ne règle pas le déficit d'articulation entre échelles. Il n'existe pas de liens entre cette organisation et celles portées par les collectivités, si ce n'est la démarche en cours de structuration « Interclustering France Logistique et Supply Chain » (FIEUX, 2018). Cette dernière traduit une ambiguïté entre la nécessité de structuration du secteur entre le national et le local et l'absence d'envie des acteurs étatiques de gérer la question.

interministériel de la logistique est mis en place, qui rassemble les ministres chargés des Transports (Jean-Baptiste Djebbari), de l'Industrie (Agnès Pannier-Runacher), qui rassemble acteurs publics et privés. De l'autre côté, le COMEX Logistique, composé du Directeur général des infrastructures des transports et de la mer, du Directeur général des entreprises et de la Présidente de France Logistique est chargé de proposer un ordre du jour pour ce comité interministériel. Il existe donc, depuis fin 2020, une structure qui rassemble acteurs politiques, fonctionnaires et chefs d'entreprises autour de la thématique logistique au niveau national.

Durant les interviews, des critiques ont été émises sur le fait de produire plusieurs rapports sans mettre de moyens concrets ainsi qu'une politique en place. Ce besoin d'action de l'État apparaît particulièrement chez les élus et responsables politiques locaux interrogés, mais aussi chez certains fonctionnaires territoriaux et chefs d'entreprise. Par exemple, aucun représentant des services déconcentrés de l'État n'était présent au sein des réunions du cluster logistique, alors que la démarche était fortement encouragée et inspirée du rapport cité précédemment. Cependant, les représentants de l'État doivent concilier un besoin d'action par les leviers détenus au niveau national à des logiques d'élargissement de la concertation en matière de logistique et enfin des logiques de décentralisation. Un risque de paraître trop « intrusif » dans les affaires locales existe.

L'implication en matière d'expertise de l'État auprès des collectivités territoriales, notamment des Régions, est à géométrie variable. D'après les acteurs entendus, ce dernier est plutôt absent en Occitanie, mais met en place des politiques logistiques du côté de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), qui possède un grand port maritime (Fos-Marseille). Par exemple, un acteur raconte son expérience dans une structure de coordination :

Nous avons tapé du poing sur la table premièrement parce qu'en fait la région Occitanie était complètement oubliée dans les flux logistiques... les premiers éléments cartographient qui nous ont été présentés en fait... les flux s'arrêtèrent au niveau de Montpellier, il n'y avait rien au-delà, il n'y avait pas de plates-formes logistiques en Occitanie, il n'y avait pas d'aéroport il n'y avait pas de port, etc. par contre on voyait très bien le grand port de Marseille... Tout ce débat avait été, était orienté pour pouvoir je dirais booster le trafic du GPMM, de Marseille. Nous avons fait bouger les lignes là-dessus, nous avons un petit peu tordu les hypothèses de départ pour qu'on reconnaisse l'importance, à la fois de l'Occitanie en termes de logistique puisque nous avons quand même une fonction, une vocation territoriale franche, il n'y a qu'à regarder une carte, nous sommes un couloir, et comme on dit, le couloir n'est pas forcément la partie la plus intéressante de la maison, il faut pouvoir s'y arrêter dans ce couloir, voilà [...] donc on a du travail encore à faire pour fournir les services, et faire en sorte qu'on arrête de nous traverser, mais qu'on s'arrête chez nous. (E25)

De même, l'État organise des assises régionales de la logistique en Région PACA, au travers de la DREAL, mais ne le fait pas en Occitanie.

De plus, force est de constater qu'il n'existe pas d'organes visant à organiser la coordination

verticale en matière de logistique entre l'État et les collectivités territoriales. Comme il sera question dans la partie concernant les documents de planification (section 3.1.3) et celle concernant le cluster We4LOG (partie III), la Région Occitanie mène aussi une politique en matière de logistique, qui s'éloigne ou recoupe certains aspects de la politique étatique. Ces politiques locales s'insèrent dans un jeu d'acteurs complexe qui ne favorise pas la coopération.

3.1.1.3 Autour de la Région et des collectivités locales

Au niveau régional et local, le phénomène de concurrence entre territoires et entre différents échelons (DUBOIS, 2009) dans la captation de ressources logistiques, qui s'ajoute à celui, plus ancien, d'oppositions politiques, débouche logiquement sur des décalages et hiatus entre échelles de prise de décision. Un entrepôt qui peut être souhaitable pour certains acteurs au niveau local à Rivesaltes est indésirable au niveau régional. DAVID (2020), journaliste local, note qu'alors que « certaines collectivités locales comme la Région Occitanie appellent au boycott des produits Amazon, la communauté urbaine de Perpignan semble au contraire accueillir à bras ouverts le géant américain ». Dans ce dossier, il existe une opposition locale au projet, porté par des acteurs politiques et associatifs, mais aussi une incompatibilité entre des politiques portés à différents niveaux d'administration territoriale. Une montée de la conflictualité semble s'observer autour des projets logistiques, dont le moteur tient à des objectifs, représentations et stratégies différentes selon les catégories d'acteurs, mais aussi sur l'absence de coordination verticale, qui donne une impression à l'administré de « flou ». Le prestataire d'Amazon ou Amazon lui-même, qui n'a pu s'implanter dans le Gard faute de soutien politique, le peut en Catalogne Nord. Il est certain que les projets n'ont pas de commune mesure en ce qui concerne la superficie, puisqu'il s'agit d'un entrepôt de 39 000 mètres carrés, 6 étages dans le Gard contre 10 000 mètres carrés à Rivesaltes. Ces deux implantations participent néanmoins d'une même dynamique portée par le commerce en ligne. Hormis le débat, nécessaire, sur la validité du modèle sociétal et commercial proposé par ces entreprises, il convient de s'interroger sur la cohérence de l'action publique à l'échelle d'une Région. Si pour certains secteurs, un niveau infra-régional différencié peut être tout à fait adapté pour la conduite de l'action publique (tourisme, industries, services...), en ce qui concerne la logistique, beaucoup d'auteurs font l'hypothèse (tels que DABLANC et ROSS (2012)), qu'un niveau intermédiaire, à minima régional, doit assurer la cohérence des politiques publiques en matière logistique. Administrativement, en France, ce qui pourrait correspondre à un tel périmètre est le niveau régional ou étatique. Il existe un réel intérêt à doter ces administrations d'un cadre pour anticiper la mutation du secteur, mais aussi planifier son développement futur.

Actuellement, la Région a pour volonté de créer du lien entre elle et les collectivités de niveau inférieur. Souffrant d'une image parfois trop technocratique, une série de mesures en faveur des territoires ont été mises en oeuvre, comme « l'assemblée des territoires » qui rassemble au sein d'un même lieu Région, EPCI, Pays et pôle d'équilibre territorial et rural. Les représentants de ces structures sont souvent maires. Dans le cas général, l'analyse textuelle du discours des techniciens et élus montre que la Région Occitanie est associée à un champ lexical institutionnel.

Comme la figure 3.2 le montre, les toponymes sont associés entre eux et plutôt déconnectés des lemmes « Région » et « Occitanie » (excepté le Rhône, Saint-Charles et Sète, soit les infrastructures de transport dans lesquelles la Région est impliquée). Plusieurs ouvrages généralistes sur la Région Occitanie affirment que le processus de territorialisation est en cours, mais loin d'être terminé. Le même constat peut être fait sur le secteur logistique. Pour l'instant, la Région Occitanie joue un rôle d'animateur entre échelles d'administration et entre sphères. Elle joue beaucoup moins un rôle de facilitateur de l'ancrage territorial, même si elle en possède l'ambition. Cela fait de la Région un médiateur organisationnel de la logistique, plus qu'un aménageur, ce rôle étant délégué à d'autres échelles d'administrations⁶. Selon un responsable régional, il n'est pas du ressort régional de connaître le détail de tous les dossiers locaux, mais en revanche elle doit faciliter l'action des métropoles, intercommunalités, départements... En matière de logistique, en Occitanie, les départements ne sont pas du tout perçus par les acteurs régionaux de manière négative ou comme « en perte de vitesse ». Bien au contraire, ils semblent être des partenaires incontournables du développement logistique. Ils possèdent des compétences techniques spécifiques qu'il n'est pas possible de répliquer au sein des autres collectivités, notamment en matière d'aménagement logistique dans les zones dites « rurales ». Par exemple, ils permettent d'assurer une fonction de conseil qui peut être utile dans certains territoires périurbains ou ruraux, qui n'ont pas les ressources nécessaires pour le faire. Ce manque de ressource conduit à des stratégies opportunistes de la part des promoteurs de la logistique (RAIMBAULT, 2016). Les entrepôts vont être construits dans des zones où la résistance « technique » est faible, avec peu de ressources pour mener d'éventuelles études d'impact, mener des concertations avec la population... Selon un interlocuteur rencontré (E0), ce sont les communes, intercommunalités qui sollicitent le Département ou la Région lorsqu'elles sont confrontées à des problèmes de logistique. La circulation verticale de l'information est essentielle à la production harmonieuse d'espaces dédiés à la logistique. Cette circulation devrait se faire du bas vers le haut, et du haut vers le bas, avec des contraintes mutuelles et acceptées.

3.1.2 Modèles de coordination verticale

Ces considérations amènent à affirmer que la logistique est une thématique naissante dans un système en pleine mutation. Cette dernière agit comme une révélatrice des comportements d'acteurs dans cette période de transition, et constitue une opportunité de changement pour les acteurs, qui doivent repenser leur rapport à la société. La question des dispositifs qui peuvent être mis en œuvre pour faciliter la circulation de l'information entre échelles d'administration est normative et complexe. Le cluster est certainement un moyen d'engager un dialogue secteur-territoire – horizontal donc – mais pas de faciliter l'échange d'information entre État et collectivités. La création de nouvelles institutions, qu'elles soient circonstancielles ou définitives (par exemple le conseil de coordination interportuaire Rhône-Saône-Méditerranée) a montré ses limites. Le partage de données publiques pourrait être efficace, mais cette pratique est marginale en ce qui concerne la logistique. Il convient de trouver un modèle qui maximise la probabilité

6. À l'exception des ports de Sète et Port La Nouvelle

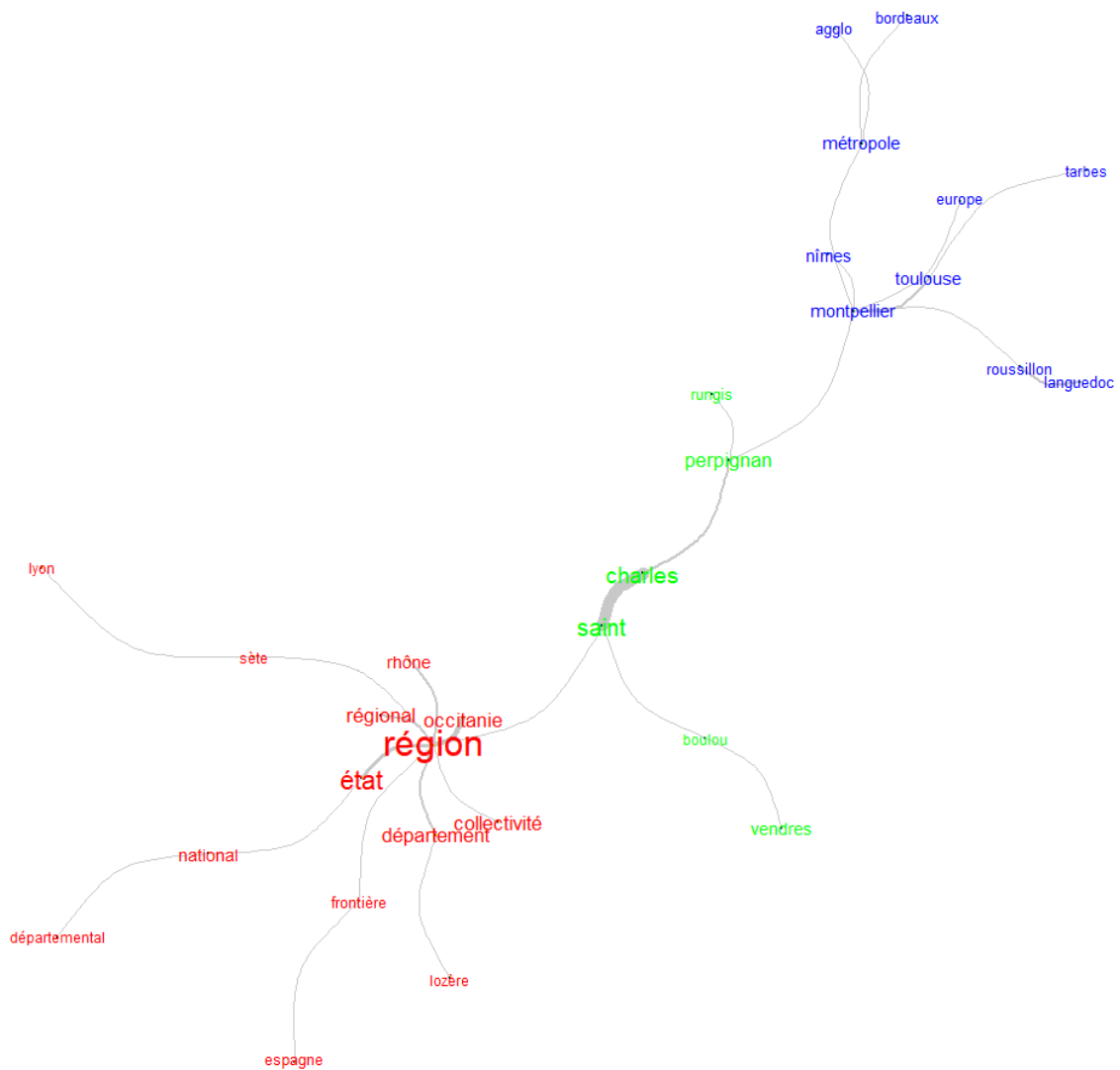


FIGURE 3.2 – Région Occitanie, échelles d'administration et toponymes sur les entretiens avec les techniciens de l'aménagement et élus (cooccurrences, Julien Le Van Suu 07/03/2021)

pour les acteurs publics impliqués dans la logistique de se rencontrer. Les relations entre décisions politiques, techniques et effets sur la gouvernance logistique ne suivent pas des logiques linéaires, mais de l'ordre du possible. Certaines politiques ont plus ou moins de chance de réussir, mais en réalité, l'action publique ne maîtrise qu'une petite partie du processus. Par exemple, dans le cadre de commissions, clusters, concertations, il convient de maximiser les chances que les parties prenantes se rencontrent, par l'information, la communication, la mise en place d'actions concrètes. Leur présence n'est en aucun cas garantie.

Sachant que la conflictualité au sein de la sphère administrative est faible en matière de logistique, il serait souhaitable de viser une plus grande proximité géographique et organisée des différents services ⁷.

En ce qui concerne la proximité organisée, il serait possible de proposer des événements permettant aux acteurs de se rencontrer (colloques, forums, webinaires), mais aussi mettre en place des contraintes, en termes de planification de l'aménagement de la logistique ⁸. Inviter les différents acteurs à avoir une réflexion en matière de logistique va certainement mobiliser des ressources et enclencher un processus d'apprentissage mutuel au sein des fonctions publiques.

En ce qui concerne la proximité géographique, les services des collectivités et de l'État sont souvent éclatés sur plusieurs sites, parfois très éloignés (comme la Région Occitanie entre Toulouse et Montpellier). La logique de localisation des administrations obéit à une disponibilité foncière (terrain ou bureaux à bas coût) et de localisation des agents (dans l'exemple de l'Occitanie, cette localisation résulte de la fusion du Languedoc-Roussillon avec Midi-Pyrénées). La localisation des administrations revient principalement à un problème d'allocation optimale de ressources dans l'espace. Cependant, lorsque les services et directions sont éclatés sur plusieurs sites, cela peut engendrer un problème de coordination verticale, l'information ayant une moindre probabilité de circuler si les acteurs sont éloignés géographiquement. À l'inverse, des pôles administratifs regroupant plusieurs collectivités et l'État peuvent être un moyen de mutualiser les connaissances et les ressources en matière de logistique ⁹. Ce modèle possède le désavantage de répartir moins équitablement sur le territoire les ressources administratives.

Ces facteurs de proximité, tout comme la jeunesse de la prise en charge de la problématique logistique, peuvent expliquer l'absence de liens entre différents acteurs publics « parties prenantes » de la logistique. Dans la figure 3.3, les liens représentés sont déclenchés par le fait que l'acteur ou son service soit mentionné dans un entretien, qui comporte spécifiquement une question sur l'interconnaissance (encadré 3.2). Le résultat donné par cette méthode semble être que les acteurs de la sphère publique sont fortement influencés par la proximité géographique. Les acteurs qui se connaissent sont souvent dans la même ville ou le même département. La « constellation » du bas est située à Perpignan, celle du haut est à Toulouse (droite) et Montpellier (gauche), le point isolé est dans un autre département. La densité de ce graphe est de 0,128, ce qui signifie

7. Cependant, cela pourrait entraîner des effets de bords sur d'autres thématiques que la logistique, qui font débat au sein même des fonctions publiques. Par exemple, le sujet – délicat – de la gestion du risque inondation peut poser problème.

8. Ce qu'essaie de faire la Région Occitanie, voir sous-section suivante

9. C'est par exemple le choix fait dans les Alpes-Maritimes avec le Centre administratif départemental des Alpes-Maritimes (CADAM), regroupant les services du Département et ceux de l'État

ENCADRÉ 3.2 – Théorie des graphes appliquée à un réseau d'acteurs

Appliquer une démarche mathématique à un réseau d'acteurs implique un certain nombre de représentations qu'il convient d'explicitier. Tout d'abord, chaque acteur est représenté par un nœud, chaque lien entre deux acteurs est représenté par une arrête. Le graphe est dit non orienté lorsqu'il n'existe pas de sens aux arrêtes, ce qui est le cas des schémas d'acteurs présentés ici. Pour des raisons de simplicité, lorsqu'un acteur A connaît un acteur B, il est supposé que B connaisse A. Une fois le graphe décrit (ici par le logiciel Gephi), une série de mesures peuvent être faites : connexité, connectivité, coefficient de clustering. Ces mesures donnent des informations quant à la nature du graphe. Certaines topologies sont aisément identifiables : graphe hiérarchique, cyclique, polaire, multipolaire... Si la problématique concerne la coordination et l'interconnaissance au sein d'un processus de clustering, la maximisation de la connectivité du cluster et de sa densité est recherchée. Il s'agit de savoir s'il y a plusieurs possibilités de connexions entre deux acteurs, autrement dit s'il existe plusieurs chemins pour aller d'un point A à un point B (OFFNER & PUMAIN, 1996).

qu'il existe peu de liens entre les différents acteurs interrogés : une densité de 1 signifie qu'ils se connaissent tous, 0 signifie qu'ils sont tous isolés. En reprenant la précédente typologie de RYCHEN et ZIMMERMANN (2008), au sein de la sphère administrative, la structure semble être « à trous », c'est-à-dire qu'il existe des blocs d'acteurs avec des leaders (ceux qui ont 3 liens). Ces leaders entretiennent des liens avec des acteurs « isolés ». La nature du graphe est intrinsèquement liée au sujet traité : sur d'autres sujets, d'autres acteurs se connaissant bien mieux entre eux pourraient être entendus. La logistique au sein de la sphère publique est un objet d'action en cours de construction : il en va de même pour les réseaux professionnels autour de cette question. De plus, il convient de distinguer le graphe d'acteurs au sein de la sphère publique et le graphe d'acteur secteur-territoire qui viendra dans le chapitre suivant. Des acteurs qui peuvent paraître isolés dans la figure 3.3 peuvent être au centre du dialogue secteur-territoire et du processus de clustering.

Tous les liens représentés, à l'exception d'un, sont des liens dits « faibles », par opposition aux liens « forts » (GRANOVETTER, 1973). C'est-à-dire qu'aucun des acteurs mentionnés n'est « ami » ou n'a un lien de parenté. Cependant, la qualification de lien « faible » ne porte aucun jugement de valeur négatif. Au contraire, GRANOVETTER (1973) a montré l'importance de ces liens dans le succès des réseaux sociaux, les « clusters » pouvant entrer dans cette catégorie. Ce lien sera développé dans le dernier chapitre, en explicitant la dialectique entre la structure du cluster et les individus qui le composent (BALAS & PALPACUER, 2008 ; GRANOVETTER, 2017). Dans une période de transition, l'État est amené à jouer un rôle majeur dans la gouvernance de la logistique. Ainsi, même si certains liens existants lors de l'étude de CROZIER et THOENIG (1975) ont disparu ou n'existent pas en matière de logistique (figure 3.4), recréer des liens entre État et collectivités semble important pour ce qui relève du secteur logistique, puisqu'il dépend de compétences situées aux différents niveaux d'administration. En termes de proximité, même si

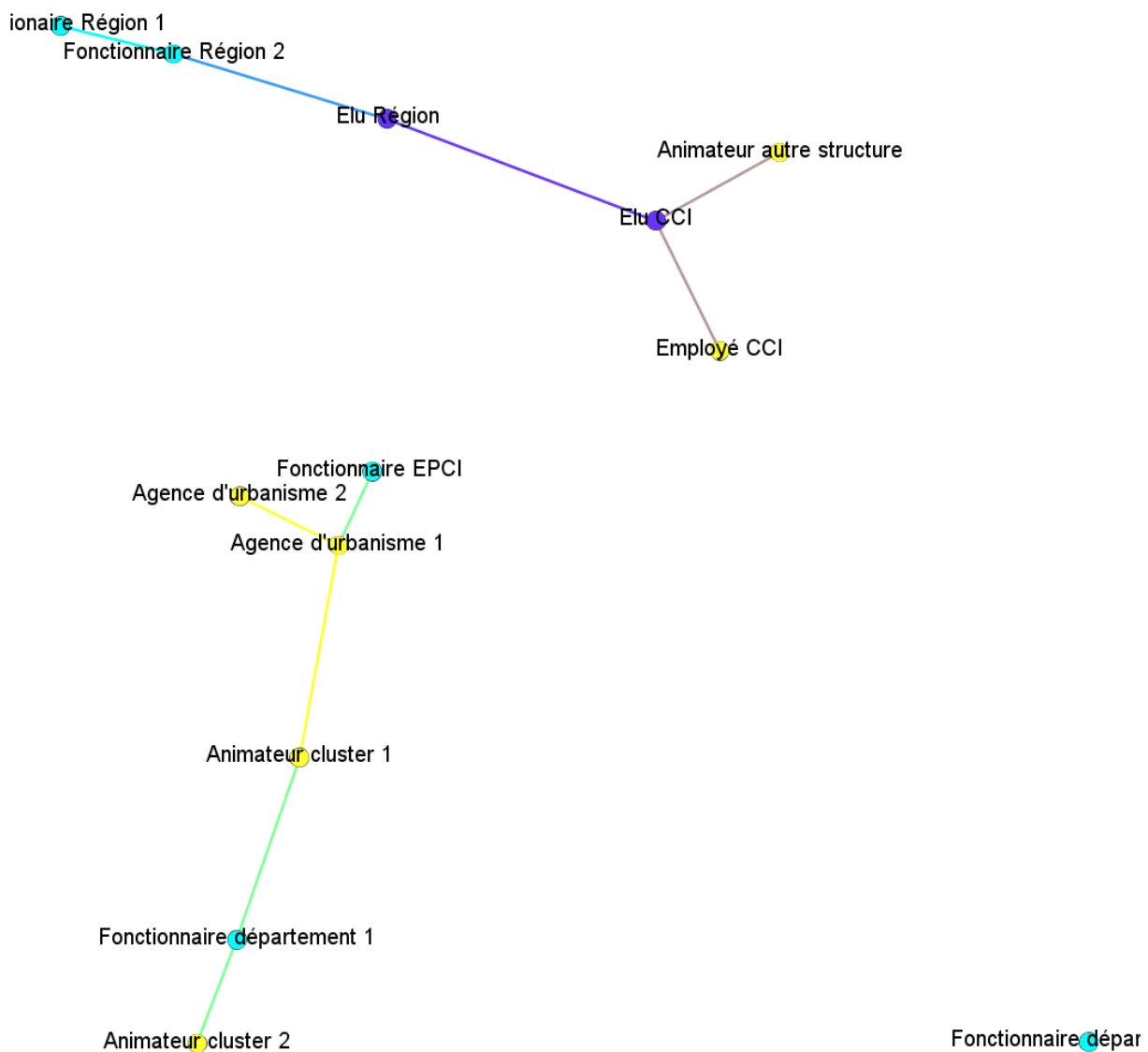


FIGURE 3.3 – Schéma d'acteurs : sphère administrative et politique (Julien Le Van Suu 18/03/2021)

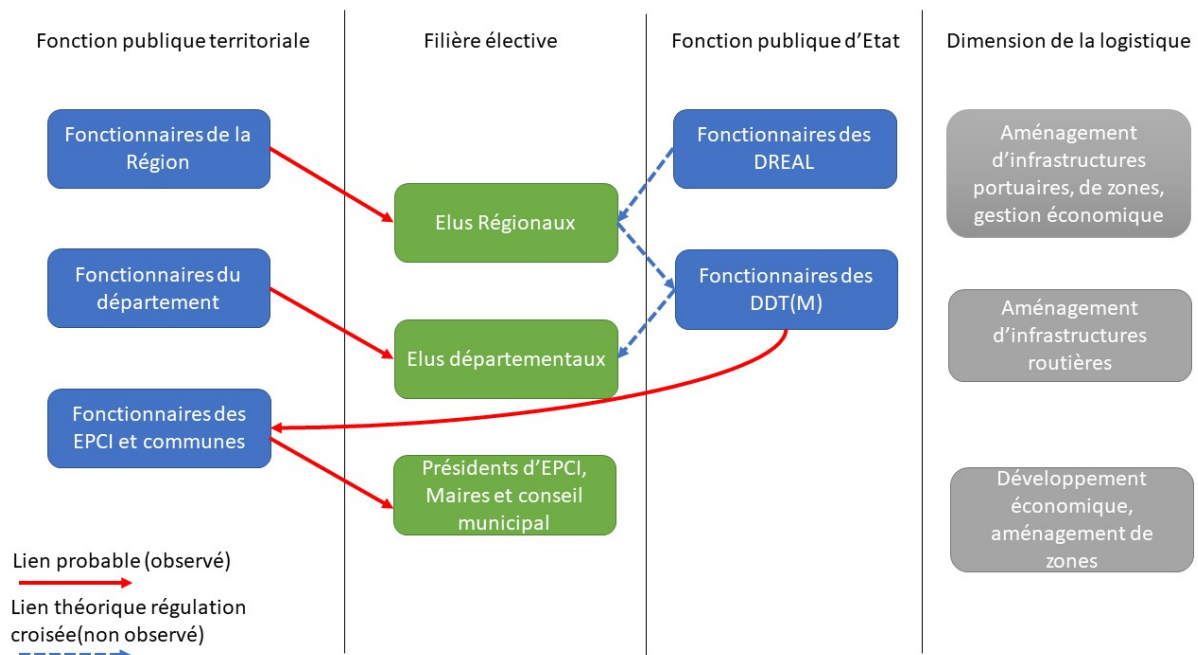


FIGURE 3.4 – Modèle théorique de coordination (Julien Le Van Suu 17/03/2021)

les fonctionnaires territoriaux et de l'État ont une forte proximité organisée en ce qui concerne la logique de similitude (partage de valeurs, représentations...), la logique d'appartenance est minimisée. D'une part, les intervenants n'appartiennent pas au même graphe d'acteurs pour des raisons de localisation et de sectorisation des services. D'autre part, l'interconnaissance des parties prenantes de la logistique au sein des différentes fonctions publiques est faible.

L'État et la Région peuvent constituer un pôle de stabilité dans un domaine qui devient de plus en plus politique, dont l'aménagement commence à poser problème au niveau local. Même si la logistique et ses espaces n'entrent pas encore dans le domaine d'étude de la « géopolitique locale » (SUBRA, 2016), car leurs externalités négatives ou positives sont mal connues, mal mesurées, les affaires du Gard, de Rivesaltes, de Port la Nouvelle semblent montrer une certaine opposition aux projets.

Dans cette période de fortes incertitudes liées à une mutation rapide du secteur et de ses pratiques, la gouvernance de la logistique ne peut pas seulement s'appuyer sur les compétences infrastructurelles ou relationnelles des collectivités. La définition d'un cadre et de règles du jeu qui prennent en compte à la fois des éléments prospectifs et de retour d'expérience est fondamentale pour améliorer le processus décisionnel en diminuant l'incertitude. Pour cela, plusieurs outils peuvent être exploités aux différents niveaux d'administration.

3.1.3 Documents de planification territoriale, règlements et lois : les modes de régulation de la logistique

En matière d'aménagement de la logistique, il n'existe pas, ou très peu de retour d'expérience. Cela est dû à la fois un déficit informationnel qui ne permet pas d'avoir une image précise

de ce qu'il se passe en matière de logistique sur le territoire, et un manque de règles du jeu qui favorise le bricolage. Comme tout problème public nouveau, la réflexion est en cours de construction. La littérature contient plusieurs études de cas dans d'autres Régions (DEBRIE & HEITZ, 2017; RAIMBAULT, 2014a) et des réflexions de niveau général (HESSE & RODRIGUE, 2006). Du côté administratif, plusieurs rapports et notes de synthèses (CHASSET, 2019; DUONG et al., 2007) (CPNE, 2019) ainsi que des documents de planification territoriale faisant mention de la logistique ont été édités. Ces documents concernent généralement une dimension de la logistique, ou un territoire précis. Les documents de planification obéissent à une logique du haut vers le bas, qui se nomme la hiérarchie des normes. Un document émanant d'une échelle d'administration inférieure ne doit pas aller à l'encontre de celui d'une échelle supérieure. Par exemple, si le SRADDET, document régional, définit des règles dans le fascicule, le SCOT ou le PLU(i), documents de niveau communal ou intercommunal, ne peuvent outrepasser ces règles. Il n'a pas été relevé d'entorse à ce principe : les documents sont généralement compatibles avec les niveaux supérieurs. Cependant, cette obligation conduit à des définitions imprécises du projet de territoire en matière de logistique (plus petits dénominateurs en commun). Cette définition reste par ailleurs facultative dans les documents évoqués. Par rapport au jeu d'acteurs, le problème de la coordination verticale se pose en des termes différents : ici, c'est le manque de définition et de précision – excepté au niveau régional en Occitanie – qui ne permet pas la coordination entre échelles. La plupart des documents sont proches dans le langage utilisé (logique de similarité), mais ils ne répondent pas (ou très partiellement) aux enjeux de la logistique. Partant du haut, il sera fait une revue des différents normes et documents existants en matière de logistique, en déterminant leur potentiel de définition d'un cadre à la planification logistique.

3.1.3.1 Règlements et lois au niveau communautaire et national

Au niveau européen, la doctrine vise principalement à garantir la circulation libre, efficace et sûre des biens en utilisant tous les modes possibles. Un certain nombre de lois co-existent, dont certaines concernent directement la logistique, qui reste abordée par l'Europe du point de vue de la multimodalité et l'interopérabilité. Dans le cas général, la législation tend à minimiser les particularités nationales, notamment en matière de ferroviaire, et à favoriser l'interopérabilité des systèmes de transport à l'échelle communautaire. La loi européenne reste silencieuse sur la question de la maîtrise du foncier, se focalisant plutôt sur la dimension « transport » de la logistique : sécurité, temps de travail réglementaire, normes visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre...

Au niveau national, quasiment aucune loi ne fait directement mention de logistique, si ce n'est pour traduire le droit européen en droit national, ou bien nommer des personnes ou formations agréées. La loi y fait indirectement référence à travers le code des transports et celui des collectivités. Cette règle souffre deux exceptions qui coïncident avec la mise à l'agenda de la logistique. La première est un projet de loi rejeté visant à freiner le développement du commerce électronique, en soumettant l'installation de certains entrepôts à un moratoire (Proposition de loi n° 3040 instaurant un moratoire sur l'implantation de nouveaux entrepôts logistiques destinés aux

opérateurs du commerce en ligne et portant mesures d'urgence pour protéger le commerce de proximité d'une concurrence déloyale, 2020). Les motifs de la loi font une synthèse assez précise de tous les griefs. Selon les signataires de ce projet de loi, le commerce en ligne est destructeur pour l'emploi, pour les droits des salariés, pour le tissu économique et social du commerce de proximité et de la ruralité, pour les finances publiques, pour le climat et la biodiversité. Certaines entreprises au modèle contesté sont plus précisément désignées. Cet avis est partagé par la plupart des interlocuteurs, dont certains travaillent dans des chaînes de sous-traitance liée au commerce électronique.

La seconde est la LOI n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités (Projet de loi d'orientation des mobilités, 2019), qui prend acte de l'importance de la logistique en l'inscrivant au sein d'un budget. Dans la version adoptée, le lemme logistique apparaît 13 fois. Cette loi ne comporte pas d'obligations.

D'une part, elle comporte des éléments stratégiques en faveur du report modal. Il est prévu le « développement d'une composante ferroviaire à la logistique d'approvisionnement des agglomérations » ou que « les investissements doivent ainsi permettre de mettre en œuvre des logistiques massifiées et durables au cœur des agglomérations, de soutenir le développement de nos ports et d'élargir leur hinterland par des connexions ferroviaires et fluviales performantes et par ailleurs de renforcer l'efficacité des offres ferroviaires et fluviales sur le territoire. L'État investira ainsi 1 Md€ dans les cinq ans, et 2,3 Md€ sur la décennie ». L'étude d'une politique logistique en adoptant l'angle de vue de l'action publique devra nécessairement comprendre les enjeux du transport ferroviaire et fluvial.

D'autre part, elle consacre la capacité des autorités organisatrices de transports à pallier une insuffisance du secteur privé en milieu urbain. La loi affirme que les collectivités « peuvent organiser ou contribuer au développement des services de transport de marchandises et de logistique urbaine, en cas d'inexistence, d'insuffisance ou d'inadaptation de l'offre privée, afin de réduire la congestion urbaine ainsi que les pollutions et les nuisances affectant l'environnement ». Cela est très différent de ce que prévoyait initialement le projet de loi, qui affirmait que l'Autorité Organisatrice des Mobilités (AOM) était « compétente pour organiser ou contribuer au développement des services de transport de marchandises et de logistique urbaine, en cas d'inexistence, d'insuffisance ou d'inadaptation de l'offre privée, afin de réduire la congestion urbaine ainsi que les pollutions et les nuisances affectant l'environnement ». En effet, lorsqu'une collectivité est compétente, elle a le devoir d'agir en cas d'inadaptation de l'offre privée¹⁰. Tandis que la possibilité n'apporte pas réellement de contrainte : elle était déjà en mesure de proposer des services logistiques en l'absence d'offres concurrentes. Seule la logistique urbaine est ciblée bien que des territoires peu denses soient confrontés à des problématiques logistiques¹¹.

Le niveau national est aussi compétent pour gérer la question du risque. Dans le cas général, la

10. Selon le code des collectivités territoriales

11. Les politiques en matière de numérique, a contrario, visent régulièrement les territoires ruraux, au travers de réseaux d'initiative publics et du plan France Très Haut Débit, qui confie aux collectivités – notamment les Départements – le déploiement de la fibre optique. Cette politique peut être utilisée comme un exemple pour l'action publique en matière de logistique, puisqu'il s'agit du même processus dans lequel les acteurs publics pallient à une insuffisance de l'offre privée

logistique est peu touchée par ces questions, car ce ne sont pas des activités considérées comme à risque (excepté transports de matières dangereuses, réglementées par l'accord européen sur le transport des matières dangereuses). En revanche, une zone logistique peut être à proximité ou à l'intérieur d'un plan de prévention des risques technologiques ou inondation. C'est le cas à Fondeyre, dont un des bâtiments est dans le périmètre d'exposition aux risques (qui ne comporte pas de restriction particulière en matière de construction) généré par ESSO-STCM, qui réalise du stockage d'hydrocarbures.

3.1.3.2 SRADDET Occitanie 2040 et Occitanie Zones économiques : des évolutions positives en matière de logistique

Le premier outil mobilisé à l'échelle régionale est celui des documents de planification régionaux, dans lesquels il convient de distinguer deux temps. Le premier est celui de l'émergence du SRADT¹². Celui-ci, qui s'est substitué aux schémas sectoriels (déchets, transports, eau...) préexistants, était peu contraint et contraignant par rapport à d'autres documents comme le PLU(i). En résumé, ce schéma était un document de prospective (LOINGER & DURANCE, 2004) qui permettait d'évaluer les enjeux du territoire. Il existait dans les anciennes Régions et la thématique logistique n'apparaissait pas du côté Midi-Pyrénées, peu du côté Languedoc-Roussillon. Cette thématique était présente dans le diagnostic territorial, seulement pour indiquer les flux et zones majeures présentes sur l'ancienne Région. Cela est dû à la temporalité dans laquelle s'inscrit ce premier document : la question logistique n'était pas encore à l'agenda politique (les documents ont été adoptés en 2013 et 1999 respectivement).

Second temps, celui du SRADDET¹³, qui apporte une orientation en faveur de l'égalité entre les territoires (E. d'égalité). L'innovation majeure par rapport aux anciens documents réside dans l'aspect prescriptif, c'est-à-dire qu'une partie du document (règles générales) est opposable à des décisions prises à un niveau inférieur d'administration. La première partie est constituée d'un rapport « présentant une synthèse de l'état des lieux, les enjeux dans les domaines du schéma et les objectifs, ceux-ci sont traduits dans une carte », autrement dit un diagnostic territorial accompagné d'objectifs. La seconde partie est un « fascicule des règles générales accompagnées de documents graphiques et de propositions de mesures d'accompagnement destinées aux autres acteurs de l'aménagement et du développement durable ». Le troisième regroupe « des annexes, dont le rapport sur les incidences environnementales ».

Dans le document actuel, il semble y avoir une réelle prise en compte de la logistique. Tout d'abord, la thématique apparaît dans la synthèse. Ensuite, la logistique apparaît beaucoup plus dans les parties prescriptives (fascicule de règles), dans le rapport d'objectifs portés par le SRADDET que dans l'état des lieux, ce qui constitue une tendance inverse par rapport à la plupart des autres documents de planification territoriale observés (y compris du précédent document émanant du Languedoc-Roussillon). Cela peut marquer un passage de l'observation à l'action pour la Région. Les enjeux logistiques sont intégralement couverts et synthétisés (pour un do-

12. Schéma régional d'aménagement et de développement du territoire

13. Schéma régional d'aménagement de développement durable et d'égalité des territoires

cument aussi généraliste), puisque le document fait mention de la gouvernance, à travers le cluster We4LOG, la question de la maîtrise du foncier, celle de la maîtrise de l'information, « en lançant une étude permettant de définir la future stratégie régionale en matière de logistique », celle du report modal, et enfin celle du dernier kilomètre. Il apparaît que le profil des rédacteurs du document joue aussi sur le choix d'une thématique. En l'occurrence, le responsable du SRADDET a travaillé sur la question du dernier kilomètre dans des postes précédents. Cette thématique bénéficie d'une règle opposable, édictée sous la forme : « Favoriser le développement d'une logistique des derniers kilomètres efficace et durable (identification d'espaces mutualisés et accessibles, réflexion sur les itinéraires de distribution, gestion des nuisances, promotion des véhicules propres, mutualisation du fret) ». Cela implique une « obligation » de réflexion et de prise en compte de la logistique dans les territoires qui y sont confrontés. L'explication de la règle fait mention des territoires ruraux comme pouvant aussi être confrontés à des problématiques logistiques, ce qui constitue une avancée majeure en matière de planification territoriale logistique. En effet, la logistique déploie ses logiques et espaces loin des aires d'influence des métropoles et grandes villes, phénomène laissé de côté à la fois par la recherche en géographie des transports et la planification territoriale jusqu'ici. La question logistique est ainsi liée à celle de l'équilibre des territoires, puisque cette thématique apparaît comme faisant partie des règles en faveur d'un rééquilibrage territorial – avec des services sur tout le territoire. Dans ce contexte, la logistique est associée à un service essentiel¹⁴ qui doit faire l'objet d'une politique en faveur de l'équité.

et le mot-clé de la mandature actuelle c'est l'équilibre, l'égalité des territoires des uns face aux autres. Qu'on soit habitant de la Lozère [...] ou qu'on soit habitant place du Capitole à Toulouse on est un Occitanien à part entière et l'accès aux services publics [...] (E1)

De même, le SRADDET contraint maintenant les implantations logistiques, ce qui, au regard de la littérature existante dans d'autres Régions, paraît être une idée qui favorisera la réduction des gaz à effet de serre et autres externalités négatives. La règle est énoncée de la façon suivante : « Maximiser le potentiel de densification et de reconversion des zones logistiques et prioriser l'implantation des nouvelles zones logistiques au niveau des embranchements ferroviaires, fluviaux et portuaires ». Concrètement, la Région semble vouloir aider et appuyer les projets d'implantation qui sont embranchés à la voie d'eau, à un port ou à une voie ferrée (figure 3.5) et densifier les zones existantes.

Le second outil identifié est celui d'« Occitanie Zone économiques » qui regroupe un certain nombre de zones d'activités, représentées sur la section 3.1.3.2. Comme affirmé précédemment, la doctrine d'aménagement choisie implique de densifier ces zones, plutôt que de construire dans de nouveaux espaces. Cela représente un défi, car actuellement, seul 102 sur 590, soit 17 % de ces activités sont à l'intérieur ou à moins de 5km d'une de ces zones d'activités¹⁵.

14. Pour certains acteurs rencontrés, la logistique répond à la notion de service public

15. Selon la carte, qui ne recense pas de manière exhaustive les activités logistiques.

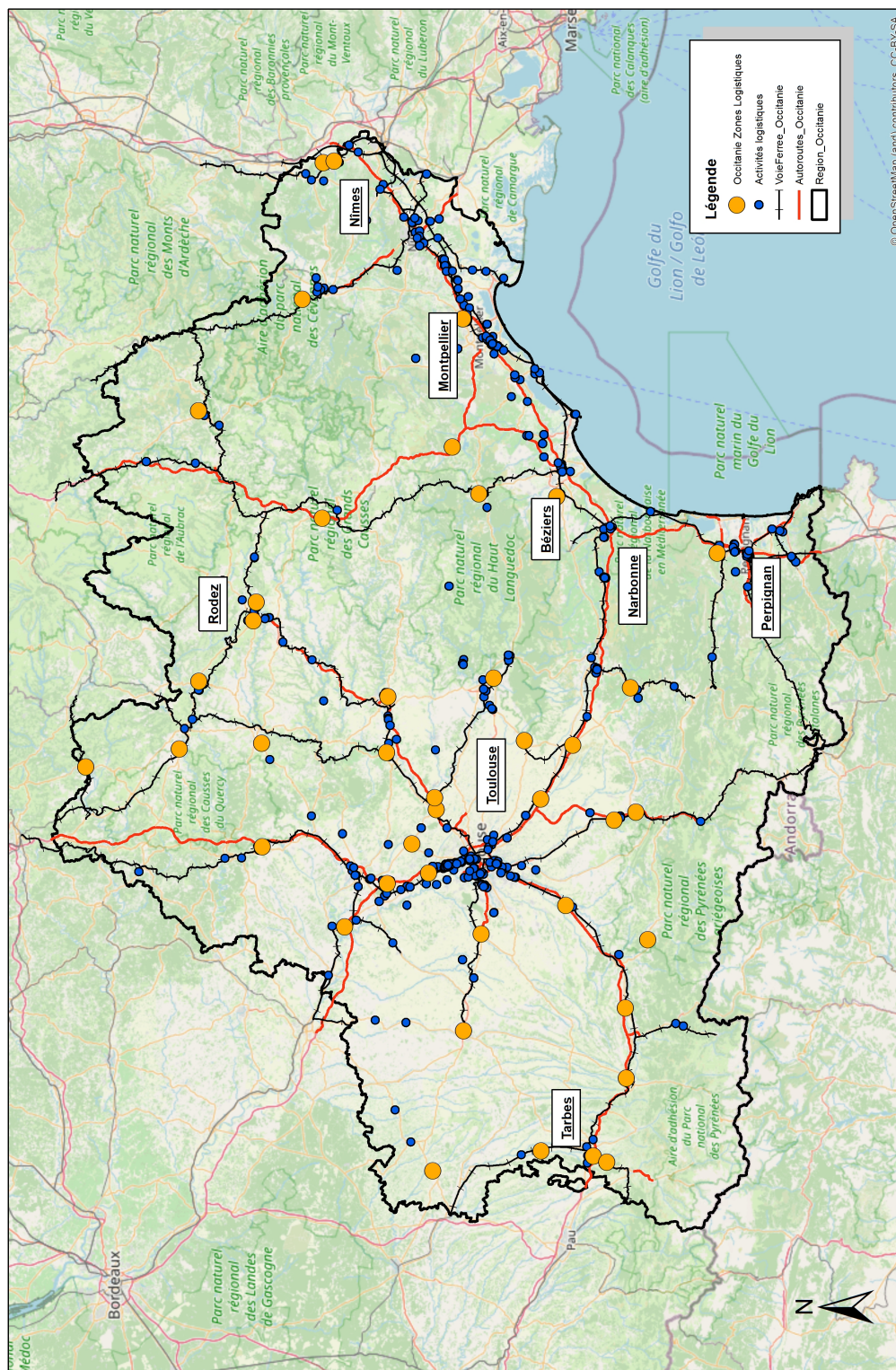


FIGURE 3.5 – SRADDET Occitanie 2040 (Région Occitanie, 2019)

De plus, ces zones sont mixtes, c'est-à-dire que les activités logistiques cohabitent avec d'autres activités. Cela peut être une stratégie intéressante de co-localisation, mais il convient de vérifier que ces activités sont complémentaires, c'est-à-dire que l'activité logistique traite des flux en provenance de la zone économique. Sinon, l'intérêt de telles zones devient moindre et dépendra plutôt de facteurs externes liés à la proximité des bassins de vie, des zones de productions (HEITZ et al., 2019)... Certaines zones sont purement logistiques : Eurocentre ou Grand Sud logistique. Elles représentent environ 5% de l'ensemble des zones.

Ces zones économiques correspondent à une doctrine définie dans le SRADDET Occitanie 2040, à savoir la densification de zones logistiques et le report modal de la route vers le rail et les voies d'eau (figure 3.5). Leur localisation est cohérente avec un tel objectif, puisqu'il apparaît que beaucoup sont à proximité de voies ferrées ou de voies navigables. ArcMap donne 85 % des zones à moins de 5 km d'une voie ferrée. Concrètement, l'exploitabilité dépendra d'un nombre d'aléas important – présence d'une cour de marchandises ou d'un embranchement ferroviaire, compatibilité des marchandises avec le rail et rentabilité, ouverture ou non des lignes... La voie d'eau est confrontée au même problème d'infrastructures, car la logistique est de plus en plus en concurrence avec d'autres usages dits « récréatifs » ou résidentiels (E16). Généralement, les collectivités privilégient ces derniers ce qui diminue le potentiel de la voie d'eau. Par exemple, entre une zone résidentielle ou un cheminement piéton au bord de l'eau et un quai de chargement/déchargement, la collectivité privilégiera le premier usage (E16). Cependant, la carte montre qu'avec des investissements, ces zones d'activités sont pertinentes et permettraient d'atteindre les objectifs fixés. Cela est aussi valable pour les activités logistiques, qui sont pour 91 % situées à moins de 5km d'une voie ferrée. Des investissements sont nécessaires pour réactiver les infrastructures : il en sera question dans la partie suivante sur le report modal. Cette démarche de planification va cependant se heurter à une très forte hétérogénéité de la prise en compte de la thématique logistique aux niveaux inférieurs d'administration. Les territoires à enjeux lo-

Zones d'activités en Région Occitanie



0 50 100 200 Kilomètres

Julien Le Van Suu
08/03/2020
Source : OpenStreetMap, IGN 2018, INSEE 2015, SIRENE 2018

Occitanie Zones économiques

gistiques rédigent souvent des parties concernant cette thématique. Cependant, même au sein de ces territoires, de fortes disparités existent, liées aux ressources présentes, aux orientations politiques et aux volontés locales.

3.1.3.3 SCOT : un niveau intermédiaire et une thématique logistique optionnelle

Les schémas de cohérence territoriaux marquent une grande hétérogénéité dans la prise en compte logistique. D'une part, certains territoires n'ont pas de SCOT, et parmi ceux qui en ont, ils ne sont pas du tout confrontés de la même manière aux thématiques logistiques. Ce document possède trois sous-parties. Tout d'abord, la première partie est nommée « rapport de présentation » et contient un diagnostic général, un état initial de l'environnement et une évaluation environnementale du projet d'aménagement. Ensuite, le « projet d'aménagement et de développement durable » (PADD) est un document politique et stratégique qui exprime l'orientation politique souhaitée du territoire. Pour finir, le « document d'orientation et d'objectifs » (DOO) est la traduction opérationnelle et prescriptive des réflexions menées dans les deux précédentes parties.

Le lemme logistique apparaît par exemple 11 fois dans le PADD du SCOT Roussillon avec une réflexion sur le concept d'« éco-logistique » (sur 48 pages), 10 fois dans le DOO (sur 140 pages). Pour cause, c'est un territoire à enjeux logistique. Il n'apparaît que trois fois dans le PADD de celui du Biterrois (sur 63 pages), et 6 fois dans le DOO (sur 195 pages), car il s'agit d'un territoire avec peu d'enjeux de ce type. Dans le premier document, une réflexion sur la logistique est aussi développée sur plusieurs pages, avec schémas et cartes, dans le rapport de présentation, tandis que le second document ne fait qu'évoquer la présence d'un secteur logistique dynamique économiquement. Cette hétérogénéité illustre la prise en compte différenciée selon le type de territoire, à enjeux logistiques ou pas. Il conviendrait de réaliser un recensement de tous ces documents et des occurrences du champ lexical de la logistique et du transport, pour avoir une idée de la prééminence des enjeux sur les différents territoires. Cela est difficile, car beaucoup de sites ne sont pas accessibles, certains documents sont en révision. À la lecture des liens disponibles, souvent datés de plus de 5 ans, il semble tout de même que la prise en compte de la logistique soit dans l'ensemble faible, même sur des territoires à enjeux comme Perpignan (Plaine du Roussillon) ou Sète (Bassin de Thau). Au même titre que la presse, il serait possible de mesurer l'importance de la logistique, en classifiant ces documents en fonction du temps. Après une revue non exhaustive, il semble que les documents plus récents fassent mention du terme de manière plus fréquente. L'avis ici défendu est que la prise en compte de la logistique à ce niveau n'est pas obligatoire, car les flux sont à une échelle souvent supérieure à celle d'un SCOT, et l'aménagement de la logistique (zonage) se fait à un niveau inférieur (voir ci-après). Si une majorité des flux sont intra-régionaux, peu de flux, d'échanges existent à l'échelle d'un SCOT, soit un ensemble restreint de communes, plus petit qu'un département. De plus, la pertinence de ce document et le découpage dépendent fortement du volontarisme des acteurs. Il en allait de même pour la démarche pionnière de Pays (GILLY & WALLET, 2005), qui précédait le SCOT.

3.1.3.4 PLU(i) et PDU : des documents essentiels, mais une faible prise en compte de la thématique logistique

Au niveau communal et intercommunal, le Plan Local d'Urbanisme (intercommunal) a une incidence directe sur la façon dont les activités logistiques s'installent. Il contient un rapport de présentation, un projet d'aménagement et de développement durable (PADD), des orientations d'aménagement et de programmation (OAP), un règlement et des annexes. Ce thème est présent dans le rapport de présentation et le diagnostic territorial, pas dans les autres documents, qui obéissent à un plus grand formalisme. Naturellement, la thématique est présente si elle a été identifiée comme un enjeu par la collectivité comme c'est le cas à Toulouse (logistique urbaine) ou Perpignan (« hub » logistique). Elle ne l'est pas en général dans les communes de la Mécanic Valley (Figeac, Rodez...). Ces documents se caractérisent par une grande hétérogénéité, le nombre de pages pouvant varier d'un facteur dix. De même, la date à laquelle ils ont été créés, révisés, leur disponibilité sur les sites web est variable. La création des différents documents et leur qualité dépendent fortement des ressources attribuées pour faire ces documents, des services ou bureaux d'études qui s'en sont chargés. Certaines communes n'ont pas de PLU, mais suivent le RNU (règlement national d'urbanisme), autrement dit des règles sommaires, édictées au niveau national. Ce dernier ne permet absolument pas de planifier ou d'organiser des zones logistiques. Une revue exhaustive des documents locaux d'urbanisme sous l'angle logistique est rendue difficile et nécessiterait des déplacements dans toutes les mairies de la Région, ce qui est difficilement réalisable dans un cadre contraint temporellement. Néanmoins, c'est dans ce document que se joue la maîtrise du foncier pour la logistique. La cartographie, très opérationnelle, définit des zones de présence d'entrepôts ou autres activités économiques (dont le sigle est UEa : Urbaine d'équipements, zones d'activités denses). Des zones qui vont accueillir des activités logistiques peuvent être labellisées AUEa, voir même être considérés comme emplacements réservés. À Perpignan, même si cela n'est pas encore indiqué dans les documents, il existe un projet d'étendre la zone logistique sur le mas Orlin, proche du lieu dit dit « Orla » (DIALLO (2016) et E8). Le PLU(i) est un document qui peut aménager la logistique sans en faire directement mention, puisque les catégories dont il fait usage sont plus larges. La présence du thème dépend fortement des enjeux et de la volonté locale d'identifier ces activités. Ce thème peut être trouvé dans le PLUi-D (plan local d'urbanisme tenant lieu de plan de déplacements urbains) ou dans le PDU (plan de déplacements urbains). Par exemple, à Perpignan, des secteurs d'activité stratégiques et des pôles générateurs de flux sont identifiés, dont Saint-Charles fait partie¹⁶. Cela peut conduire à réfléchir à une bonne desserte des zones logistiques en transports en commun, avec des horaires adaptés au secteur. La prise en compte de la logistique à ce niveau d'administration, lorsqu'elle est un enjeu pour le territoire, est essentielle. La logistique est un thème transversal, connexe à l'urbanisme, le transport et l'économie. La tendance est à produire des documents plus transversaux, ce qui constitue une circonstance opportune pour la prise en compte de la logistique dans les territoires à enjeux.

16. Selon les documents préparatoires, les secteurs associés à la logistique, soit l'entrepôt et le commerce de gros, sont identifiés comme structurants, mais en perte de vitesse sur l'ensemble de la métropole.

Pour les futurs documents de niveau infra-régional, les règles édictées par la Région Occitanie devraient changer la donne, puisque les collectivités concernées devront mener une réflexion en matière de logistique du dernier kilomètre. S'il existe peu de prise en compte de la thématique au sein des documents de planification, la tendance est en faveur d'une meilleure prise en compte de la question logistique aux différents niveaux. De nouveaux outils émergent, comme les chartes de logistique urbaine.

Bien que tous les acteurs rencontrés ne partageaient pas cet avis, une revue de la littérature permet d'affirmer que les choix de localisation pourraient être plus contraints, comme cela existe pour les surfaces commerciales¹⁷. L'aménagement et la planification de la logistique permettront de réduire les externalités négatives et de maximiser le potentiel des zones existantes. Par exemple, l'aménagement de zones logistiques à proximité d'embranchements ferroviaires permettra le report modal de la route vers le fer et le fluvial souhaité par la Région. Cependant, cette thématique sensible ne se résume pas à la question du foncier. D'autres paramètres entrent en jeu.

3.2 L'exemple du report modal et le cas du Perpignan-Rungis : multiplicité de représentations et stratégies

Le report modal désigne l'extension d'usage d'un mode au détriment d'un autre pour transporter les marchandises, comme le ferroviaire et le fluvial vis-à-vis du routier¹⁸. Le report modal de la route vers rail et fleuve est un objectif affiché par les collectivités et l'État. « L'affaire » du Perpignan-Rungis est un évènement où le report modal se fait en sens inverse, du rail vers la route. Cet évènement est donc contraire aux objectifs affichés par les autorités. Par an, des milliers de camions en plus se chargent de transporter les primeurs entre Rungis et Perpignan, sur un millier de kilomètres¹⁹. Ce dossier mêle enjeux politiques, enjeux logistiques (massification, gestion de flux, concurrences) enjeux environnementaux (émissions de particules fines) et enjeux techniques (congestion routière, gestion de sillons...). Plus généralement, les liaisons ferroviaires qui existaient pour acheminer les primeurs tendent à disparaître les unes après les autres, victimes à la fois du vieillissement du matériel, du manque d'investissement et de la faible rentabilité. Cependant, le facteur déterminant est le volontarisme des acteurs publics et privés. Ces derniers, ensemble, peuvent déterminer les conditions de transport et stockage des marchandises et investir dans des projets de report modal. Des raisons techniques, bien réelles, mais surmontables, sont invoquées pour justifier un positionnement politique, qu'il est possible de mettre en lumière à travers la textométrie. C'est un exemple où la coordination entre État, collectivités et entreprises publiques est essentielle au succès des objectifs affichés par les acteurs

17. Les liens entre le secteur de la grande distribution, du commerce de détail et le secteur logistique ont été soulignés dans la plupart des entretiens.

18. Cela est vrai aussi pour le mode aérien vers d'autres modes, mais celui-ci est extrêmement minoritaire et donc n'est généralement pas cité comme un objectif de report modal

19. Le gouvernement annonce 9 000 camions par an, la Confédération Générale des travailleurs (CGT) évoque 30 000 à 40 000.

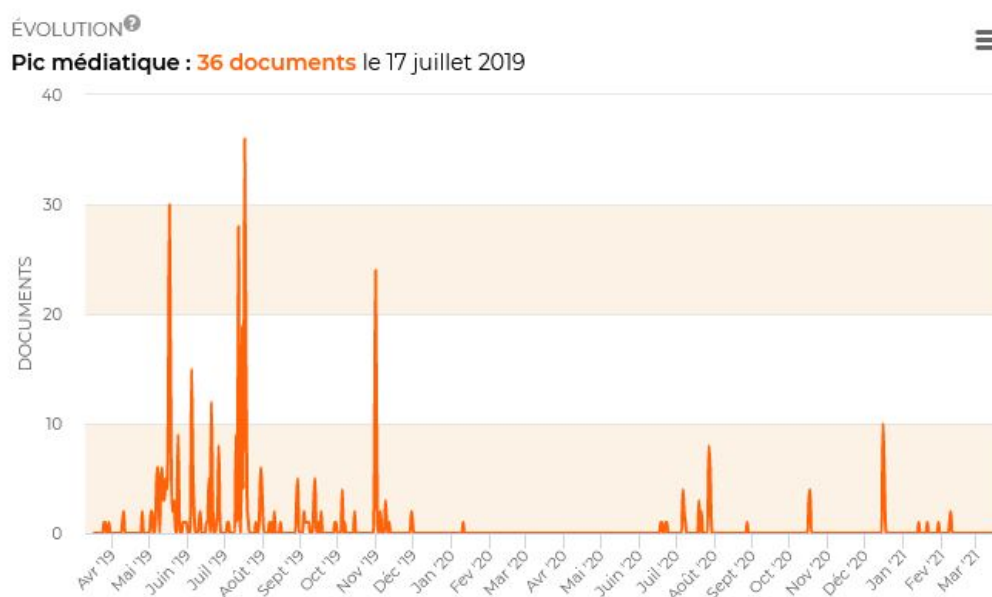


FIGURE 3.6 – Pic médiatique sur le thème de train des primeurs (Europresse 17/03/2021)

territoriaux. Des élus, experts, fonctionnaires se sont mis autour de la table pour résoudre la question. Cela a finalement débouché sur une action forte de l'État, preuve de l'importance des décisions prises à ce niveau d'administration.

Cet évènement est aussi une occasion de monter les logiques médiatiques à l'œuvre sur la thématique logistique, puisqu'il a bénéficié d'une forte couverture médiatique. La notion d'évènement est plutôt nouvelle pour la logistique, qui était l'apanage d'experts et de professionnels. Cela signifie qu'en un court laps de temps, une dimension de la logistique – en l'occurrence le report modal – est mise en lumière, apparaît dans les médias locaux, voire nationaux et est approprié par les formations politiques locales. L'évènement possède quatre caractéristiques. Premièrement, il est déclenché : ici, c'est la fin annoncée d'une liaison ferroviaire entre deux points.

Deuxièmement, il est ponctuel dans le temps. Ici, le pic médiatique a été atteint à l'été 2019 (Voir figure 3.6).

Troisièmement, chose qui intéresse directement la géographie, la logistique s'invite symboliquement au cœur des villes. Concrètement, les militants syndicaux et politiques, les cheminots impliqués ont posé des rails devant le conseil départemental, en plein cœur de ville (figure 3.7). À une autre occasion, ils ont installé une représentation des entrepôts et du train sur la place du Castillet, qui est la place la plus connue et centrale de Perpignan, identifiable sur les représentations picturales de la ville (figure 3.8). Dans ces manifestations, il s'agit de faire venir dans la ville un évènement qui se déroule en dehors, dans ces « non-lieux » (AUGÉ, 1992). Cette démonstration constitue à la fois une manière de montrer aux habitants ce qui se passe dans la zone logistique de Perpignan, mais aussi d'être visible par le politique.

Quatrièmement, il suscite un vif intérêt, ce qui se mesure par la presse et la présence sur les



FIGURE 3.7 – Installation de rails devant le Conseil départemental et la Préfecture des Pyrénées-Orientales (Julien Le Van Suu 20/06/2019)



FIGURE 3.8 – Installation d'une représentation des entrepôts et du train des primeurs au niveau du Castillet (Julien Le Van Suu 08/11/2019)

réseaux sociaux²⁰. L'évènement choisi et étudié est celui qui bénéficie de la plus grande couverture médiatique, et donc de la base de données la plus conséquente. Sur la période 2019-2021, 57 articles ont dans leur titre « Amazon » et « Gard », 13 « extension » et « Port La Nouvelle »²¹, 10 « Rivesaltes » et « Amazon » (10 occurrences), contre 277 pour « Perpignan-Rungis » ou « Train des primeurs ». C'est cet aspect – quantitatif – qui permet de suivre le dossier, puisque de nombreuses manifestations et communiqués étaient organisés.

Cette médiatisation à plusieurs propriétés. Tout d'abord, elle n'est pas symétrique des deux côtés de la ligne, la mobilisation prenant des formes différentes du côté Perpignan et du côté Rungis, avec des acteurs différents. Ensuite, elle est d'autant plus forte qu'il s'agit du dernier train de ce type. Ainsi, à la dimension politique, en faveur de l'écologie, s'ajoute une dimension symbolique. La disparition du dernier train des « primeurs » fermerait en effet le champ des possibles en matière de report modal.

La disparition de cet emblème, c'est un emblème en quelque sorte, c'était tout bonnement inacceptable, incompréhensible pour les usagers, incompréhensible pour les transporteurs (E1)

Reste à trancher la question de l'inclusion dans le domaine d'étude de la logistique ou du transport de marchandises. La circulation des trains est plutôt domaine d'étude de la géographie des transports. Dans le dossier de presse, le lemme « transport » apparaît 672 fois, contre 22 fois pour « logistique » (figure 3.9). Ce qui permet ici d'affirmer que l'enjeu est logistique est la forte présence dans les débats des opérations de chargement / déchargement ainsi que du matériel associé. Pour remplacer le train, il est question d'utiliser un combiné rail-route, ce qui implique une gestion logistique importante. Finalement, la question du transport en tant que tel disparaît derrière celle de la gestion et de l'organisation de celui-ci – des enjeux logistiques, donc. Ce qui fait débat est la rentabilité du service pour les chargeurs (primeurs), les enjeux écologiques de la mutualisation et l'usage du train, la vétusté du matériel et la gestion du froid... Le discours sur la logistique se retrouve dans « l'arène politique », par exemple avec la question de M Pascal Savoldelli, du Sénat.

Il a échangé sur les nombreux avantages de cette décision [...] optimisation de la circulation et de la gestion des arrivages, temps de parcours plus performants, amélioration des flux logistiques à des prix plus compétitifs, entre autres. (Pascal Savoldelli, Question écrite n 18774)

Pour développer la question du report modal, dans un premier temps, un acteur majeur, la SNCF, sera présenté à travers le regard de ceux qui décrivent son action. Ensuite, les différentes représentations de l'affaire selon les personnes interviewées seront mises en relief. En apparence, il existe une homogénéité des représentations et une convergence des objectifs qui interroge quant au relatif insuccès de l'action publique. Pour terminer, quelques solutions organisationnelles en faveur du report modal seront proposées.

20. La méthode d'analyse des réseaux sociaux n'a pas été mise en œuvre dans le cadre de cette recherche

21. En réalité, ce dossier a été médiatisé avant 2019

3.2.1 Représentations de l'acteur Groupe SNCF par les différentes classes d'acteurs

Le Groupe SNCF est une société anonyme à capitaux publics. Elle est tenue à une certaine discipline budgétaire : elle ne doit pas être déficitaire contrairement à l'administration. Dans les représentations usuelles, son nom invoque passagers, gares, trains. C'est pourtant un acteur logistique de premier plan, par sa branche SNCF Logistics, qui comprend 22 entreprises dont elle est actionnaire majoritaire. Elle réalise aussi bien du transport routier, avec sa filiale Geodis, que du transport ferroviaire, avec Fret SNCF. Elle intervient sur les trois couches de la logistique : transport et entreposage, organisation, mais aussi gestion de l'information (par la filiale itnovem). Elle est capable de proposer une solution logistique intégrée d'un point A à un point B, en utilisant plusieurs moyens de transport, ses espaces de stockage, et ses logiciels de gestion de flux. C'est un groupe public particulièrement influent dans la logistique terrestre, qui a acquis une certaine autonomie à la fois vis-à-vis de l'administration, mais aussi des acteurs privés. Dans le corpus d'entretiens étudié, plusieurs critiques sont émises quant aux actions et politiques de cette entreprise. Deux types de reproches sont faits.

Le premier a comme soubassement le système d'idées qui affirme que le marché est plus efficace que la gestion parapublique dans tous les cas. Il vise à montrer que la SNCF est une entreprise monopolistique peu efficace.

Le second, venant des milieux militants et syndicaux, consiste à dire que l'entreprise est incapable d'assurer une mission de service public de fret ferroviaire, car l'enjeu de rentabilité est trop important. Des acteurs ayant des positionnements politiques antagonistes sont ainsi, dans le dossier du « Perpignan-Rungis », alliés de circonstance.

Je vous donne un exemple, pour faire une manœuvre pour rentrer dans un chantier de transport combiné, ils font une petite manœuvre avec une diesel, les entreprises privées le font avec un conducteur qui fait tout, la SNCF le fait avec cinq personnes, il y a le conducteur, le gars qui s'occupe des wagons, le gars qui s'occupe du passage à niveau, le gars qui s'occupe des trucs, il en faut cinq fois plus (E9)

Donc euh... après, il faut savoir ce qu'on veut. Est-ce qu'on veut faire de l'écologie ? Est-ce qu'on veut faire du ferroviaire, ou est-ce qu'on veut faire du business ? Ou un peu les deux ? Où un peu le mariage des deux ? Voilà. Je pense qu'il y a une possibilité que le train continue largement, pour pouvoir le développer. (E14)

Dans le graphe de co-occurrence (figure 3.10), SNCF est associée, avec des liens directs, à la politique, à un problème, à mourir. Les représentations négatives de cet acteur viennent de plusieurs facteurs.

Le premier est l'expérience utilisateur du transport de voyageurs, notamment pour des acteurs éloignés du monde du fret ferroviaire. La ponctualité est perçue comme mauvaise, le taux d'annulation élevé²². Cette représentation est transposée au monde de la logistique, qui n'a pas

22. Selon l'autorité de la qualité de service dans les transports (AQST, Autorité administrative indépendante), qui réalise un travail d'objectivation de ces données, le % de retard est pourtant inférieur à celui d'autres modes

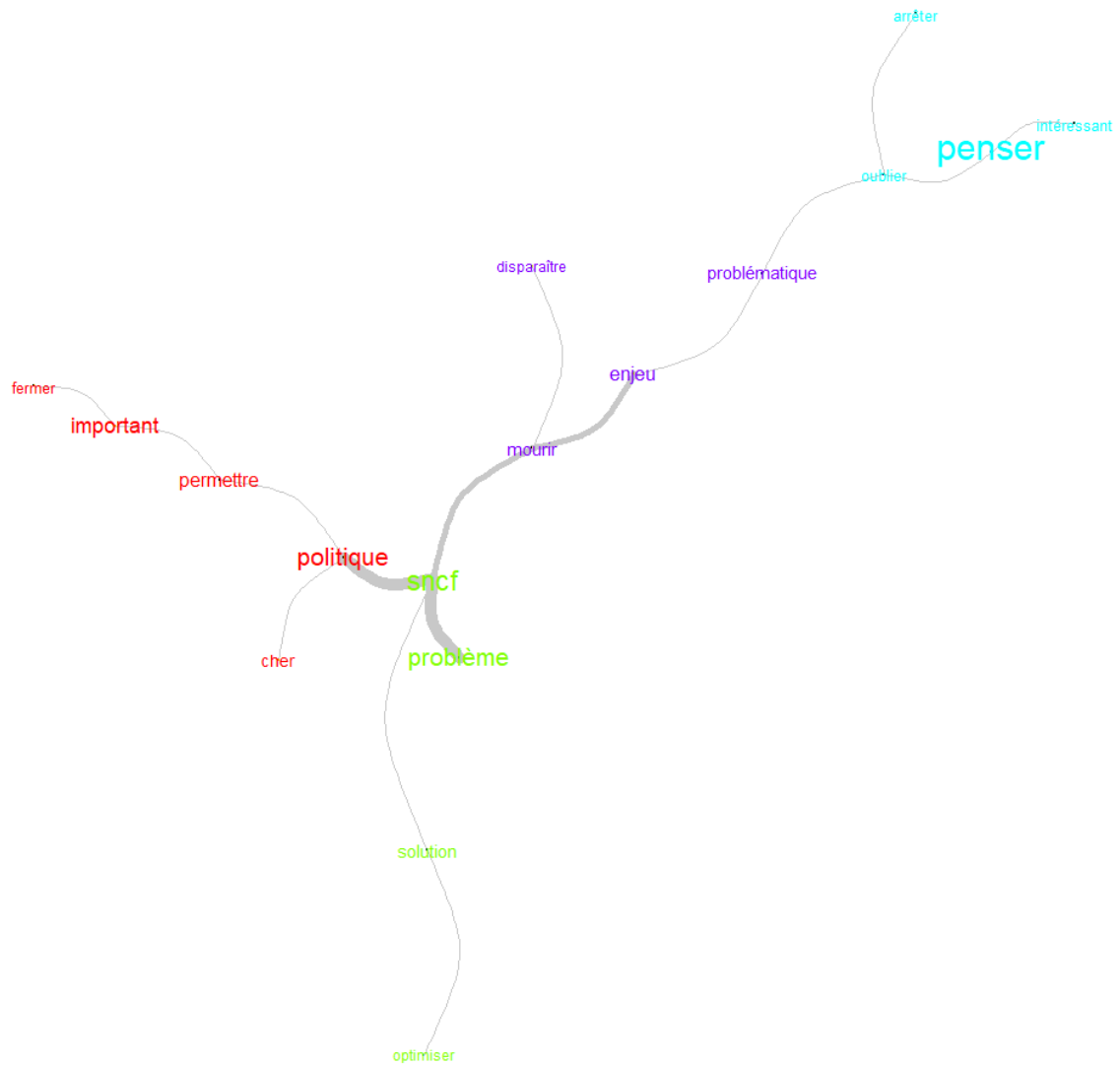


FIGURE 3.10 – Représentations de l'acteur SNCF sur le sous-corpus « train des primeurs et report modal » (cooccurrences, Julien Le Van Suu 22/03/2021)

forcément les mêmes contraintes ni les mêmes facteurs de retard (par exemple, beaucoup de trains de marchandises circulent la nuit).

Le deuxième concerne au contraire les acteurs impliqués dans le monde du transport de marchandises, qui affirment qu'il existe une distorsion de concurrence entre les autres logisticiens et la SNCF, qui bénéficie d'un support public.

Le troisième vient du fait que le groupe SNCF a favorisé le transport routier, par ses filiales, alors que le cœur de métier de l'entreprise reste le ferroviaire. Enfin, le quatrième est lié à la disparition de liaisons existantes (train des primeurs, ou embranchements au réseau ferroviaire dans E18).

Enfin, le dernier concerne la gouvernance de l'entreprise et ses rapports avec le pouvoir. Certains acteurs affirment que celle-ci place des conseillers aux postes stratégiques, au sein des institutions étatiques, pour éviter que des décisions en sa défaveur soient prises. Cette affirmation ne peut être vérifiée. En analysant les réseaux sociaux professionnels, il semble que les carrières mêlant SNCF et fonction publique d'État (dans les ministères en relation avec les transports) soient assez courantes. Cependant, un acteur rencontré dans le cadre de l'enquête possédait un parcours professionnel de la SNCF vers la fonction publique territoriale, et au contraire, produisait un discours plutôt critique vis-à-vis de cette entreprise. Au niveau des collectivités, une tension entre l'opérateur historique et les acteurs locaux est palpable. Ces derniers sont souvent peu satisfaits de la qualité de service voyageur comme du fret. Les relations entre les différentes parties prenantes, État, collectivités locales, chargeurs et enfin SNCF sont particulièrement complexes, suivent des logiques de coopération ou compétition pour ce qui est de la relation chargeurs-SNCF, et de concertation ou conflictuelles pour ce qui concerne le triptyque État-collectivités-SNCF. Il s'agit de montrer ce qui rassemble et éloigne ces différents acteurs.

3.2.2 Représentations et stratégies, entre concurrence et écologie : des discours à plusieurs niveaux

Pour presque tous les acteurs interrogés, reporter les marchandises de la route vers le ferroviaire ou fluvial constitue un enjeu majeur. Cela est donc plutôt consensuel. Un seul acteur entre en dissonance avec cette « symphonie du report modal » dans notre corpus : il s'agit d'un acteur qui travaille sur la réalisation et l'investissement dans les routes. Il privilégierait d'abord des innovations technologiques sur la route, plutôt que le report modal. Cela se justifiant notamment par l'absence d'offre satisfaisante en matière de ferroviaire dans certains territoires. Il affirme :

le ferroviaire il est mort depuis... depuis des années les chargeurs vous les piègez une fois en disant, on fait grève deux fois, puis la troisième fois [...] Donc voilà, des camions dire il en faut moins il en faut plus, bon il y en aura quand même probablement pendant encore quelque temps [...] les motorisations ont fait d'énormes

comme l'aérien : la qualité de service se trouve proche de la médiane européenne, bien meilleure que des pays comme l'Allemagne par exemple.

progrès hein, mais enfin il faudrait effectivement avoir une motorisation beaucoup plus propre quoi, ça, c'est indispensable (E24)

Selon les acteurs entendus, certains transporteurs routiers auraient tendance à faire du lobby dans diverses instances pour éviter le report modal de la route vers le rail. Étant donné que seuls des acteurs de la logistique urbaine et des chargeurs ont été entendus, cette tendance est remarquée par des acteurs qui côtoient les transporteurs, par exemple dans des institutions comme la CCI. Un acteur multi-casquettes, défenseur du ferroviaire, affirme :

Et on voit bien que ces transporteurs ne cessent de regarder, de voir, de faire les lobbyistes, pour justement que ça reste dans le monde de la route. (E19)

L'ensemble formé par les acteurs publics et privés qui utilisent les réseaux institutionnels, associatifs, les syndicats, les canaux d'information à destination des décideurs pour maintenir la part modale du routier est souvent désigné sous le terme « le lobby routier » dans les commentaires sur les réseaux sociaux et dans certains entretiens. Ce phénomène existe, mais il s'agit en fait plutôt d'une stratégie, qui se base sur une représentation de la concurrence entre les différents modes.

Elle s'explique par le raisonnement suivant. Pour certains transporteurs routiers, le report modal va amener une raréfaction de ressources « abondantes » (Transport routier de marchandises), et dans le même temps, comme ils travaillent sur des investissements lourds, ils pensent ne pas avoir les ressources pour s'adapter à la nouvelle répartition modale. Étant donné que leurs marges sont faibles, le report modal met en danger leurs entreprises, qui sont majoritairement de petite et moyenne tailles en Occitanie. Cependant, la réalité n'est pas aussi tranchée et beaucoup d'études ont montré qu'il peut exister une complémentarité entre la route, le fleuve, et le rail selon les cas (NIÉRAT, 2011). Par ailleurs, selon les participants d'une réunion Railcoop (R5), le report modal peut générer une relocalisation du transport routier de marchandises. Les trajets longue distance sont souvent réalisés par des entreprises dont le siège se situe hors du territoire national. Avoir une partie du transport qui se fait en train permettrait aux transporteurs locaux de récupérer des parts de marché. La qualité de service serait meilleure, puisque les transporteurs routiers locaux connaissent en général mieux les territoires. Ils pourraient se rendre sans encombre dans certains endroits difficilement identifiables par un système de positionnement satellite. Dans les représentations, le train de marchandises et le « petit transporteur » ont un aspect « territorial » que n'a pas le transport routier international. Ce côté peut séduire certaines institutions et permettre la mobilisation d'une part de leur budget pour le report modal.

Les stratégies de choix modal des chargeurs bénéficient d'une littérature dense, qui se base sur des cas, des méthodologies quantitatives et qualitatives. Dans le cas général, chez les chargeurs, le coût de la logistique et du transport est plus déterminant que la dimension sociale et environnementale, dont fait partie le report modal (E32). Cela est confirmé par de nombreuses études, dont BOUGUERRA et al. (2018) fait une revue. Même s'il existe un débat quant aux facteurs de choix modal entre la fiabilité, le temps de transport, la flexibilité, les risques (perte ou dommages), la fréquence de livraison et bien d'autres, les études s'accordent sur le fait que l'environnement entre en compte après toutes les autres variables. Cela explique les difficultés

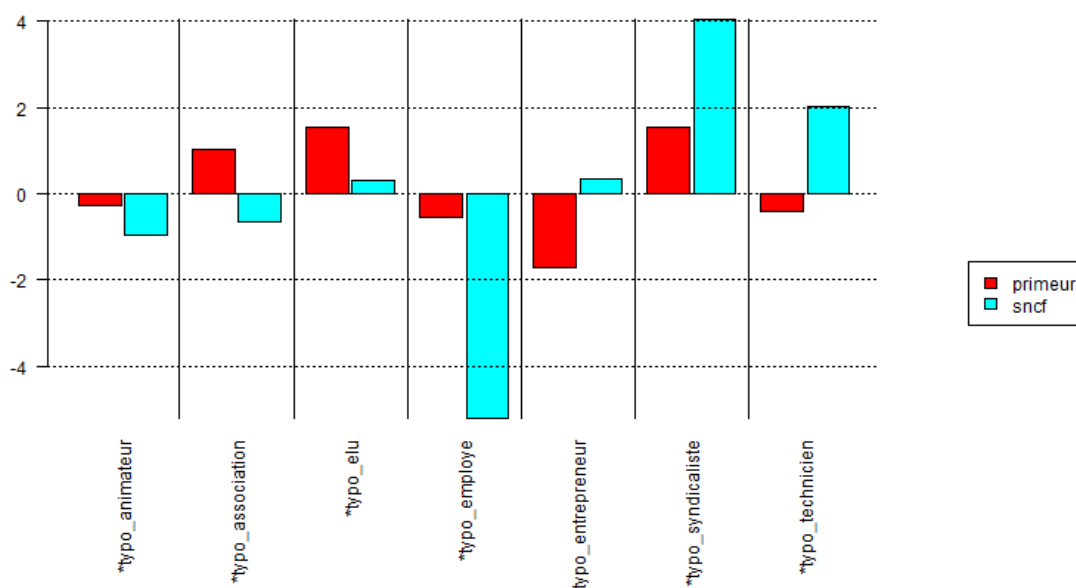


FIGURE 3.11 – Occurences du lemme sncf et primeur, par type d’acteurs (unité : score Iramuteq, Julien Le Van Suu 24/03/2020)

que rencontrent les collectivités et l’État à mettre en place des stratégies de report modal. Dans le cas du train des primeurs, ce n’est pas tant le fait que le camion est privilégié au train qui surprend, sinon la dynamique qui sous-tend un passage du train vers le camion, totalement contraire à l’objectif affiché par l’État et les collectivités. Cela s’explique par plusieurs stratégies et représentations à différentes échelles. Les acteurs n’ont pas tous un intérêt égal pour la question du train des primeurs.

D’une part, étant donné que l’affaire est médiatique, elle est plus présente dans le discours des élus, représentants syndicaux, associations, que des autres catégories d’acteurs (figure 3.11). Les employés de la logistique, les techniciens de l’aménagement le mentionnent très peu (hormis s’ils possèdent un lien avec la réalisation d’infrastructures ferroviaires). Le devoir de réserve qui lie les fonctionnaires peut empêcher de faire mention de cette question, même si indirectement, elle est abordée à travers celle du report modal (le lemme « modal » est très utilisé par les techniciens). Il existe donc une proximité organisée entre les élus, syndicats et associations sur le sujet, qui, bien qu’affirmant leurs spécificités, produisent un discours relativement homogène sur la question du train des primeurs.

D’autre part, elle est territorialisée puisqu’elle concerne directement Perpignan (figure 3.12). Nécessairement, les acteurs de ce territoire connaissent mieux le dossier et développent ce sujet. Lorsque les acteurs publics s’expriment sur le train des primeurs, ils marquent une certaine incompréhension. Le discours est motivé par plusieurs facteurs. D’une part, il est motivé par des éléments techniques, puisque cela implique une réorganisation de la chaîne logistique. D’autre part, il est motivé par une dimension politique, puisque cela va contre la volonté de la Région de devenir à « énergie positive », contre les acteurs territoriaux de Perpignan et Rungis, et enfin, contre certains chargeurs qui ont témoigné de leur mécontentement face à cette situation. Un

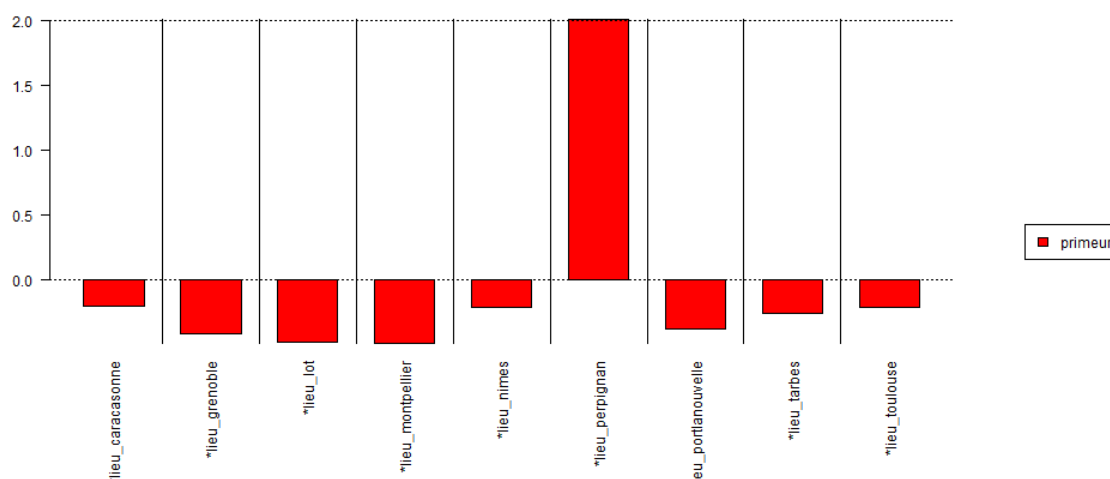


FIGURE 3.12 – Occurrences du lemme primeur, par lieu (unité : score Iramuteq, Julien Le Van Suu 24/03/2020)

fonctionnaire territorial affirme :

Et c'est toute une réorganisation logistique derrière par rapport aux acheminements et par rapport aussi à éviter la rupture de la chaîne du froid, c'est quand même des denrées périssables aussi qu'on transporte, que ce soit sur le site de Perpignan ou aux MIN [...] c'est aussi des enjeux écologiques (E1)

La Région n'a aucun pouvoir direct sur la question du fret, mais étant un partenaire contractuel de SNCF sur le transport de voyageurs, la pression mise de ce côté a pu peser dans la balance. Dans ce dossier, en théorie, les collectivités locales étaient hors-jeu puisque ne disposaient pas des compétences liées à l'affaire. Cependant, la Région a abordé le problème du point de vue du maintien de l'emploi, de l'aménagement économique de la logistique, ce qui est dans son domaine de compétences. La présidente de Région a aussi adressé un courrier à Guillaume Pepy, présent en annexe, qui fait mention de la question logistique en territoire :

La Région s'est pleinement investie du sujet et a développé son soutien aux principales plates-formes logistiques de son territoire, afin d'en favoriser la coordination d'une part et d'en améliorer l'équipement en outils logistiques intégrés (Carole Delga, mars 2019)

Il est vrai que Perpignan subit une forte pression de son voisin économiquement prospère, Barcelone, dont les infrastructures n'ont pas de commune mesure avec celles qui existent dans les Pyrénées-Orientales, notamment en ce qui concerne le volume et la superficie occupée par les infrastructures (figure 3.13). À terme, la concurrence de Valence et Barcelone pourraient amener la plate-forme de Saint-Charles et plus généralement les plates-formes logistiques de la Région Occitanie à perdre certains flux, qui transiteraient directement par train depuis Barcelone ou Valence. C'est l'analyse que font plusieurs fonctionnaires territoriaux, animateurs de clusters et élus, dont la présidente de Région (MARION, 2019). Carole Delga affirme à la presse :



FIGURE 3.13 – Port de Barcelone et infrastructures multimodales (Julien Le Van Suu 10/05/2019)

C'est incroyable cette considération pour le fret. Sans ce Perpignan-Rungis, c'est 80 camions par jour qui seront du coup envoyés sur les routes. Perpignan ne sera alors plus la plate-forme centrale puisqu'elle sera de fait déplacée à Barcelone avec comme conséquence la perte d'emplois sur la manutention. C'est un non-sens économique et écologique. (Carole Delga, mars 2019)

Outre une éventuelle modification des équilibres de part et d'autre de la frontière, la fermeture du train fait planer plusieurs menaces pour l'activité logistique, puisque les mécanismes de coordination entre acteurs doivent être recréés, qu'ils soient contractuels, conventionnels ou informels. Cette situation fait suite à de nombreux problèmes de coordination entre acteurs, que la nature « improvisatrice » (SOUBEYRAN, 2015) de l'action publique en matière de logistique explique.

3.2.3 Le « poker menteur » de l'action publique en matière de report modal : un manque de coordination et d'information

Un représentant syndical (E14) et un sénateur qualifient le processus de « poker menteur » entre l'État, la SNCF et les chargeurs. Cette comparaison est pertinente, puisque la théorie des jeux aurait pu être invoquée pour expliquer l'issue de cet évènement. Le poker menteur représente bien ce qui s'est passé entre les trois catégories d'acteurs décisionnaires. Ce jeu de dés est basé sur une information imparfaite de la part des différents participants, sur la capacité de ces derniers à donner une fausse information (en annonçant un « résultat » surestimé ou sous-estimé à l'autre participant), et enfin sur la capacité de certains acteurs à collaborer ponctuellement. Dit autrement, un hiatus existe entre le discours affiché dans le corpus d'entretien et la presse locale, qui affirme une volonté unanime de maintien du train et les évènements, qui sont en contradiction avec ce discours (DUPONT, 2019 ; GOUTORBE & VÉRIER, 2019). Par exemple, la volonté d'une filiale SNCF était d'utiliser les châssis pour d'autres contrats. Les stratégies des chargeurs restent encore liées au marché et à la concurrence. Conséquemment, chaque groupe

d'acteurs annonce une mise de plus en plus importante (investissement public, engagements contractuels, affichage de responsabilité sociale des entreprises), mais nul ne sait précisément ce qui se cache réellement sous le pot commun du train des primeurs. Plusieurs comités de pilotage ont eu lieu, qui associaient des fonctionnaires et élus de différentes collectivités (Région notamment) et de l'État, les chargeurs, la SNCF. N'ayant pas pu assister à ces comités, il est difficile de juger de la qualité et la nature de l'action en son sein. Cependant, sa composition et son orientation rappellent celle du cluster We4LOG étudié dans la partie 3, ce qui permet de faire l'hypothèse qu'il existe une « forme » de coordination pour l'action publique en matière de logistique qui se retrouve dans plusieurs lieux, plusieurs instances. Cette ressemblance serait favorisée par les acteurs multi-casquettes présents dans plusieurs institutions. Dans ce type d'instances, le problème qui se pose est celui de la répartition des tâches : savoir qui est compétent pour quel sujet. Par exemple, un élu affirme, sur la question logistique et le train des primeurs :

C'est l'État qui reste le responsable de... de... ces différents aspects. Donc, c'est à lui, de gérer normalement cette question. Le moins qu'on a à dire c'est qu'on peut constater que très régulièrement il n'est pas à la hauteur de ces éléments. Donc, nous devons compenser ce que ne fait pas l'État. (E5)

Cette affirmation a été étayée dans la partie précédente. Les acteurs du cluster affirment qu'il convient de définir des objectifs et les tâches assignées. Ce travail d'identification des compétences personnelles et collectives, préalablement à la résolution d'un problème productif, n'est que rarement réalisé. Le code des collectivités prévoit un certain nombre de compétences « obligatoires » et « optionnelles », attribuées aux collectivités et à l'État. En revanche, les réelles compétences possédées par les individus et administrations ne sont pas évaluées. Elles peuvent découler de l'histoire, des parcours personnels, des logiques coopératives à l'échelle locale. Cela amène un manque de communication, d'une part car les acteurs se connaissent mal, et d'autre part parce qu'ils ne peuvent identifier en quoi une autre personne peut leur être utile. Dans les réunions liées à la logistique et au report modal, la construction d'une proximité organisée (TORRE, 2018) ou cognitive (BOSCHMA, 2004) est essentielle au succès du processus décisionnel. Le niveau individuel et celui de l'animateur sont particulièrement déterminants dans ce rôle et font l'objet de la partie suivante.

Au niveau institutionnel et systémique, la coordination se fait par « bricolages » organisationnels, dont la traduction en aménagement est « l'improvisation », c'est-à-dire qu'il n'existe pas ou peu de cadre normatif et de planification. La logistique est un secteur dont la performance – économique et écologique – se fait en fonction de sa rationalisation spatiale : autrement dit, le secteur met « l'espace au pas ». Un hiatus existe, qui implique nécessairement des incompréhensions entre acteurs, entre le mode de fonctionnement opérationnel du secteur logistique, qui est très planifié, et le mode de fonctionnement de l'aménagement de la logistique, qui est en grande partie « bricolé » et « improvisé ». Le « bricolage » et « l'improvisation » en aménagement ne sont pas négatifs : il s'agit d'un nouveau mode de fonctionnement plus flexible, qui allie à la fois des « motifs », de « grandes lignes », mais aussi une acceptation de l'aléa (SOUBEYRAN, 2015). La métaphore vient du Jazz et désigne une réalité différente du laisser-faire (qui a longtemps été

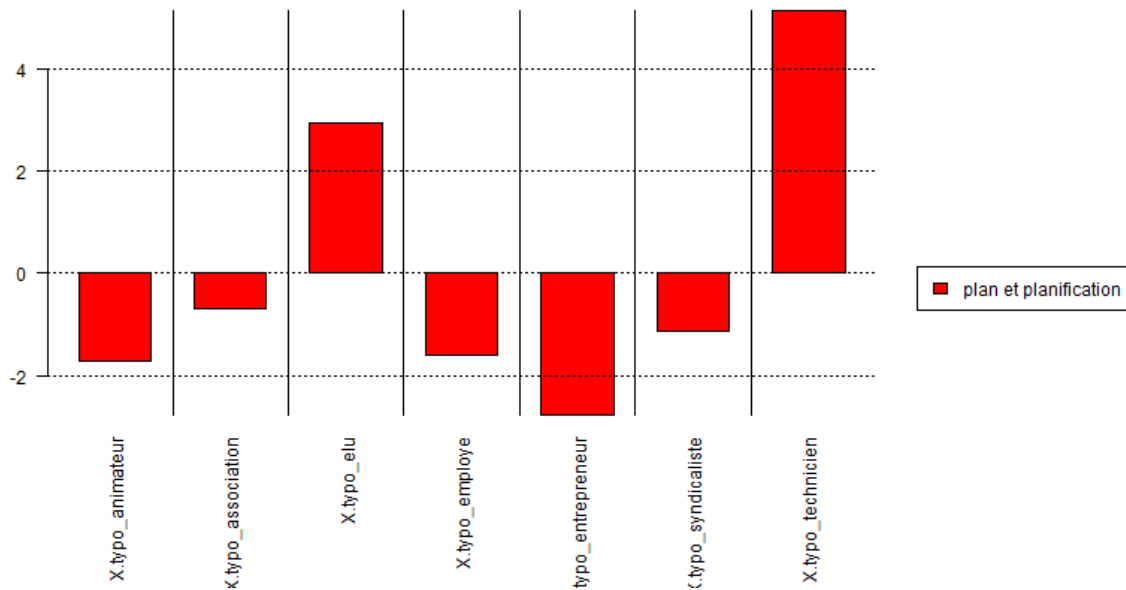


FIGURE 3.14 – Planification et types d’acteurs (unité : score iramuteq, Julien Le Van Suu 02/04/2021)

la norme pour aménager la logistique). Ce mode de pensée est une nouvelle manière de considérer l’aménagement, qui peut apporter de nouvelles formes plus innovantes de coordination et disposition des activités logistiques dans l’espace. Cependant, il semble difficile de fonctionner de cette façon, car cela engendre nécessairement une grande incompréhension entre acteurs du secteur et acteurs institutionnels. Par exemple, un employé de la logistique, à propos du train des primeurs, se demande pourquoi rien n’a été anticipé :

Terminal de Perpignan quand il y avait grève SNCF, donc chacun expose son truc, mais on met quoi en place, quels acteurs on va aller chercher, pour résoudre ce problème, ou mettre un truc, est-ce que quelqu’un est allé chercher le monsieur SNCF , pour dire on a eu ça, et XXXX il avait ses trains qui étaient bloqués, même si c’est un contrat groupe ainsi de suite (E18)

Le concept de « planification » est donc essentiel au secteur logistique. En effet, celle-ci, en utilisant des documents de prospective, permettrait d’utiliser de manière plus optimale les ressources logistiques. La prospective peut se tromper dans ses projections ou utiliser des méthodologies inadéquates, mais elle permet de donner une direction et des objectifs (LOINGER & DURANCE, 2004), ce qui semble essentiel pour l’avenir d’un secteur logistique dont la performance dépend de variables rationalisées. Dans les discours, un hiatus existe : les catégories d’acteurs qui planifient (chefs d’entreprise, employés de la logistique) utilisent très peu le lemme « planification », tandis que ceux qui « improvisent » en matière de logistique (fonctionnaires territoriaux, élus) l’utilisent beaucoup (voir figure 3.14). En réalité, c’est un concept bien connu, maîtrisé, à la base de la pensée en aménagement en France, mais qui peine pourtant à devenir opérationnel sur le secteur logistique. Cela est dû aux facteurs précédemment évoqués : la logistique n’est que depuis peu une question d’actualité, il n’existe pas de compétence spécifique au sein des



FIGURE 3.15 – Voie et quais de chargement inoccupés au niveau de la cour de marchandises du « Perpignan-Rungis » (Julien Le Van Suu 06/07/2020)

collectivités... Cependant, il convient de nuancer ce propos. Le principe de fonctionnement de la logistique en flux tendus, qui utilise les ressources « au dernier moment » tend à générer du « bricolage » organisationnel du côté des professionnels de la logistique aussi. Ce mode de fonctionnement, qui minimise les stocks, a ses limites et n'a pas une portée dogmatique dans le monde de la logistique, selon les acteurs entendus.

D'une manière plus positive, l'« improvisation » en aménagement de la logistique pourrait être considérée comme une phase transitoire. Depuis les années 60, les pouvoirs publics, qui ne s'occupaient pas de la question, ont déjà appréhendé certains enjeux et réagissent sous un mode organisationnel de « bricolage ». Par conséquent, cette phase est plutôt une « expérience », qui a certes des conséquences néfastes sur l'environnement et les chaînes logistiques concernées, mais qui marque un apprentissage autour de la question logistique. Dans le cadre du train des primeurs, cela donne de longs délais de remise en service. L'État et les collectivités ont réagi lorsque la ligne fermait, alors que cet événement était fortement prévisible et que des acteurs locaux avaient envoyé plusieurs signaux et appels. À l'heure de l'écriture, il semblerait que le dossier ait connu un dénouement en faveur de son maintien. Cependant, lors de la phase de terrain, en 2019 et 2020, le train n'était pas en fonction (figure 3.15). Même si les acteurs du transport ferroviaire et des chargeurs sont en ligne pour opérer ce train (CONSTANT, 2021), la réouverture nécessite une réorganisation logistique complexe. Se pose la question de la maintenance du matériel, du remplissage du train sur le retour, des technologies utilisées. La dimension multi-acteurs et complexe de la logistique rallonge le processus de transformation d'une politique en effets concrets sur le terrain. Même s'il semble que les chargeurs sur Saint-Charles soient pour la reprise de la ligne, ils restent dépendants d'un sous-ensemble restreint de transporteurs routiers, incontournables pour toute opération de transport sur le site. Il apparaît que la distribution des pouvoirs dans la chaîne logistique est symptomatique. D'habitude, elle est plutôt favorable aux chargeurs, mais dans ce cas, elle est très favorable aux « gros » transporteurs présents sur site. Ces transporteurs sont majoritairement des filiales de groupes routiers, ce qui, pour certains (presse et E14), explique en partie la lenteur du processus.

L'hypothèse selon laquelle il s'agissait d'un blocage politique, et non technique peut être étayée par inférence en considérant les événements récents. Jean Castex, venant du département des Pyrénées-Orientales, est devenu Premier Ministre et s'est engagé sur le dossier. Ici, le mandat local cumulé avec le mandat national sert à contourner certains mécanismes de régulation qui n'auraient pas permis la reprise du train (CROZIER & THOENIG, 1975). Du côté de la SNCF, la direction change aussi, avec Jean-Pierre Farandou qui succède à Guillaume Pepy, ce qui, pour certains acteurs interrogés, joue un rôle dans la considération du mode ferroviaire par rapport aux autres modes. Son prédécesseur était controversé. Certains cheminots locaux contestaient les chiffres qu'il annonçait, comme la presse locale le fait apparaître (ALV, 2019).

Dans ce dossier, plusieurs expertises, contre-expertises, éléments contradictoires ont été développés et un argumentaire « technique » a masqué la question politique. Les acteurs entendus se placent à différents niveaux d'analyse et ont plusieurs positionnements, non exclusifs.

Dans le premier niveau, le report modal est considéré comme une question d'infrastructure. Cela correspond à la classe 1 dans la figure 3.16, classe qui est principalement portée par un fonctionnaire lié aux infrastructures.

Dans le deuxième niveau d'analyse, le report modal est une question à traiter au sein du cluster ou dans le cadre d'un dialogue secteur-territoire, et constitue un problème organisationnel horizontal. Cette classe se retrouve chez les opérationnels (chefs d'entreprises, cadres et employés). Dans le troisième niveau d'analyse, le report modal devrait être traité comme une question de coordination entre institutions et administrations. Il constitue un problème organisationnel vertical. Cette classe est proche de la précédente. Ce monde lexical est particulièrement présent chez les fonctionnaires départementaux.

Le quatrième niveau d'analyse montre que la question du report modal cache un problème de performance logistique. Cette classe est mobilisée par des acteurs de tous horizons.

Le dernier niveau d'analyse considère le report modal comme problème d'aménagement économique. Cette représentation est très territoriale, présente sur Perpignan. Cela s'explique par les enjeux économiques que porte la logistique sur ce territoire.

Ces niveaux d'analyses impliquent des proximités organisées hétérogènes entre acteurs. Par exemple, les techniciens de l'aménagement et les associations emploient des mondes lexicaux qui se recoupent sur la transition énergétique et le report modal, mais les chefs d'entreprises et les animateurs de cluster utilisent d'autres modes lexicaux pour parler du problème. La proximité géographique interagit avec la proximité organisée, puisque les acteurs présents sur le territoire de Perpignan connaissent en général très bien le dossier.

Contrairement à ce qui apparaît dans certains articles de presse et les communiqués officiels, il existe bien plusieurs niveaux de blocage ou facilitateurs de l'action en matière de report modal. Il ne s'agit pas seulement d'une question technique. En analysant le corpus de presse, il apparaît que 42,3 % des segments de texte concernent des mondes lexicaux plutôt politiques (classe 1 et 2), contre 57,7 % qui concernent des questions techniques (figure 3.17). Parmi les aspects politiques, le monde lexical associé à la Région est bien plus présent que celui associé à l'État (28,1 % contre 14,2 %), ce qui indique une orientation de la presse locale. Soit l'intérêt et la lumière sont

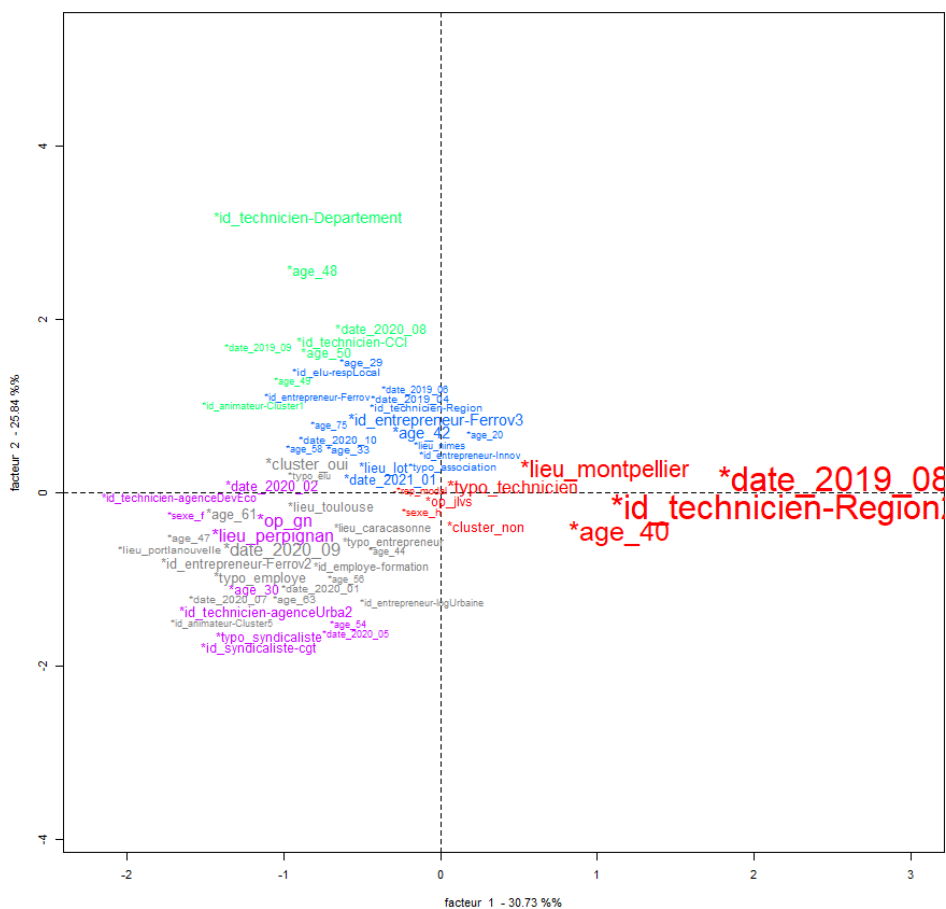
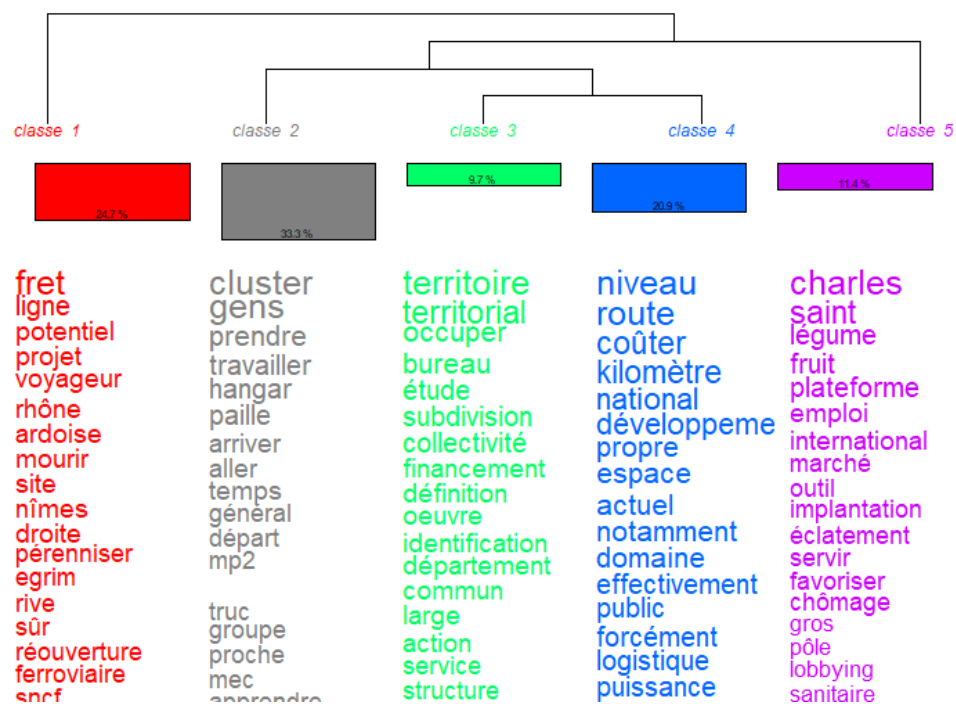


FIGURE 3.16 – Classification Reinert sur le sous-corpus « train des primeurs et report modal » (double, rst1=12, rst2=10, classes phase1=8, 70% des segments de texte classés, Julien Le Van Suu 06/04/2021)

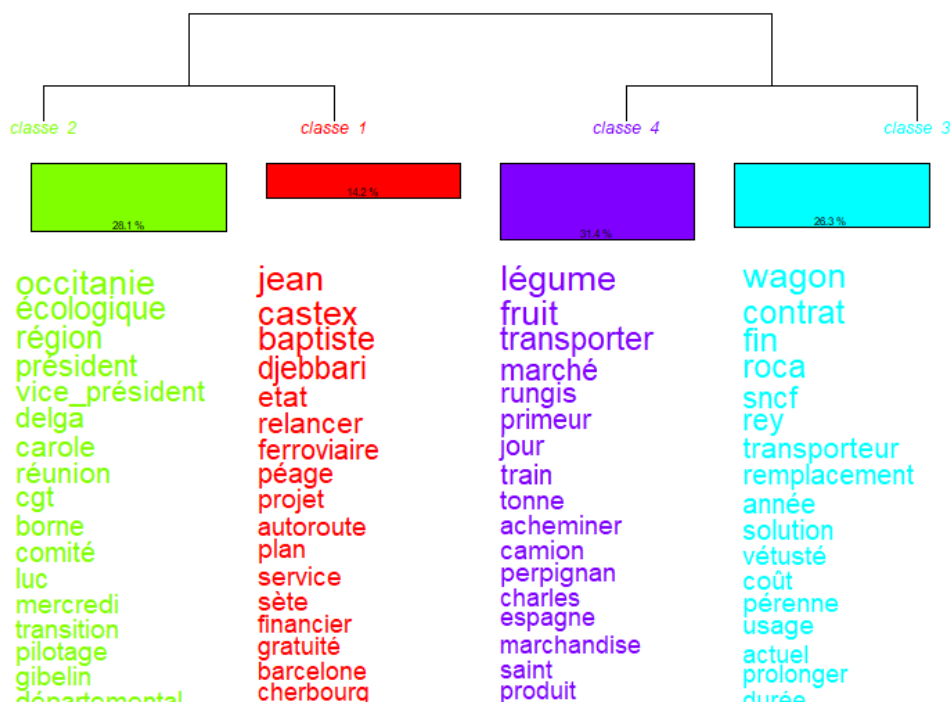


FIGURE 3.17 – Classification Reinert sur le corpus P2 (double, rst1=12, rst2=10, classes phase1=10, 93% des segments de texte classés, Julien Le Van Suu 06/04/2021)

nécessairement plus portés sur les collectivités locales, soit il s'agit d'un réel positionnement en faveur de l'action régionale. Pour valider ou infirmer cette hypothèse, il conviendrait de conduire une analyse de la tonalité associée aux lemmes représentant la Région et l'État.

Plus précisément, ce qui est appelé blocage politique est en réalité surtout un problème « de laisser-faire ». En effet, à partir du moment où le report modal devient une question politique, elle semble prise en charge. Les collectivités et l'État mènent un double jeu technique et politique. Par exemple, les collectivités, au travers de la question du train des primeurs, visaient une légitimation de leur action, en comparaison de celle de la SNCF et de l'État. Cela est visible dans les différents discours politiques. L'absence d'action publique, qui conduit à la prédominance des rationalités économiques, comptables ou d'ingénierie, conduit à la fermeture de ces lignes. Au contraire, une prise en compte de tous les enjeux, environnementaux, politiques, de maintien de l'emploi local donne une légitimité à l'action publique dans le cadre du dossier du Perpignan-Rungis.

C'est pourquoi une des hypothèses avancées ici est que les principales solutions ne sont pas des innovations techniques, mais organisationnelles et sociales. En matière de report modal, les technologies existent (transbordement, automatisation des opérations de manutention, attelages). Elles peuvent couvrir une diversité de situations importante (transport combiné, ferroutage...). L'innovation organisationnelle et la coordination peuvent faciliter le choix de technologies les plus adéquates au territoire et à la situation.

3.2.4 Solutions et innovations en faveur du report modal

Le jeu institutionnel État-SNCF-Collectivités est un des facteurs qui empêche le report modal. La Région, avec le projet de cluster, ressent cette contrainte. Cette collectivité est particulièrement impliquée dans les questions ferroviaires, comme le montre la presse locale quotidienne (CASSES, 2021), mais aussi la composition de ses services, qui accorde une place importante à ce mode de transport. Dans le corpus d'entretiens étudié, l'ouverture à la concurrence peut être considérée par certains comme une opportunité pour le report modal. C'est aussi une menace : NIÉRAT (2011) affirme qu'en France, les effets sont plutôt inverses, c'est-à-dire que la mise en concurrence a amené un recul du monde ferroviaire. Au-delà de ces considérations, il est certain que les lois européennes en la matière bouleversent les modes de fonctionnement existants, en demandant à la SNCF de garantir l'équité de traitement entre tous les opérateurs.

3.2.4.1 Économie sociale et solidaire dans le domaine de la logistique : l'entreprise Railcoop

L'hypothèse est faite qu'une des solutions en faveur du report modal pourrait résider dans l'économie sociale et solidaire et l'innovation sociale (encadré 4.2). Il est finalement question de remettre au centre le service public dans un cadre d'ouverture à la concurrence, avec des modes de coordination plus flexibles. Dans le cadre de cette étude, une part (action) a été prise dans un transporteur ferroviaire « nouvel entrant » sur le marché, Railcoop, pour étudier ses modes de gouvernance et les solutions de report modal qu'elle peut apporter. Il s'agit par ailleurs d'une grande opportunité pour pouvoir participer à des réunions avec des experts en transport et logistique ferroviaires ainsi que pour voir une entreprise de l'économie sociale et solidaire de « l'intérieur ». Sa forme juridique est la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), qui permet l'implication des acteurs publics. Elle a pour but d'intervenir dans des territoires ruraux ou périphériques, avec un potentiel en termes de tonnage, comme la Mécanic Valley (RAILCOOP, 2021). Son siège est à Figeac, en Occitanie, marque d'un fort intérêt pour le transport hors métropole. La première liaison devrait connecter des entreprises aveyronnaises, tarnaises et lotoises à la zone logistique de Saint-Jory (Eurocentre).

L'entreprise Railcoop est une entreprise de transport et logistique ferroviaire qui a vocation, sur du plus long terme, à réaliser aussi du transport de voyageurs. Elle se distingue de ses pairs par sa gouvernance participative, qui mêle des concepts de l'économie sociale et solidaire, mais aussi du monde administratif (son directeur a exercé comme fonctionnaire d'État). Elle se divise en deux sphères, une sphère « stratégique » qui est contrôlée par les sociétaires (dont l'instance exécutive est le conseil d'administration, élu par les sociétaires), et une sphère opérationnelle qui est pilotée par des employés (dont l'instance exécutive est la direction). Son mode de fonctionnement rappelle le coupe élu / technicien (président du conseil d'administration/directeur). En effet, les devoirs de l'administrateur se rapprochent fortement de ceux d'un élu : défendre l'intérêt général par exemple... Au sein des instances « stratégiques », qui sont du ressort des sociétaires, il existe plusieurs cercles de réflexion. Dans le cadre de cette recherche, l'observa-

tion participante était axée sur les cercles « fret » et « services en gare » (qui comprenaient un volet messagerie). Les sociétaires qu'il est possible d'y rencontrer sont de divers horizons. Certains viennent directement du monde de la logistique (transport routier, SNCF, experts en logistique...). Lors d'une réunion plus générale, un membre du cluster logistique We4LOG était présent. Plusieurs connexions existent entre le cluster logistique régional We4LOG et la société Railcoop, dont certains acteurs se connaissent mutuellement et semblent s'apprécier (R10).

Au sein des cercles, de nombreux débats ont eu lieu sur les stratégies de développement. La direction promeut par exemple une approche par l'offre, très différente de celle des autres opérateurs (stratégie dite du « tapis roulant »). Il s'agit de faire rouler un train chaque jour, sans nécessairement avoir une rentabilité assurée, ce qui apporte une grande flexibilité pour les chargeurs. Certains membres préféreraient des débuts plus modestes, avec de la sous-traitance. D'autres acteurs posent la question des chaînes logistiques dans lesquelles s'inscrit ce transport, avec la question des pré et post-acheminements par camion. L'objectif pourrait être d'avoir une logistique dite « durable » avec des poids lourds au GNV par exemple, même si cette option n'est pour l'instant pas retenue. La société n'est pas commissionnaire de transport, c'est-à-dire qu'elle ne peut pas organiser et faire exécuter le transport par plusieurs parties prenantes. Ainsi, la logistique est la « seconde étape », l'entreprise commençant par faire seulement du transport, pour ensuite s'intéresser à la chaîne dans laquelle elle s'inscrit. Les coûts de manutention pour changer de mode sont un frein à l'émergence d'une vue générale de la chaîne logistique. Ce phénomène est amplifié en tant que nouvel entrant sur le marché.

Il apparaît que les infrastructures permettant de passer d'un mode de transport à l'autre sont des piliers de la logistique moderne. Le conteneur, pour ses coûts de manutention restreints est un des premiers objets qui viennent à l'esprit lorsqu'il est fait référence à la logistique. Ces réflexions amènent à penser que seules les entités d'une certaine taille ou les entreprises spécialisées dans la prestation (4PL) peuvent mener une réflexion stratégique en termes de logistique. Au-delà des entreprises logistiques de l'économie sociale et solidaire, les territoires ont un intérêt à favoriser des formes de coordinations sortant des seuls mécanismes de marché, avec la présence d'acteurs de divers horizons.

3.2.4.2 Élargissement du cadre d'action en matière de report modal

Il s'agit d'inclure des parties prenantes difficiles à identifier, mais qui jouent un rôle fondamental dans la production d'infrastructures de report modal. Tout d'abord, il s'agit des associations locales. Dans des réunions et des entretiens, il apparaît que des solutions techniques en faveur du report modal peuvent être rejetées localement par des associations à sensibilité écologiste, comme ce fut le cas à Toulouges, pour la raison qu'elles génèrent localement des externalités négatives (congestions, émissions de CO₂, bruit...) (R9, E25). En effet, une infrastructure de transport combiné ou un port sec va générer un important trafic de camions localement, même si au niveau global, la réduction des gaz à effets de serre est certaine. Cette question renvoie à celle – plus large – de l'articulation entre global et local. Par ailleurs, il s'agit de déterminer qui subit les externalités négatives localement, ce qui a toujours été une problématique majeure en

aménagement (CASTEIGTS, 2013 ; MEUNIER & ZÉROUAL, 2006). Ces mobilisations font intervenir des dynamiques bien plus larges que celles du « Not in My Backyard » (DZIEDZICKI, 2004 ; SÉBASTIEN, 2013). Les questions peuvent être posées en termes d'équité socio-spatiale. Dans le cadre de cette étude, aucune corrélation n'a été trouvée entre des indicateurs sociaux (taux de pauvreté, revenu médian) et la présence d'entreprises du secteur logistique. Cependant, cela ne veut pas dire que ce lien n'existe pas, mais plutôt qu'il ne peut être prouvé à l'échelle de la commune. Lors des élections régionales et départementales, plusieurs acteurs de terrain ont évoqué le lien entre projets d'infrastructures logistiques et populations vulnérables. Ce lien devrait faire l'objet de plus amples recherches avec des moyens statistiques à l'échelle du quartier.

Le report modal nécessite une concertation avec les différents acteurs pour comprendre les différentes rationalités à l'œuvre dans la production d'infrastructures logistiques. Pour les acteurs publics, beaucoup sont particulièrement réticents à l'entrée d'acteurs associatifs, puisque cela leur donne un canal direct d'accès aux informations et de diffusion d'une parole jugée contestataire, en plus de la part prise dans le processus de décision. D'autres affirment à l'inverse que cela éviterait les incompréhensions et permettrait de traiter les conflits en amont. Les mobilisations autour de questions logistiques et de report modal, amenées à se multiplier, interviennent pour l'instant en aval, après la prise de décision.

Ensuite, il s'agit de mener une concertation avec les chefs d'entreprise du secteur.

Ces considérations feront l'objet de du chapitre suivant, qui traitera l'inclusion des différentes parties prenantes dans une dimension de coordination horizontale. Cela est fondamental non seulement pour le report modal, mais aussi pour le secteur logistique en général.

*

Pour conclure ce chapitre, en matière de logistique, en Occitanie, il existe un problème de coordination entre échelles, hiérarchies et administrations qui génère des incohérences entre les projets portés à différents niveaux. Celles-ci puisent leur source dans des désaccords politiques, dans des documents qui ne traitent pas la question, ou encore dans des dysfonctionnements systémiques aggravés par le processus de décentralisation. Cela se manifeste sur la question du report modal, où les acteurs publics ont une volonté assez homogène, mais n'arrivent que difficilement à mettre en place une politique opérationnelle infléchissant la part modale du fret routier en faveur du ferroviaire et du fluvial. S'ajoutent à cela des obstacles exogènes, venant de catégories d'acteurs qui ne voient qu'un intérêt limité, voire une nuisance dans le report modal. L'hypothèse 2-1 est validée, même si la complexité à gérer pour permettre cette coordination verticale rend extrêmement difficile la proposition de solutions opérationnelles. La cohérence des outils de planification peut constituer un point d'entrée. C'est pourquoi la question de la coordination horizontale, entre secteur et territoire, est essentielle et peut répondre à certains blocages, en les contournant. La notion de gouvernance territoriale permet de redéfinir les modalités de l'action publique en faveur de nouveaux acteurs. Les acteurs publics vont essayer de trouver des appuis ailleurs que dans la sphère publique, pour élargir leurs possibilités d'action. Croiser

une dimension réticulaire horizontale à une dimension hiérarchique horizontale est particulièrement intéressant pour la valorisation des ressources (KEBIR, 2006), la logistique ne faisant pas exception.

Chapitre 4

Dépasser le cadre institutionnel pour regagner des marges d'action : dialogue secteur-territoire et coordination horizontale

« Beaucoup de nos institutions se trouvent comme ces étoiles dont nous recevons la lumière et dont les astrophysiciens nous disent qu'elles sont mortes depuis bien longtemps. »

Michel Serres

La période moderne se caractérise pour par une perte de la légitimité que les institutions détenaient. Cette dernière se manifeste dans la vie démocratique (par exemple sur le taux de participation aux élections), mais aussi dans le dialogue entre secteur logistique et territoire, puisque les acteurs professionnels entendus ont marqué leur défiance face à l'action publique en matière de logistique. Ce phénomène est dû en partie à des blocages dans le jeu institutionnel, encore très vertical et peu décentralisé en matière de logistique. La gouvernance territoriale de la logistique essaie de répondre à ces interrogations, en favorisant la coopération horizontale. Selon BOURGAULT et LAPIERRE (2000) « La gestion horizontale implique que toute personne ou organisation, au moment d'entreprendre quelque réflexion sur un cas, procède à l'exercice formel de se demander qui d'autre a des intérêts dans un tel cas et cherche à associer cette organisation ou cette personne au développement du dossier dans une perspective d'intérêt général ». Selon les auteurs, il s'agit d'une approche plutôt optimiste (les acteurs donnent la priorité à l'intérêt général), qu'il convient de coupler, dans le cadre de la logistique, avec l'identification des intérêts, conflits et rapports de pouvoir.

Cette gestion est intrinsèquement liée à la notion de gouvernance. Selon LEROY (2004) « L'ap-

proche socio-politique considère la gouvernance comme un processus continu de coopération et d'accommodements entre des intérêts divers et conflictuels, privilégiant la coordination horizontale, la concertation, la négociation ».

La relation entre coordination horizontale et gouvernance est injective, c'est-à-dire que la coordination est un facteur de gouvernance parmi d'autres. En revanche, la relation entre gouvernance *territoriale* et modes de coordination est bijective, c'est-à-dire que la gouvernance territoriale implique un mode de coordination particulier (LELOUP et al., 2005). Le lien entre coordination horizontale et gouvernance territoriale est bien plus important que celui entre coordination et gouvernance. Il semble que la gouvernance territoriale implique un mode de coordination « horizontal ». À ce titre, le chapitre souligne l'importance des liens horizontaux pour faire face aux enjeux de la logistique de demain.

Une des stratégies régionales possibles consiste à s'appuyer sur d'autres acteurs que les seuls acteurs institutionnels, pour impulser des dynamiques favorables de développement territorial. C'est le choix qu'a fait la Région, avec la création du cluster We4LOG.

Pourtant, cette création puise son origine et son inspiration dans d'autres formes de coordinations. D'une certaine manière, le cluster est l'héritier des représentations professionnelles, des branches, des Chambres de commerce et d'industrie, voire, beaucoup plus loin dans l'histoire, des corporations (ROSANVALLON, 1993). La marque est changée, mais le produit reste identique. De nombreux acteurs issus de ces « anciennes » formes de coordination se retrouvent d'ailleurs dans le cluster (représentant de la Chambre nationale de la Batellerie Artisanale, élus et employés des CCI...). Ce chapitre contextualise les différentes formes de coordination horizontales passées et imagine celles du futur.

Le cluster We4LOG fera l'objet d'une partie dédiée, puisqu'ici, tous les mécanismes permettant aux acteurs publics de regagner de la légitimité en s'appuyant sur des réseaux horizontaux sont mis en relief. L'horizontalité est ici définie par exclusion : ce sont toutes les relations non hiérarchiques (hiérarchie des normes, administrative, fonctionnelle dans le domaine économique). Cela n'exclut pas des relations de pouvoirs ou conflictuelles entre acteurs. La condition principale est l'absence de lien de subordination, inscrit dans les différents codes ou résultant de pratiques économiques.

Deux objectifs majeurs poursuivis par la Région dans la mise en place de liens horizontaux (entre sphères d'acteurs) seront mis en relief. Le premier vise à regagner de la légitimité et s'ancrer dans les territoires. Le second, économique, vise à construire un discours de « marketing » ou « développement territorial » à destination des acteurs économiques, pour encourager à la fois l'innovation et l'installation de nouvelles entreprises logistiques, autrement dit la valorisation d'une ressource logistique. Ces deux grilles de lecture croisées débouchent sur la création d'un schéma d'acteurs.

4.1 Une gouvernance territoriale de la logistique plus large pour regagner de la légitimité

Les acteurs publics souffrent d'un manque de légitimité qui s'explique par le contexte social actuel. La logistique en Région Occitanie fait face à plusieurs problèmes : la montée des revendications environnementales, les représentations du secteur logistique, notamment dans sa dimension sociale, mais aussi comme marqueur du territoire.

La légitimité a été définie dans le premier chapitre. Il s'agit maintenant de lier la confrontation des différentes légitimités au secteur logistique. D'une part, il existe un processus de « mise à l'agenda », c'est-à-dire que les acteurs publics ont été interpellés par d'autres sur les problèmes liés à la logistique (opinion publique, travaux de recherche...). Dans ce cadre, la construction d'une légitimité vient de l'action publique en matière de logistique : les acteurs territoriaux se mettent en mouvement pour résoudre un problème. D'autre part, en tant que partie prenante relativement récente, les acteurs publics pourraient faire la démonstration de leur capacité à résoudre ces derniers. Leur action est particulièrement visible dans l'affaire du « Perpignan-Rungis ». Sans intervention publique, le train aurait simplement disparu. En matière de logistique, le processus de légitimation suit un chemin inverse, du secteur au territoire : la légitimité des chefs d'entreprises et employés est acquise, tandis que la légitimité des élus, fonctionnaires et associations environnementales reste à construire.

Se pose la question des actions en matière de logistique qui permettent de maximiser les représentations positives de l'acteur public. Il apparaît que l'aménagement de la logistique est réservé à un cercle très restreint d'experts (RAIMBAULT, 2014a). Ce cercle ne comprend pas ni ceux qui vont subir les externalités négatives de la logistique, ni même, dans certains cas, les acteurs du territoire décisionnaires (fonctionnaires, élus).

Pour instruire cette question, les différentes représentations qu'ont les acteurs entre eux seront développées. Cela peut expliquer une partie du problème de la légitimité de l'action publique en matière de logistique, qui est porté à un niveau institutionnel et non interpersonnel. Ensuite, il sera question des acteurs « impensés » au sein de la logistique, mais révélés par les discours d'acteurs. Puis, la dimension spatiale de la légitimité en termes de proximité sera étudiée. Pour terminer, il sera fait un inventaire des outils imaginés et mis en place par les parties prenantes de la logistique et des objectifs auxquels ils répondent.

4.1.1 Représentations des catégories d'acteurs entre elles : une division public/privé ou expert/citoyen

Avant de se lancer dans toute hypothèse quant aux stratégies possibles des acteurs publics pour favoriser le dialogue entre secteur et territoire, il convient de déterminer la vision qu'ont les différents acteurs de chaque « sphère » ou type d'acteurs. À titre de rappel, la typologie initialement choisie est la suivante : le territoire est constitué des associations, élus et fonctionnaires territoriaux. Le secteur logistique, quant à lui, est constitué des représentants syndicaux, les employés de la logistique et des chefs d'entreprise. Les animateurs de structures d'intermédiation

(cluster, CCI...) se situent à l'interface. L'outil principal de mise en lumière sera le graphe de cooccurrence sur un sous-corpus par typologie, avec les lemmes associés aux autres catégories d'acteurs dans le discours.

En ce qui concerne les animateurs de structures d'intermédiation, il apparaît qu'ils ont une vision positive à la fois des chefs d'entreprise, des associations, mais aussi des acteurs sectoriels. Les lemmes représentant les différentes catégories d'acteurs (transporteur, chargeur, opérateur, collectivité, association) sont la plupart du temps associés à des lemmes à connotation positive (espoir, connaître...) (voir figure 4.1). En revanche, les « figures d'acteurs » : patron, chauffeur, salarié sont associés à des lemmes à connotation négative (couper, difficile, pollution). Même si la représentativité des « figures d'acteurs » n'est pas suffisante pour en tirer des conclusions, avec une lecture rapide des entretiens, il apparaît que les animateurs de cluster mettent beaucoup l'accent sur l'interpersonnel. La résolution des problèmes ne se fait pas, pour eux, au niveau institutionnel ou entre groupes organisés, mais plutôt à celui des individus. Il semble que les filières administratives et électives les intéressent peu. Généralement, ils ne parlaient pas (soit par stratégie, soit par méconnaissance) de ces deux sphères d'acteurs.

En ce qui concerne les associations, le corpus n'est pas assez représentatif pour obtenir des résultats avec la textométrie, mais ces acteurs manifestent une grande méfiance vis-à-vis des acteurs publics. Cette insatisfaction est exprimée de manière frontale, par exemple :

Comme je le disais mon expérience malheureuse sur la concertation [...] je trouve que la région elle à un mode de fonctionnement qui n'est pas acceptable, (E29)

Ces acteurs ont souvent un parcours professionnel ou sont en activité, ce qui fait qu'ils voient plutôt les professionnels du secteur logistique comme de potentiels « alliés ». Ils estiment en revanche que les dispositifs d'intermédiation territoriale ne peuvent concerner que ces derniers. Le même acteur affirme :

Mais je pense que dans des structures de ce type-là, pour avoir connu dans d'autres domaines, chacun défend son intérêt, (E29)

En ce qui concerne les acteurs élus, leur vision des autres acteurs n'est pas clairement déterminée, sachant qu'ils s'expriment généralement peu sur la question. L'analyse de discours met en relief une vision systémique des différentes catégories d'acteurs, puisque les lemmes économique, public, entreprise, salarié, citoyen sont connectés. La distinction secteur-territoire et les interconnexions entre ces deux termes apparaissent plutôt bien à travers leur discours (figure 4.2). Spécificité notable, la sphère publique est considérée comme un acteur économique (MAZZUCATO, 2014), ce qui ne constitue pas une évidence pour toutes les catégories d'acteurs. En ce qui concerne les employés de la logistique, il existe des représentations beaucoup plus sectorisées et finalement rangées en fonction de « l'utilité » perçue. Sur la figure 4.3, il existe des motifs de représentations quasiment inverses de celles des élus ou des responsables de cluster, qui dessinaient des cycles. Ici, les liens sont beaucoup plus ténus entre les termes (n'apparaissent souvent qu'une fois ensemble). Cela peut signifier que les employés de la logistique n'associent

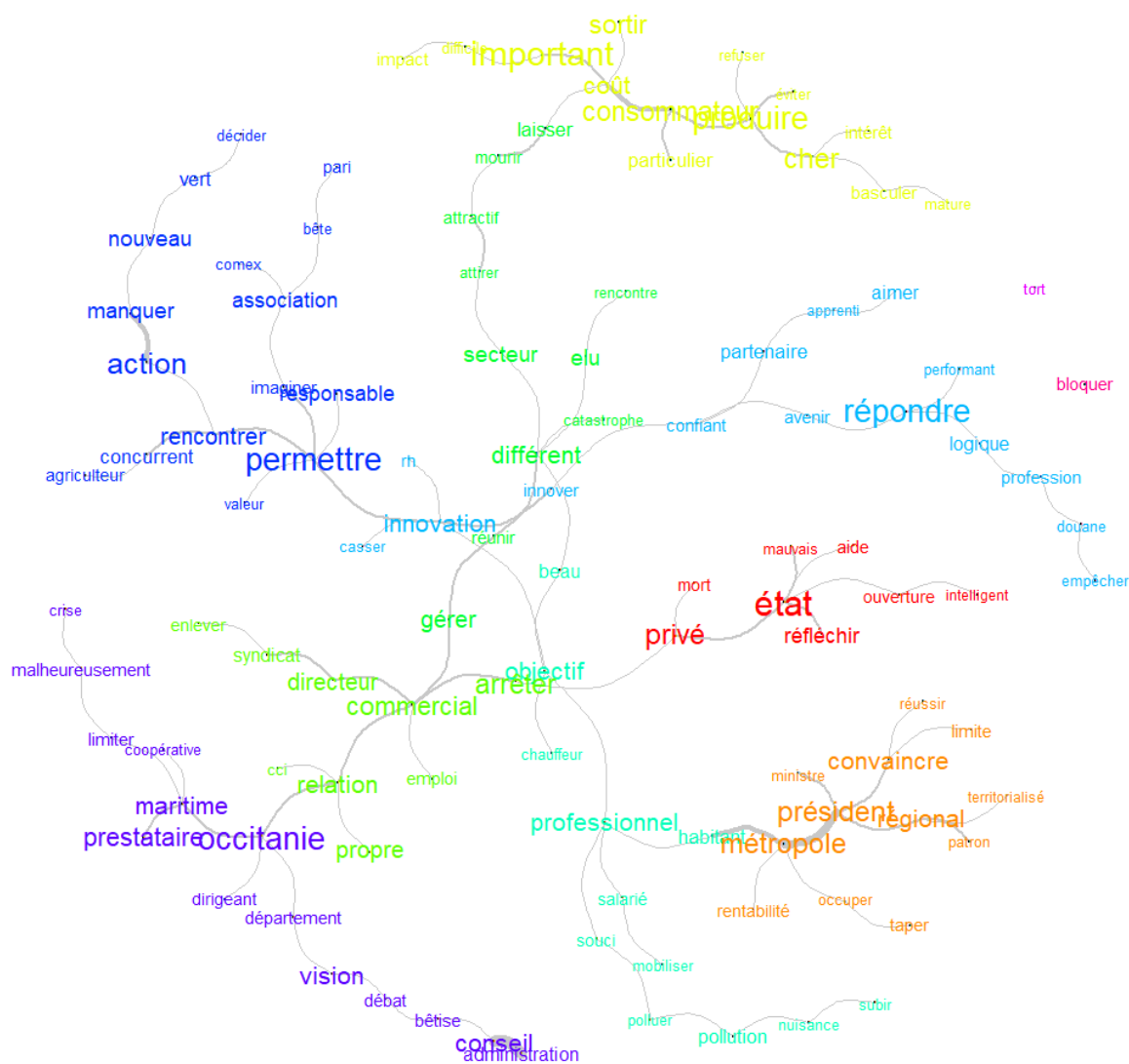


FIGURE 4.3 – Représentations d’employés de la logistique (cooccurrences, Julien Le Van Suu 09/04/2021)

pas de jugement de valeur aux acteurs. La faible connexité de ce graphe peut aussi indiquer que les employés de la logistique « classent » font des « typologies ». Par exemple, la Région comme la CCI sont associées à une compétence relationnelle et à la réduction des nuisances. Le chauffeur à des « objectifs », l'« état » réfléchit, pour le « consommateur », c'est le « coût » avant tout. Par ailleurs, la tonalité du discours peut être plus négative que pour d'autres catégories d'acteurs : ils ne sont pas liés par un devoir de réserve ou des enjeux politiques. La parole est plutôt libre, parfois proche des associations.

En ce qui concerne les chefs d'entreprise, dans le cas général, le discours ne porte pas spécialement de jugement de valeur sur les autres catégories d'acteurs (figure 4.4). Le graphe est proche de celui des élus, avec la relation secteur-territoire qui est directement conçue. En effet, les chefs d'entreprise logistiques interrogés (voir première partie) s'inscrivent fortement dans des réseaux territoriaux et un contexte territorial. Certains chefs d'entreprise peuvent avoir en revanche un avis très tranché sur l'action publique (positif ou négatif : E4).

En ce qui concerne les techniciens de l'aménagement (figure 4.5), cela suit une même logique. Leur vision des autres acteurs est plutôt neutre.

Pour terminer, le représentant d'un syndicat employé entendu à une vision assez critique de l'action publique, ainsi que des acteurs de l'entreprise, dont il affirme qu'ils participent activement à la promotion de la route sur les autres modes de transport.

En conséquence, les acteurs peuvent être divisés en deux catégories. Certains vont émettre des jugements sur les autres catégories d'acteurs. C'est le cas des associations, du représentant syndical, de certains élus entendus. D'autres vont éviter de donner leur avis sur des personnes ou catégories d'acteurs en particulier. C'est le cas des techniciens de l'aménagement (fonctionnaires territoriaux), des élus, des employés et des chefs d'entreprise, qui préfèrent porter la critique à un niveau systémique.

Pour conclure, il faut reconnaître que le problème de la coordination horizontale s'avère être pour les fonctionnaires et chefs d'entreprises un problème institutionnel, systémique et idéologique plutôt que lié aux personnalités et représentations des autres parties prenantes. Pour d'autres paires d'acteurs, il peut exister un problème de considération réciproque.

4.1.2 Les acteurs impensés de la logistique

La question de la légitimité dans une démarche d'élargissement semble essentielle à la prise en compte des enjeux actuels de la logistique. Il s'agit de déterminer à qui les politiques logistiques s'adressent et les moyens de construire l'inclusion de nouveaux acteurs. Dans l'analyse des représentations, un acteur apparaît de nombreuses fois : il est désigné sous le terme d'« habitant », de « consommateur », de « client », de « citoyen » ou « salarié ». Le lemme citoyen apparaît par exemple 24 fois chez les fonctionnaires, 10 chez les chefs d'entreprises. La figure du citoyen apparaît de nombreuses fois, évoquée soit directement, soit indirectement. Il s'agit de cet « autre » qui n'entre ni dans la typologie proposée ici ni dans le processus de prise de décision en matière de logistique, mais qui joue un rôle fondamental par ses habitudes d'achat, son droit

de vote, sa capacité de mobilisation au sein et en dehors des entreprises. Ce dernier est d'autant plus craint qu'il est insaisissable, que ce soit pour les acteurs économiques, les fonctionnaires ou les élus. La légitimité se pose aussi par rapport à cet « autre ». Même au sein de *supply chains* n'impliquant que des entreprises, il s'agit encore du « client final ». La stratégie de la Région a donc deux niveaux. Le premier est visible, il s'agit d'attirer de nouvelles entreprises, ce qui sera développé dans la prochaine section. Le second, moins évident, mais déjà étudié en Occitanie, est la construction d'une légitimité autour de la question des transports (REVELLI, 2019). Le fret et la logistique constituent un sous-ensemble de cette stratégie et y participent. L'employé de la logistique est très proche de cette catégorie « autre », puisqu'en même temps qu'il agit au sein du système logistique, il observe les phénomènes spatiaux liés à la logistique sur son territoire, en tant qu'habitant. Les associations ont un positionnement similaire.

Autant sur la construction du Leclerc de XXXX j'ai mon avis qui est bien tranché, autant sur la socamil je ne sais pas, puisqu'il n'y en avait pas ni à XXXX ni à XXXX ni... c'est peut-être pas mal de penser aussi à desservir Toulouse, et si ça créé des emplois et que ça n'en détruit pas ailleurs [...] maintenant quand on voit en France les surfaces commerciales, ils ne vont pas pouvoir mettre des zones logistiques partout, il va falloir arrêter de construire, il y a un moment, on parle du climat ; on parle de changement, de consommer autrement il va falloir arrêter de s'étaler (E22)

LASCOURMES et LE GALÈS (2012) recommandent de mélanger les sphères d'acteurs au sein de « forums hybrides », avec des experts, des citoyens, des membres d'association... pour optimiser le processus de décision et susciter des apprentissages mutuels. La société civile et les associations environnementales possèdent des « savoirs d'usage » qui font contrepoids aux expertises portés par les fonctionnaires territoriaux et chefs d'entreprises (SINTOMER, 2008). De nombreux freins à cette démarche appliquée au secteur logistique persistent.

Les détenteurs de la légitimité conférée par une élection ou une expertise peuvent considérer de manière suspicieuse l'entrée de nouvelles catégories d'acteurs dans « l'arène politique », soit à cause d'expériences négatives passées, soit à cause de représentations liées à l'intérêt général qui impliquent une « mise à distance » de la sphère privée – associations comme chefs d'entreprise (par ex. E25). Se pose la question du poids donné aux différents acteurs au sein des assemblées – en fonction de leurs pouvoirs économiques, leur influence, ou leur volonté. Logiquement, à pouvoirs égaux, nombre égal, représentativité égale, autrement dit toutes choses étant égales par ailleurs, il a semblé difficile aux intervenants d'affirmer qu'on devait accorder plus de place aux acteurs logistiques de l'entreprise privés, sans accorder plus de place aux acteurs associatifs et citoyens liés aux questions environnementales. Cela entre dans le cadre d'un débat plus large sur la notion de gouvernance territoriale.

Une grande *proximité* des champs lexicaux associés aux chefs d'entreprise logistique et aux citoyens par les élus et techniciens de l'aménagement est constatée sur le corpus. Sur la figure 4.6, « association » et « entreprise » apparaissent ensemble (6 fois dans le corpus), ce qui est dû soit à une référence aux structures représentatives (syndicats), soit à l'association effective des deux termes dans les représentations des techniciens de l'aménagement. Dans ces représentations, les

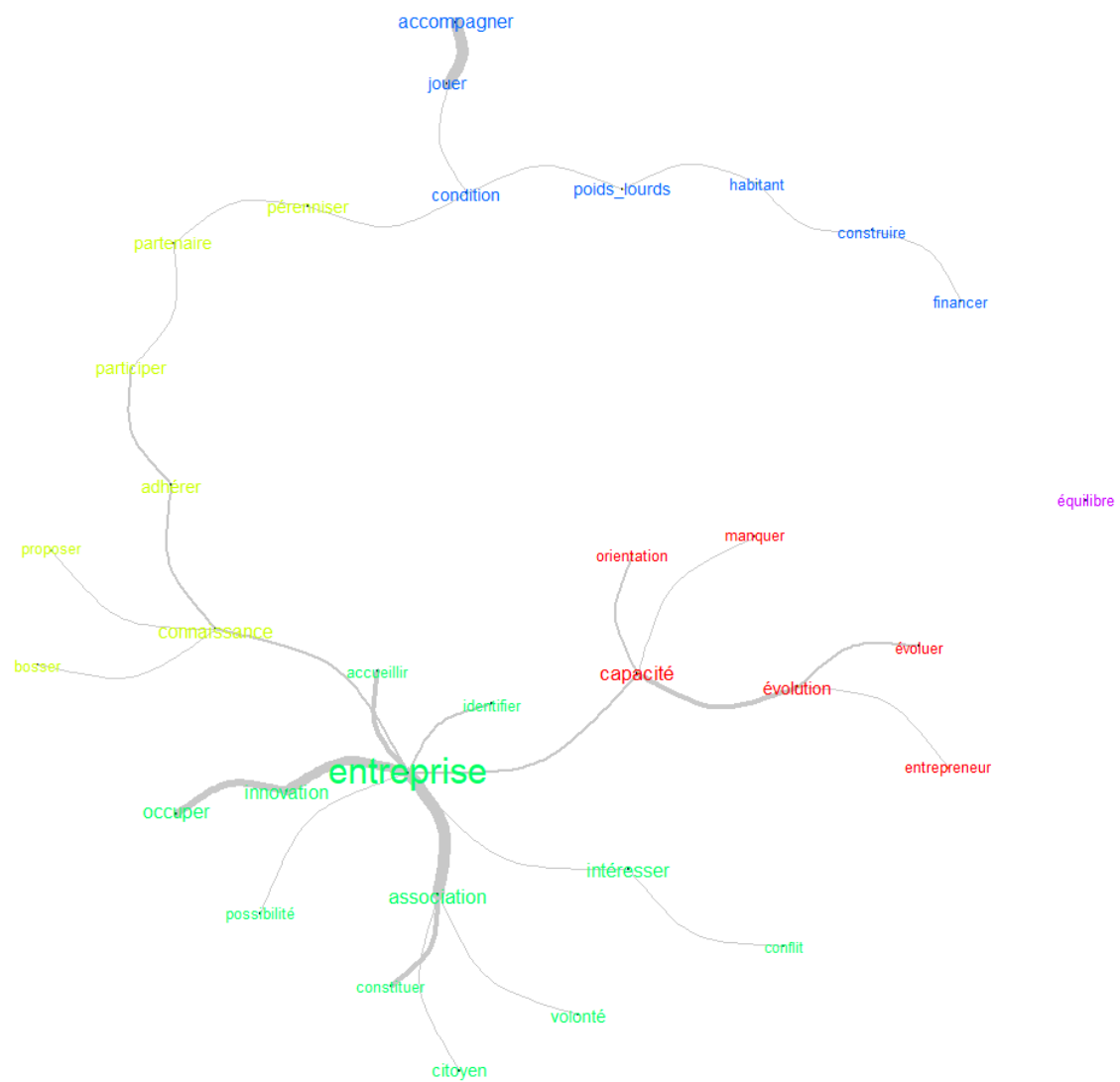


FIGURE 4.6 – Lien association - entreprise sur le sous-corpus « techniciens de l'aménagement » (cooccurrences, Julien Le Van Suu 12/04/2021)

deux démarches d'ouverture – vers les chefs d'entreprise et citoyens – participent d'un même processus. Il existe certes des différences de pouvoir, de manières de communiquer, une différence de légitimité (pour certains acteurs, le chef d'entreprise logistique semble plus « légitime » que l'« association » environnementale ou vice versa). Néanmoins, les lemmes employés, leurs significations sont fortement similaires. De même, la méfiance vis-à-vis des uns allait souvent avec une méfiance vis-à-vis des autres qui prend racine dans le concept d'intérêt général. Ces considérations amènent à penser que la distinction public (élus et fonctionnaires) privés (Associations, citoyens, syndicats et chefs d'entreprise) n'est pas dénuée de sens en ce qui concerne la gouvernance logistique. Les seconds sont jugés par les premiers sur leur capacité à « monter en généralité », soit en s'affranchissant de l'intérêt marchand immédiat de l'entreprise, soit en s'affranchissant des problématiques liées à la qualité de propriétaire (prix du foncier lié à la présence d'activités logistiques ou d'infrastructures), chose parfois désignée directement sous le terme de NIMBY dans certains entretiens. La distinction secteur-territoire se rapproche beaucoup de ce partage, si ce n'est que les acteurs « associatifs » et « citoyens » sont séparés des entreprises, pour rejoindre les élus, fonctionnaires.

La capacité d'action, d'orientation est pour l'instant du côté des acteurs sectoriels. C'est une des spécificités de la logistique en ce qui concerne l'action publique. D'habitude, il est question d'inclure des acteurs privés dans des mécanismes de régulation (CAFAGGI, 2004). Ici, le processus inverse est à l'oeuvre : il s'agit d'inclure des mécanismes de régulation publics dans un secteur principalement régulé par le marché, pour faire suite à un ensemble de problèmes productifs notés par l'opinion et les acteurs publics.

Le public met son nez dedans, mais en se sentant pas forcément légitime, donc oui un des moyens, c'est d'être dans l'animation, quand on n'a pas la puissance ou la légitimité réglementaire pour dire voilà comment va faire, comme on tente de le faire sur le logement et la mobilité ; mobilité des voyageurs, des personnes, là l'idée c'est plutôt d'être dans l'animation. [...] au-delà de la poste, Amazon, e-commerce tout ça ça échappe. Donc je pense qu'on a un problème, non pas de légitimité, c'est peut-être pas le bon terme, mais de capacité à orienter. (E0)

Comme il en a été question précédemment, les acteurs du « territoire » pourraient se saisir de cette question et modifier les équilibres en la matière. La légitimité précède la capacité d'action. Certains chefs d'entreprise logistique peuvent être particulièrement méfiants dans leur participation à un processus de co-construction. D'une part, des concurrences internes au secteur existent et seront développées dans la partie suivante. D'autre part, ces acteurs ont souvent vécu des expériences négatives au sein d'institutions, liées à des enjeux de pouvoir.

Celui qui n'est pas de la branche n'a pas de pouvoir. Vous voyez ce que je veux dire ? [...] je dirais plutôt : impuissance publique ! ça oui (E12)

S'ajoutent à cela des représentations sur la sphère politique et administrative que beaucoup partagent hors du cluster : un système lent, peu efficace, dépensier...

Un autre frein qui nuit à la démarche d'interconnaissance et d'ouverture réside dans le fait que

les acteurs associatifs ou les chefs d'entreprise et employés peuvent ne pas avoir le temps de participer à des institutions qui mènent une démarche de réflexion sur la logistique. Un membre d'association affirme :

Idéalement oui, mais dans le réseau militant ne peut pas être partout à la fois quoi donc, donc on priorise, et on... s'investit dans les domaines qui nous paraissent les plus importants... au regard de ce que... de ce qu'on vise comme cible... (E29)

En effet, il s'agit de sortir d'une réflexion qui fait la part belle aux intérêts immédiats, marchands ou personnels, pour se consacrer à une démarche politique collective, alors que le temps est contraint et les responsabilités multiples. Ainsi, la légitimité est difficile à construire : la décision n'est pas construite collectivement, mais par un petit sous-ensemble d'acteurs qui disposent de plus de temps.

Le système en cours de construction par la Région Occitanie peut s'assimiler à une fabrique de la légitimité en matière de logistique. Les acteurs de l'entreprise y jouent un rôle majeur, mais ne sont pas les seuls qui participent à ce processus.

Les actions (ou laisser-faire) ont des conséquences parfois très diverses sur les catégories d'acteurs, qui, comme il en était question au deuxième chapitre, n'ont ni les mêmes objectifs ni la même manière d'aborder la résolution des problèmes posés au territoire. Par exemple, faire la campagne contre les géants du commerce en ligne augmente la légitimité de la Région auprès des acteurs associatifs (même si cela n'apparaissait pas clairement dans les entretiens, les acteurs réclamant des actions « concrètes » et non de la communication), de certains chefs d'entreprise, notamment ceux sensibilisés à l'aspect territorial, mais cette campagne va diminuer la légitimité auprès des clients de ces marques et des entreprises visées elles-mêmes. Développer des activités logistiques hors commerce électronique est perçu positivement par les habitants qui vont bénéficier d'emplois, mais négativement par ceux qui vont subir les flux et le bruit liés à ces activités.

4.1.3 Légitimité et proximités : un lien fort sur la logistique

ROSANVALLON (2010) a déjà abordé la question de la légitimité sous l'angle de la proximité au sens large. La proximité est une des conditions qui fondent la légitimité, en reconnaissant les singularités. Il convient de distinguer deux grands temps.

Le premier est celui de la « mise à l'agenda ». Le sujet est digne d'intérêt, les acteurs territoriaux sont légitimes à le traiter. Cette émergence se fait parce que la question logistique devient « visible » : autrefois éloignée des habitants, elle est maintenant au pas de leur porte, dans les centres-ville, avec le commerce en ligne, la livraison de plats à domicile... Il s'agit bien de la proximité qui fonde ce « droit à l'action ». À ce stade-là, les problèmes organisationnels sont nombreux. Il n'apparaît pas clairement d'acteurs qui doivent traiter ce problème. L'angle d'attaque reste plutôt nébuleux : la question peut être traitée du point de vue environnemental, social, économique.

Le second temps est celui de la confrontation des différentes légitimités sur la question. Les associations environnementales, comme les Amis de la Terre, en réclament une part ¹, puisque le secteur logistique est producteur d'externalités environnementales négatives. Les habitants proches des infrastructures en réclament une autre part, puisqu'ils subissent au quotidien les flux liés à ce secteur. Les employés et chefs d'entreprise, dans leur diversité, en réclament une autre part. Ils vivent la logistique au quotidien, parfois dans des situations de grande fragilité sociale (ANTHONY, 2016), ou au contraire avec une forte capacité d'action. Les élus et fonctionnaires tirent leur légitimité de la capacité à satisfaire ces demandes, parfois contradictoires ². Dans cette confrontation, c'est la proximité organisée qui permet la compréhension mutuelle des différents acteurs, mais aussi l'aboutissement du processus de construction d'une réflexion territoriale sur la logistique.

4.1.3.1 Proximité organisée et confrontation de différentes légitimités entre acteurs de la logistique

La légitimité des chefs d'entreprise logistique et des collectivités souhaitant aménager la logistique viennent directement de leur capacité à supporter l'économie et les systèmes productifs. Mais cette légitimité entre en concurrence avec bien d'autres ; patrimoniale, touristique, d'habiter, environnementale (E0)... La prise en compte des différentes légitimités qui entrent en conflit, basées sur les représentations et idéologies, implique un travail d'objectivation des discours. Cela n'a pu que partiellement être identifié par le logiciel IrAMuTeQ à travers les mondes lexicaux, car la textométrie est relativement peu adaptée à cet exercice. La figure 4.7, qui ne concerne que 32 % des segments de textes, fait ressortir d'autres légitimités de l'action publique que celles citées par les acteurs publics. Elles renvoient directement à la triplicité de l'espace de LEFEBVRE (1974b). Cette typologie, résumée en quelques mots (MARTIN, 2011), distingue trois dimensions de l'espace.

La première est celle des représentations de l'espace, autrement dit l'espace conçu par les experts : cartographes, urbanistes, fonctionnaires...

La deuxième concerne les pratiques spatiales, qui forment et déforment l'espace. Dans le cadre de la logistique, ce sont les trajets des chauffeurs, ceux des employés de la logistique (pendulaires), les plannings...

La troisième concerne les espaces de représentation, c'est-à-dire l'espace vécu par les habitants et usagers confrontés à la logistique.

La classe 1 (rouge) de cette figure n'est pas spécialement significative, elle concerne un processus de réflexion autour de la logistique. Avec l'analyse de l'AFC, ce monde lexical est mobilisé par un animateur de cluster en particulier qui mène une réflexion holistique et réflexive sur sa pratique professionnelle. Les classes deux, trois et quatre renvoient à la typologie précitée. La classe 2, verte, concerne la logistique « vécue », les espaces de représentations, soit par les

1. Cette association a mené une campagne nationale contre Amazon, portée par Alma Dufour, qui est en charge des questions liées aux systèmes productifs, à la surconsommation

2. De nombreux ouvrages sont consacrés à la « rupture de contrat » entre l'État et les citoyens (ROSANVALLON, 2010, 2014). Dans ce contexte, qu'advient-il des individus qui constituent le système ?

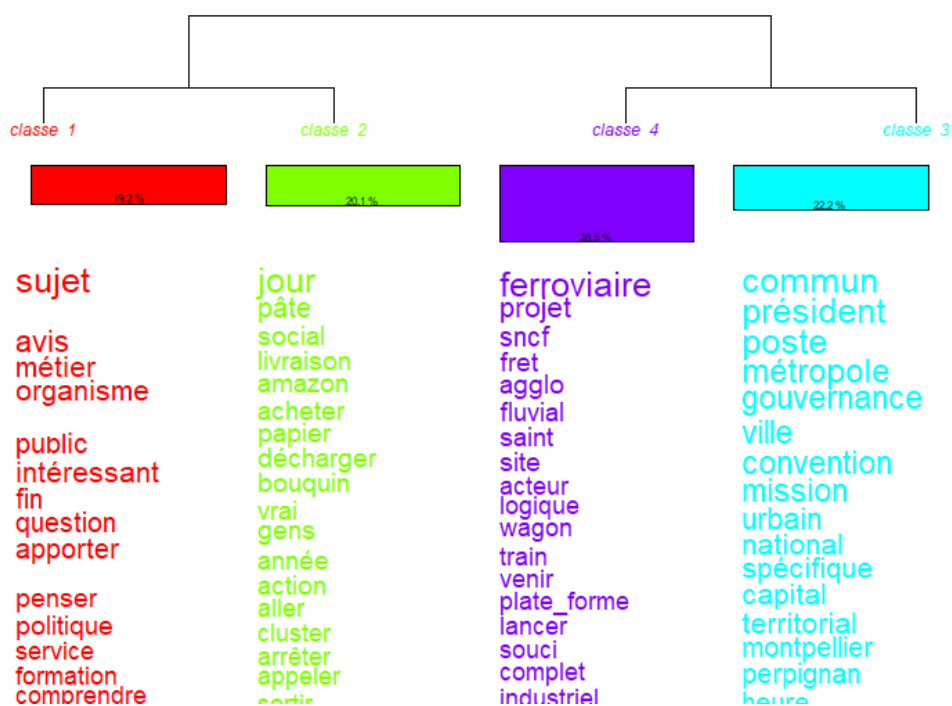


FIGURE 4.7 – Classification Reinert sur le sous-corpus « élargissement de l'action publique » (double, rst1 = 12, rst2=14, classes phase1=9, 32% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 06/04/2021)

acteurs du secteur, soit par des discours de « citoyens ». Dans ce cadre, c'est de la « pâte à papier » déchargée sur un quai, des problématiques sociales, Amazon, un client qui appelle à une heure tardive, une expérience du cluster... Cette classe est fortement mobilisée par les employés au sein du cluster.

La classe 4 concerne l'évolution des pratiques spatiales liées à la logistique souhaitée par les acteurs interrogés : un report vers le mode ferroviaire. Ce monde lexical est mobilisé par les chefs d'entreprise et fonctionnaires « militant » pour le ferroviaire. Enfin, la classe 3, bleue, est « l'espace logistique conçu par les experts », qui associe des concepts, des toponymes et des pouvoirs (gouvernance, Toulouse, commun). Ce monde lexical est mobilisé par des acteurs qui sont « proches du pouvoir » ou bien informés sur l'action publique en matière de logistique.

La rencontre de ces légitimités produit des conflits ou des coopérations, puisqu'il s'agit de confronter sa propre vision d'un secteur économique à celle d'autres acteurs. Beaucoup de considérations négatives des opinions d'autrui nuisent au développement d'un débat ou consensus : Trop technocrate, sans recul, peu légitime, car personnelle, locale alors que les enjeux sont globaux... Les outils de gouvernance territoriale peuvent être un moyen de remédier à cela. Des structures et institutions peuvent être mises en place pour permettre la rencontre de différentes légitimités basées sur des expertises acquises ou en cours de construction. Certaines légitimités se basent sur un vécu professionnel, d'autres une expertise en aménagement, et enfin d'autres viennent d'une volonté de changement de pratiques spatiales, largement appuyée par la littérature sur le climat.

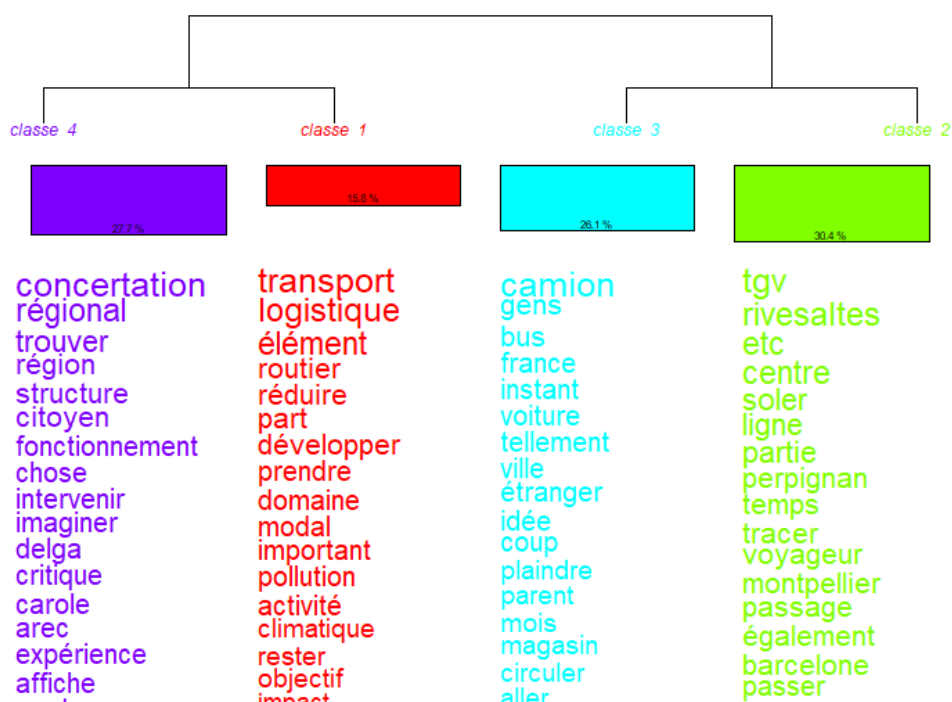


FIGURE 4.8 – Classification Reinert sur le sous-corpus « associations » (double, rst1 = 12, rst2=14, classes phase1=8, 59% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 06/04/2021)

Des résultats plus précis peuvent être obtenus en utilisant la même méthode, mais sur chaque catégorie d'acteurs (figures 4.8 à 4.11).

Les représentations de la logistique des associations se basent à la fois sur le monde lexical de la concertation (classe 4), celui de l'environnement (classe 1), et enfin celui des infrastructures de transport (classe 2).

Celles des élus se basent à la fois sur la logistique comme conséquence du système productif (classe 4), la planification territoriale et les processus décisionnels (classe 1) et les infrastructures de transport (classe 2). Associations et élus ont tendance à parler du transport de voyageurs si des questions directives ne sont pas posées pour recentrer le sujet (ce qui était la stratégie d'entretien).

Celles des employés se basent à la fois sur une expérience vécue des mécanismes de coordination comme le cluster, sur une vision de l'innovation (classe 5 et 3), sur la gestion des externalités produites par la logistique (classe 1), sur les liens entre entreprise et territoire (classe 2, spécifique à un métier), et enfin sur les infrastructures de transport (classe 6). Celui des chefs d'entreprise ressemble fortement à ce dernier, avec un monde lexical de l'innovation (classe 1, 4) et de la logistique urbaine (classe 3).

Celui des techniciens lie des thématiques infrastructurelles (classes 1,4) avec celle de la planification (classe 3), celle du cluster (classe 5) et celle de la logistique urbaine (classe 2).

Pour terminer, les animateurs de cluster ont une vision sur le type de cluster qu'ils animent : transversal, thématique, sur une filière, etc.

Ces représentations ne représentent qu'une partie des entretiens et ne sont pas exhaustives. Ce-

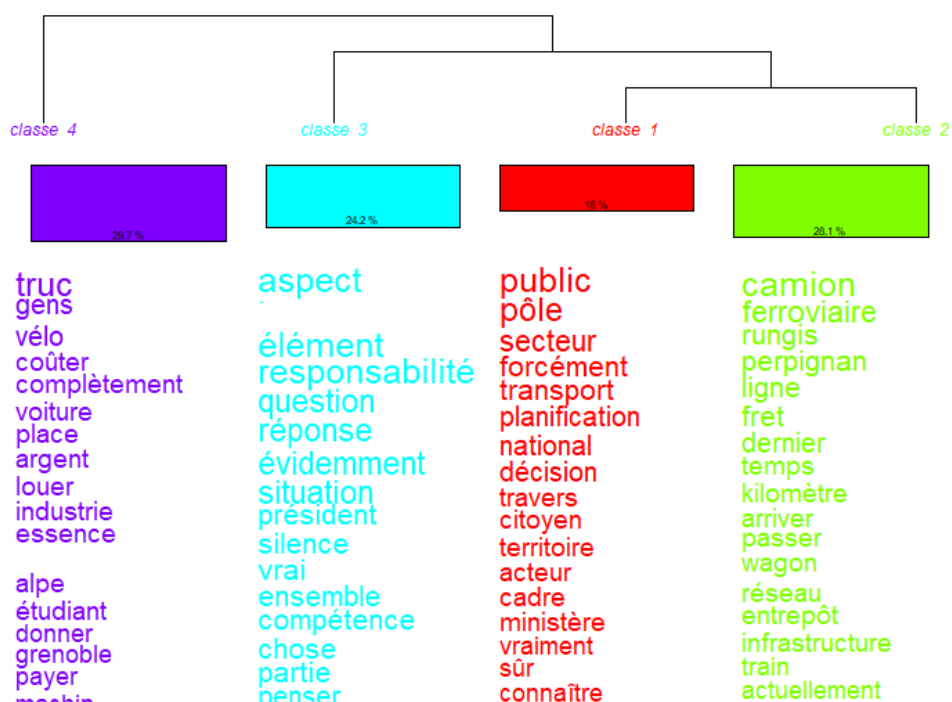


FIGURE 4.9 – Classification Reinert sur le sous-corpus « élus » (double, rst1 = 12, rst2=14, classes phase1=8, 52% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 06/04/2021)

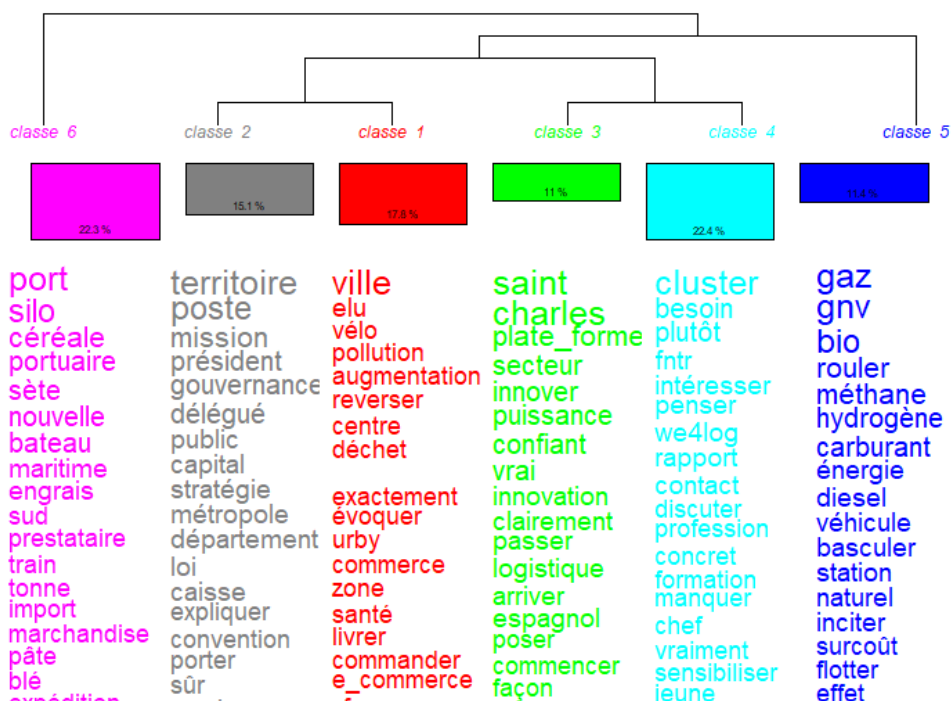


FIGURE 4.10 – Classification Reinert sur le sous-corpus « employés de la logistique » (double, rst1 = 12, rst2=14, classes phase1=8, 62% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 06/04/2021)

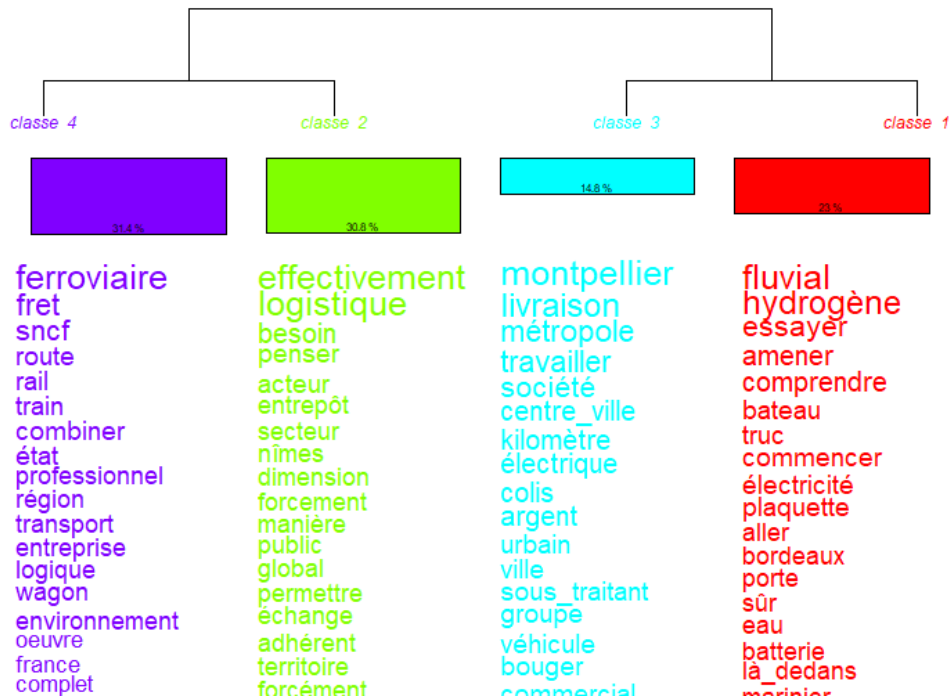


FIGURE 4.11 – Classification Reinert sur le sous-corpus « chefs d'entreprise logistique » (double, rst1 = 12, rst2=14, classes phase1=8, 72% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 06/04/2021)

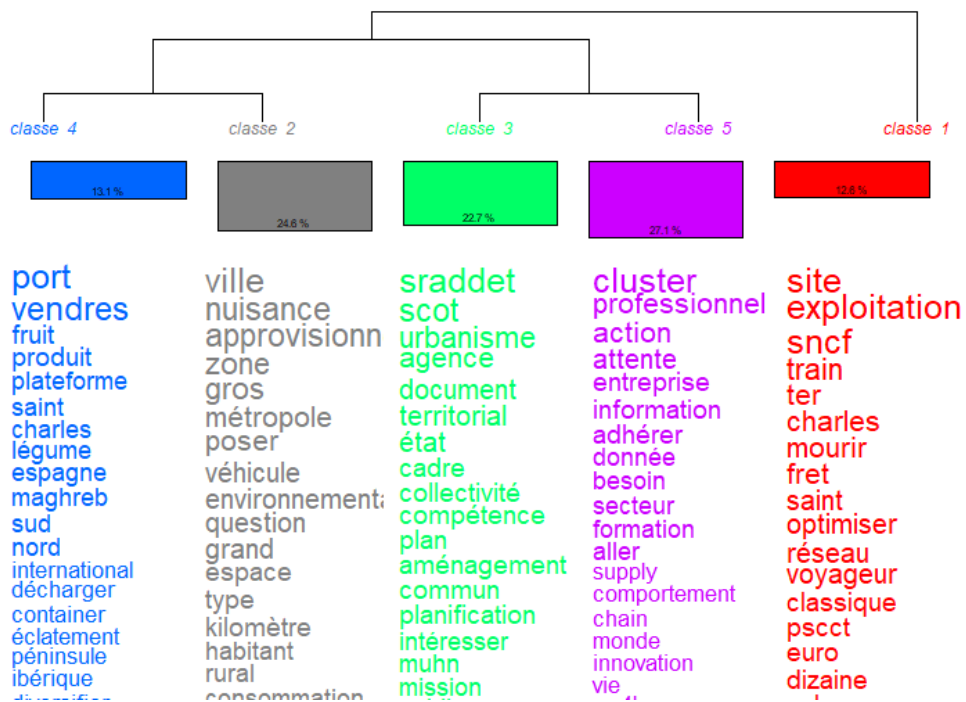


FIGURE 4.12 – Classification Reinert sur le sous-corpus « techniciens de l'aménagement » (double, rst1 = 12, rst2=14, classes phase1=8, 52% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 06/04/2021)

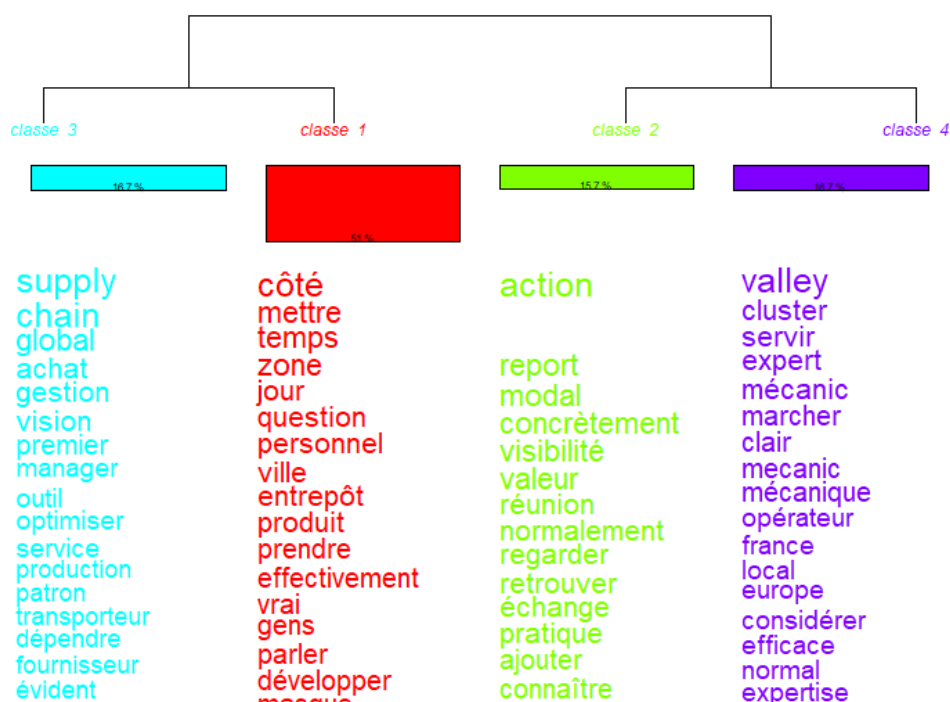


FIGURE 4.13 – Classification Reinert sur le sous-corpus « animateurs » (double, rst1 = 12, rst2=14, classes phase1=8, 32% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 06/04/2021)

pendant, des points de recoupement apparaissent sur l'innovation, les infrastructures de transport, l'expérience vécue du cluster... Lorsque les « mondes lexicaux se recoupent », cela révèle potentiellement un problème de légitimité. Deux catégories d'acteurs estiment avoir acquis un savoir sur une dimension de la logistique, et expriment leur avis. C'est par exemple le cas sur le report modal, qui est fortement mobilisé par les élus, associations, techniciens de l'aménagement, chefs d'entreprise. Tous ont entendu parler du « train des primeurs » à différents degrés et ont un avis (qu'ils souhaitent ou non exprimer).

Les légitimités des acteurs sectoriels et des acteurs territoriaux portent sur les mêmes objets. Du côté territoire, il s'agit des infrastructures, modes de transports et effets sociospatiaux de la logistique. Du côté sectoriel, il s'agit des politiques économiques, des techniques et de l'innovation. Comme la revue de la littérature sur les proximités l'affirme, la proximité organisée, comme géographique, ne crée pas nécessairement des ressources et de la coopération, et constitue une arme à double tranchant. La proximité organisée, lorsque elle concerne le langage et les représentations, permet de « mieux se comprendre », ce qui était l'objet des précédents chapitres, mais elle génère aussi des recoupements quant aux domaines d'action des uns et des autres. Une trop grande proximité organisée basée sur la logique de similarité peut être un facteur de dysfonctionnements. Cette confrontation reste théorique hors de structures comme le cluster logistique We4LOG, les assemblées décisionnelles ou consultatives régionales. Pour l'instant, le graphe d'acteurs reste peu connexe : peu d'organisations et institutions permettent le dialogue entre secteur logistique et territoire. Autrement dit, la logique de similitude permettrait le dialogue entre secteur et territoire, puisque de nombreux acteurs partagent des représentations et ont dé-

veloppé des savoirs sur différentes dimensions de la logistique. Cependant, la non-appartenance des acteurs à un même graphe ou un même réseau ne permet pas la confrontation des acteurs ni leur coopération, hors d'évènements ponctuels.

4.1.3.2 Légitimité liée à la proximité géographique entre activités logistiques et habitants

Pour la logistique, la comparaison faite par BENVIGNÈ et GABORIEAU (2017) avec l'industrie est pertinente aussi géographiquement. La proximité géographique joue sur la légitimité des actions de planification régionale et locale. Comme les activités industrielles, la perception positive ou négative de ces activités dépend à la fois de la position dans le jeu d'acteurs, mais aussi de l'éloignement face à cette industrie. Les employés de la logistique souhaiteraient avoir des lieux de travail peu éloignés de leurs lieux de vie. En revanche, des personnes qui n'ont rien à voir avec ce secteur les préfèrent loin de leurs lieux de vie. Ce phénomène est souligné dans E20 :

C'est vrai que c'est antinomique, on veut un centre-ville qui soit propre, etc. et on veut des industries [...] Vous prenez une zone industrielle, prenez une entreprise... alors je parle de vraies entreprises, des... soit des pôles logistiques, soit des entreprises qui fabriquent des produits, ils se mettent un peu en dehors, les gens vont rouspéter parce que c'est trop loin, ils ne vont pas pouvoir aller à leur travail dans de bonnes conditions (E29)

Lorsqu'on la question des externalités négatives est considérée, c'est sous l'angle des rejets de gaz à effets de serre, du bruit, des consommations de terres agricoles que vont induire les activités logistiques. La recherche en logistique affirme que la puissance publique gagnerait à relocaliser ces activités plus proches des centres urbains. La construction d'une légitimité, en revanche, peut aller contre ce principe, puisque les activités logistiques pourraient « concentrer les nuisances » (bruit et émissions de particules fines) dans des pôles plus denses. À l'échelle globale, le gain est certain, mais au niveau local, la construction de lieux de la logistique au sein des centres urbains crée des perdants et potentiellement de l'exil spatial. Avoir fait l'expérience de vivre pendant une semaine en été près d'un centre de distribution en zone urbaine (fonctionnant en fin de nuit) convainc de l'aspect négatif sur les perceptions de ce type d'infrastructure si rien n'est fait pour limiter la nuisance sonore. La solution consisterait en l'usage de véhicules silencieux, notamment lors des opérations de chargement et déchargement (sirènes, bruits de vérins...). Les acteurs de la logistique urbaine perçoivent cette dimension conflictuelle. Un acteur affirme :

Là encore je vais un peu segmenter les choses parce que ma vision de la chose, personnelle, en fonction de ce que je connais dans l'urbain, c'est clairement une notion de gestion de l'espace, c'est quasiment des conflits d'usage en fait, tout comme on va voir sur le littoral des conflits d'usage, on va voir dans l'urbain des conflits d'usage, et un des conflits d'usage c'est la logistique. Très clairement. (E0)

S'ajoutent à cela des spécificités liées aux différentes villes, les conflits d'usages avec les autres catégories d'usagers sur l'espace public (routes, voies de bus, etc.) (REVELLI, 2015).

Finalement, la position des activités logistiques dans l'espace et leur optimisation, comme celle d'autres secteurs, va légitimer l'action publique ou pas en fonction des catégories d'acteurs. L'action publique logistique n'est pas un jeu à somme nulle : c'est-à-dire que si les actions entreprises par les acteurs publics sont jugées erronées par les uns, elles ne sont pas nécessairement jugées pertinentes par les autres. Dans un contexte assez incertain, il est possible que les acteurs publics ne souhaitent pas intervenir dans l'aménagement de la logistique. Il est évident qu'une dynamique de relocalisation d'activités logistiques, poussée par les collectivités ou l'État, implique aussi une modification de la légitimité perçue de ces acteurs. Actuellement, les questions de logistiques sont centrales et tendent à générer des « événements » locaux ou nationaux.

4.1.4 Mise en place d'outils institutionnels pour réguler le secteur logistique

MASSON (2017a) a réalisé une revue des outils à la charnière entre secteur logistique et collectivités/état (clusters logistiques, pôles de compétitivité, syndicats mixtes) ou visant l'animation secteur-secteur (grappes d'entreprises, clubs logistiques). Ils peuvent être divisés en plusieurs modalités de participation aux processus de régulation (CAFAGGI, 2004) : consultation des régulés (public-privé), autorégulation des acteurs privés (privé-privé), coordination ou coproduction entre acteurs publics et privés. Deux stratégies peuvent être adoptées par les acteurs. La première consiste à mobiliser les outils existants pour résoudre les problèmes productifs posés par la logistique. La seconde vise à créer de nouvelles structures spécifiques à cette question. Dans les entretiens, les deux possibilités ont été évoquées, avec chacune leurs points forts et leurs inconvénients.

La première option, évoquée dans l'entretien E28 et E30, serait de créer une institution régionale qui s'occupe des mobilités, avec un service multimodalité qui traiterait la question logistique. Cette perspective, qui mobilise des ressources pour l'instruction de la question logistique, pose la question du coût et de l'éventuel recoupement avec des institutions à d'autres niveaux d'administration (ministère des Transports par exemple). En revanche, cette option a pour avantage de construire un faisceau de compétences au niveau régional, ainsi que de la proximité organisée entre les acteurs de la logistique du côté public.

La seconde, évoquée dans nombre d'entretiens, serait de mobiliser les structures existantes, les modifier pour permettre la construction d'une réflexion autour de la logistique. Par exemple, on pourrait imaginer que le cluster ait un rôle d'expertise, en lui adjoignant des ressources, ou que le CESER se saisisse de cette question. En effet, l'institution qui se rapproche le plus des théories sur les forums hybrides (CALLON et al., 2001) est le Conseil économique, social et environnemental régional, qui possède un équivalent national. Il n'est que consultatif, saisi par la Région ou bien lui-même. Ce comité mène une réflexion sur les circuits courts qui a dû prendre en compte des enjeux logistiques (CESER, 2018), mais il serait possible que ce comité explore plus avant cette question. En parcourant les personnes présentes et leurs différentes fonctions, le CESER semble disposer de toutes les expertises, compétences et de la diversité nécessaire

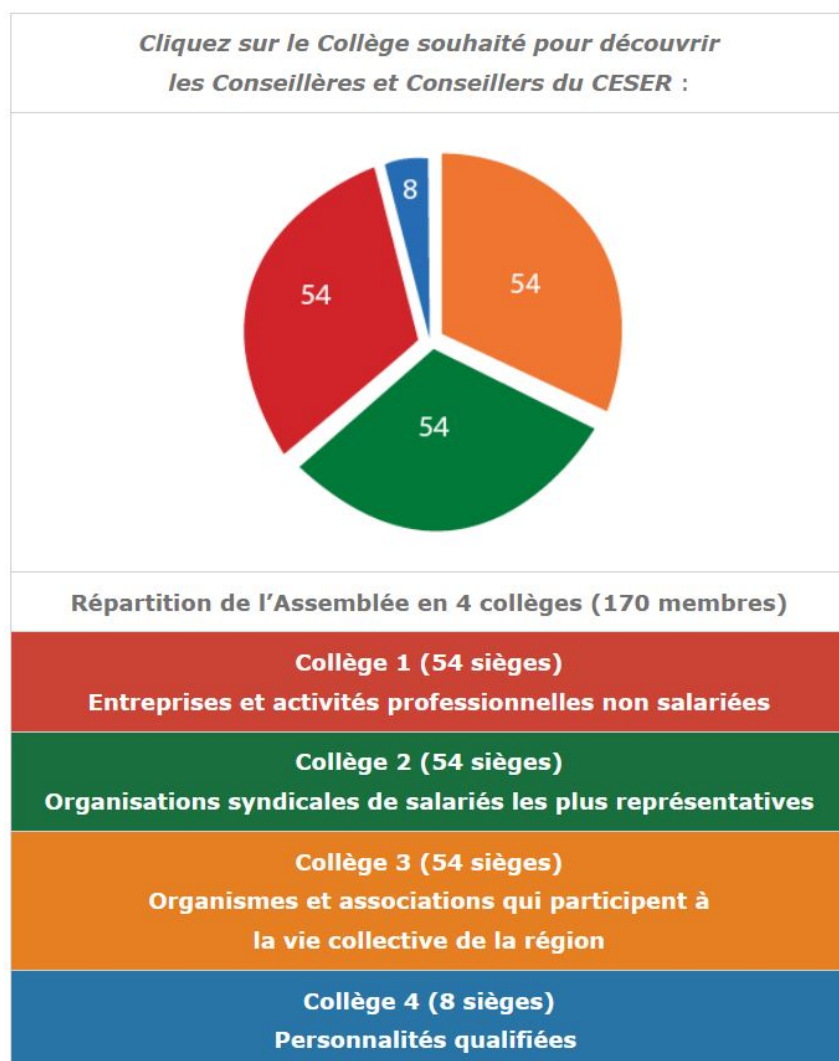


FIGURE 4.14 – Composition du CESER : un dispositif inspiré des forums hybrides? (Région Occitanie 12/04/2021)

à l'instruction de ces questions (figure 4.14). Il pourrait aussi être en relation avec le cluster, puisque les questions sont parfois traitées aussi en lien avec ce dernier (CESER, 2018).

De même, une réflexion sur la logistique passe par l'implication de l'**Observatoire Régional des Transports**, qui réalise une veille opérationnelle et réglementaire, des manifestations et études. Leurs missions paraissent particulièrement adaptées à la construction d'une réflexion sur la logistique, puisqu'elles couvrent l'animation, l'étude, l'information et l'observation, choses qui manquent sur le secteur logistique. Dans les membres actifs, 11 institutions sur 22 (50%) font partie du cluster We4LOG étudié en partie III.

L'option de réutilisation d'institutions existantes nécessite beaucoup moins de ressources : son principal avantage réside dans le coût de mise en œuvre. Il associe plus étroitement les privés, avec l'avantage d'avoir un retour de terrain fiable et d'une mobilisation de ressources externes à l'administration. En revanche, cette solution peut amener une instrumentalisation des struc-

tures par des représentants d'intérêts. Le fonctionnement de la gouvernance logistique reste très complexe et éclaté : cette solution ne maximise pas la proximité organisée au sein des administrations.

Actuellement, les acteurs publics semblent prendre la voie de la réutilisation. En effet, des institutions variées sont mobilisées pour régler des problèmes logistiques, comme la Commission nationale du débat public à Port-la-Nouvelle pour animer une concertation ou les conseils de coordination interportuaires pour permettre la synchronisation entre institutions. De même, des structures de coordination temporaires sont créées pour résoudre des problèmes ponctuels, comme un COPIL pour le « train des primeurs ». L'action publique en matière d'aménagement de la logistique est caractérisée par un côté sectoriel, en fonction du mode de transport, et un aspect « improvisateur » plutôt que prospectif et planificateur. Cela peut s'expliquer par le fait que l'intervention des acteurs publics pour planifier la logistique pose problème en matière de légitimité auprès des acteurs de l'entreprise. Elle est perçue comme une entrave au marché libre. De même, la démarche centrée sur la réglementation, la planification porte le flanc à un ensemble de critiques de la part des citoyens et associations. Si les collectivités et l'État se mêlent de la question logistique, ils sont nécessairement facilitateurs du système productif globalisé. Ainsi, il peut y avoir un réel intérêt politique à ne pas traiter la question et déléguer cela à la sphère privée, qui est beaucoup moins en prise avec le territoire, surtout lorsqu'il n'existe pas d'appel à l'action (train des primeurs, Amazon et les centres-ville...). Cela avait déjà été noté par GARDRAT (2017) sur la question de la logistique urbaine.

Pour conclure cette section, il apparaît que la légitimité régionale dépend en partie de l'aménagement de la logistique... ou de son non-aménagement. La régulation, la planification et la prospective constituent des solutions efficaces d'un point de vue technique, mais à double tranchant d'un point de vue politique. Le manque de légitimité ne fait pas nécessairement suite à des questions interpersonnelles, bien qu'elles peuvent jouer dans le processus, mais plutôt à des stratégies jugées erronées par les acteurs de la sphère « privée ».

4.2 Développement territorial de la logistique : proximité géographique et tissu d'entreprises innovantes

CAMPAGNE et PECQUEUR (2014) rappellent ces mots de Claude Courlet : « On regarde le global et le local nous saute à la figure ». Dans le cadre de la logistique, il s'agit de voir en quoi les acteurs de la logistique arrivent à amorcer des processus de transition pour valoriser et spécifier une ressource générique, présente partout et à n'importe quel moment (CAMPAGNE & PECQUEUR, 2014). Pour ce secteur, l'innovation n'est souvent pas là où on croit. Tandis que dans les esprits, la logistique de demain est faite de drones Amazon, de camions autonomes, de robots, la réalité de l'innovation est aussi incrémentale, avec la mise en place d'outils informatiques somme toute assez communs, l'exploitation d'embranchements au réseau ferré, la

ENCADRÉ 4.1 – Définition de la ressource territoriale

La théorie de la ressource territoriale propose à la fois un cadre théorique et des méthodes opérationnelles (LAJARGE et al., 2012) pour les décideurs. Théoriquement, la ressource territoriale est ce qui peut être mis (ou est mis) en valeur par les acteurs du territoire. La notion renvoie donc à un potentiel réalisé ou pas. Elle renvoie aussi à deux dimensions, matérielle et idéelle (GUMUCHIAN & PECQUEUR, 2007).

Le modèle de développement alternatif posé par le corpus du développement territorial est basé sur le postulat que les territoires ne subissent pas un modèle global (et externe), mais sont capables d'impulser des dynamiques endogènes (FRANÇOIS et al., 2013). L'activation des ressources territoriales se fait par la révélation d'une ressource, en mobilisant les acteurs autour d'un projet de valorisation ou de spécification. C'est ce dernier processus qui retient le plus l'attention des chercheurs. Il s'agit de rendre la ressource non « délocalisable » et différente des ressources qui peuvent être produites sur d'autres territoires.

Les ressources n'existent que parce qu'elles possèdent une valeur pour les acteurs du territoire et les acteurs « externes ». Ainsi, le processus, ou la trajectoire d'activation (FRANÇOIS et al., 2013), qui constitue à reconnaître les ressources, se divise en construction (de l'ordre territorial) et valorisation (de l'ordre du marché). Ces deux termes sont le fait d'acteurs différents, techniciens de l'aménagement, élus, associations pour la première et entreprises pour la seconde. L'organisation de ces acteurs valorise la ressource, ou bien elle constitue parfois la ressource en elle-même (innovation organisationnelle) : c'est ce cercle vertueux de gouvernance territoriale qui est souhaité (ROUX et al., 2006). Ce processus peut être évalué selon l'ancrage local, les coordinations intersectorielles, les types de gouvernance...

mise en place de structures de coordination. La problématique est donc de voir ce qui pourrait permettre la maximisation du partage d'information en la matière. Cela sera abordé à partir du développement territorial et la ressource territoriale (encadré 4.1). La notion de ressource territoriale en logistique signifie la transformation d'une ressource générique : des flux de marchandises, en une ressource spécifique, un savoir-faire en matière de logistique qui est particulier au territoire. L'équivalent du développement territorial en sciences de gestion est le marketing territorial, qui vise aussi une forme de différenciation des territoires dans un objectif de bien être, avec la particularité qu'il peut y avoir une différence entre l'image proposée et la réalité du territoire (CHAMARD & SCHLENKER, 2017 ; MEYRONIN, 2015 ; VUIGNIER, 2017) : c'est un reproche qui est fait par un certain nombre d'acteurs sur les politiques publiques en matière de logistique.

Il s'agit de déterminer les facteurs de développement territorial. Tout d'abord, la proximité géographique sera développée. En logistique, elle répond à un objectif de massification des flux

plus que d'interconnaissance. La proximité géographique est ainsi perçue positivement par les acteurs territoriaux et les employés et cadres qui souhaitent optimiser les flux, mais négativement par certains chefs d'entreprises qui y voient un problème concurrentiel.

Ensuite, sera développée la question de l'innovation : tandis que certains acteurs territoriaux attendent une duplication des processus vertueux constatés dans la haute technologie, les acteurs sectoriels sont dans une démarche d'innovation beaucoup plus modeste. Les attentes du secteur et du territoire sont hétérogènes, notamment en ce qui concerne les vitesses d'exécution.

Puis, au sein de cette démarche d'innovation, sera développée l'importance du réseau d'acteurs pour le partage de « bonnes pratiques », d'investissement et de compréhension des enjeux mutuels.

Pour finir, sera développée l'importance des personnalités et des discours au sein des structures de coordination dans le processus d'innovation. Ce positionnement sera appuyé par le schéma d'acteur final, qui ouvre ensuite sur l'étude de cas.

4.2.1 Une proximité géographique motivée par des raisons d'optimisation des flux plutôt que d'interconnaissance

La mise en place d'une politique de développement territorial appliquée au secteur logistique en Région Occitanie nécessite un travail important de définition d'enjeux. Il n'y a pas de modèle de développement universel (TEISSERENC, 2002). Le diagnostic territorial est essentiel et permet de mieux comprendre les enjeux. Au-delà de l'hétérogénéité des modes de spatialisation logistique en Occitanie, il s'agit de déterminer les modes d'interactions spatialisés des acteurs (SENIL et al., 2006). COLLETIS et PECQUEUR (2018) affirment que la proximité géographique, dans un processus de développement local, doit être comprise moins comme une affaire de réduction des coûts liés au franchissement de la distance physique qu'une question de révélation de savoirs et d'interconnaissance en face à face. Pour un logisticien ou un ingénieur, cette approche est plutôt contre-intuitive. En effet, la majorité des « regroupements » d'entreprises logistiques visent à massifier les flux, éventuellement les mettre sur des trains. Même ce processus n'est pas encore satisfaisant : les sciences de gestion ont montré l'insuffisance des mécanismes de partage de flux physiques et d'informations – dus à des enjeux de pouvoir ou de concurrence (FULCONIS & PACHÉ, 2011 ; GEORGE et al., 2014 ; NOIREAUX & POIREL, 2009). La question de la coordination se pose d'abord en matière d'entreprises, avant de se poser au territoire. Géographiquement, les entreprises de la logistique dessinent des motifs agrégés (section 2.1), sans qu'ils ne s'expliquent ni par une planification ni par une volonté particulière des acteurs. L'explication réside plutôt dans une logique hybride de marché et d'ingénierie qui prend en compte le coût du foncier et la proximité aux infrastructures. Cette proximité géographique peut offrir des opportunités pour les acteurs, lorsqu'ils travaillent dans des domaines différents de la logistique, par exemple entre la formation et le transport.

l'XXXX va être au cœur de Saint-Charles, au milieu de nos partenaires, qui sont à côté, c'est-à-dire que, on est voisin de chez XXXX, demain XXXX a une problématique, il va faire trois pas pour venir. Mais il y en aura d'autres, XXXX , on est à

deux pas, on a XXXX qui est un très bon partenaire maintenant (on a beaucoup d'apprentis) qui est à 200 m (E21)

C'était le vecteur principal et, ensuite, c'était, effectivement, au sein de l'Occitanie, c'est la position géographique... on est effectivement au carrefour entre Lyon, Marseille, Nice, Toulouse et à proximité de Paris, avec la ligne grande vitesse. (E6)

Une complémentarité reste à trouver entre les différentes filières et activités logistiques. La logistique regroupe un ensemble d'activités assez variées pour ne pas entrer en concurrence. La proximité géographique représente donc un potentiel de coordination, à ce jour peu exploité. Cette proximité géographique pourrait permettre l'innovation et la valorisation d'une ressource territoriale selon COLLETIS et PECQUEUR (2005). Pour les chefs d'entreprises logistiques, il s'agit de comprendre les facteurs qui les poussent à s'installer dans un lieu. La présence d'une offre de formation réactive, d'infrastructures de transport, de flux à capter semble déterminante. Le secteur logistique recoupe une variété importante d'entreprises. Néanmoins, celles qui travaillent sur la couche organisationnelle et informationnelle de la logistique peuvent être très touchées par une politique « classique » de clusters, qui favorise la proximité géographique d'entreprises innovantes, d'organismes de recherche et d'écoles d'ingénieurs.

Dans ce milieu-là, on est effectivement très souvent sollicités pour échanger sur... sur ce genre de sujets, mais plus en parlant d'innovation et accompagnement de l'innovation, plutôt que sur de la logistique... (E6)

Dans le process de recrutement, il n'y pas assez de gens qui sont de l'école sur la région de XXXX avec des compétences typiquement informatiques. Ça c'est vraiment un cas très particulier. Euh... parce que c'est difficile de recruter un développeur typiquement sur XXXX. (E6)

En revanche, ce type d'entreprise ne va pas du tout rechercher la proximité avec les activités logistiques les externalités ont été décrites. Elles peuvent même, cas limite, s'installer en milieu rural.

non, il n'y a pas du tout de grandes entreprises de logistique, en Lozère, donc la Lozère c'est tout simplement pour le cadre de vie, c'est surtout ça en fait qui a déterminé notre choix, être au vert, et de toute façon de là où je suis, je suis pas beaucoup plus loin en fait, de mes clients, puisque je suis en bord d'XXXX, donc je suis à deux heures de Béziers, de Montpellier, de Nîmes. (E23)

Comme il en était question précédemment, la proximité géographique souhaitée ou subie dépend fortement des acteurs considérés. De la même manière, l'innovation recoupe une réalité bien différente selon les acteurs en présence. Il s'agit de déterminer les formes que pourrait prendre l'innovation appliquée au secteur logistique en Région Occitanie.

4.2.2 Les entreprises logistiques, les acteurs territoriaux et l'innovation : points de convergence et divergence

Avant toute chose, il convient de distinguer deux catégories d'acteurs sectoriels : ceux qui sont engagés dans le territoire (parce qu'ils font partie dans leur vie personnelle d'associations, de clusters, etc.). C'est la majorité de notre panel. Certains acteurs qui ne sont pas « encastrés » dans le territoire auront peut-être une vision différente de ce qui est exprimé ici. Dans l'échantillon étudié, les représentations sont multiples et hétérogènes.

La première est celle d'une critique (motivée et argumentée) de l'innovation : elle apparaît principalement chez des acteurs qui font la logistique, mais qui ont un recul citoyen (E4, E15, E16, E21, E22, E23). Les acteurs définissent les conditions dans lesquelles l'innovation est valable, et celles où elle est nuisible socialement. Par exemple, un dispositif technique fréquemment décrié est le « voice », une technologie essentiellement au service de la préparation de commande. Celle-ci se caractérise par des ordres automatiques sur les opérations logistiques à effectuer dans un entrepôt, en optimisant les trajets et cadences. La transmission se fait par un dispositif audio : écouteurs ou oreillettes. Cela a fait l'objet de plusieurs reportages en France et en Allemagne.

À titre personnel je suis contre comme le Voice vocal j'approuve pas, mais c'est vrai qu'en termes de pure productivité il y a pas photo, mais humainement je n'approuve pas, donc il faut, mais toujours il faut qu'on fasse attention quand même aux conséquences, on le voit, le Voice est un bon exemple, il a été décrié chez LIDL (E21)

La deuxième représentation, critique aussi, vient d'acteurs qui semblent considérer certaines innovations comme du « marketing » plutôt que des projets réalisables. Un acteur affirme :

Quand Amazon pourra lancer des drones pour pouvoir porter les palettes d'une tonne d'oranges, on en parlera. (E21)

Dans le même esprit, un autre acteur affirme :

Je trouve que la part de choses plus... simples entre guillemets comme justement, la meilleure informatisation des entreprises, sont des choses dont j'ai assez... dont j'ai entendu parler, mais dans une beaucoup... moindre mesure et je pense que ce sont des choses qui sont plus simples et plus rapides à mettre en place, que des parcs entiers avec des motorisations différentes ou des entrepôts robotisés [...] j'ai l'impression que la première marche elle est trop haute, de la manière dont elle est définie actuellement. [...] des interfaces d'échange avec les demandeurs les clients les chargeurs, les entrepôts, et tout ça, ça faciliterait déjà beaucoup la vie, ça permettrait en même temps de manière passive de recueillir tout un lot d'informations qui faciliteraient la prise de décision au niveau institutionnel (E23)

Ce point de vue est particulièrement intéressant à noter pour la critique sous-jacente qu'il peut receler. Certains acteurs sectoriels et politiques sont considérés par bon nombre d'acteurs comme plus dans la « démonstration » que dans « l'innovation »³. Autrement dit, il s'agit de

3. Démarche qui s'approche plus du marketing territorial que du développement territorial

favoriser des projets extrêmement porteurs sur le plan politique, projets qui ont un potentiel de « conviction », bien plus fort qu'une interface informatique ou le déplacement d'un tapis dans un entrepôt. Comme la logistique est un secteur considéré par beaucoup comme peu innovant, il pourrait exister une sélection de l'innovation qui se fait sur le potentiel de « réenchantement ». Cette sélection se fait aussi par l'adéquation au projet politique de la Région à énergie positive : en effet, l'écologie semble être motrice dans la politique régionale. Pourtant, en logistique, des innovations incrémentielles semblent importantes et complémentaires des innovations de rupture.

La troisième représentation, liée aux précédentes, est celle d'essayer de se saisir des innovations de rupture et d'en proposer des modèles alternatifs. Cela sera discuté plus en détail dans la sous-section suivante. Ces différences de représentations amènent à penser, qu'en matière d'innovation, certains acteurs peuvent être en phase ou plus critiques par rapport au positionnement politique de la Région⁴. Ainsi, les acteurs sectoriels qui interviennent sur le report modal et la transition énergétique sont généralement en phase avec le discours des techniciens de l'aménagement et élus. En revanche, ceux qui ont un positionnement critique évoquent les « impensés », comme la logistique dans les petits commerces en ligne :

On est dans la logistique, mais nos clients ou nos fournisseurs ne sont pas forcément dans la logistique, mais ils ont besoin de la logistique (E6)

Ils mettent aussi en avant le fait que les innovations soient trop modestes par rapport à l'urgence écologique (E29), qu'elles soient peu réalisables dans l'état actuel des choses... Ainsi, un vrai enjeu de légitimité existe sur cette question de l'innovation. Tous les acteurs ont des attentes importantes vis-à-vis des acteurs publics. Celles-ci concernent des demandes, à la fois de court terme et tactiques, par exemple la mise en place de systèmes informatiques plus performants, mais aussi de long terme et stratégiques, pour favoriser des solutions techniques et les financer. L'acteur public a ainsi un rôle fondamental à jouer dans la sélection des innovations logistiques. Le débat ne porte d'ailleurs pas sur le financement en tant que tel – le système logistique en Occitanie a besoin d'être modernisé – plutôt que l'orientation de ce financement (MAZZUCATO, 2014). Il s'agit de déterminer quelles sont les innovations intéressantes et permettant la valorisation de ressources territoriales. Un acteur, sur ce sujet, affirme, en comparant avec d'autres pays :

Les Américains se sont lancés sur l'hydrogène [...] les Japonais ça y est [...] et puis les Chinois aussi, en passant les Chinois ça y est, l'électrique, c'est bon, ils ont le marché. Et donc, ils ont leur puissance étatique et leur mode de fonctionnement, leur puissance, en général en disant on va mettre le paquet là-dessus, et bon voilà tout le monde s'y met les universités les entreprises [...] bon, on a des ambitions, mais je dirais qu'elles ne sont pas à la hauteur. (E6)

Le logiciel est incapable de détecter ces trois stratégies. Cela pourrait être lié à la faible représentativité de la classification : 21%. Il donne cependant des résultats complémentaires et

4. Cela est en partie voulu par le guide d'entretien, qui insiste sur les aspects politiques

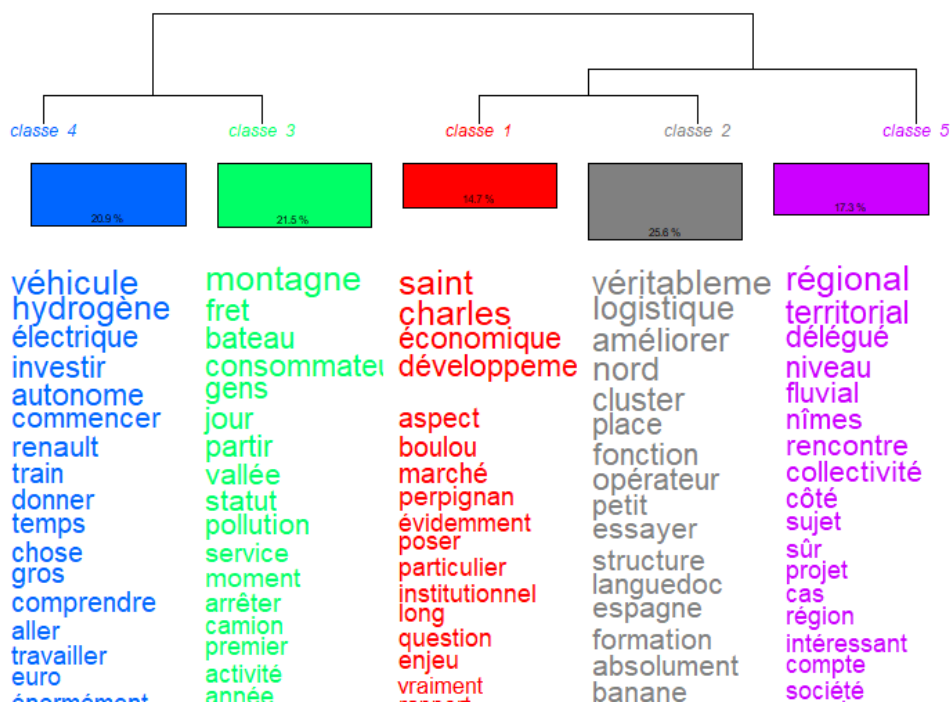


FIGURE 4.15 – Classification Reinert sur le sous-corpus de l'innovation (double, rst1=12, rst2=14, classes phase1 = 16, 21% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 30/04/2021)

intéressants. Il montre que certains acteurs ont tendance à considérer l'innovation en logistique du point de vue de l'énergie. Celle-ci est particulièrement importante chez les acteurs territoriaux (figure 4.15 : classe 4, bleue). Notamment, cela est abordé à partir de l'hydrogène, qui est considéré comme une énergie d'avenir en Région Occitanie. À l'inverse, la tendance représentée par les classes 1, 2, 5, est de considérer l'innovation du point de vue organisationnel. C'est aussi un axe qui paraît porteur et qui est défendu dans le cadre de cette thèse. En logistique, un fort besoin d'innovation sociale (encadré 4.2) et de structures de coordination (innovation organisationnelle) existe, autant que d'innovation technique. Autrement dit, un support réticulaire est nécessaire entre sphères d'acteurs. Celui-ci permettra de diffuser, sélectionner, produire le changement. Une forte proximité organisée (logique de similitude) existe sur les innovations rejetées par les acteurs (voici notamment), mais peu de proximité sur les innovations souhaitables. Les solutions techniques, organisationnelles sont nombreuses et les différents acteurs ont chacun une vision particulière de la logistique de demain. Les acteurs sont d'accord sur ce qu'ils ne rejettent, moins sur ce qu'ils souhaitent.

AKRICH (1989, 1993) a montré les nombreux liens, rétroactions, qui existaient entre les objets techniques, la technologie et le réseau d'acteurs. Cette théorie possède l'avantage de sortir de l'alternative déterministe qui établit un lien de causalité la technique vers la société, ce qui est l'image véhiculée par les médias, ou de la société vers la technique. En logistique, il semble que les deux processus d'innovation technique et d'innovation territoriale s'entremêlent pour produire un changement ni entièrement politique, ni entièrement technique.

ENCADRÉ 4.2 – Définition de l'innovation territoriale, organisationnelle et sociale

L'innovation organisationnelle (DUBOULOZ & BOCQUET, 2013) est un concept proposé par les sciences de gestion, tandis que l'innovation sociale est proposée par la sociologie, l'économie et l'aménagement du territoire (RICHEZ-BATTESTI et al., 2012). Ce sont néanmoins des concepts très proches, le premier concernant un changement dans les processus organisationnels à l'intérieur de l'entreprise ou une administration, les nouvelles stratégies, politiques et structures internes. Le second définit un système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif, basé sur de nouveaux modes de gouvernance. C'est une manière de poser de manière centrale la question de l'utilité pour le territoire. L'innovation sociale implique dans la plupart des cas une innovation organisationnelle dans les différentes structures (fonction publique, entreprise, associations). CLOUTIER (2003) la définit ainsi « De façon générale, l'innovation sociale est une réponse nouvelle à une situation sociale jugée insatisfaisante, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. L'innovation sociale répond à ce titre parce qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités. Elle se définit dans l'action et le changement durable. Elle vise à développer l'individu, le lieu de vie (territoire) ou l'entreprise ». Les deux types d'innovations appartiennent à la famille des « innovations territoriales », qui visent à proposer des changements pour répondre aux problématiques que rencontre un territoire.

4.2.3 Le territoire logistique comme espace de révélation de ressources, d'innovation sociale et organisationnelle

Le secteur logistique fournit un service essentiel aux territoires et aux entreprises. En ce sens, ce dernier est différent de la plupart des autres secteurs économiques. Le recours à la notion d'innovation sociale peut être justifié par le fait que le secteur logistique soit au service du territoire, plutôt que l'inverse. L'innovation doit donc être comprise dans le sens de l'utilité du changement, qui se fait en collaboration avec les acteurs territoriaux (GARNIER, 2012). L'exemple de Railcoop et du report modal fait apparaître que ce dernier peut être au cœur du processus de révélation de ressources, à la fois matérielles et idéelles. Au départ, il existe des flux routiers de marchandises, venant de carrières, entreprises de mécanique, sous-traitants, etc. Ces flux peuvent être captés pour être en partie mis sur des trains et générer une ressource spécifique pour le territoire et la Mécanic Valley : ils ne deviennent plus seulement physiques, mais idéels. Ils peuvent être utilisés pour communiquer sur l'empreinte carbone, la revitalisation des territoires ruraux, etc (voir la vidéo RAILCOOP (2021)). Ces flux font partie d'une recherche de nouveaux modes de développement, plus respectueux de l'environnement (GLON & PECQUEUR, 2006). La collaboration voulue⁵, pour le dernier kilomètre, avec des transporteurs routiers locaux permet l'articulation du global et du local (KLEIN et al., 2016). Au sein même de la coopérative, un processus d'innovation organisationnelle est encouragé, avec une structure de gouvernance

5. Cette collaboration est à l'heure de l'écriture théorique, puisque les premières lignes n'ont pas été lancées

organisée autour de cercles et d'un conseil d'administration.

Le concept d'innovation sociale dans le secteur de la logistique ne répond pas seulement à des impératifs environnementaux et d'équité territoriale. Il répond aussi à un impératif social. Par exemple, dans l'entretien E6, l'entreprise affirme développer, entre autres, un système de signalétique qui permet à des personnes ayant un handicap de se repérer dans un entrepôt ou sur un rayonnage pour d'effectuer les tâches demandées.

Le secteur de la logistique est critiqué par certains acteurs territoriaux pour sa gestion du personnel et ses modes d'organisation (BOURGEOIS, 2013). En effet, les entreprises les plus « performantes » et « visibles » pour les clients finaux ont généralement un mode d'organisation hérité du taylorisme qui, poussé à l'extrême, génère des situations difficiles pour les employés – ce qui intéresse la sociologie et les sciences de gestion. La recherche en aménagement se pose la question de la capacité de l'action publique à faire évoluer ces modèles en favorisant l'innovation sociale. Or, selon les acteurs interrogés, le rapport de force entre ces entreprises de grande taille et les acteurs territoriaux est souvent en défaveur de ces derniers, que ce soit à l'échelle nationale ou de la Région Occitanie.

Si vous prenez l'exemple de XXXX, il a souvent le dernier mot même face à l'État... alors c'est sûr qu'il est toujours mieux, toujours préférable de se mettre autour d'une table pour faire connaissance... mais est-ce que ça avancera moi je ne sais pas... (E20)

Trois stratégies peuvent alors s'offrir aux acteurs territoriaux. La première est d'entrer sur le marché en concurrence avec ces entreprises. C'est le cas du groupe La Poste, dont le seul actionnaire est la Caisse des dépôts et consignations, qui a choisi de racheter un service alternatif à Uber, Stuart (P, 2017). Dans ce cas, il appartient à l'action publique d'évaluer l'évolution du modèle social de ces entreprises, chose qui est souhaitée par les responsables en Occitanie.

Stuart, c'est une filiale que nous avons achetée, qui est spécialisée dans la livraison intra-muros de petits... de petits produits. Je vais faire la comparaison avec une autre entreprise, mais qui me déplaît de faire. Concrètement, c'est comme Uber, Uber eats, alors le modèle, la façon de livrer elle est pareille si vous voulez, mais c'est le modèle économique qui est complètement différent, et surtout social. (E17)

La deuxième est d'encourager les entreprises « alternatives » par l'octroi d'aides. Cette stratégie fait l'objet d'une évaluation assez hétérogène et critique selon les acteurs, allant de l'inutilité à l'indispensable.

Enfin, la troisième est de fédérer les acteurs impliqués dans le territoire pour construire une alternative. C'est cette stratégie qui sera développée ici. En effet, elle est bien documentée dans le corpus et les observations participantes. Par définition, le territoire intéresse les acteurs interrogés dans le cadre de la thèse. Tout en reconnaissant la performance logistique des « gros »⁶ (par exemple E4), les chefs d'entreprises de la logistique rencontrés fustigent quasiment unanimement ces entreprises, soit pour leur manque de participation au territoire (Impôts, conseil,

6. Il s'agit du terme employé par les acteurs dans les entretiens, qui apparaît 216 fois dans le corpus, principalement utilisé par les entrepreneurs (score IrAMuTeQ +2 par rapport aux autres catégories d'acteurs)

partage de données), soit pour leur modèle social et économique (« ubérisation » et prestation). De plus, en Occitanie, les PME, petites et très petites entreprises de la logistique représentent la majorité du secteur en termes de nombre d'employés. Par conséquent, impliquer ces acteurs dans un processus de construction territoriale revêt un double intérêt : ces acteurs sont représentatifs de la logistique en Région et intéressés par les problématiques territoriales. Ce sont des convergences stratégiques qui permettent la construction de ressources territoriales (ROUX et al., 2006). Cependant, l'inclusion de ces acteurs dans les processus de gouvernance territoriale revêt des réalités bien différentes. L'objet de la prochaine sous-section est de montrer le rôle du capital social et des personnalités dans cette construction de ressources.

4.2.4 Capital social, personnalité et discours des « gatekeepers » du monde logistique

LEDUCQ (2014) montre le rôle crucial des réseaux sociaux et du capital social (BOURDIEU, 1979, 1980) dans les processus de valorisation d'une ressource territoriale. En sciences de gestion, trois dimensions du capital social sont distinguées : structurelle, cognitive et relationnelle (NAHAPIET & GHOSHAL, 1998), qui ont un impact sur le fonctionnement d'une organisation (BELMONDO et al., 2015). Dans cette sous-section, il n'est question que du langage (petite partie de la dimension cognitive) et des relations de centralité dans un graphe d'acteurs (métrique de la dimension structurelle). La nature des relations (dimension relationnelle : liens d'amitié, de réciprocité, légitimité) n'est pas abordée. Le rôle langagier des « gatekeepers » est néanmoins fondamental : il s'agit de permettre la traduction entre plusieurs sphères d'acteurs et de favoriser la circulation de l'information. C'est le cas des animateurs de cluster, dont la figure 4.16 montre l'importance et la centralité. Dans le schéma, un lien est représenté lorsqu'un des acteurs fait mention d'un autre. Lorsqu'un acteur qui n'est pas dans le corpus d'entretien est mentionné par au moins deux acteurs, il est représenté sur le graphe. Cette méthodologie à l'avantage de la simplicité, mais en revanche, elle ne représente pas l'entièreté du graphe réel. Parfois, les acteurs ne souhaitent pas mentionner leurs relations. C'est donc des mesures sous-estimées qui sont présentées. Même si l'hypothèse d'une insuffisante coordination pour la valorisation de ressources peut être avancée, la situation n'est pas aussi critique que décrite par ce graphe. Autre écueil de la méthodologie choisie, les liens sont non orientés, ce qui signifie qu'il a été fait l'hypothèse que si un acteur connaissait l'autre, la réciproque était vraie.

Ce sont les animateurs de clusters qui possèdent le plus de liens avec les autres acteurs (mesuré par le degré, qui désigne le nombre de liens que possède un nœud). L'adjoint d'animation du cluster We4LOG est celui qui est le plus fréquemment connu et mentionné (degré = 7), suivi des deux animateurs du cluster We4LOG. La durée de maintien sur un poste d'animation joue certainement sur l'interconnaissance : l'adjoint d'animation est resté plus longtemps en poste. Ensuite, deux acteurs du secteur logistique ont un degré de 5. Le chef d'entreprise dans la logistique urbaine en fait partie, avec une facilité pour raconter une expérience vécue, des histoires marquantes (notamment l'anecdote du client qui commande un paquet de gâteaux par jour, souvent mentionnée dans les entretiens), mais aussi sortir des codes de communication très po-

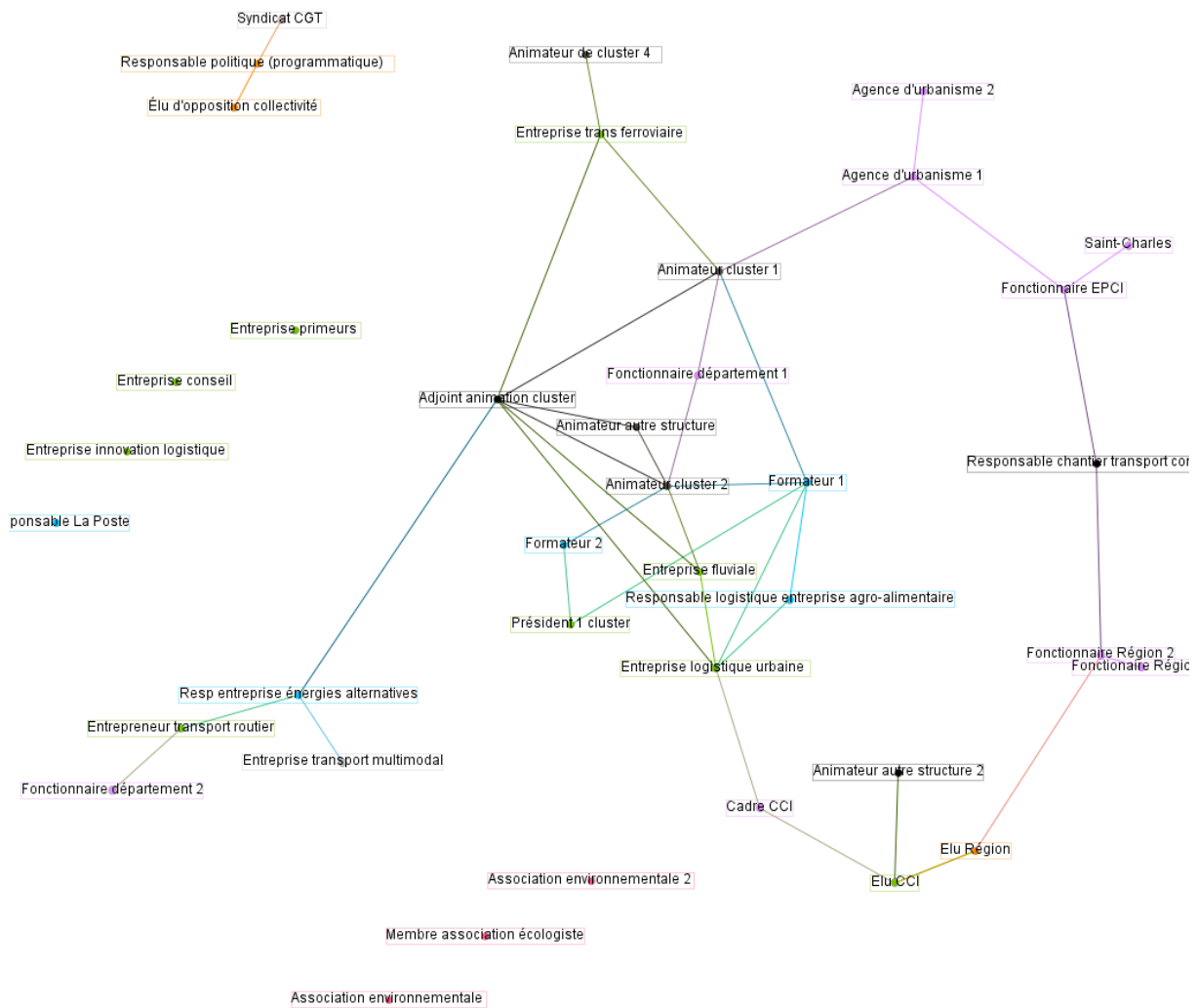


FIGURE 4.16 – Graphe d'acteurs final : dialogue secteur territoire, un noyau d'acteurs? (Algorithme de placement Force Atlas 2, Julien Le Van Suu 30/04/2021)

licés du dialogue secteur-territoire. C'est aussi le seul acteur mentionné faisant l'objet d'un lien fort (amitié) par un autre acteur. Par ailleurs, il constitue un « gatekeeper », c'est-à-dire qu'il possède un rôle de médiation entre deux sphères. En l'occurrence, ces sphères sont le « noyau dur » du cluster étudié et les fonctionnaires territoriaux, la CCI... C'est un rôle usuellement dédié aux animateurs de cluster.

De même, un formateur fait aussi partie des acteurs avancés dans le processus d'interconnaissance. Cependant, ce cas est différent. L'acteur en question était plutôt dans une phase d'observation et d'identification des acteurs (une posture extrêmement proche de celle d'un chercheur), ce qui explique pourquoi il connaissait très bien les acteurs du cluster, avec une analyse pertinente de la situation. L'acteur en question était d'ailleurs à même de se positionner directement sur les questions de recherche liée au cluster.

Je pense que c'est des gens qui travaillent ensemble. Il y avait un ancien cluster en fait. Si j'ai bien compris, We4LOG s'est créée, mais à la base, c'était MP2. Donc je pense qu'il y avait des gens qu'il connaissait déjà la base et qui avaient l'habitude de travailler ensemble (E21)

Ce cas montre les limites de la méthodologie choisie, puisque l'action et l'observation ne sont pas différenciées dans le graphe. Ensuite, viennent des acteurs plus institutionnels, qui possèdent un degré de 3 : élus des institutions et élus régionaux, fonctionnaires territoriaux... La densité de ce graphe est de 0,059. Elle est moindre que celle du graphe comprenant seulement les acteurs institutionnels (0,129), ce qui tend à prouver l'intérêt de mettre en place des structures de coordination secteur-territoire. En effet, un déficit de coordination horizontale existe entre les différentes sphères d'acteurs. Les acteurs au centre du graphe sont dans un processus d'apprentissage (politique pour les acteurs sectoriels, économique pour les acteurs territoriaux), mais il reste beaucoup de « liens » manquants. Le graphe montre un noyau qui correspond à une structure très interconnectée et des acteurs dispersés autour.

Le capital social des différents acteurs, qui s'exprime ici par le degré de connaissance de la thématique logistique, a été mesuré très approximativement en nombre d'occurrences (nombre de lemmes différents employés), à l'aide d'un tableur Excel (tableau 4.1). Comme la longueur de l'entretien joue nécessairement sur la variété du vocabulaire employé, mais que cette variété ne varie pas de façon linéaire, les entretiens longs et courts ont été supprimés (plus de 1 h 30 ou moins de 30 min). Cette mesure nécessite beaucoup d'hypothèses : que la diversité des formes employées soit vraiment liée à la connaissance de la thématique logistique, qu'elle ne soit pas liée à une affinité avec les problématiques de recherche ou du chercheur, un intérêt particulier, une volonté de parler, etc. Il s'agit plutôt d'une manière de vérifier un phénomène constaté sur le terrain, de manière plus intuitive. Ce tableau fait apparaître que les acteurs de l'aménagement, les chefs d'entreprise, employés et animateurs sont ceux qui utilisent le plus de lemmes différents pour répondre aux questions qui sont posées. À l'inverse, ceux qui en utilisent le moins sont les associations, les élus. Cela peut être interprété soit en termes de capital social sur la question logistique, soit en termes de résonance avec les questions posées, qui visent à étudier le dialogue secteur-territoire. Les acteurs qui ont un vocabulaire spécifique au sein de la logistique génèrent

Identifiant	Occurrences
animateur.Cluster1	1056
animateur.Cluster2	1033
animateur.Cluster4	1171
animateur.Cluster5	1055
association. Environ2	948
association. etudiante	463
elu. Opposition	1155
elu. collectivite1	446
elu. respLocal	913
employe. Agro	1109
employe. energies	871
employe. formation	805
employe. formation2	1039
employe. messagerie	1250
entrepreneur. Conseil	871
entrepreneur. Ferrov	1076
entrepreneur. Ferrov2	1168
entrepreneur. Ferrov3	740
entrepreneur. Innov	701
entrepreneur. LogFluviale	1115
entrepreneur. logUrbaine	1504

Identifiant	Occurrences
syndicaliste.cgt	898
technicien. Departement	1086
technicien. Departement2	964
technicien. Region	1336
technicien. agenceDevEco	950
technicien. agenceUrba	1094
technicien. agenceUrba2	663
Animateur (moy.)	1079
Associations (moy.)	706
Elus (moy.)	838
Employés (moy.)	1015
Entrepreneurs (moy.)	1025
Techniciens amég. (moy.)	1015

TABLE 4.1 – Capital social et diversité de lemmes employés lors d'un entretien (Julien Le Van Suu 02/05/2021)

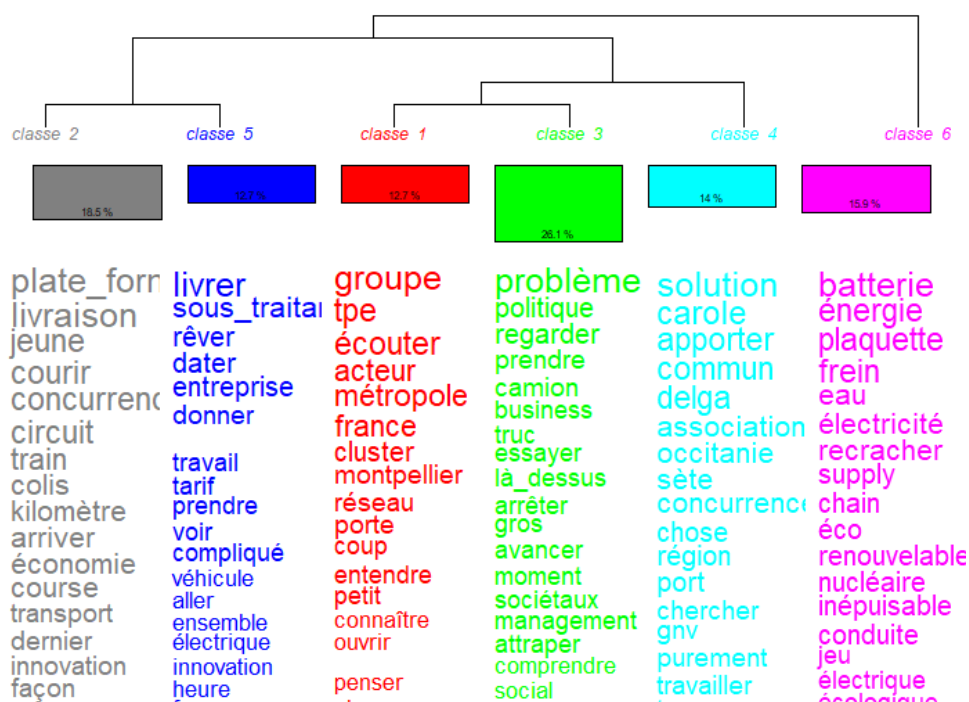


FIGURE 4.17 – Classification Reinert sur l’entretien E4 (double, rst1=12, rst2=14, classes phase1 = 10, 38% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 30/04/2021)

nécessairement plus d’occurrences. Intuitivement, l’expertise apparaît bien du côté des acteurs qui « font » la logistique, techniciens, ingénieurs et chefs d’entreprises. Cependant, cette mesure est à mettre en regard avec les considérations sur la légitimité. D’autres catégories d’acteurs ont une légitimité à intervenir sur la question logistique, parce qu’ils sont élus ou engagés dans le territoire. Certains acteurs (politiques, associations, entrepreneurs) ayant parfois un rôle important dans l’aménagement de la logistique sont « périphérisés » par rapport au noyau d’acteurs identifié, dans le schéma comme dans la construction d’expertises et d’un jargon propre au secteur. Les acteurs qui utilisent le vocabulaire le plus varié ne sont pas nécessairement des experts de la communication (métier de représentation d’une entreprise ou une collectivité). C’est le cas pour le cadre qui travaille dans le domaine de la messagerie, mais pas pour l’entrepreneur de la logistique urbaine. Dans ce dernier cas, la diversité des lemmes employés tient à la maîtrise de plusieurs registres : celui de la décision politique à l’échelle urbaine et régionale, celui de l’innovation, celui de l’espace vécu de la ville, et même celui des associations environnementales, qui s’ajoutent au vocabulaire spécifique à la logistique urbaine. Dans la figure 4.17, qui ne classifie que 38 % des segments de texte, ces différents registres apparaissent. La classe 2 et la classe 5 sont liées au métier, la classe 1, 3 et 4 au jeu politique, et la dernière classe à l’innovation. Il existe des transversalités. Par exemple, le lemme « association » apparaît dans la classe liée à la politique régionale, « innovation » dans celle associée au métier, etc. Dans tous les cas, la position dans la gouvernance territoriale de la logistique ne dépend pas nécessairement des positions sociales, hiérarchiques ou économiques des acteurs. Plus que cela, la capacité à être proche du terrain, à savoir traduire ce dernier au niveau institutionnel, à prendre du recul par

rapport à sa pratique semble être les constantes des « Gatekeepers » à l'interface entre secteur logistique et territoire. D'autres mesures, plus spécifiques au cluster, seront mises en place dans la partie suivante.

*

Pour conclure ce chapitre, il apparaît un réel enjeu de coordination horizontale, dans le but de spécifier la ressource logistique. La seule coordination par les institutions étant parfois inadaptée aux enjeux de la logistique en territoire, la mise en place de nouvelles gouvernances peut répondre à un besoin de lier le local au global dans un secteur réputé peu territorialisé. Celle-ci doit se faire en prenant en compte toutes les légitimités, les différences d'expertises, les rapports de force entre acteurs dans des réseaux complexes, ce qui valide l'hypothèse 2-2. En revanche, la lecture des coordinations horizontales amène à penser qu'il est vain de rechercher la représentativité (en termes de flux, de nombre d'entreprises et de collectivités présentes dans les instances de coordination secteur-territoire), mais qu'il convient plutôt de mobiliser un ensemble d'acteurs impliqués dans le territoire, un projet commun, des stratégies convergentes et des budgets pérennes. Ces éléments constituent les conditions initiales pour permettre aux acteurs de provoquer le changement. La première étape passe par la mise en place d'une gouvernance entre acteurs de l'entreprise, employés et chefs d'entreprise, et acteurs techniques de l'aménagement du territoire. Cependant, une seconde itération pourrait prendre en compte plus largement les acteurs du territoire, avec les élus et associations environnementales. Dans cet esprit, des dispositifs institutionnels tels que le cluster peuvent être mobilisés pour attirer de nouvelles personnes dans les sphères actuellement représentées, mais aussi dans d'autres milieux.

En effet, certaines problématiques liées à la proximité d'acteurs entre eux n'apparaissent qu'après la mise en place des projets logistiques. En termes de proximités, les logiques de gouvernances conséquences de la proximité ou l'éloignement dépendent d'un grand nombre de facteurs : acteurs considérés, types de proximités, concurrences... Les matrices ci-dessous (section 4.2.4) résument les intensités de proximités entre acteurs et leur nature subie ou choisie (CARON & TORRE, 2006). Cette matrice s'inspire des réflexions précédentes : par exemple, les activités logistiques sont proches géographiquement, mais ne sont pas motivées par un besoin d'interconnaissance. Cette proximité est perçue négativement lorsque les activités entrent en concurrence, positivement lorsqu'elles sont complémentaires (formation / transport notamment).

Enfin, une autre vision (transversale) peut être offerte de la logique de similitude de la proximité organisée, en fonction des thématiques développées. Le tableau suivant (section 4.2.4) résume les catégories d'acteurs et leurs affinités avec les différentes thématiques à partir des figures concernant les mondes lexicaux figure 4.5. Bien que fortement influencé par la nature des questions, ce tableau fait apparaître des thématiques de prédilection, sur lesquelles une proximité organisée peut être en cours de construction. Les thématiques les plus abordées semblent être la « Logistique du quotidien », les Clusters (4), la logistique urbaine et le report modal (3). Les mondes lexicaux associés à ces thématiques ne sont pas seulement mobilisés par des experts.

CHAPITRE 4. DÉPASSER LE CADRE INSTITUTIONNEL POUR REGAGNER DES MARGES D'ACTION : DIALOGUE SECTEUR-TERRITOIRE ET COORDINATION HORIZONTALE

	Animateurs	Fonctionnaires	Chefs d'entreprise	Employés	Élus	Associations
Animateurs	X	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible
Fonctionnaires	X	X	Faible	Faible	Forte (choisie)	Moyenne (subie)
Chefs d'entreprise	X	X	Forte (dépend)	Forte (choisie)	Faible	Forte (subie)
Employés	X	X	X	X	Faible	Forte (subie)
Élus	X	X	X	X	X	Forte (Choisie)
Associations	X	X	X	X	X	X

FIGURE 4.18 – Proximité géographique et nature des relations (Julien Le Van Suu 18/09/2021)

	Animateurs	Fonctionnaires	Chefs d'entreprise	Employés	Élus	Associations
Animateurs	X	Moyenne (choisie)	Moyenne (choisie)	Faible	Faible	Faible
Fonctionnaires	X	X	Faible	Faible	Forte (choisie)	Moyenne (subie)
Chefs d'entreprise	X	X	Moyenne(choisie)	Forte (choisie)	Moyenne (choisie)	Faible
Employés	X	X	X	X	Faible	Faible
Élus	X	X	X	X	X	Forte (Choisie)
Associations	X	X	X	X	X	X

FIGURE 4.19 – Proximité organisée et nature des relations (Julien Le Van Suu 18/09/2021)

	Animateurs	Fonctionnaires	Chefs d'entreprise	Employés	Élus	Associations
Concertation/Participation						X
Développement log.						X
Accesibilité sites log.					X	X
Conflits						X
Infrastructures log.		X		X		
Gouvernance et act. pub.				X	X	X
Clusters	X	X		X		X
Motorisations				X		
Report modal		X	X		X	
Logistique urbaine		X	X	X		
Planification		X			X	
Logistique au quotidien	X		X	X		X

FIGURE 4.20 – Proximité organisée et nature des relations (Julien Le Van Suu 18/09/2021)

Conclusion de partie

La lecture croisée des coordinations horizontales et verticales apporte un éclairage nouveau sur la gouvernance du secteur logistique. L'étude des liens et rétroactions entre modes de coordination permettrait de poursuivre cette réflexion. La segmentation en deux modes de coordination est utile pour comprendre les phénomènes liés aux systèmes politiques et administratifs d'un côté, et entre sphères d'acteurs de l'autre. Néanmoins, la plupart des projets d'aménagement logistiques ou de report modal impliquent à la fois une dimension d'acteurs horizontaux et verticaux. Par exemple, le projet de zone logistique de Fondeyre, à Toulouse, implique des groupes d'acteurs dans une dimension principalement horizontale (Toulouse Métropole, Semmaris, Poste Immo et la Caisse d'Épargne), mais il n'empêche qu'au sein de ces groupes, il existe des hiérarchies, des liens avec d'autres collectivités (parfois informels), des financements multi-parties. De même, pour le Perpignan-Rungis, même si les dysfonctionnements constatés sont principalement verticaux, il n'empêche que des relations plus horizontales peuvent lourdement influencer le processus (mobilisation des acteurs locaux à Perpignan : syndicats, élus, employés de Fret SNCF...). Le mode de gestion horizontal est à privilégier lorsque cela est possible, d'une part du fait de sa capacité d'impliquer, de mobiliser et de légitimer des acteurs de la logistique, et d'autre part du fait de sa flexibilité et sa modularité. Cependant, dans un secteur normé et rationalisé, les relations horizontales ne sont pas amenées à disparaître. Il convient de les penser et de les intégrer dans un processus d'amélioration de la gouvernance logistique. L'intégration des acteurs dans une chaîne de décision et un projet logistique doit se faire à la fois verticalement au sein du triptyque État-Région-collectivités locales et horizontalement entre les différentes sphères d'acteurs (entreprises, monde politique, administrations, monde associatif...). Les différents acteurs en présence, les caractères et affinités de chacun, les objectifs partagés, les langages vont influencer sur la construction de modes de coordination : il n'existe pas de formule gagnante pour mobiliser les acteurs de la logistique. En effet, ces processus dépendent de variables aléatoires et de possibles, dont les effets sont incertains. Par exemple, le langage en commun est à la fois un facteur de coordination (puisque les acteurs se comprennent entre eux) et de conflit (puisque les légitimités et expertises sont contestées). La notion de logistique, transversale aux modes de transport, aux flux et lieux, acteurs, niveaux d'administration et divisions d'entreprises, constitue une occasion de repenser les catégories et sectorisations existantes. Le cluster est un dispositif qui facilite un processus d'innovation organisationnelle au service des territoires, en fluidifiant la coordination horizontale et verticale. La troisième partie essaie d'évaluer ce dispositif au regard de son évolution, des discours d'acteurs et des politiques publiques.

Troisième partie

Le cluster We4LOG en Occitanie, un exemple d'innovation territoriale pour la coordination horizontale au service du développement des territoires ?

La présidente du cluster We4LOG en 2021 donne comme objectif sur le site du cluster : « Faire de la logistique et du transport un avantage significatif et concurrentiel de l'économie régionale, en favorisant la collaboration entre les acteurs des différents modes de transport ». La définition d'objectifs est essentielle pour le succès de ce cluster, qui couvre un domaine assez vaste.

L'innovation territoriale est un concept adéquat qui couvre l'entièreté des enjeux. Celui-ci est plutôt large et ne bénéficie pas, contrairement aux concepts d'innovation technologique, sociale, organisationnelle, d'une littérature dense. Elle peut être considérée comme une dimension spatialisée et imbriquée dans des institutions de l'innovation (HAKMI & ZAOUAL, 2008). Dans le milieu administratif, elle est considérée comme une manière de répondre aux problèmes identifiés dans un territoire. Ce concept a été choisi pour désigner l'action du cluster We4LOG, car aucune des catégories d'innovation plus précises ne pouvait décrire son action. Le cluster vise en effet l'innovation sociale, en favorisant la collaboration de différents acteurs, mais aussi l'innovation technique, en favorisant la diffusion des nouvelles motorisations par exemple. Le cluster permet la coordination horizontale et met cette dernière au service du développement territorial.

Ce cluster a été lancé en octobre 2018, et s'est déployé dans un contexte de crise sanitaire, durant lequel la logistique a fait preuve de sa résilience et de sa nature essentielle. We4LOG se caractérise par sa gouvernance au service des entreprises et son soutien institutionnel : la Région Occitanie finance et porte politiquement le dispositif. L'organisation comprend trois collèges : entreprises et organisations professionnelles, collectivités territoriales et institutions, organismes de recherche et de formation. Au sein de ces collèges, on trouve des acteurs tels que transporteurs, prestataires logistiques, sociétés de conseils, collectivités, universités... Ces derniers sont représentés de manière hétérogène. Son animation se fait au travers de réunions et d'ateliers, de présence dans des salons logistiques, de veille opérationnelle sur les sujets d'actualité (innovation, formation, report modal, logistique urbaine, environnement législatif...). Malgré quelques retards sur le calendrier de déploiement, l'expérience a été poursuivie. Le cluster croise des compétences variées, des objectifs différents, des visions plus ou moins critiques de son action. Son action est spatialisée, ses membres le sont aussi : les questions de localisations semblent sujettes à controverse. Au départ, le cluster se donnait de nombreuses missions : compétitivité des entreprises, attractivité du secteur, formation, innovation, logistique urbaine, multimodalité.

Il s'agit de replacer le cluster dans son contexte spatial et temporel, afin de comprendre les logiques à l'œuvre dans la construction politique du dispositif. Pour cela, les précédentes hypothèses seront mobilisées (2-1 et 2-2) pour expliquer les jeux d'acteurs politiques au sein du cluster. De même, il s'agit de comprendre les stratégies et réseaux qui sous-tendent les logiques d'adhésion, de sortie ou encore de protestation au sein de l'institution. Dans ce cas, la problématique revêt une dimension opérationnelle pour les collectivités : un enjeu politique existe à mettre en lumière la satisfaction de ses différents membres, leurs positionnements, les réseaux dans lesquels ils s'inscrivent. Elle revêt aussi une dimension théorique, pour proposer un modèle de coordination horizontale entre acteurs au sein d'un cluster. Il s'agit, au travers de ce modèle, de montrer que l'excessive proximité entre certains acteurs (phénomènes d'enfermement) est

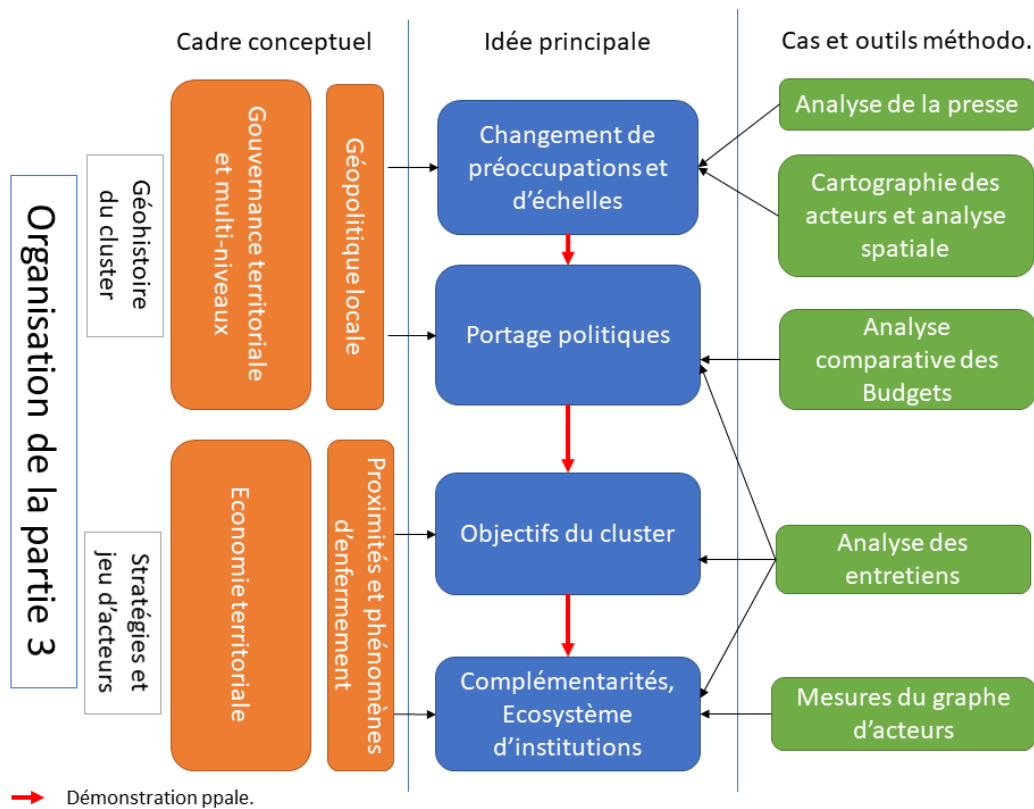


FIGURE 4.21 – Organisation de la démonstration de la partie 3 (Julien Le Van Suu 06/05/2021)

nuisible au processus d'innovation et d'inclusion des nouveaux acteurs (hypothèse 3).

La démonstration se déroule en deux temps. Le premier chapitre montre la construction du cluster, son portage politique et financier, des éléments de comparaison avec d'autres structures. Certains clusters logistiques n'ont pas dépassé les deux ans d'ancienneté : il s'agit de comprendre pourquoi. Le second chapitre montre les difficultés pour mettre en place des coordinations horizontales dans un univers relativement clos.

Chapitre 5

Géohistoire du cluster : Un changement d'échelle et d'orientations radical

« Rien n'est permanent, sauf le changement. »

Héraclite d'Éphèse.

La traduction opérationnelle du cluster dépend fortement des interprétations. Une grande diversité de mises en œuvre répond à des besoins territoriaux spécifiques. Celles-ci font aussi écho à l'héritage historique local. Le cluster logistique est situé temporellement et spatialement. Il succède à certaines formes de coordination plus ou moins ancrées dans le territoire, il en précède d'autres.

La différenciation ne s'explique pas seulement par une volonté politique répondant à un besoin économique et territorial. Chaque cluster possède son histoire propre, liée à la trajectoire de ses membres. Ils possèdent leurs propres modes de spatialisation, intrinsèquement liés à la nature du secteur logistique, mais aussi à celle des territoires – récents – des nouvelles Régions. Le cluster logistique We4LOG n'est pas novateur par la forme qu'il prend. Il s'inscrit dans une relative continuité institutionnelle par rapport aux organisations préexistantes. En revanche, le dispositif renouvelle ses échelles et son domaine d'action, pour les élargir.

Deux approches sont mobilisées pour appréhender le dispositif. Une approche comparative permet de comprendre les spécificités du cluster We4LOG par rapport à d'autres dispositifs de cluster logistique. Une approche prospective permet de déterminer les possibles développements, issues et transformations que va subir ce dispositif. Il s'agit de comprendre la trajectoire passée et présente de ce cluster. Ces démarches ont pour but de démontrer que même si le cluster est conçu « pour et par les entreprises » la question du support des acteurs publics est essentielle

dans la pérennisation de son action et son inscription dans un contexte territorial. Le chapitre instruit les hypothèses 1-3, sur le rôle de la puissance publique d'animation économique et 2-1, sur le rôle des coordinations verticales.

La première section s'intéresse au passé de ce cluster : les institutions qui le préfiguraient, les échelles d'actions, les changements de préoccupations. Cela débouche sur la création d'une frise chronologique qui récapitule les grandes étapes de construction de ce dispositif. À l'inverse, la seconde est prospective et s'intéresse au portage politique et technique comme facteur de succès. Les facteurs exogènes à la sphère publique comme la personnalité des acteurs, la volonté de coopérer, la convergence de stratégies seront développés dans le second chapitre.

5.1 Entre intermodalité et développement d'un secteur, du département des Pyrénées-Orientales à la Région Occitanie

Le changement d'échelle d'action, qui part de l'ex-Languedoc-Roussillon et du département des Pyrénées-Orientales (66) pour aller à la Région Occitanie, marque aussi une montée en généralité dans les préoccupations des structures de coordination logistique. En effet, la focale passe du transport à la logistique, des infrastructures au report modal. Cette section propose d'inscrire la gouvernance territoriale de la logistique dans un contexte spatial et temporel, pour comprendre les mécanismes politiques qui recombinent les outils de coordination.

5.1.1 MP2 et Translog Sud de France : une continuité de l'action publique

Au fil des recherches et entretiens, il apparaît deux prédécesseurs au cluster We4LOG : MP2¹ et Translog². Même s'il est difficile d'en tirer des généralités sur le « poids » de l'histoire dans les processus de clustering, celui-ci est important dans le cas du cluster We4LOG. L'inertie apporte un noyau de préoccupations, notamment sur le report modal et la transition énergétique du secteur, un noyau d'acteurs et une persistance des liens entre secteur et territoire.

Les deux outils bénéficient d'une faible couverture médiatique et n'ont pas fait l'objet de travaux de recherche. Il subsiste peu de données, hormis les archives de sites web, conservés dans <https://archive.org/web/>, ainsi que les informations obtenues au cours des entretiens (3 acteurs ont déclaré avoir participé à ces dispositifs). Par conséquent, les informations données dans cette sous-section sont probablement incomplètes. Elles visent à mettre en lumière le rôle fondamental qu'ont joué ces dispositifs.

MP2 était un syndicat mixte qui se présentait ainsi en 2015 : « MP2 organise et coordonne l'en-

1. La Plateforme Pyrénées-Méditerranée était un Syndicat Mixte situé dans le département des Pyrénées-Orientales qui avait pour but de valoriser le potentiel logistique du territoire, notamment en favorisant le report modal

2. Translog Sud de France était l'association des professionnels du transport et de la logistique en charge de gérer le contrat de filière AGIR pour la logistique et les transports avec le Conseil régional Languedoc-Roussillon. Son objectif principal était « l'engagement des entreprises pour un développement durable » en région Languedoc – Roussillon

semble des infrastructures avec des offres multimodales de qualité qui respectent l'environnement et qui anticipent sur l'avenir du transport et de la logistique ». Cette phrase n'est pas sans rappeler l'objectif donné par la présidente du cluster We4LOG... Cependant, MP2 était avant tout orientée vers les infrastructures : en ce sens, les acteurs publics y étaient bien plus importants. La gouvernance de cette structure le montre : le président était un élu local, le personnel d'animation était constitué de fonctionnaires départementaux. Le passage de MP2 au cluster We4LOG traduit aussi un changement de paradigme : les instances régionales actent, d'une certaine manière, que les acteurs publics n'ont qu'un impact limité sur le secteur logistique. Selon un autre acteur, le passage au cluster We4LOG peut être interprété comme une suite à des conflits politiques. En effet, la plateforme MP2 a été au cœur d'un conflit qui opposait le département à la métropole de Perpignan, l'issue ayant été le retrait de MP2. En réponse, le département des Pyrénées-Orientales s'est retiré de plusieurs institutions métropolitaines (CLEMENTZ, 2016 ; PUJOL, 2016). En septembre 2016, l'ex-président de la métropole, Jean-Marc Pujol, déclarait « Sans consulter le conseil d'administration, MP2 s'est permis de donner un avis favorable au tracé de la LGV, la ligne à grande vitesse, alors que la communauté urbaine était contre! [...] À partir de là, j'ai considéré que l'efficacité de MP2 n'était pas à la hauteur des enjeux économiques » (MICHALAK, 2016). La logistique repose sur des infrastructures de transport lourdes, objets qui ont été étudiés de manière pléthorique sous l'angle du conflit d'aménagement et de la géopolitique locale (JEAN et al., 2008 ; KIRAT & TORRE, 2008 ; LECOURT, 2003 ; PHAM et al., 2012 ; PISTRE, 2010 ; REIGNER & HERNANDEZ, 2007 ; SUBRA, 2001, 2016). La volonté de remplacer une présidence politique par une présidence économique peut être interprétée comme une volonté de diminuer l'intensité des conflits, le monde économique étant réputé plus ouvert aux négociations et compromis, faisant office de contre-pouvoir (DUPUY et al., 2003). Cependant, en dehors des institutions, la contestation ne porte plus seulement sur la couche infrastructurelle, mais aussi sur les valeurs que véhicule le secteur logistique, son mode d'organisation, ses impacts sur le territoire. Le nombre de conflits liés à la logistique se multiplie, avec des questions sont posées quant à l'impact environnemental, les intermédiaires, l'organisation du travail. Par conséquent, la prise en compte plus transversale de la logistique s'impose aux acteurs.

Ces changements de gouvernance sont à mettre en regard du fonctionnement interne du syndicat mixte MP2, qui ne diffère pas tant que cela de l'actuel cluster We4LOG : présence sur des salons logistiques, échange de bonnes pratiques, invitation de délégations... Pour résumer, les trois institutions ont en commun un travail de promotion et d'information sur le secteur et ses possibilités en matière de multimodalité.

La figure 5.1 est éloquent en ce sens : les deux sites présentent les différents moyens de transport qui peuvent être combinés, des actions en faveur de la réduction des gaz à effet de serre... Son ex-président dirige une entreprise spécialisée dans le transport multimodal. Cependant, plusieurs points distinguent MP2 et Translog. Tout d'abord, leur gouvernance. Elle est publique pour MP2 et privée pour Translog Sud de France (DUPUY et al., 2003). Ensuite, leurs échelles d'action diffèrent : département pour MP2, Région pour Translog Sud de France. Pour terminer, leurs positionnements « marketing » sont différents. Tandis que Translog vend un « territoire »



FIGURE 5.1 – Translog et MP2 : des similarités (Wayback Machine, 2018)

logistique : Sud de France, MP2 fait la promotion d'infrastructures. Au regard de ces deux expériences comparées, la Région Occitanie a probablement tiré plusieurs axiomes, dont la validité reste à vérifier. La première est que la gouvernance privée, pour la logistique, semble moins conflictuelle : a priori, Translog n'a pas été soumis au « jeu politique ». La seconde est que la multimodalité est un concept central de la logistique, mais n'est pas suffisante pour mobiliser les acteurs sectoriels et territoriaux autour de projets communs. Le concept de logistique est volontairement plus large et fédérateur.

L'hypothèse proposée ici est que la construction du cluster se base sur une expertise et un retour d'expérience, puisqu'un poste de chargée de projet a été occupé pendant deux années sur le sujet. La responsable du projet affirme, sur son profil LinkedIn « La filière Logistique-Fret étant très transversale, un travail de fond est réalisé, depuis la création du Cluster, sur l'interclustering en Région et avec les autres clusters et pôles dédiés à la logistique en France ». We4LOG emprunte la gouvernance et le positionnement marketing de Translog, mais met aux commandes les acteurs de MP2. Une certaine continuité transparaît derrière les acteurs de MP2, de Translog et du cluster We4LOG, dont il sera discuté des aspects négatifs plus loin³. Administrativement et en matière d'animation, la reprise de réseaux existants est intéressante : elle permet de garantir une certaine continuité de l'action publique. Par exemple, la CCI qui animait Translog a mis à disposition un expert pour permettre la bonne exécution de la mission de We4LOG.

Je ne peux pas vous dire le contraire, le premier cluster sur la logistique c'est moi qui l'ai créé... [...] jusqu'à ce que la Région éteigne je dirais cette source de financement, pour les professionnels et décide, lors de la fusion, que ce ne serait plus les CCI qui gèreraient ce potentiel, mais que ce serait la Région elle-même qui allait gérer les

3. La trop importante proximité bloque le processus d'intégration d'acteurs différents et donc freine l'innovation

professionnels donc pour nous, ça n'a absolument rien changé, nous notre travail c'est le même au niveau des professionnels (E25)

De même, la direction est dans un premier temps reprise de MP2, puis confiée à une fonctionnaire expérimentée dans l'animation de cluster. Une réelle mobilisation de ressources humaines sur le cluster s'observe traduisant peut-être une volonté politique de faire vivre ce dispositif. Les acteurs de l'ex-MP2 et de l'ex-Translog établissent la filiation avec l'une ou l'autre structure selon leur ancienne appartenance. En réalité, il s'agit d'une fusion. La gouvernance publique de MP2 et la gouvernance privée de Translog donnent une gouvernance mixte. En ce qui concerne les membres, We4LOG reprend plutôt le réseau Translog du côté privé, et le réseau MP2 du côté public. Vu la nature des membres et des animateurs, l'appellation « logistique » du cluster peut être remise en question. Ce dernier est constitué majoritairement de transporteurs, de collectivités impliquées dans des infrastructures lourdes de transport. Le label « logistique » du cluster tient plus à une volonté politique de transversalité, qui s'est concrétisée par l'entrée de nouvelles entreprises liées au conseil, à l'innovation et aux énergies.

5.1.2 La logistique, un secteur transversal qui nécessite des problématiques posées de manière large pour fédérer

Le fil rouge qui lie tous les outils de gouvernance territoriale du secteur logistique en Région Occitanie est la multimodalité. Elle peut être comprise comme le plus petit dénominateur commun entre les acteurs publics et privés. Au fil du temps, des problématiques sont venues se rajouter : énergie, emploi, attractivité du territoire. Les compétences des collectivités ont évolué, leur manière de concevoir le service public aussi. Une véritable fonction logistique a émergé au sein des entreprises, puis un secteur logistique.

Le processus de « clustering », dans son acceptation la plus large, nécessite un apprentissage mutuel et une capacité à produire de nouvelles connaissances. Le cluster logistique, sur son site web et ses outils de communication, emploie une terminologie assez généraliste, que l'on retrouve dans les rapports étatiques ou des collectivités, pour deux raisons. La première est politique : une injonction existe quant à la production documentaire et à l'accueil de nouveaux membres qui peut conditionner la pérennité du dispositif. Il s'agit donc d'intéresser un maximum de personnes, sans considération sur la qualité et la diversité des membres. La sélectivité du dispositif est faible.

Ça c'est un objectif, il faut qu'en termes d'adhérents on arrive à une centaine, cent 150 adhérents d'ici 4 5 ans, pour que ce soit vraiment une structure qui soit reconnue, pour son expertise en matière logistique et qui puisse apporter aux décideurs qui soient entreprise ou publics vraiment une plus-value. (E2)

Cette injonction politique, souvent basée sur des indicateurs quantitatifs doit être nuancée : d'autres facteurs de réussite d'un cluster sont relevés par la littérature, même si l'effet de « club » peut influencer positivement sur le processus⁴. Cet objectif quantitatif est réfuté par des membres

4. En informatique et théorie des réseaux, la loi de Metcalfe affirme que plus les utilisateurs d'un réseau sont nombreux, plus ce réseau est intéressant. Cette théorie est cependant particulièrement controversée (BRISCOE

du cluster, car il ne permet pas une réflexion qui dépasse le cadre quantitatif et d'équilibre du budget.

L'objectif si je puis me permettre XXXX, le seul qui a été affiché, c'est, on nous a dit de rentrer tant de membres. C'est ça. Point barre (E20)

Ce qui amène au second objectif, qui est exprimé clairement par un acteur. Pour lui, l'objectif d'un cluster

C'est de permettre dans une structure reconnue de faire rentrer des acteurs qui sont dans des mondes connexes. Et même improbables. C'est une des opportunités d'un cluster. Et donc on devrait trouver dedans des industriels qui amènent des solutions, des informaticiens [...] des représentants du monde de l'agroalimentaire, du monde agricole, de l'industrie, du monde de la santé, qui sont tous, des utilisateurs de la logistique, et qui donc au travers de cette transversalité viendrait exprimer soit des attentes, soit conseiller (E19)

Cette définition est intéressante par son positionnement vis-à-vis de l'excessive proximité (BOSCHMA, 2004). Les phénomènes d'enfermement sont nuisibles dans un processus d'innovation. La logistique est un concept assez large qui recoupe une réalité tout aussi hétérogène, comme la partie I l'affirmait. Un cluster logistique a un potentiel d'ouverture, de remise en question et de redéfinition important que n'a pas une administration ou autre institution. La création d'un « langage » en commun, spécifique à la logistique et non pas à chaque mode de transport, semble être un préalable à la mise en valeur de ce potentiel. La présence d'acteurs aux perceptions hétérogènes, voire conflictuelles de la logistique ne constitue un problème, mais plutôt une circonstance favorable au processus de développement du secteur logistique. En conclusion, l'émergence de la thématique logistique au sein d'un cluster comme véritable sujet d'intérêt n'est pas chose faite. Les acteurs peuvent aborder la question selon leur mode de transport, selon leurs problématiques locales, etc. L'espace langagier de la thématique logistique est large et le succès d'un cluster logistique dépend fortement de l'investissement par les acteurs de la transversalité de la thématique. Un acteur affirme à ce propos :

Le portage de la logistique [...] chacun le porte avec des attentes tellement autocentrées qu'on a un chaînage qui est bâtard (E19)

L'image présente dans la bannière du site web We4LOG, qui représente un réseau, marque un changement de perception de la part des animateurs et porteurs de projets. Il ne s'agit plus de faire interagir des modes de transports et des infrastructures, mais des acteurs au sein d'un territoire. Une analyse transverse à l'aide d'un graphe de cooccurrences sur les discours des acteurs montre que la plupart des thématiques liées à la logistique existent au sein du cluster. C'est plutôt le manque de liens entre différents acteurs connexes qui reste problématique, révélant une approche encore très thématique. Sur la figure 5.3, la logistique est associée, à travers la Région, à un champ lexical de l'action publique en matière d'infrastructure (vert foncé), aux problèmes d'entreprises (vert clair), au cluster comme institution « pensante » et

et al., 2006)

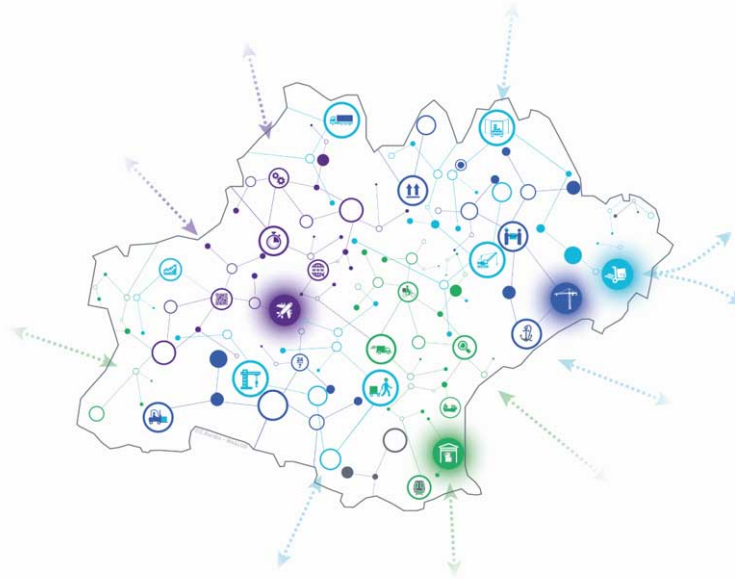


FIGURE 5.2 – Bannière du site We4LOG (We4LOG, 10/05/2021)

réflexive, à la question de l'énergie (rouge) et à un ensemble de mots hétérogènes (bleu clair : formation, information, économique, niveau national, projet, public). Au sein du cluster⁵, les acteurs identifient une grande part des enjeux de la logistique. Le seul grand absent est la dimension foncière de la logistique, qui est pourtant un facteur important de compétitivité, d'aménagement et un levier des collectivités sur la gestion logistique (RAIMBAULT, 2016). Cette thématique n'apparaît que chez un acteur sur les 33, qui ne fait pas partie des membres. Plusieurs acteurs identifient un problème de coordination et partage d'information horizontal. En effet, les attentes portent sur des échelles hétérogènes, ce qui rend difficile l'émergence d'une action régionale. Quels intérêts en commun entre une Région, une communauté de communes en Lozère, une métropole ? Quels intérêts en commun existent entre un opérateur de logistique urbaine, qui opère à l'échelle d'une métropole, et un armateur, qui opère à l'échelle mondiale ? La question scalaire est fondamentale, et explique une partie des difficultés que rencontre le cluster.

5.1.3 Échelles d'actions du cluster : une ambition régionale

Le second nom du cluster est « Occitanie cluster transport et logistique ». Il affiche clairement une ambition de « faire Région » et de légitimer l'action économique de la Région en matière de logistique. Nadia Pellefigue, vice-présidente en charge de l'économie, en 2018 affirmait « Avec 6300 entreprises, plus de 60 000 emplois et des acteurs de premier plan, le secteur du transport et de la logistique représente un levier stratégique pour le développement économique en Occitanie » (GIL, 2018). Porté au départ par l'agence de développement économique régional, un certain ancrage économique caractérise ce cluster, tourné vers l'innovation. Un déficit en la matière existe en Occitanie : peu d'entreprises dans les incubateurs concernent la logistique, même

5. Le corpus général fait apparaître le même phénomène

organisationnelle ou informationnelle, ces structures se focalisant plutôt sur d'autres secteurs (notamment dans les technologies de pointe). Sans juger de l'intérêt de ce modèle de développement économique, la sous-représentation de la logistique dans ce type de structure (8 sur plus de 2200 selon l'annuaire Alloweb) marque un certain retard des pouvoirs publics pour encourager l'innovation et le développement économique en matière de logistique. Comme affirmé dans la partie II, la Région est « chef de file » pour l'économie. Dans une logique politique et administrative, le portage à l'échelle régional semble judicieux. Cependant, les logiques spatiales de la logistique ne suivent pas un découpage administratif. Il s'agit de voir en quoi le cluster régional peut répondre aux attentes des acteurs locaux, et en quoi il s'en éloigne. Le cluster n'agit qu'à l'échelle régionale, mais le système des maisons de Région peut permettre une prise en compte différenciée des enjeux logistiques selon les territoires.

Dans le sous-corpus « échelles d'action du cluster » (section 6.2.4), les toponymes constituent une partie non négligeable des formes : Toulouse, avec 17 occurrences (11e lemme le plus utilisé), Occitanie, 12 occurrences, Perpignan, 9 occurrences, Port-Vendres, 8 occurrences... En réalisant une Analyse factorielle des correspondances (figure 5.4), un groupe central apparaît, composé des entretiens ayant eu lieu à Toulouse, Carcassonne et Tarbes. Cela pourrait signifier que ces villes sont dans l'aire d'influence de Toulouse dans les représentations. Plus excentrés, les acteurs de Montpellier, Perpignan et Port la Nouvelle semblent nourrir des discours différents. Cette figure montre que les enjeux logistiques ne sont pas les mêmes selon les territoires, même s'il convient d'avoir un plus grand nombre d'entretiens (et donc de membres du cluster) pour tirer des conclusions définitives. La logistique peut être structurante, voire un marqueur pour certains territoires, mais plus anecdotique pour d'autres. La question de l'énergie et du report modal semble particulièrement spécifique aux acteurs de Montpellier (co2, rail, gnv, station, diesel). Celle de la logistique portuaire est spécifique à Port-la-Nouvelle (navire, maritime). Celle de la logistique opérationnelle et du quotidien des professionnels se retrouve à Perpignan (légume, compétitivité, palette), mélangée à des considérations sur le cluster qui viennent des animateurs (acteur, mp2). Les acteurs de Toulouse semblent mobiliser un champ lexical lié à la logistique urbaine (urbain, ville), de l'écologie et enfin de la logistique fluviale (eau, voie, bateau, quai). Enfin, les acteurs du rural (Tarbes, Lozère) et de Carcassonne mobilisent des mots assez spécifiques à leur territoire (hydrogène, électricité dans les hautes Pyrénées) et leur profession. Des facteurs externes aux lieux, comme la position dans le jeu d'acteurs, influencent fortement les résultats. Par exemple, Carcassonne est associée à la formation, car le seul acteur interrogé sur ce territoire travaillait dans ce domaine.

Néanmoins, il paraît raisonnable d'affirmer que les acteurs présents dans les métropoles s'intéressent à la logistique urbaine, que les acteurs présents sur des ports ont une forte probabilité de s'intéresser à la logistique portuaire, et enfin, que les acteurs de Perpignan mobilisent le vocabulaire lié aux primeurs, filière majoritaire. Les proximités détectées par le logiciel sont cohérentes : Carcassonne, Tarbes et la Lozère entrent dans un même groupe (spécificités des territoires peu denses), Montpellier et Toulouse entrent dans un autre groupe (Logistique urbaine), enfin Perpignan et Port-la-Nouvelle ont des enjeux spécifiques. Par ailleurs, les acteurs

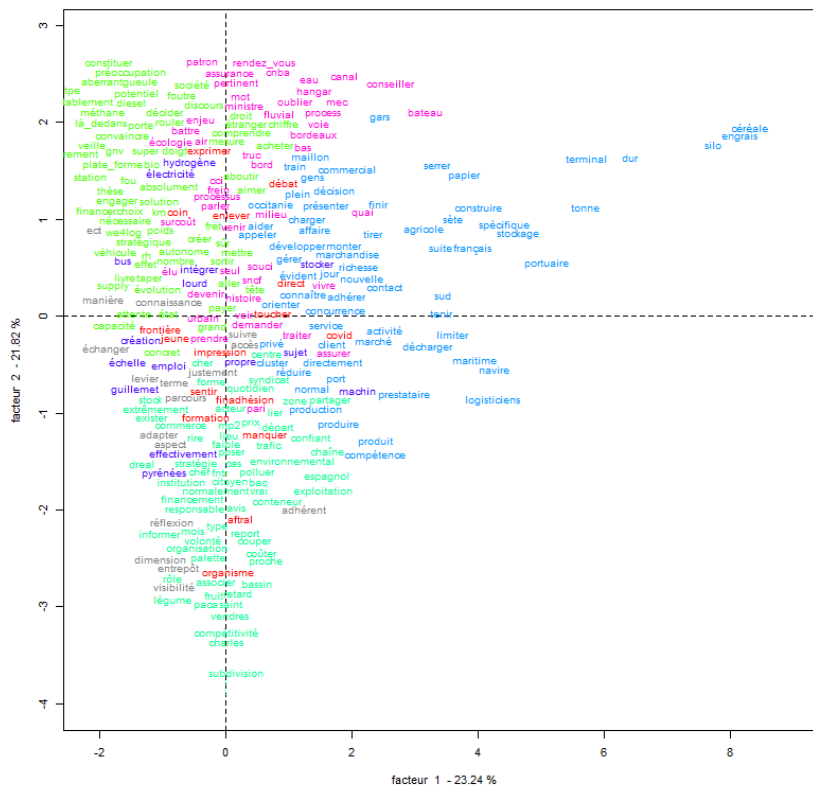
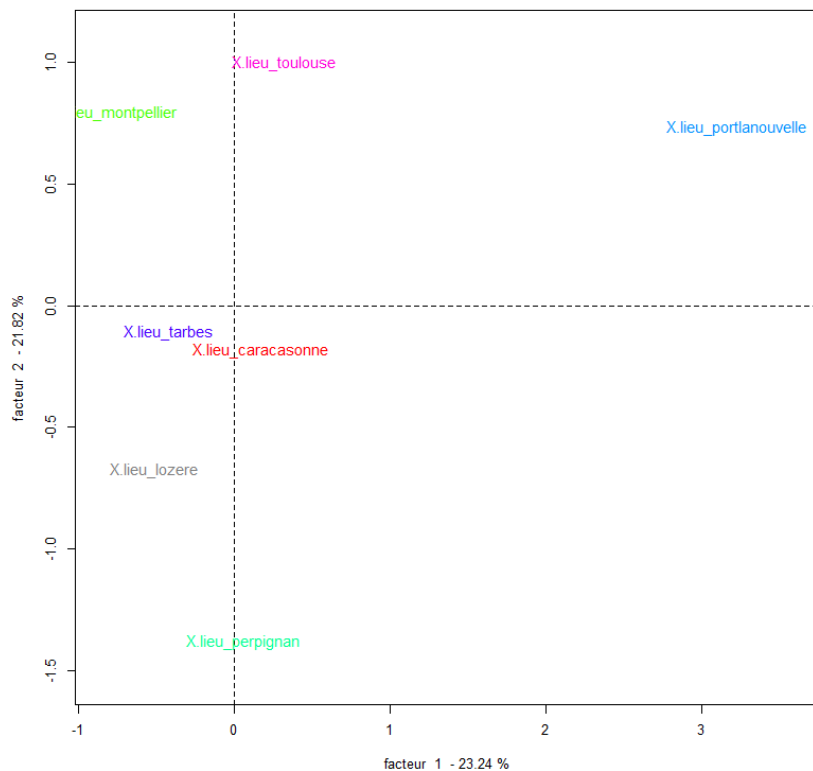


FIGURE 5.4 – AFC sur la variable lieux et le sous-corpus concernant les membres du cluster (formes actives, Julien Le Van Suu 01/10/2021)

entendus sur d'autres territoires ruraux (dans le Lot) ont des attentes en matière de ferroviaire (2e mot le plus utilisé) et de massification des flux. La dimension spatiale du cluster se manifeste au travers de la textométrie.

Du côté des chefs d'entreprises et employés à l'intérieur du cluster, les préoccupations spatiales sont variées. Même si dans l'ensemble les acteurs privés citent moins de toponymes, il apparaît que ces derniers sont centrés sur leurs activités : pays lorsque la logistique concerne une échelle mondiale (E18), quartiers dans la logistique urbaine (E4), lieux des stations pour E15, lieux autour des voies navigables pour E16. Montpellier est le premier toponyme mentionné, suivi d'Occitanie, Perpignan, Toulouse. Cette répartition est cependant dépendante de la variable « durée des entretiens », étant donné le faible nombre d'acteurs que le sous-corpus représente. Certains acteurs attendent des actions sur des périmètres administratifs qui ne sont pas représentées dans le cluster (par exemple l'État ou l'Europe).

Malgré la différence des enjeux selon le contexte local, le cluster à l'échelle régionale se justifie par plusieurs points. Tous ne sont pas encore valorisés, mais peuvent receler un potentiel important.

Le premier est la capacité à fédérer. Cette fédération prend appui sur les compétences d'animateurs de l'agence de développement économique régionale. Par exemple, toutes les structures d'incubation sont regroupées sous le label « Réso by add'occ ». De la même manière, il est possible d'envisager le cluster logistique We4LOG comme un « cluster de clusters », qui regroupe des outils plus thématiques, comme le cluster Transten plus axé sur l'innovation en matière de transition énergétique, ou plus spécialisés sur un territoire, comme le Club Logistique du Sud-Ouest (sur le bassin d'emplois toulousain). La nature généraliste de la logistique combinée à une échelle assez large permet cette complémentarité. Pour l'instant, 3 clusters ou clubs logistiques sont membres de We4LOG.

Le deuxième facteur de potentiel est lié au processus de coordination horizontale entre clusters appelé « interclustering France Logistique et Supply Chain ». La plupart des clusters ou structures associées qui concernent la logistique sont de niveau régional (Bretagne Supply Chain, Euralogistic, Pôle Achats Supply Chain Atlantique). Pour l'instant théorique, car n'ayant ni structure dédiée ni moyens pérennes, cette démarche d'interclustering nécessite un certain niveau d'abstraction territoriale qui peut être atteint au niveau régional.

Le troisième est lié à l'importance de la Région dans les représentations qui concernent l'innovation et l'économie. La Région est souvent citée dans le monde lexical associé à l'innovation, l'économie et la formation, comme le montre la figure 5.5, tandis que le Conseil départemental est plutôt associé aux infrastructures. Une boucle de rétroaction « auto réalisatrice » se met en place dans la construction d'une compétence à un périmètre administratif. Même si cela ne correspond pas forcément à la géographie logistique (par exemple, les activités en périphérie de Toulouse n'ont que peu à voir avec celles autour de Béziers) l'affirmation d'une compétence économique à une échelle régionale génère la mobilisation de ressources, qui entraîne un potentiel de légitimation de l'action sur le périmètre administratif. En matière de logistique, le périmètre

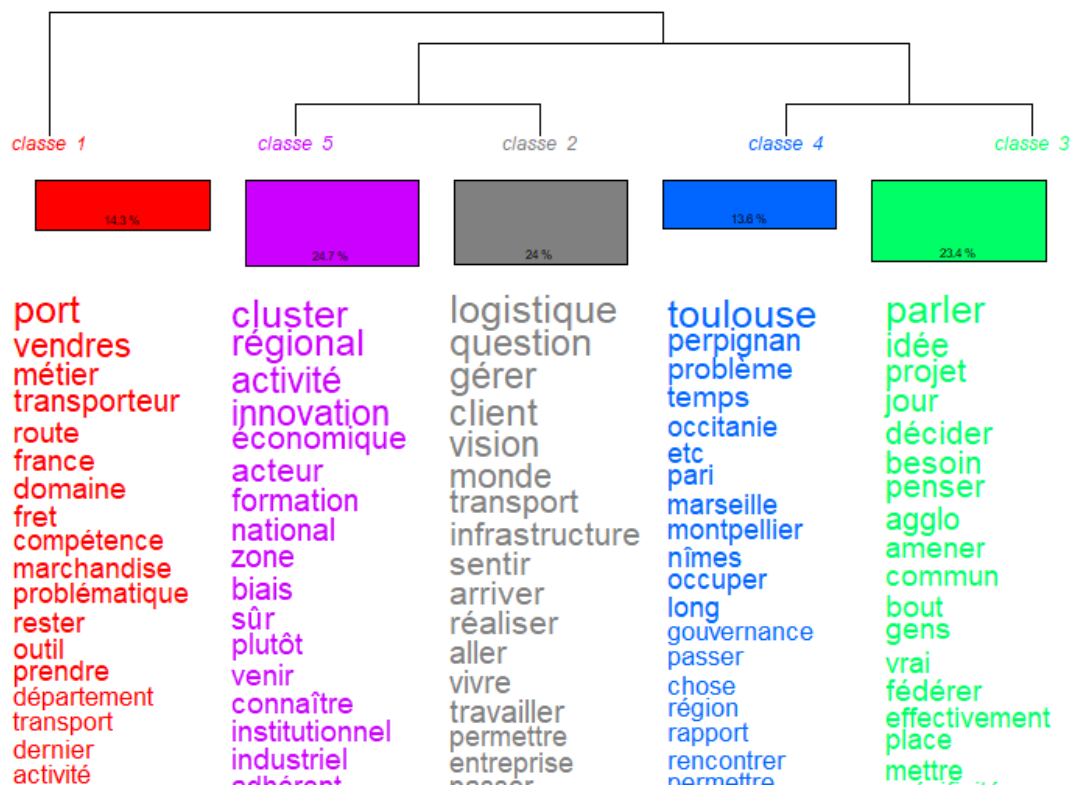


FIGURE 5.5 – Classification Reinert sur le sous-corpus « échelles d'action du cluster » (simple sur segments de texte, classes Phase1 = 10, nombre minimal de segments = auto, 79 % des segments de textes classifiés, Julien Le Van Suu, 07/05/2020)

régional ne semble pas si inopérant : les clusters logistiques sont presque exclusivement portés à l'échelle régionale ou supra-régionale. D'autres clusters correspondent plus à une réalité industrielle et économique (exemple : Mécanic Valley). L'ancrage politico-administratif des clusters logistiques, qui sont en général à l'initiative des collectivités, implique un périmètre spatial défini administrativement. Cela a pour avantage de correspondre à un service administratif particulier, même si cette possibilité reste sous-exploitée, car peu d'interactions existent entre le cluster et les services régionaux. En revanche, le choix d'un périmètre administratif a pour désavantage de pouvoir être en décalage avec la réalité économique du secteur logistique. Par exemple, beaucoup d'activités dans le périmètre étudié sont tournées vers Bordeaux et l'Atlantique, donc vont être en décalage avec un cluster « Occitanie ».

Le quatrième potentiel concerne l'image positive dont jouit la Région Occitanie par rapport à certaines collectivités locales auprès des chefs d'entreprise. Ces derniers ne mentionnaient que rarement les aspects politiques liés à la Région, préférant parler plutôt des services techniques qu'elle peut offrir. Par cette image moins politique et plus technocratique, elle bénéficie d'une certaine aura auprès des chefs d'entreprises.

Cependant, cette ambition logistique de la Région doit s'articuler avec une réalité locale contrastée politiquement et géographiquement. Des blocages subsistent, qui apparaissent sur la figure 5.5 : les toponymes sont associés dans des mondes lexicaux qui contiennent « problème » ou « problématique ». La spatialisation du cluster pose problème.

5.1.4 Géopolitique du cluster We4LOG : localisation des réunions, du personnel permanent et des adhérents

Dans une Région aussi vaste que l'Occitanie, la durée de trajet pour accéder aux réunions et au personnel permanent du cluster est un problème. Autrement dit, la proximité géographique entre membres et animateurs au sein de réunions est estimée trop faible par les acteurs rencontrés. Il convient de noter que le cluster fonctionne sur une base de proximités temporaires, puisqu'il n'existe pas de lieux ou outils dans lesquels les adhérents peuvent être accueillis de manière permanente. Plus généralement, la perception de la proximité géographique dépend fortement des acteurs et des catégories d'acteurs considérées. Par exemple, les membres se perçoivent comme suffisamment proches entre eux, mais certains se sentent éloignés des réunions et lieux de décision. Les chefs d'entreprises qui ont des clients nationaux et internationaux se sentent plus « éloignées » de Toulouse que ceux qui traitent avec des clients régionaux. De même, les acteurs hors du cluster le localisent différemment que ceux à l'intérieur. Dans un cluster, il existe une proximité géographique « conçue », mathématique, qui est explicitée ici, mais aussi une proximité géographique « vécue », qui peut être source de conflit. Dans les entretiens réalisés, les réunions sont localisées à Toulouse par les acteurs qui ne sont pas dans le cluster.

Personnellement, j'ai pris un peu de recul, parce que d'abord c'est plus mon intérêt principal, c'est le national, et de ce fait c'est plutôt Toulouse, alors aller tous les jours à Toulouse aller-retour c'est un peu embêtant (E9)

Je peux prendre que du train, on est à deux heures et demie trois heures en train, pour faire XXXX-Toulouse, on est à trois heures de Paris. Donc, c'est beaucoup plus simple pour nous de faire un, deux, trois quatre rendez-vous sur Paris que de faire la même chose sur Toulouse. (E6)

Dans les cas d'acteurs externes au cluster, la dimension nationale ou européenne est prédominante. Le coût pour se déplacer (plutôt temporel) constitue un frein majeur à l'adhésion au cluster. Avoir un tissu local qui permet d'inscrire ce type de démarche dans les territoires paraît alors important. Le passage de Translog Sud de France vers We4LOG implique la perte de certains acteurs, qui estiment que le centre de gravité se situe maintenant vers Toulouse. En effet, cette transaction déplace les équilibres et centres de gravité vers Perpignan, où sont localisés les bureaux, et vers Toulouse, à l'initiative du projet. Pourtant, les réunions sont généralement localisées au barycentre entre Montpellier, Toulouse et Perpignan, vers Narbonne, Lézignan-Corbières ou Carcassonne. Cette stratégie, qui apparaît rationnelle d'un point de vue géographique, ne satisfait pourtant pas tous les acteurs présents dans le cluster.

Certains, venant des territoires ruraux, doivent nécessairement parcourir un grand nombre de kilomètres. Si tous les adhérents étaient venus à l'assemblée générale à Lézignan-Corbières (en 2019), en moyenne, selon l'outil MyMaps (date : 10/05/2021, distance réseau routier), les adhérents doivent parcourir en moyenne 242 kilomètres aller-retour, ce qui représente 2 h 24 de trajet. Le maximum étant de 572 kilomètres, 5 h 16 de trajet. La personne ayant réalisé ce parcours affirme :

En fait on a discuté de plein de choses, ce qu'on a fait, du covoiturage également avec XXXX donc ça a permis d'évoquer plein de choses, à l'aller et au retour hein, puisqu'on est allé jusqu'à Narbonne depuis XXXX, donc ça faisait quand même une petite trotte (E24)

À l'inverse, le minimum est de 3 kilomètres, 5 minutes de trajet. Si tous les acteurs se déplacent, le total de kilomètres parcourus serait de 10 694 kilomètres. Il apparaît que cette distance réelle est perçue différemment en fonction des pratiques de mobilité de chacun, puisque l'acteur E23, qui parcourt un nombre important de kilomètres, ne fait pas mention de problèmes particuliers en cette matière, ayant l'habitude de se déplacer loin pour ses clients. De même, dans la précédente citation, l'éloignement de la réunion crée paradoxalement de la proximité entre les deux covoitureurs qui s'y rendent. Cependant, il convient de nuancer ce propos, car le covoiturage est une pratique marginale au sein du cluster We4LOG, malgré un important potentiel (les adhérents sont concentrés dans quelques zones). Il convient d'avoir une réflexion sur des stratégies alternatives de spatialisation des réunions du cluster.

Tout d'abord, une autre stratégie que celle barycentrique, proposée lors d'un entretien, serait des réunions dans différentes CCI au niveau des départements.

On pourrait s'appuyer sur toutes les CCI départementales et au moins une fois vous faites une réunion de présentation du cluster à la CCI de chaque département. Je sais pas moi j'aurais procédé comme ça déjà. Il y a les maisons de la région, il y

a tout un tas de structures qui peuvent vous héberger dans les départements pour présenter le truc. (E20)

Cette stratégie résout partiellement le problème du manque de proximité géographique entre membres et animateurs, mais induit des effets de bord. Possiblement, la tenue de réunions dans différentes institutions départementales implique la présence non simultanée des acteurs éloignés ainsi que la remontée de problématiques non plus régionales, mais locales. De plus, cela tend à légitimer le département comme échelle d'action opérationnelle, tandis que les politiques nationales poussent à sa disparition. L'expérience mérite d'être menée, pour pouvoir comparer son efficacité à la stratégie barycentrique.

Ensuite, une autre expérience a été menée, en lien avec la crise sanitaire. Il s'agit des réunions à distance, sous forme d'ateliers thématiques. Si ce format permet le partage d'expérience et de réflexion, le processus d'interconnaissance n'est lui pas enclenché.

Il y a eu les ateliers à distance, du club RH, qui ont permis d'échanger, mais là ce n'était pas la rencontre des autres, c'était plutôt la mise en commun de nos expériences et de nos réflexions... donc ce qui est un point qui est intéressant, par contre sur le fait d'apprendre à connaître les autres il n'y a pas eu vraiment d'espace pour le faire. (E23)

Il paraît plus adapté de procéder de la sorte pour des institutions plus installées. L'absence de réunions physiques a certainement favorisé les phénomènes d'enfermement (BOSCHMA, 2004) dont le chapitre suivant fait état.

Puis, il serait possible de choisir un lieu de manière aléatoire à chaque réunion. Contre intuitivement, cette stratégie possède de nombreuses vertus. Cela permettrait peut-être de couvrir des lieux qui ne le sont que rarement, et d'avoir une réflexion sur la logistique qui dépasse le cadre de vie des adhérents. Cependant, cela paraît difficile à justifier dans le cas du cluster We4LOG, car il est probable que les acteurs n'apprécient pas l'inclusion d'une dimension aléatoire.

Pour terminer, il serait possible d'adopter une stratégie qui permet la visite, en même temps que la réunion, d'un lieu emblématique de la logistique ou de la Région. Celles-ci peuvent être une visite de la ville ou d'une entreprise d'un adhérent, découverte d'une thématique ou un problème comme la logistique urbaine à Toulouse... Cette stratégie recèle un potentiel important, car chaque adhérent possède de fortes spécificités. Le transport fluvial est par exemple mal connu par la plupart des adhérents et dispose d'un relais dans le cluster. La satisfaction des adhérents sera certainement plus élevée si le déplacement dans un lieu s'accompagne d'aménités. Créer une proximité organisée, non plus autour des réseaux existants, mais d'objets logistiques nouveaux, peu connus et innovants, serait un axe fort de mobilisation des acteurs.

Le mélange de ces stratégies est possible, mais il convient de les penser en lien avec la proximité organisée. En effet, les deux types de proximité sont liés et l'un ne peut se penser sans l'autre. Si les adhérents sont invités dans un lieu, le but est de créer de la « complicité » entre eux. Sachant qu'ils sont concentrés en quelques lieux, il est aisé pour eux de se rencontrer hors du cadre du cluster a posteriori.

Spatialement, à première vue, la localisation des adhérents semble suivre celle des entreprises

de la logistique, avec, une forte concentration autour de Toulouse et l'arc méditerranéen. 24 membres sont dans l'ex-Languedoc-Roussillon, 20 en ex Midi-Pyrénées et 3 hors du périmètre visé (figure 5.6). La spatialisation des membres ne semble pas particulièrement problématique par rapport à celle de la logistique : des adhérents viennent de territoires ruraux, de villes ou du périurbain. De même qu'il en était pour les activités logistiques, la répartition des membres ne suit ni une logique équitable dans l'espace ni une logique aléatoire : la logique est dite « d'agrégation ». La moyenne des voisins les plus proches donne la valeur de 13,677 kilomètres (distance euclidienne), ce qui signifie que les adhérents sont assez proches entre eux. Cela pourrait impliquer une dimension négative de la proximité géographique, mais les entretiens ne font pas apparaître cela.

Le principal problème évoqué concerne la distribution géographique des rôles et pouvoirs, soit un problème de gouvernance. Dans le conseil d'administration, il existe une surreprésentation de l'ancienne Région Languedoc-Roussillon⁶. Cette sur-représentation apparaît aussi sur le graphe d'acteurs développé précédemment (figure 4.16) : les acteurs au centre sont dans les Pyrénées-Orientales, l'Aude ou l'Hérault. De plus, le Département des Pyrénées-Orientales est membre fondateur, et à une voix délibérative lors des conseils d'administration, assemblées générales ordinaires et extraordinaires⁷. Cela est certainement dû à l'héritage de MP2 et Translog, bien que la volonté des acteurs décisionnaires serait plutôt l'inclusion de nouveaux membres bien répartis sur les territoires à enjeux, autrement dit une plus grande équité.

Cet héritage peut être source de conflits et pourrait faire partie des points de vigilance futurs. Selon certains acteurs entendus, de forts enjeux logistiques dans l'aire d'influence de Toulouse pourraient être minimisés par la distribution des rôles.

Et c'est là que le côté nocif MP2, est rentré, je dis bien nocif, et je le dis deux fois, pourquoi, et bien parce qu'on a affaire, à des gens qui ont pas bien compris [...] ils se sont recentrés sur eux-mêmes, donc aujourd'hui We4LOG, ça devrait être We4Perpignan. (E19)

Parce qu'on a compris que le cluster à Perpignan c'était très axé Espagne Perpignan (E24)

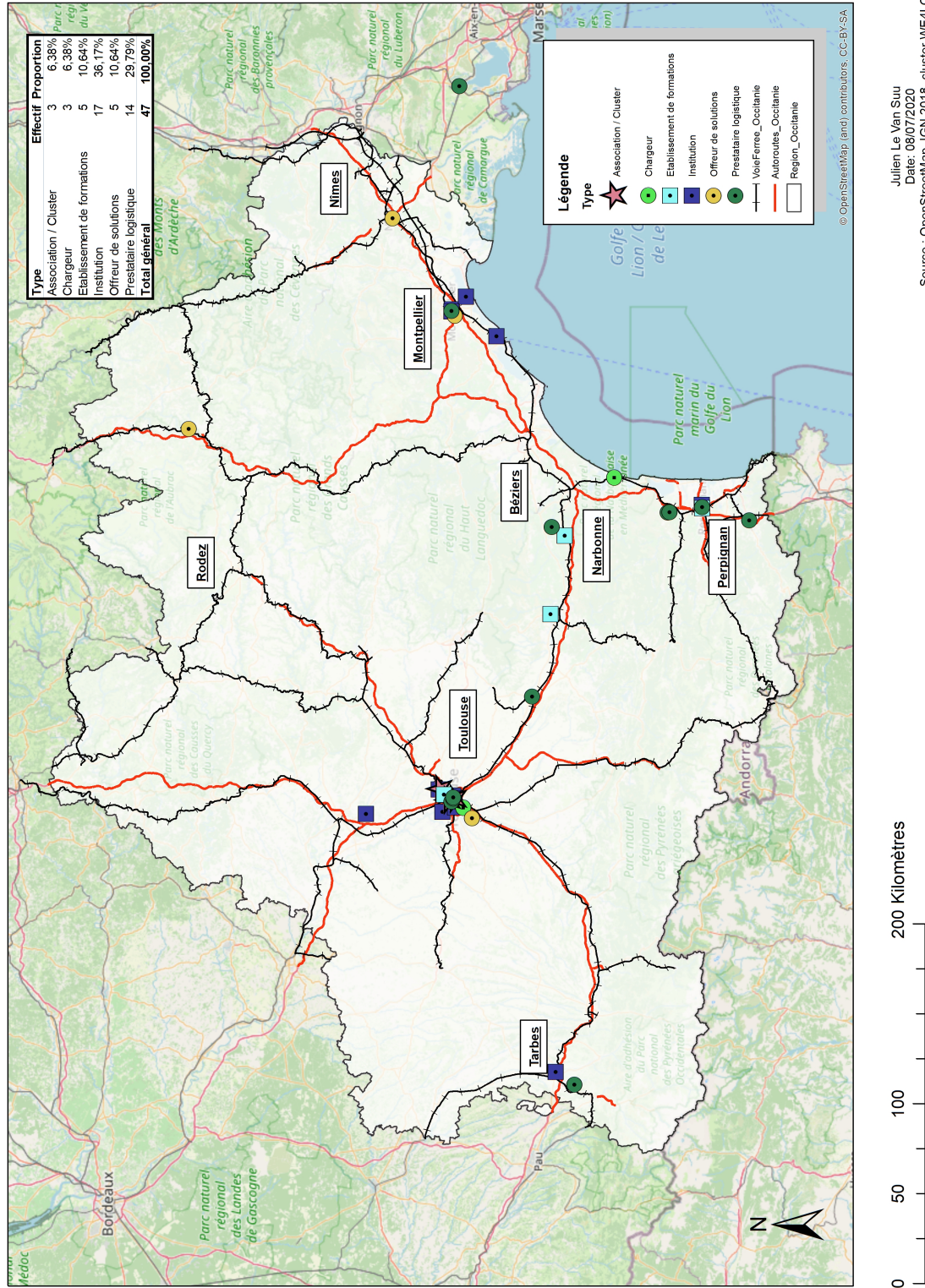
Ce n'est pas tant la localisation des bureaux à Perpignan qui pose problème, sinon la distribution spatiale des responsabilités et les réseaux d'acteurs territorialisés. Au contraire, Perpignan étant un territoire qui possède de forts enjeux logistiques, le signal envoyé à l'extérieur et aux professionnels hors cluster est plutôt positif.

Le faire à Perpignan, c'était doublement pertinent. Parce que, c'est ni plus ni moins qu'un coup de projecteur et un accélérateur [...] sur tous les enjeux de la logistique. Et Perpignan a quand même pour la région Occitanie en tant que territoire une

6. Sur 5 présidents, 4 sont issus de l'ex-Région Languedoc-Roussillon

7. Le fonctionnement est le même pour toutes les structures sous statut associatif. L'assemblée générale élit le bureau, le conseil d'administration (CA), approuve les comptes... Le CA est l'organe « exécutif » et à ce titre dispose de pouvoirs étendus. Pour plus d'informations, voir [le site web](#).

Localisation des adhérents de WE4LOG en Occitanie



Julien Le Van Suu
Date: 08/07/2020
Source : OpenStreetMap, IGN 2018, cluster WE4LOG

FIGURE 5.6 – Localisation adhérents We4LOG

facette assez intéressante, avec le fait qu'elle soit une porte d'entrée, donc on est sur un enjeu européen (E19)

La localisation de ce cluster à Perpignan permet la prise en compte des enjeux transfrontaliers qui existent. Les animateurs de cluster ont été impliqués dans des programmes de coopération financés par l'Europe, comme POCTEFA 2014-2020⁸. Ce dernier favorise les projets de territoire durable impliquant les pays limitrophes. La contractualisation se fait sous forme d'appel à projets. Plus précisément, MP2 était impliqué dans le projet TRAILS, qui « vise à favoriser et encourager l'utilisation du transport ferroviaire et l'intermodalité dans le transport transfrontalier de marchandises entre la France et l'Espagne » selon le [site web](#). Ce projet a débouché sur la production de cartographies sur les zones logistiques et infrastructures existantes de part et d'autre de la frontière, d'informations sur les flux sortants et entrants des terminaux multimodaux, d'appels à manifestation d'intérêt pour des projets favorisant le report modal.

Au regard de différentes listes de membres présentes sur les archives du site de Translog, ou bien la presse sur MP2, les réseaux MP2 et Translog semblent interconnectés (toutes les institutions MP2 étaient présentes dans Translog) et de nombreux membres de We4LOG font partie de ces réseaux : il est dénombré 12 noms ou institutions présents « en continuité » (source : [Archive du site translog-lr.fr](#)). Une reprise des réseaux existants se constate. Néanmoins, la continuité se fait avec de nombreuses pertes puisque Translog comptait environ 70 membres, tandis que We4LOG compte pour l'instant environ 50 membres. Le passage aux nouvelles Régions semble engendrer un coût temporel et spatial plus important pour les acteurs du cluster logistique, ce qui explique en partie ce désengagement. Tandis que les deux clusters des anciennes régions (Trans Ten et Translog sud de France) minimisaient la distance respective à parcourir pour leurs membres respectifs, les deux structures actuelles, qui se recoupent en partie spatialement, nécessitent plus de kilomètres pour atteindre les ressources (dans la majeure partie des cas).

Pour conclure, les problématiques spatiales sont nombreuses dans ce cluster et influencent les discours. L'équation en faveur d'une plus grande équité spatiale et une plus forte proximité géographique entre les membres et les réunions est difficile à résoudre, autrement qu'empiriquement, en essayant des lieux ou des stratégies de spatialisation. Trois ont déjà été expérimentées : barycentrique, tournante par département, informatisée par vidéoconférence (en termes de proximités, ce mode permet d'être aux acteurs d'être à plusieurs endroits en même temps...). D'autres stratégies peuvent être expérimentées : aléatoires, liées aux nombres d'adhérents, liés à une visite d'un site emblématique... Dans tous les cas, la proximité géographique ne peut être isolée de la proximité organisationnelle. La bonne combinaison de ces deux types de proximité devrait donner les effets escomptés pour le cluster We4LOG. Autrement dit, il convient de créer les conditions physiques de la rencontre, mais aussi les conditions d'organisation, basées sur une logique d'appartenance. Ces problématiques cohabitent avec d'autres préoccupations politiques et de gouvernance du cluster, qu'il convient d'expliquer.

8. Programme interrégional Espagne-France-Andorre

5.2 Gouvernance de We4LOG : La question du portage politique et de la pérennisation de la structure

Le Cluster We4LOG fonctionne sous la forme d'une association accueillant trois collèges : le collège « Entreprises », le collège « Formation, enseignement et Recherche » et le collège « Institutions publiques ». La volonté affichée est que le Cluster Logistique fédère l'ensemble des acteurs du secteur et soit avant tout géré et gouverné par les entreprises. Statutairement, le collège « Entreprises » compte au moins la moitié des sièges au conseil d'administration. À l'heure de l'écriture, 15 membres sont au CA, contre 9 pour les collectivités territoriales et les institutions, 6 pour les organismes de recherche et de formation. Au sein des membres, le collège « Entreprises » (27) accueille des entreprises diversifiées, situées à différents niveaux de la chaîne logistique. Il s'agit aussi bien de prestataires logistiques (14), de chargeurs (3), d'entreprises proposant des solutions logistiques innovantes (4), d'entreprises de conseils (1), de syndicats de transporteurs (2), d'autres clusters ou lobbys (3). Le collège « Formation, enseignement et Recherche » accueille 5 établissements de formations (une université, des centres privés de formations en transport et logistique ainsi le Campus des métiers et des qualifications en transport, logistique et commerce de gros). Enfin, le collège « Institutions publiques » (15) accueille des agglomérations, souvent à enjeux logistiques, des conseils départements, le Conseil régional Occitanie, VNF ainsi que des chambres consulaires. Ainsi, une grande variété de membres est constatée sur le terrain. Les acteurs du secteur logistique et les acteurs institutionnels du territoire de la Région Occitanie sont représentés. Néanmoins, les collectivités territoriales peuvent être perçues comme trop nombreuses par certains membres et animateurs du cluster, qui souhaitent attirer plus d'entreprises (E3). Actuellement, le cluster se structure autour d'une présidente, une secrétaire formation/emploi et trois vice-présidents : à l'innovation et aux transports, à la logistique urbaine et à la multimodalité (aussi trésorier). Une stratégie évoquée était de faire adhérer un nombre important d'acteurs privés afin de limiter la part de financement public. Cela rapprocherait le cluster de la définition initiale de PORTER (1998). Même si cela semble être une stratégie efficace dans des secteurs dont l'empreinte sur les territoires est moindre, pour le cas de la logistique, l'implication des acteurs publics paraît indispensable. Un acteur affirme :

Je dirais plutôt que la filière du transport logistique n'est pas forcément une filière propice à l'émergence d'initiatives collaboratives euh spontanées, peut-être dû au fait à la diversité des acteurs, peut-être aussi parce que c'est une filière où euh les gens sont vraiment très investis dans le... l'opérationnel et ont peu de temps (E13)

Pour chaque secteur, chaque territoire, la bonne formule de coordination est différente. Le « cluster » We4LOG, selon la typologie de RETOUR (2009), correspond plus à un « pôle de compétitivité » : c'est-à-dire que les acteurs sont variés (universités, lycées, collectivités, entreprises) et l'initiative vient des pouvoirs publics.

5.2.1 Le cluster logistique en Occitanie : des spécificités qui justifient la présence des acteurs publics

La gouvernance du cluster est mixte, c'est-à-dire que les pouvoirs sont partagés entre acteurs publics et privés. Cependant, ceux-ci ne sont pas répartis de manière égale : la volonté est d'en donner une plus grande part aux entreprises. Cela répond à un impératif d'attractivité, puisque les acteurs privés vont se sentir plus « écoutés », mais aussi à un impératif d'efficacité et de sobriété : la moindre implication des acteurs publics implique aussi une moindre mobilisation de ressources. Outre le cheminement intellectuel sur les clusters (BECATTINI, 1991 ; PORTER, 1998), un système d'idées répandu au sein de la fonction publique affirme que le privé est « meilleur gestionnaire » que le public, ce qui fait l'objet de controverses en recherche économique (MAZZUCATO, 2014) et en sociologie des organisations. Si la présence d'acteurs privés dans un cluster semble « évidente », puisqu'il s'agit de son objet initial, la présence d'acteurs territoriaux tels que les collectivités est moins intuitive. Alors que dans d'autres secteurs, les études sur la gouvernance montrent l'importance d'avoir l'inclusion d'autres acteurs que le traditionnel couple élu-fonctionnaire, sur le secteur logistique, les acteurs publics n'ont pas la main sur le processus de décision. L'ouverture de ce dernier se fait plutôt dans l'autre sens, du secteur vers le territoire. Néanmoins, pour ce qui est du cluster We4LOG, la participation au processus de décision d'acteurs publics paraît indispensable pour plusieurs raisons.

La première raison concerne la faible coordination verticale autour de la thématique logistique à l'échelle régionale, qui a été développée dans la partie II. Faire interagir des acteurs publics entre eux est aussi un défi pour la logistique. Le cluster n'est pas conçu pour cela, mais un des effets de bords positifs pourrait être de partager les bonnes pratiques, les innovations aussi entre collectivités de différents niveaux. Outre la fonction de régulation et de réalisation d'infrastructures, les collectivités et l'État organisent parfois eux-mêmes la logistique. Cela est vrai en situation « normale », par exemple pour acheminer les médicaments, le mobilier, les consommables dans un hôpital, une collectivité, une agence routière ou n'importe quel bâtiment public, mais aussi en situation de crise (LIÈVRE & GAUTIER, 2009). Les acteurs publics peuvent très bien être « clients » ou « chargeurs » des acteurs privés du cluster We4LOG. Ils doivent, tout comme les acteurs privés, améliorer leurs pratiques.

Tout à fait, des hôpitaux, des laboratoires d'analyse départementaux, voilà, des blanchisseries hospitalières... ça fait partie effectivement des acteurs publics que j'accompagne, à mon échelle pour l'instant. (E23)

La deuxième raison est l'expertise dont disposent les acteurs publics dans des domaines complémentaires des acteurs privés, à savoir la construction de synthèses et la mise en place d'expériences. Même si, historiquement, leur cœur de métier est la gestion d'infrastructures, de plus en plus, les fonctionnaires territoriaux s'intéressent à la logistique sur l'angle du foncier, du développement économique et social ou encore de la protection de l'environnement. Il reste un déficit informationnel fort, auquel le cluster peut répondre, comme mentionné dans ses statuts : « Dans le cadre de son activité et dans le respect de son objet, l'association pourra proposer des

prestations pouvant donner lieu à facturation ».

Mais il peut avoir aussi un rôle de conseil, d'expertise technique et surtout aussi de surveillance (E28)

La présence d'acteurs publics dépasse la question du financement. Même si la Région Occitanie finance le cluster We4LOG, un vrai intérêt existe dans la mise à disposition de capital social et de ressources cognitives pour permettre le partage de bonnes pratiques. Le CEREMA⁹, l'ADEME, les porteurs de projets de EVE¹⁰ et InTerLUD pour la logistique urbaine¹¹ sont des institutions et personnes-ressources dans cette démarche. Un éclatement vertical et horizontal des expertises nécessite des structures pour rassembler les différentes visions.

La troisième raison concerne les spécificités du territoire national et de l'Occitanie. Dans certains secteurs, à certains endroits, les acteurs privés s'organisent pour impulser un développement territorial, comme ce fut le cas en Italie avec les districts. Dans d'autres lieux, à un autre moment, ce processus n'existera pas. Une dimension aléatoire de l'innovation existe : celle-ci dépend des contextes spatiaux, sociaux et historiques intrinsèques au secteur logistique. L'intervention des acteurs publics pourrait minimiser cet aléa. Le moment est propice, puisqu'au sortir de la crise sanitaire, la thématique logistique est mise à l'agenda politique au sein de la sphère publique. L'héritage de l'histoire, avec les grands corps d'État capables de faire l'aménagement du territoire (ROSANVALLON, 1993), mais aussi les formes passées de coordination entre acteurs publics et privés implique l'inclusion des acteurs publics dans le processus de « clustering ». Dans ce contexte, la Région Occitanie est aussi un territoire potentiellement intéressant pour la logistique, car très impliquée dans les questions de report modal, de transition énergétique, de développement économique.

Les chefs d'entreprise logistique, à l'intérieur du cluster, exprimaient d'ailleurs une opinion nuancée, plutôt positive, quant à l'action publique (figure 5.7). Cela pourrait indiquer que ces derniers ne sont pas réfractaires à une intervention des acteurs publics dans leur secteur. L'implication dans un processus de ce type implique la prise en compte des problématiques respectives. Ils sont capables d'identifier les personnes impliquées dans leur champ d'action au sein des collectivités. Par exemple, un acteur affirme :

XXXX. XXXX c'est quelqu'un de très très très investi, et c'est pour ça, je sais même qu'on, qu'on soit à la métropole de XXXX, la plus investie, c'est pour ça que XXXX nous a choisi. (E4)

D'autres ne donnent pas de noms, mais affirment être en capacité d'identifier les personnes au sein des collectivités, avec lesquels ils affirment avoir eu des échanges intéressants. Le processus de « clustering » permet l'interconnaissance entre des acteurs sectoriels souhaitant s'impliquer dans le territoire, les fonctionnaires territoriaux et les élus référents. Au sein de ce processus,

9. Centres d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques

10. Engagements volontaires pour l'environnement <https://www.eve-transport-logistique.fr/>

11. Innovations Territoriales et Logistique Urbaine Durable <https://www.interlud.green/>

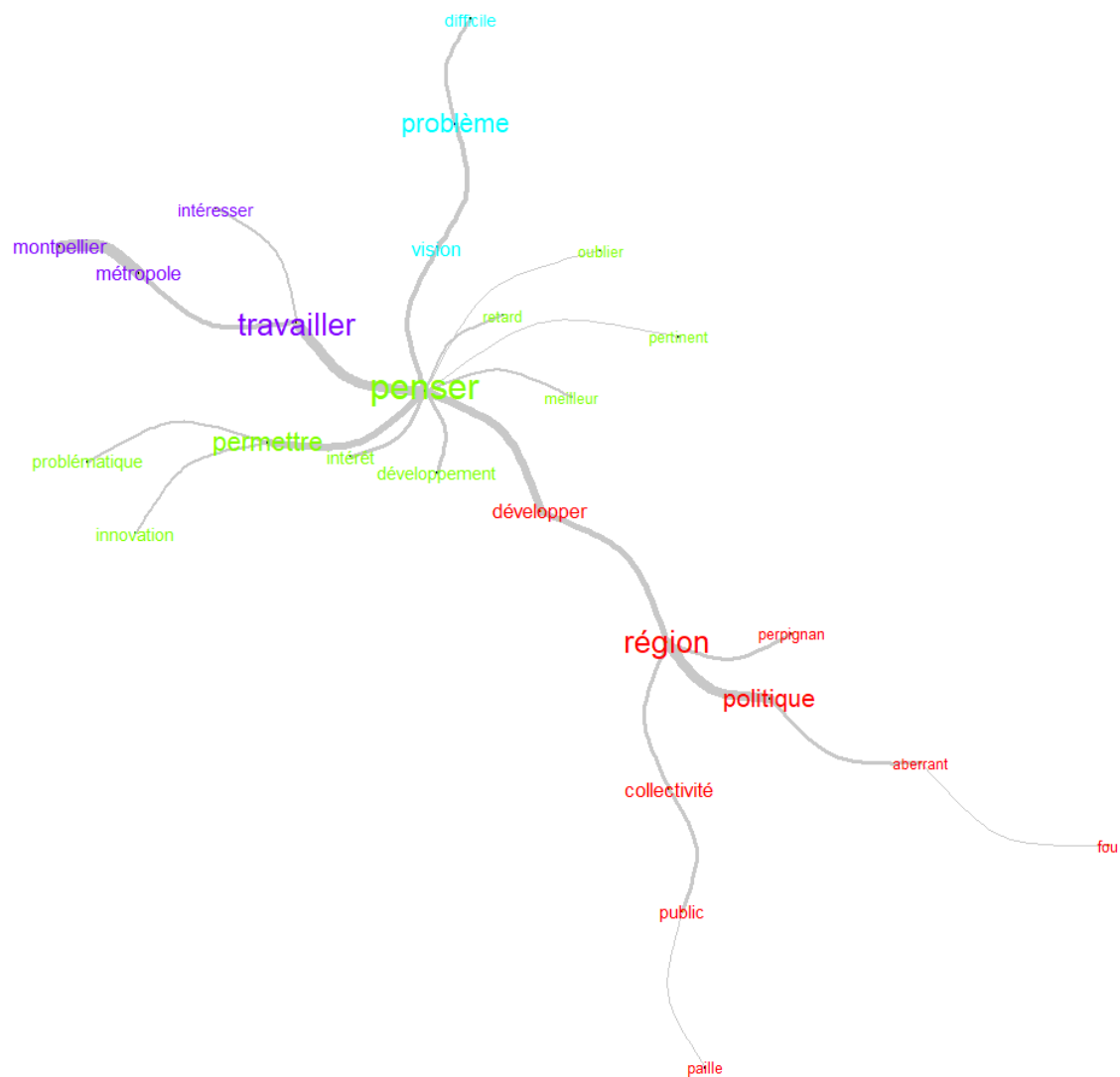


FIGURE 5.7 – Lemmes associés aux collectivités et à l'État (indice de cooccurrence, sous-corpus « chefs d'entreprise, dans le cluster », Julien Le Van Suu 11/05/2021)

l'animateur possède une fonction d'animation de réseau dans la durée, essentielle à la réussite des dispositifs. Par exemple, les nouveaux membres font fréquemment appel à l'animateur de cluster qui les redirige vers les personnes compétentes.

5.2.2 Animateurs du cluster logistique : vers une plus grande stabilité

Une difficulté persiste dans la plupart des clusters, We4LOG ne faisant pas exception : le fort *turnover* au sein des clusters. La fonction d'animateur possède des contradictions internes entre service de l'intérêt général et des intérêts marchands des entreprises. L'animateur est soumis à des forces contraires, sans maîtriser l'ensemble du processus. Ce rôle implique d'avoir des compétences relationnelles, d'acquiescer une certaine distance tout en étant proche des membres, de concilier le politique et l'économique.

Donc oui, parce qu'un patron de cluster, reste en moyenne en Europe, il reste en moyenne quatre ans, c'est peu, il y a un gros turnover, on doit être 3 je vous dis en France à avoir dépassé les 14 ans... (E32)

Les animateurs de cluster changent plus souvent que les membres qu'ils animent, ce qui pose problème. Cela est partiellement dû à la gouvernance mixte. Cet écueil n'existe pas dans une structure à la gouvernance publique (type MP2), ou l'animateur est au service de la vision politique. Il est beaucoup moins prégnant dans des clusters à la gouvernance privée, ou l'animateur est au service du monde économique. En analysant les discours des animateurs de clusters, différents positionnements apparaissent, qui peuvent être compris comme des proximités avec les logiques d'actions des membres. Celles-ci sont incluses dans un système politique et territorial qui favorise telle ou telle dimension d'un cluster (voir section 6.1).

Par exemple, un animateur possède une forte proximité avec les logiques d'actions territoriales ou publiques.

Même si indirectement euh ça a leur bénéficié. À la limite, ce qu'on faisait bénéficiait à toutes les entreprises. La question qu'on peut se poser : pourquoi moi j'adhère, si j'ai accès gratuitement à ? [...] Donc, si vous agissez pour l'intérêt général, mais vous n'êtes pas financés (E13)

Dans cet entretien, plusieurs mondes lexicaux co-existent (figure 5.8) liés à la stratégie des acteurs publics en matière d'infrastructures (classe 1), les contraintes du métier d'animateur, entre acteurs sectoriels et territoriaux (classe 2 et 3), les moyens de mettre en place des politiques de report modal (classe 5), ou encore de porter un projet de développement local (classe 1). Ces thèmes, hormis ceux de la classe 2 et 3 spécifiques à l'animateur, sont proches de ceux qui intéressent les acteurs publics. La proximité organisée entre cet animateur et les acteurs publics est importante. Les forces de ce lien sont la connaissance de l'environnement politico-administratif, la conscience de l'importance de la politique et des acteurs publics dans le processus, la vision systémique entre économie, environnement et animation du secteur logistique.

À l'inverse, un autre animateur est beaucoup plus proche des acteurs économiques. Ses mondes lexicaux (figure 5.9) sont plus proches des préoccupations des chefs d'entreprises et employés : on

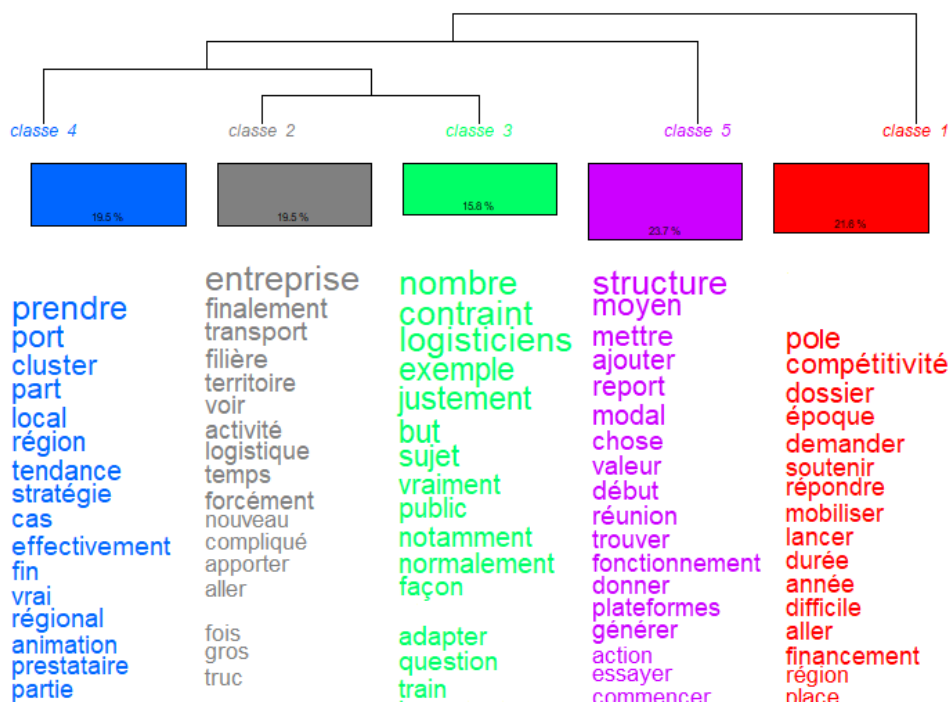


FIGURE 5.8 – Classification Reinert sur E13, les toponymes ont été enlevés pour l’anonymat (simple sur segments de texte, classes p1=10, 70 % des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu, 11/05/2021)

trouve un monde lexical lié au développement économique (classe 4), une classe liée à l’animation de cluster (classe 2), une classe liée aux relations du cluster avec la logistique locale (classe 1), et enfin, une vision personnelle du report modal (classe 3), au sein de laquelle la textométrie met en relief une opinion en faveur de l’ouverture à la concurrence (SNCF, concurrence, nouveau marché, égalité...). La force de ce positionnement réside dans la facilité à dialoguer avec les acteurs du secteur, la pérennité du poste (moins soumis aux forces politiques et territoriales locales).

Certains animateurs sont plus « thématiques » que d’autres. C’est le cas de E26, qui voit la logistique plutôt du côté industriel et chargeur, comme le montre la classe 2 3 et 1(exigences sur la partie transport). De même, le lieu joue sur la proximité des animateurs avec leurs membres. Certains membres estimaient l’animateur « trop éloigné » géographiquement parlant pour avoir des interactions régulières.

La figure 5.11 récapitule ces éléments. L’animateur de cluster 2 et le 5, ainsi que le 4, en bleu, se trouvent aux extrémités de la figure. L’axe vertical pourrait représenter le positionnement sectoriel de la logistique (chargeurs vers le haut ou secteur logistique vers le bas), tandis que l’axe horizontal représente le positionnement par rapport aux acteurs territoriaux/sectoriels (territoriaux vers la gauche, sectoriels vers la droite). Ainsi, l’animateur 2 est plus proche des acteurs publics tandis que l’animateur 5 est proche du monde économique. L’animateur 3 n’est pas significatif (peu de données récoltées), et l’animateur 1 adopte un positionnement assez « équilibré », ce qui se constate empiriquement. Chaque positionnement possède ses forces et ses faiblesses, qui

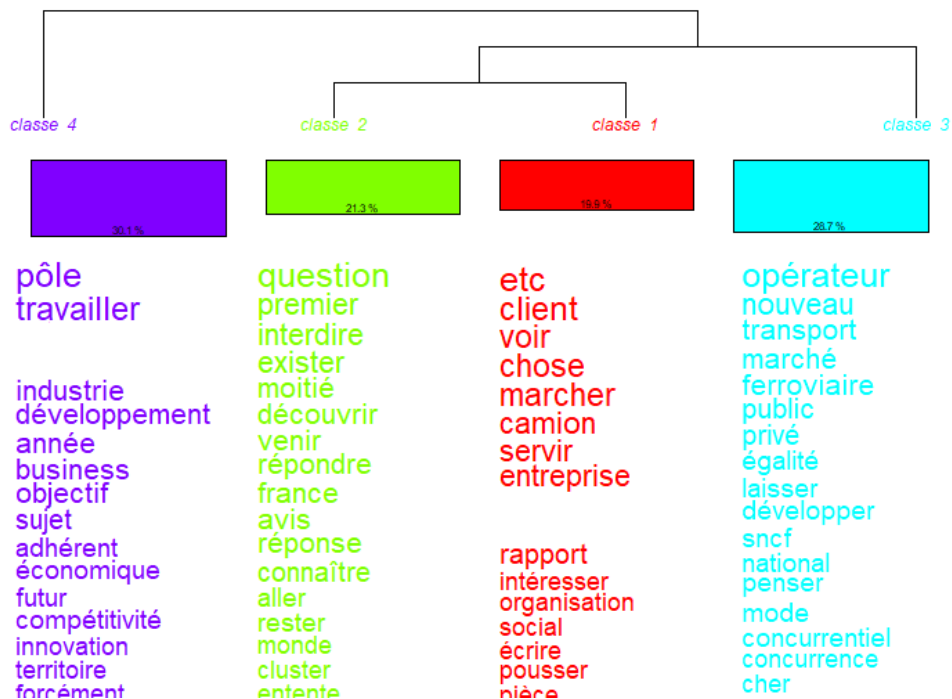


FIGURE 5.9 – Classification Reinert sur E32, les toponymes ont été enlevés pour l’anonymat (simple sur segments de texte, classes p1=7, 73 % des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu, 11/05/2021)

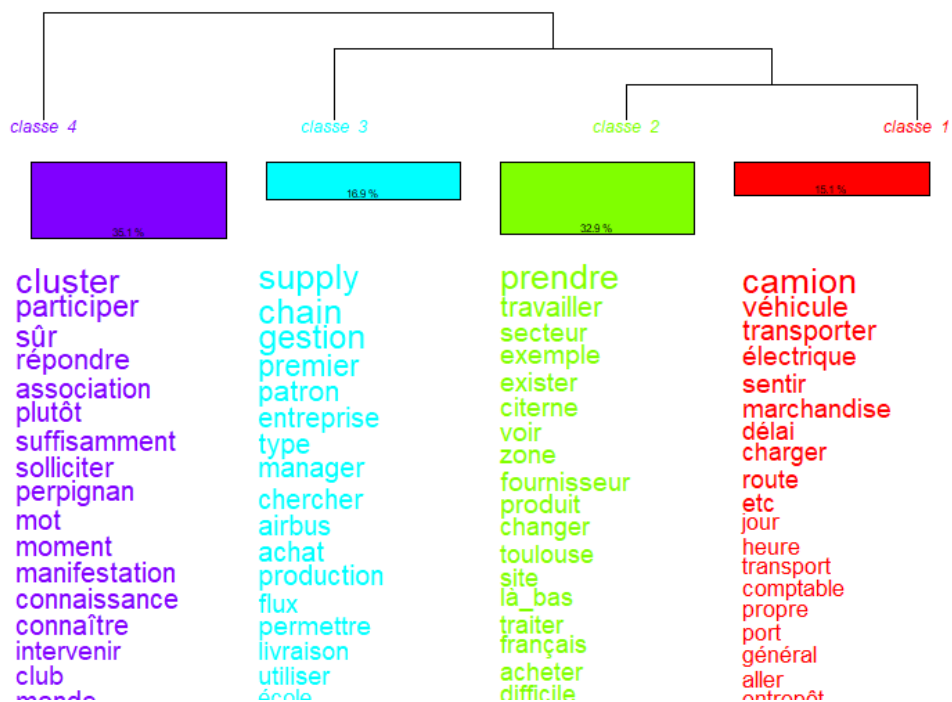


FIGURE 5.10 – Classification Reinert sur E26 (simple sur segments de texte, classes p1=8, 87 % des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu, 11/05/2021)

dépendront de la situation territoriale. Par la proximité organisée entre membres et animateur, le processus de clustering est influencé et l'animateur peut se maintenir plus ou moins longtemps en poste.

La littérature en économie territoriale décrit de manière pléthorique l'« exit » spatial ou organisationnel des entreprises ; plus rarement celui du personnel administratif et d'animation des clusters. Celui-ci représente pourtant une préoccupation légitime. Cela était visible sur le graphe d'acteurs (centralité : figure 4.16) comme dans les entretiens : l'animateur et ses adjoints représentent une référence importante et jouent un rôle de premier plan (REMOUSSENARD-POURQUIER & DITTER, 2015). Pour garantir la continuité de l'action publique, l'inscription dans la durée de réseaux d'acteurs, il est essentiel que l'animateur reste un certain temps en place. Au-delà de la question financière, des solutions organisationnelles existent pour faciliter la stabilité. Le premier est la pérennité des postes : embaucher des fonctionnaires au statut peut modérer les pressions économiques et politiques, qui s'expriment parfois de manière assez frontale selon les territoires (comme en Normandie). Même si ce n'est pas le cas à l'heure de l'écriture pour le cluster We4LOG lors de la présente mandature, certains territoires et configurations politiques peuvent être conflictuels et nuire à l'organisation du cluster.

Si et alors peut-être parce que c'est vrai qu'en XXXX, il y a beaucoup de jeux d'acteurs politiques. Euh vous prenez déjà au sein de XXXX entre le... le département, la métropole, la région, la ville (rire). (Anonyme)

Le second point opérationnel d'amélioration concerne le support politique et administratif derrière l'animation de cluster. Paradoxalement, au centre des réseaux d'acteurs, « Gatekeepers », les animateurs de clusters peuvent se sentir isolés. Cela est souvent dû à une insuffisante proximité organisée entre les membres, l'administration et l'animateur. Des acteurs affirment :

Il y a des réorganisations, les services ne marchent plus, ils ne savent plus quoi faire et grosso modo ils vous disent : « oui, là non, on ne sait pas qui va s'occuper de vous. » Parce que la logistique c'est quoi ? Est-ce que c'est l'économie, est-ce que c'est l'aménagement du territoire ? (Anonyme)

Et que des collectivités se saisissent de la question logistique, encore une fois, pour moi c'est extrêmement important, parce que derrière, la logistique elle impacte notre vie au quotidien (E3)

Peut-être qu'elle se sent... pas assez épaulée, j'en ai aucune idée (E21)

Tous les clusters pourraient avoir une administration référente qui prend en charge un certain nombre de problématiques. La mutualisation des moyens permettrait aussi de faire des économies conséquentes sur les coûts de fonctionnements d'un cluster. Il convient d'écarter la réflexion en termes de « thématique », c'est-à-dire dans quelle « case » la logistique rentre – économie, environnement, mobilités – mais en termes de métier. Les entretiens mettent en relief le fait que l'animation de cluster est un métier d'animation des territoires et participe d'un processus similaire aux concertations citoyennes (proximité entre les mondes lexicaux : voir les précédents chapitres). Il serait donc possible d'impliquer les acteurs et services en lien avec l'animation et la

communication territoriale au niveau de la Région Occitanie. Une autre stratégie serait d'impliquer directement les services logistiques des Régions, qui connaissent le métier d'un point de vue technique¹². Ces hypothèses opérationnelles sont à prendre avec beaucoup de précaution, mais l'idée centrale reste de ne plus essayer de ranger dans un « silo » la logistique, mais de créer de la proximité organisationnelle entre les animateurs et la collectivité qui les emploie. Un équilibre reste à trouver entre le « trop » et le « pas assez » de proximité entre le cluster et l'administration régionale. Il s'agit en effet de donner à ce dernier les moyens de son indépendance tout en garantissant un suivi. Actuellement, la tendance est au désengagement des acteurs publics.

5.2.3 Budgets, portage et accompagnement politique sur le long terme : une nécessaire légitimation politique du cluster logistique

Les budgets des clusters logistiques sont tous sur le même modèle. Ce sont des associations dont l'équilibre, année après année, est basé sur des subventions « par projet » auprès des collectivités, des cotisations et le sponsoring d'entreprises. Parfois, ces clusters possèdent une subvention renouvelée chaque année par les collectivités. Les clusters ont donc deux impératifs pour s'assurer une assiette financière suffisante : celui de trouver de nouveaux adhérents, et monter des projets du côté des collectivités. Trois clusters ont déjà fermé faute d'adhérents ou d'activité (CHANOURDIE, 2020 ; SIGOT, 2017), le Cluster We4LOG est lui-même passé de trois employés permanents à un employé et son budget a été diminué. Des ordres de grandeur sur le financement de ces outils (tableau 5.1) peuvent être inférés à partir de la revue effectuée dans Supply Chain Magazine, qui donne les prix des adhésions et le nombre de membres (DIAS, 2019), divers journaux spécialisés, les sites web des associations et des documents officiels (comptes des associations parues au Journal Officiel). Lorsque la source est peu sûre, un point d'interrogation est mis, lorsque le coût de l'adhésion est en fonction de la taille de l'entreprise ou de la collectivité, une fourchette haute et basse est proposée : en principe, la réalité doit être plus proche de la fourchette basse. Le secteur logistique compte proportionnellement beaucoup plus de petites et moyennes entreprises (TPE et PME). Ce tableau ne pas fait mention des clubs logistiques et structures de représentation du secteur qui ont un financement exclusivement privé.

Deux classes d'outils apparaissent. Les premiers sont ceux qui ont un financement mixte : Bretagne Supply Chain, Pil'es, l'ex-cluster PACA, l'ex-cluster Rhône-Alpes. Les seconds sont ceux qui ont un financement essentiellement public : Nov@log, Logistique Seine Normandie, Euralogistic, PASCA et We4LOG. Les collectivités porteuses de projets ou sponsors ont un intérêt certain à faire entrer de nouveaux adhérents. Cela leur permet de diminuer leur participation financière. Cependant, au regard des différentes expérimentations menées, la plus grande part de financement privé n'est pas un facteur de pérennité du cluster logistique. Aucune corrélation n'existe entre une part importante de financement par les entreprises et la longévité d'un cluster logistique. Les facteurs de réussite sont à rechercher ailleurs, dans l'implication des acteurs présents, le portage politique et la pérennité des financements publics. Un acteur affirme :

12. Par exemple, la Région Sud possède une direction « Logistique et moyens généraux ».

Identifiant	Année	Subventions publiques (projets et permanentes)	Cotisations et sponsoring	Source
Cluster PACA (fermé en 2017)	2014	177 000	150 500	Journal Officiel
Cluster Rhône-Alpes (fermé en 2017)	2014	46 672	55 281	Journal Officiel
Cluster Nov@Log (fermé en 2020)	2018	434 973 ?	[28 728 ; 497 952]	Loi de pgm. finances 2020
Logistique Seine Normandie	2018	150 228 ?	[56 640 ; 384 000]	Loi de pgm. finances 2020
EURALOGIS-TIC	2018	42 800 ?	0	Loi de pgm finances 2020
Pil'es	2017	75 000	156 000	Site
PASCA	2021	377 500	[10 000 ; 60 000]	Délibération Collectivité
Bretagne Supply Chain	2020	104 338	115 931	Rapport moral
We4LOG	2020	166 000 (dotation)	35 000	Statuts

TABLE 5.1 – Budgets comparés des clusters logistiques en euros (Julien Le Van Suu 12/05/2021)

Une des premières conclusions c'est que le cluster qui arrive à s'en sortir c'est parce qu'il y a quand même un soutien public important, notamment pour financer le... l'équipe permanente [...] si on veut avoir je dirais les moyens sur la durée de les impliquer, de monter des projets, etc. il est un peu difficile [...] de compter sur un financement qui serait exclusivement euh privé en présence de cotisations. (E13)

Le coût d'entrée dans un cluster est un élément important de filtrage des adhésions. La plupart des clusters et outils de coordination étudiés utilisent un système par répartition : plus les entreprises sont grandes, plus elles payent une cotisation importante. Certaines adhésions dans certains clusters logistiques sont gratuites. Plus le coût d'entrée est faible, plus de petites structures pourront entrer dans le cluster. Un coût d'entrée nul risque cependant de ne pas filtrer en fonction des motivations de chacun, ce qui pose problème à certains animateurs. Tout dépend de l'objectif : quelles entreprises et collectivités le cluster veut-il impliquer, le niveau d'implication recherché, etc. Un coût d'entrée faible, voire nul, risque d'être plus favorable à l'objectif de dialogue secteur-territoire défendu dans les précédentes parties. En effet, pour les membres, payer une somme importante peut signifier aussi espérer une « plus-value », tandis qu'une somme faible pourrait envoyer un signal d'engagement pour le territoire. Plus le coût d'adhésion est élevé, plus les collectivités et entreprises qui vont venir seront de grande taille. We4LOG a diminué de moitié le coût de l'adhésion pour les entreprises, qui s'établit à 500 €. Pour les collectivités, il est de 1500 € en dessous de 150 000 habitants, 3000 € au-dessus. Enfin, pour les organismes de recherche et de formation, il s'établit à 750 €.

Des décisions et conflits liés à des décisions politiques peuvent aussi amener à des dysfonctionnements : cela semble par exemple avoir été le cas entre Logistique Seine Normandie (LSN) et Nov@log, qui ont dû être distingués pour des raisons administratives (pôle de compétitivité et cluster). La presse fait état de conflits impliquant la Région, le pôle de compétitivité et le cluster local (ANONYME, 2020), portant notamment sur la maîtrise des dépenses. Après de nombreux rebondissements, tractations et conflits, l'affaire s'est soldée par la « Fin de partie » pour le pôle de compétitivité logistique. Bien que souvent la création, le fonctionnement et la destruction de ces outils se font sans bruit, il n'en reste pas moins que ces outils sont fortement politiques et conflictuels. Dans le cas du cluster Rhône-Alpes, il semble s'agir plutôt d'un conflit de pouvoir et d'intérêts entre un ancien président du cluster et la Région (VIGNE-LEPAGE, 2014). Pour le Cluster logistique PACA, les changements dans la structure administrative, les fusions administratives et changements de gouvernance ont modifié les financements. Le cluster logistique est différent d'autres clusters, puisque les entreprises n'ont pas tendance à se structurer ou se fédérer naturellement. Comme les collectivités doivent intervenir pour créer une dynamique sur la thématique logistique, il convient de résorber les problèmes de coordination internes à ces dernières. Il paraît important d'inscrire ce cluster logistique dans une logique et une stratégie politique. Les élus locaux ne participent pas aux réunions du cluster, et pourtant, ils apporteraient une caution et une légitimité à son action et garantiraient une certaine conformité aux attentes du territoire. La démarche ne peut se faire du haut vers le bas, avec un modèle unique dupliqué dans toutes les filières logistiques, tous les territoires. Certains vont être plus conflictuels que

d'autres, disposent de plus ou moins de moyens, ont des objectifs avoués ou cachés. Parfois, un cluster peut se trouver dans une situation de « prestataire » pour les collectivités, c'est-à-dire qu'il réalise une expertise pour celles-ci, chose qui est différente de l'animation d'un secteur. Une définition plus claire des enjeux politiques et techniques, l'allocation de ressources administratives pour suivre les évolutions des clusters garantirait peut-être un meilleur portage budgétaire et politique. En effet, les évaluations des collectivités et de l'État concluent parfois aux résultats jugés insuffisants des clusters et pôles de compétitivité (MOREAU, 2010). Le cluster logistique doit trouver sa place sur le temps long, en conciliant les différentes logiques à l'œuvre dans les sphères d'acteurs. Il semble que certains clusters logistiques aient pour stratégie de « s'affranchir » du politique, à l'aide des acteurs économiques. Même si cela présente des avantages certains en matière de communication auprès des acteurs économiques, le risque est à terme que le politique se désintéresse de ce projet et ne le finance plus. À court terme, dans le cluster logistique, tout se passe comme si tous les acteurs subissent une perte : les acteurs territoriaux mettent à disposition du temps, des ressources humaines et des budgets, les acteurs sectoriels investissent du temps et une cotisation. Le retour – positif ou négatif – de telles actions ne peut s'envisager qu'à des échelles de temps beaucoup plus importantes.

5.2.4 Concilier les temporalités : entre monde politique rythmé par les projets d'infrastructures et mandats, monde administratif garant de la continuité, secteur logistique rythmé par le court terme

Le relatif insuccès de certains clusters peut s'expliquer par différents facteurs, dont une revue de la presse fait ressortir les aspects politiques et conflictuels. Le cluster logistique doit concilier différentes temporalités.

La première est celle du temps de l'élection. Le cluster logistique peut constituer une priorité pour une équipe régionale, et à l'inverse une dimension plus anecdotique pour une autre équipe. Parmi les responsables politiques interrogés, certains estiment que ce n'est pas la bonne forme de coordination secteur-territoire, que d'autres organismes font mieux, ou à l'inverse souhaiteraient doter le cluster d'une autre dimension organisationnelle (intégration de nouveaux acteurs). Par exemple, un acteur politique affirme :

Ça reste dans le climat de la compétition de tous contre tous, c'est quelque chose que moi j'ai un peu de mal avec, de la compétition entre Régions, rendre plus attractive notre Région plutôt qu'une autre... [...] c'est intéressant, de faire collaborer différents acteurs (E28)

Dans ce cas, ce n'est pas tant la forme organisationnelle du cluster qui est problématique pour l'acteur, mais le vocable utilisé pour sa promotion, qui évoque la compétition entre territoires au sein d'un état unitaire. Dans les travaux de recherche, le cluster n'est qu'un outil parmi d'autres, qui peut être mobilisé de manière complémentaire ou principale pour partager la connaissance, médiatiser la relation des acteurs sectoriels à l'espace (TORRE, 2019). Le cluster We4LOG n'a pas encore été confronté à des changements d'équipes politiques à l'heure de l'écriture. Le pou-

voir politique, les acteurs territoriaux et sectoriels d'un cluster sont liés au sein d'un même système d'intentions. Selon la proximité de ses animateurs et membres avec le pouvoir politique et l'administration locale, sa capacité d'action sera différente.

Notre XXXX elle est plus cool, voilà, il y a parfois des choses antagonistes, en plus de ça il y a parfois la métropole qui est pas très loin, c'est compliqué. À XXXX la métropole est moins puissante à XXXX je ne la connais pas bien, mais à XXXX je vous garantis que [...] c'est chaud devant, c'est compliqué. (E9)

La deuxième temporalité est celle des appels à projets : différents organismes et collectivités peuvent lancer des appels à projets qui vont financer le cluster, en contrepartie d'une expertise ou d'une étude. Une revue de la presse et des entretiens effectués révèle que beaucoup de projets sont liés à la logistique urbaine. Cela s'inscrit dans une temporalité particulière, ou les métropoles disposent d'une capacité d'action importante et des problématiques spécifiques. De même, l'Europe peut proposer des projets pour un cluster. Les financements peuvent être trouvés à différents échelons administratifs. Comme les budgets de certains clusters fonctionnent entièrement sur appel à projets (privés ou publics), une pression pour la survie de ces structures pèse sur leur quotidien. Certains clusters ont une mission d'intérêt général sans pour autant avoir le système administratif attaché à celui-ci. En ce sens, les administrations communautaires, étatiques, régionales et locales imposent leurs rythmes qui peuvent ne pas correspondre au calendrier d'un cluster. Par exemple, dans le cas du cluster PACA, les animateurs s'inscrivaient aussi dans le temps long de l'animation scientifique, en réalisant des posters ou états de l'art sur certains sujets liés à la logistique (REVERCHON & BARDIN, 2016). La question de la synchronisation est essentielle. Pour We4LOG, la question des appels à projets est anticipée. Ses statuts affirment que l'association peut « tirer des ressources de toutes prestations de services qu'elle pourra réaliser dans le cadre de son objet social ». De même, les statuts affirment que l'objet de l'association est « d'apporter une expertise aux réflexions et définitions des politiques publiques en matière de logistique et de transport et exercer des actions de lobbying auprès des instances publiques régionales, nationales, voire européennes, en lien avec les autres clusters logistiques si nécessaire ».

La troisième temporalité est celle du monde professionnel de la logistique, qui souhaite souvent des résultats concrets à court terme. Un quiproquo peut subsister entre les actions réelles d'un cluster et les attentes des professionnels. La perte de vitesse de certains clusters peut être due à un manque de communication sur les gains attendus de part et d'autre. Le cluster s'inscrit dans le domaine du « non marchand » ou « non immédiatement marchand ». Un cas limite est par exemple exprimé par un acteur public :

Oui ils ont quitté parce qu'ils pensaient que du jour au lendemain on allait leur faire un chèque, c'est-à-dire qu'ils allaient venir, ils allaient dire oui, mais moi j'ai des camions, j'ai des difficultés parce que vous comprenez il faut que je passe en Euro 6, la Région va m'aider vous aller me faire un chèque, donc il y a beaucoup de professionnels qui ont été assez déçus, parce qu'ils pensaient qu'en fait ce serait un guichet, pour distribuer des chèques, des prébendes, des subventions... pour tel et

tel secteur, or ce n'est pas du tout ça, c'est une association de bonnes volontés avec un budget derrière, on est avant tout là pour définir les actions pertinentes pour le cluster, et non pas pour l'entreprise. Alors derrière ils ont exprimé leur besoin, en termes de RH, en termes de formation, etc. (Anonyme)

Les acteurs sectoriels qui connaissent le territoire, travaillent avec les acteurs locaux manifestent un certain désarroi lors des entretiens face à ce qu'ils perçoivent comme des lenteurs de l'action publique. Ils n'ont souvent que peu de temps pour s'investir dans un cluster, ayant plusieurs dimensions à gérer dans leur structure (administration, management, exploitation...). Dans les grands groupes de logistique, il peut exister un « double usage » entre le cluster local et les instances représentatives nationales, donc potentiellement des recoupements à différentes échelles. Dans le monde de la logistique, la question du temps est fondamentale : il s'agit surtout de ne pas en perdre. Cela explique notamment les difficultés à mobiliser ces catégories d'acteurs autour d'un projet de territoire.

Les gens sont vraiment très investis dans l'opérationnel et ont peu de temps... Il y a aussi à la fois d'un côté, beaucoup de petites entreprises, très petites entreprises, et donc là, il y a un problème de temps et un peu de volonté et dans les entreprises plus grosses, elles sont souvent filiales des grands groupes, et... on le voit notamment pour des clusters qui sont dans des régions un peu excentrées, par rapport au centre décisionnel parisien, etc. À la fois le centre décisionnel va dire : « Pourquoi vous passez du temps à aller aux réunions d'un cluster ? Qu'est-ce que ça rapporte sur un plan d'exploitation ? » [...] Soit eux-mêmes collaborent déjà à des instances communes, mais plus nationales, du coup, avec une dimension parisienne... (E13)

Dans We4LOG, les chefs d'entreprise présents ont un profil particulier : ils sont souvent engagés dans le territoire et dirigent des PME. Ils n'ont pas de contraintes particulières liées à un système hiérarchique.

La figure 5.12 montre bien les différentes perceptions du temps selon les catégories d'acteurs. Tandis que les employés, chefs d'entreprises et animateurs mobilisent beaucoup le champ lexical lié au temps, les techniciens, élus et autres catégories l'utilisent peu.

L'animateur est contre-intuitivement le plus en prise avec cette question, puisqu'il doit aussi « se mettre à la place » des chefs d'entreprises et employés de la logistique. L'articulation de temps avec l'espace est fondamentale dans la démarche logistique. Il l'est aussi pour un cluster logistique. Celui-ci, pour être pérenne, a pour objectif de proposer la bonne coordination, à la bonne échelle, au bon moment.

Synchroniser différentes sphères d'acteurs avec la proximité géographique temporaire est un défi (TORRE, 2009). Trois phases d'interaction peuvent être identifiées. La première est celle du démarrage de la collaboration, qui se manifeste par l'existence de Proximité Géographique Temporaire. Son but est l'interconnaissance, la fixation d'objectifs et de règles. La deuxième est celle du travail à distance, qui se manifeste par une présence de Proximité Organisée. Cette phase vise à enclencher le processus de partage d'information et de bonnes pratiques et consolider les relations de confiance établies dans la première phase. Enfin vient la phase des rencontres

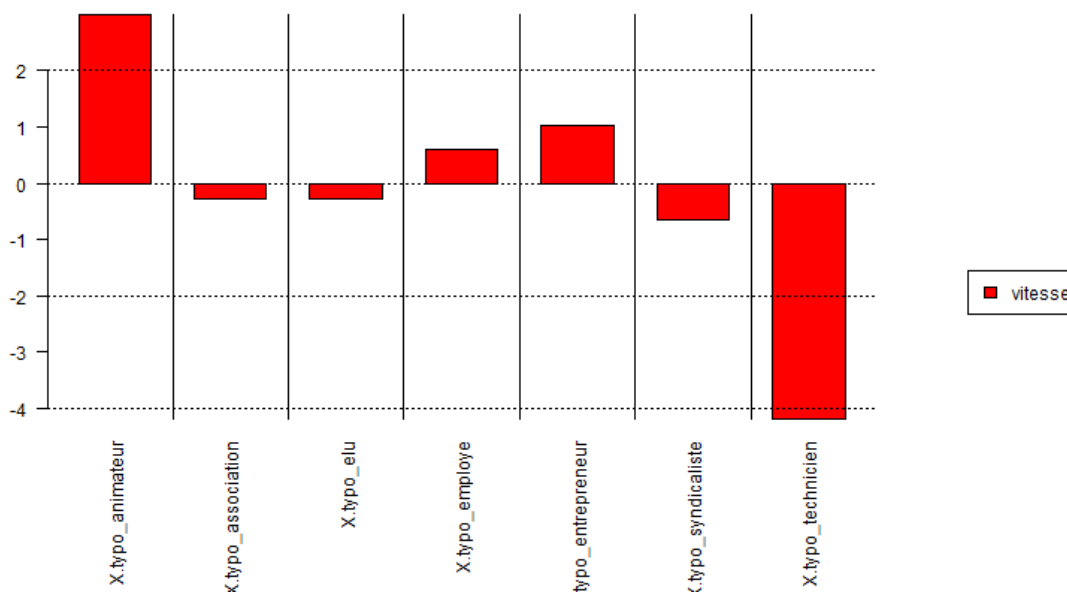


FIGURE 5.12 – Champ lexical du temps et perception (Tgen : lemmes rapide, rapidement, retard, temps, vite, vitesse, Julien Le Van Suu 14/05/2021)

ponctuelles, qui se caractérise par l’existence de relations de Proximité Géographique Temporaire, qui permettent de résoudre les conflits (rencontres ad hoc) ou encore maintenir le risque de conflit bas (réunions programmées).

C’est ainsi que le Cluster We4LOG a fonctionné, avec la particularité d’avoir été « forcé » d’entrer dans la deuxième phase par la crise sanitaire, alors que la confiance ne s’était pas encore installée. La première phase était portée politiquement avec une grande réunion de lancement puis une assemblée générale. La deuxième phase était organisée sous forme d’ateliers thématiques (Ressources humaines, multimodalité, logistique urbaine...) par vidéoconférence. Plusieurs interviewés interrogés dans cette période, qui ne font pas partie du « noyau » d’acteurs initial, regrettent le peu d’interconnaissance entre les acteurs (E18, E21, E22, E23). De même un manque de définition de l’objet du cluster et des rôles de chacun existe.

Pendant un temps je leur ai dit je comprends toujours pas ce que je... ce que [mon entreprise] fait la, puisque [mon entreprise] n’apporte pas grand-chose. Et on m’a dit attends, laisse le temps faire, ça va arriver, tu verras tu trouveras ta place. (E21)

La phase initiale, qui nécessite d’être présent physiquement, est essentielle au processus de clustering. L’expérience forcée « d’accélération », due à la crise sanitaire montre son importance. Enfin, la phase 3 est nécessairement tournée vers la résolution de conflits. C’est celle dans laquelle le cluster se trouve à l’heure de l’écriture. Par exemple, un membre clé qui avait quitté le cluster a été réintégré. Au total, le cluster aura connu en moins de trois ans deux changements majeurs de gouvernance, ce qui semble élevé comparativement aux autres clusters.

Les trois phases du processus peuvent être comprises comme un processus de maintien de l’entropie au niveau souhaité. L’entropie, en théorie de l’information, indique les limites dans lesquelles peut varier une information sur un système. Cette mesure représente la « non-information » ou

le « chaos ». L'entropie est par exemple faible dans le cas de la glace, forte dans le cas d'un gaz tel que la vapeur d'eau. Plusieurs économistes et chercheurs en sciences de gestion ont déjà mentionné ce concept, faisant référence à Hirschmann et son modèle « Voice-Exit » (FERRATON & FROBERT, 2017; VALLAT & BERTEZENE, 2018). Cette entropie est nécessaire au processus d'innovation, puisqu'une entropie faible correspondrait ici à une organisation bureaucratique totalement routinisée, incapable de produire le changement. Une trop grande entropie, à l'inverse, signifie la « sortie » (exit) des acteurs privés du cluster, des animateurs ou des fonctionnaires territoriaux, ce qui n'est pas souhaitable dans le processus de clustering.

Le cluster, à travers ses réunions, sa présence dans des salons, à des vidéoconférences, vise à maintenir cette entropie à un bon niveau, c'est-à-dire qu'il permet à la fois d'inclure de nouveaux acteurs et de provoquer le changement, mais qu'il ne provoque pas la fuite de ses membres et animateurs. Deux facteurs aisément identifiables semblent contrôler cette entropie au sein d'un cluster.

Le premier est l'inclusion de nouveaux membres « différents », qui augmente l'entropie, en satisfaisant ou pas les autres membres.

Le second est la maximisation de la *logique de similitude* de la proximité organisée (TORRE, 2019) ou la maximisation de la proximité cognitive (BOSCHMA, 2004), qui permet de réduire l'entropie. Faire rentrer dans un cluster de nouveaux membres qui sont similaires à ceux qui y sont déjà diminue l'entropie. Certains acteurs se sont opposés à cette logique au sein de We4LOG. Les enjeux politiques à l'entrée de nouveaux membres et au choix du type de ces membres sont importants : quelles solutions technologiques défendent-ils, dans quel mode de transport sont-ils impliqués, dans quels réseaux s'inscrivent-ils ?

C'est pas une question d'ouverture, nous on pense, c'est que ça se sélectionne des membres, par exemple à moment nous on s'est opposé à l'entrée d'un membre. Mais parce qu'ils étaient plus nocifs que positifs (Anonyme)

De même, construire un langage en commun, mettre en place des routines et pratiques, des réunions régulières diminue l'entropie. L'*équilibre* reste à trouver entre la nouveauté et l'innovation d'un côté et la stabilité du système de l'autre. Connaître les acteurs dans le cluster, avoir une stratégie pour sélectionner les nouveaux membres, trouver des processus pour la désignation des présidents, maintenir les équilibres et gérer les conflits, telle sont les tâches des directeurs de cluster. Elles sont intrinsèquement liées à la question des proximités : si le « trop » de proximité organisée empêche l'innovation, son absence ne permet pas l'interaction des différents membres. Dans le cluster We4LOG, la courbe du nombre de membres suit une courbe logarithmique : c'est-à-dire que le nombre de nouveaux membres par intervalle de temps est important au lancement du cluster, puis diminue jusqu'à tendre vers 0. Cela s'explique par la reprise des réseaux existants MP2 et Translog. La problématique est alors d'introduire de l'entropie en intégrant de nouveaux membres. Cette relative stabilité des acteurs de l'entreprise n'a pas empêché une instabilité du côté des animateurs de clusters, pour des raisons que les futures recherches pourront mettre en lumière. Il a évoqué quelques facteurs possibles à partir des expériences passées. Une étude cinétique du nombre de membres sur les différents clusters logistiques en France se-

rait particulièrement éclairante. Elle n'a pas pu être réalisée ici pour des raisons d'accès aux données et de jeunesse des dispositifs étudiés. Le nombre de membres peut être estimé à partir des archives des sites web des différentes structures, du nombre de destinataires des mails, de la composition des membres des conseils d'administration.

Dans un cluster, l'horizontalité est valorisée, les prises de décisions se veulent collégiales. Le site web de We4LOG fait appel à la notion de gouvernance, ce qui implique une orientation en ce sens. Pour l'instant, il est difficile de juger des formes de gouvernance que prend le cluster, même s'il apparaît que beaucoup d'évènements se déroulent à distance. Avec l'épisode de crise sanitaire, le risque pourrait être de développer une forme d'ingénierie de la participation (BONACCORSI & NONJON, 2012). Cela voudrait dire que l'animation du cluster serait entièrement médiatisée par des outils informatiques et techniques duplicables sur différents clusters.

Plus inquiétant, les durées sur lesquelles restent en poste les présidents et directeurs de cluster semblent supérieures en moyenne par rapport au cluster We4LOG. Au regard des temporalités, beaucoup de changements de gouvernances en peu de temps ont eu lieu (figure 5.13). Par exemple, l'équipe dirigeante de MP2 n'a subi qu'un changement de présidence (Jean Vila qui a succédé à Hermeline Malherbe) et aucun changement de direction en une dizaine d'années. Même constat du côté de Translog, aucun changement de direction n'a été constaté, mais un changement de présidence. We4LOG connaît deux changements en moins de 3 années. Cela peut être dû à un hasard du calendrier, les acteurs en question souhaitant poursuivre leur évolution professionnelle en dehors du cluster. C'est l'hypothèse émise par cet acteur pour le premier changement de gouvernance :

C'est pas lié au politique, je pense que XXXX a eu une opportunité et donc c'est de la mobilité de personnel normale [...] Je ne sais pas si ça va changer fondamentalement le fonctionnement du cluster, ce qui est sûr, c'est qu'on a eu un départ et une arrivée simultanés, ce qui est rare dans toutes ces organisations [...] On aurait eu un départ et un poste qui aurait été vacant, libre pendant, pendant des mois des années peut-être ça... ça aurait pas été clairement pas un bon signal auprès des adhérents et de la filière, donc là, effectivement, il y a quelqu'un qui part, mais il est remplacé donc c'est un bon signe, ça veut dire qu'on assure la continuité qu'on se préoccupe du fonctionnement, et qu'on a la volonté de faire vivre le cluster. (E10)

Si cette hypothèse est validée, il convient de comprendre pourquoi les postes d'animation de cluster sont peu attractifs, en termes d'évolution de carrière et de reconnaissance, au regard d'autres positions dans l'administration.

Deuxième hypothèse, les changements de gouvernance pourraient être dus à des dysfonctionnements internes au cluster. Dans ce cas, il convient de comprendre lesquels. C'est l'hypothèse émise par deux autres acteurs internes au cluster :

Il y a un élément inquiétant quand même [...] un président courageux, sympa, qui a essayé de faire, mais, qui va démissionner, je pense qu'on va recevoir sa démission.

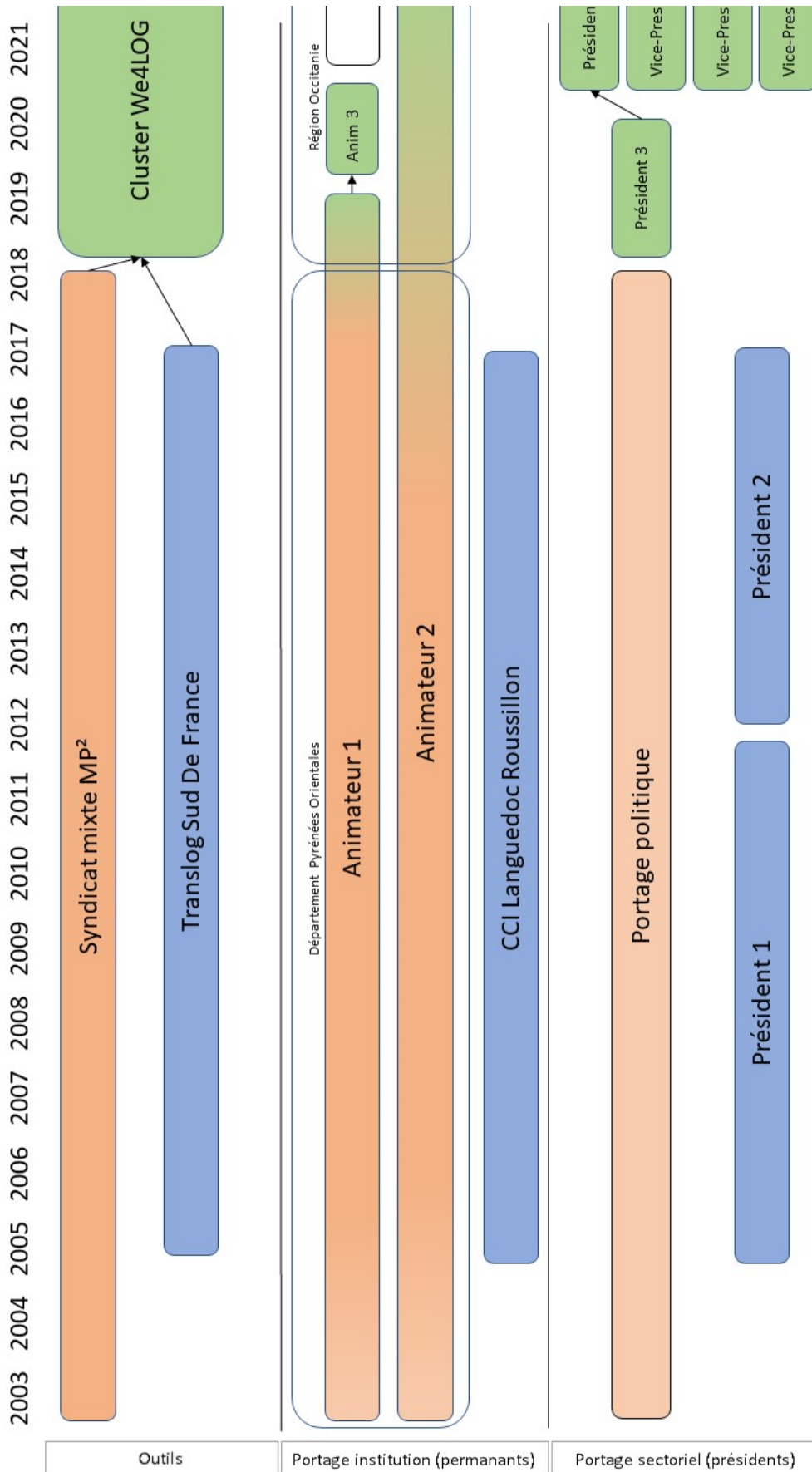


FIGURE 5.13 – Cluster We4LOG et prédécesseurs : Maints changements de gouvernance en peu de temps (Julien Le Van Suu 06/05/2021)

Une première directrice qui s'est barrée, une deuxième qui vient de se barrer ? [...]
(Anonyme)

Elle vivait très mal le sentiment que rien n'avait été fait depuis la création (Anonyme)

Le milieu de la logistique et du transport de marchandises revêt peut-être une dimension cognitive trop éloignée de celle de la fonction publique et de l'animation de cluster. Un hiatus peut exister entre la réalité du secteur et la volonté politique (innovation, compétitivité, collaboration), qui se traduit par une incapacité à concilier ces logiques au niveau d'une équipe de direction. Un problème d'objectifs et de temporalités pourrait être inhérent à la structure du cluster logistique : il s'agit de concilier le temps long de l'intérêt général avec celui, court, des marchés et de l'exploitation logistique.

Troisième hypothèse, la forte instabilité peut être due à la crise sanitaire, qui a ralenti l'activité du cluster et plus ou moins mis en berne le processus d'interconnaissance. Ce contexte est particulièrement antinomique par rapport à un processus qui implique des rencontres.

Quatrième hypothèse, des pratiques à l'intérieur du cluster ont généré des conflits internes. Trois acteurs n'ayant pas été interviewés formellement ou souhaitant l'anonymat déplorent certaines pratiques gestionnaires et financières au sein du cluster et d'autres structures, dont les actions ne seraient pas utiles à la promotion de la filière logistique. Un problème de transparence persiste, ne serait-ce qu'entre membres. Il paraît difficile de justifier l'action publique auprès des citoyens, dans un contexte de montée en puissance d'un désir de transparence et de sobriété, lorsqu'elle est déjà contestée au sein même des structures dans lesquelles elle se fait.

Si la stabilité des membres n'est pas nécessairement recherchée au sein d'un cluster, celle de la gouvernance doit être pensée, car le cluster est pris dans un système d'intentions et de temporalités extrêmement complexe. L'impermanence d'une équipe ajoute une difficulté difficilement surmontable. Il convient de mettre en place des mécanismes de régulation interne pour obtenir une plus grande satisfaction des membres et animateurs.

*

Pour conclure ce chapitre, le cluster logistique We4LOG est un objet de coordination unique dans le temps et situé spatialement, même si certains motifs sont communs à tous les clusters logistiques¹³. Une évaluation précise du cluster We4LOG ne peut être proposée en l'état, sachant que le processus se déroule dans un contexte de crise sanitaire particulier. Par conséquent, peu de données permettant de juger de la portée des actions internes et externes sont disponibles. Les éléments de compréhension des clusters logistiques proposés ici relèvent plus de la reconstitution que de l'observation : à partir d'archives, de paroles d'acteurs, d'articles de presse, la lumière est faite sur l'intérieur de cette « boîte noire » qu'est le cluster logistique. La difficulté est de comprendre le rôle des conflits en tant que moteur de développement (CHIA et al., 2008), au sein d'un cluster logistique. En effet, même s'ils existent, peu d'acteurs souhaitent s'exprimer

13. Une caractéristique que beaucoup d'outils de coordination ont en commun concerne le fonctionnement par cercle, par exemple. La nature juridique d'association favorise certains motifs et certaines représentations dans tous les outils de coordination du secteur logistique

sur cette question. Entre le cluster et d'autres institutions, la tâche est relativement plus simple puisque ces événements peuvent être médiatisés. Une solution serait de mettre en place une démarche de recherche-action (CATROUX, 2002), par exemple en sollicitant les animateurs de cluster pour écrire des articles sur leurs expériences vécues.

Avec une forte certitude liée aux remaniements et aux dires d'acteurs, il semble que le cluster logistique « cherche sa place ». Il s'agit de trouver la bonne formule de développement interne, pour satisfaire les acteurs de la filière et territoriaux, susciter l'innovation tout en maintenant une certaine stabilité. L'injonction de « faire mieux » avec des moyens restreints, être innovant tout en s'inscrivant dans la durée est particulièrement difficile à tenir. Le fonctionnement par projet est symptomatique de cette double identité du cluster logistique, entre intérêt général, innovation et résultats ; entre long et court termes. L'acteur public joue un rôle fondamental dans ce processus, puisqu'il garantit sa stabilité dans le temps, lance les projets et fixe les objectifs de long terme (Hypothèse 1-3). La sphère publique est cependant en proie à des contradictions internes qui doivent être résolues pour un meilleur fonctionnement du cluster logistique. Ces résultats ne peuvent être obtenus en chassant la dimension politique du cluster, mais plutôt en l'intégrant pleinement avec les acteurs concernés. L'implication des acteurs publics est une des conditions de réussite. La seconde est l'implication des acteurs du secteur, leurs liens avec le territoire. Le cluster doit s'insérer au sein d'un écosystème existant d'institutions (par exemple Transten, la CCI, les syndicats professionnels de transporteurs...) en trouvant les interstices et les sujets qui ne sont pas encore couverts pour définir ses objectifs.

Chapitre 6

Difficultés pour construire une stratégie en commun : Un dispositif entre développement de l'entreprise, action politique et lobby

« Le changement [...] ne peut se comprendre que comme un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est-à-dire inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit, bref, une nouvelle praxis sociale. »

Michel Crozier

Le cluster est-il une façon de mettre la logistique au service des territoires (innovation sociale) ou alors de proposer des formes de coordination entre acteurs sectoriels (innovation organisationnelle) ? Carole Delga affirme : « Il faut imaginer la logistique de demain au regard des impératifs environnementaux. Je rappelle que nous nous sommes fixé comme objectif de devenir la 1^{re} Région à énergie positive d'Europe. Dans ce contexte, le Cluster sera un outil stratégique pour concilier ces deux impératifs » (GIL, 2018).

Il semble difficile d'intégrer ce cluster dans un double contexte politique, celle de la Région à énergie positive, et économique, avec ses enjeux logistiques de court terme. Chaque acteur, au sein du cluster, joue une partition qui est la sienne. Ce chapitre essaie de comprendre comment différents objectifs peuvent cohabiter au sein du cluster et impulser une dynamique en faveur de l'innovation. Pour cela, deux niveaux d'analyse peuvent être distingués. Le premier concerne

les mécanismes transactionnels et relationnels à l'intérieur du cluster. Le second concerne l'inclusion du cluster dans un réseau plus vaste d'institutions et d'entreprises. Le premier niveau est individuel, le second systémique. L'articulation de l'endogène avec l'exogène est particulièrement importante pour un cluster. Le but est de produire un changement qui réponde à l'intérêt général, c'est-à-dire une modification des manières de concevoir et produire la logistique qui réponde aux enjeux sociétaux, économiques et environnementaux actuels. La nature d'intérêt général d'un changement est déterminée par les acteurs qui le font, mais aussi ceux auxquels il s'applique. Cela explique le positionnement en faveur de l'ouverture sélective du dispositif adopté dans ce chapitre.

Les hypothèses auxquelles ce chapitre répond sont celles sur les coordinations horizontales (Hypothèse 2-2) et les mécanismes « d'enfermement » qui peuvent exister (Hypothèse 3). Un modèle de développement du cluster logistique est proposé pour renouveler les formes de coordination et d'action publique en faveur du développement économique.

Pour cela, la démonstration se déroule en deux temps.

La première partie se focalise sur les relations internes au cluster, en montrant la grande diversité de préoccupations et représentations (qualitative) qu'on y trouve, mais aussi la relative homogénéité (quantitative) d'acteurs issus du même monde.

La deuxième partie se focalise sur les relations entre l'extérieur du cluster et l'intérieur, en montrant l'insuffisante articulation qui existe entre le secteur et le territoire. Ce chapitre mobilise l'analyse des proximités pour expliquer les phénomènes d'enfermement.

6.1 Des objectifs variés : entre aménagement, recrutement, innovation et report modal

La diversité des préoccupations puise sa source dans plusieurs phénomènes. Parmi ceux-ci, la culture professionnelle différente des acteurs publics et privés, le manque de définition d'objectifs, les stratégies d'acteurs, et pour terminer, les phénomènes de concurrences et de lobby entre modes de transports jouent un rôle. Pour ouvrir un maximum de possibles, permettre l'innovation, l'objectif d'un cluster serait d'avoir des représentations variées, mais des objectifs en commun. L'inverse se constate dans le cluster We4LOG : les représentations sont relativement homogènes, mais les objectifs sont différents.

6.1.1 La difficile cohabitation des systèmes institutionnels et professionnels

Au regard des différents outils de coordination du secteur logistique, il apparaît que les plus conflictuels sont ceux qui mêlent acteurs territoriaux et sectoriels. Le conflit n'est pas considéré comme une heuristique négative pour les territoires, mais au contraire comme faisant partie du processus de dialogue secteur-territoire. Une revue de la presse pour chacun des outils a été réalisée, faisant apparaître des motifs. Au niveau national, il existe majoritairement des structures à la gouvernance privée. À l'inverse, au niveau régional, les structures à la gouvernance mixte sont majoritaires. Au niveau national, on trouve l'Agora du Supply Chain management,

le club Déméter, l'ASLOG/France Supply Chain, l'Afilog, FAPICS/AFRSCM¹, l'AUTF², GS1 France, Union TLF³. Seule l'AUTF semble avoir été en conflit ouvert pour le dispositif de majoration appliquée au transport routier, dans laquelle elle a engagé une procédure au Conseil d'État. Cette association est en désaccord par rapport à certaines stratégies liées à la logistique portuaire (AUTF, 2016 ; L.G, 2013). Le conflit peut faire partie d'une stratégie pour tel ou tel mode de transport. Les associations nationales se caractérisent plutôt par des prises de position qui relèvent du lobbying (CHEVALLARD, 2007), ou alors de l'analyse d'une évolution sociétale (BATTAIS, 2016). Ces prises de position semblent souvent contraires aux objectifs affichés des politiques publiques, notamment lorsqu'elles visent la légitimation et le maintien au statu quo des parts modales actuelles.

Les intérêts des acteurs territoriaux et institutionnels sont différents des acteurs sectoriels. D'une part, le fonctionnement de l'administration est différent de celui d'une entreprise, malgré quelques recoupements : il diffère par son mode de prise de décision, ses finalités, mais aussi la source et la destination des financements.

D'autre part, comme la partie I en fait état, la manière de communiquer d'un fonctionnaire territorial, d'un cadre d'une entreprise logistique, d'un chef d'entreprise ne sera pas la même. Certains acteurs sectoriels viennent dans ces structures pour s'engager en faveur du territoire, tandis que d'autres viennent pour faire avancer certains intérêts propres à leur profession. De même, certains acteurs territoriaux s'engagent pour les entreprises de leur territoire, ou pour leur territoire, ce qui implique des gestions différentes.

La présence de conflits et d'enjeux de pouvoir est plutôt attendue, lorsque les systèmes de lobbying et de décision politico-administrative se trouvent dans une même institution. Étant donné la structure des entreprises logistiques et des services administratifs en Occitanie, il est plus probable d'avoir dans le cluster de petites entreprises logistiques, en face de cadres techniques de grandes collectivités territoriales. Pour résoudre cette ambiguïté, il convient de définir clairement pourquoi les acteurs s'engagent dans un cluster. Cela va nécessairement générer moins d'adhésions, mais l'objectif quantitatif de représentativité pourrait s'effacer dans celui du développement territorial et de l'intérêt général. Il pourrait être intéressant de faire entrer de nouvelles sphères d'acteurs pour sortir d'une certaine ambiguïté. En analysant les clusters logistiques qui ont fermé, ce n'est pas tant le conflit qui les caractérise sinon la gouvernance mixte (section 6.1.1). Cette gouvernance mixte est à la fois le talon d'Achille et la plus-value d'un cluster logistique. Avoir un cluster qui ne fonctionne qu'avec des acteurs privés n'est pas forcément intéressant sur la thématique logistique. Cela peut générer des phénomènes de concurrence directe entre acteurs, rendant inopérant le partage d'information. Dans le cas d'une gouvernance privée, il convient de veiller à la complémentarité des acteurs. Souvent, les structures de ce type sont investies par les transporteurs, ce qui implique une concurrence directe, ou avec des chargeurs, ce qui implique la notion d'enjeux de pouvoir au sein d'une chaîne logistique (NOIREAUX & POIREL, 2009). Dans tous les cas, le cluster logistique ne peut viser le partage d'informations

1. Association Francophone de Supply Chain Management

2. Association des Utilisateurs de Transport de Fret

3. Transport et logistique de France

Nom de la structure	Type de gouvernance	Conflits
Translog Sud de France	Mixte	Non
Cluster logistique PACA	Mixte	Non
Cluster Rhône Alpes	Mixte	Entre élu et chef d'entreprise
Cluster Nov@log	Mixte	Entre clusters

TABLE 6.1 – Clusters qui ont cessé leur activité et types de gouvernances (Julien La Van Suu 17/05/2021)

stratégiques entre entreprises logistiques, dans un secteur fortement soumis à la concurrence. Les effets pourraient être inverses de ceux recherchés, c'est-à-dire que la production d'une proximité organisée s'accompagnerait d'un mécontentement des acteurs de la logistique. C'est donc une circulation horizontale de l'information (entre secteur et territoire) qui doit être mise en place et qui apporte une plus-value au dispositif. Il convient de rechercher les complémentarités plutôt que les concurrences, ce qui inclut des domaines d'action assez éloignés du transport.

On est quand même sur des métiers qui sont quand même relativement proches donc on peut avoir un système de gestion qui fait que la flotte de camions est mieux suivie que le voisin et fait la même chose quand même on offre le même type de produit, on peut être spécialisé en camion frigo et puis l'autre en camions transformés combustibles, etc. on peut être sur des niches et c'est quand même des gestions de flotte commune... Alors là ils peuvent collaborer par exemple, mais entre deux opérateurs de camion frigo [...] c'est plus difficile de ne pas se concurrencer frontalement. (E32)

Même la question du report modal peut éventuellement poser problème au sein d'un cluster, puisque dans beaucoup de représentations le développement d'un mode de transport se fait au détriment d'un autre. Les acteurs publics ont un objectif clair en ce sens : faire du report modal de la route vers le fluvial et le ferroviaire, tandis que les objectifs des acteurs privés sont plus hétérogènes en fonction de leur positionnement paradigmatique et sur le marché.

Les désaccords ou coopérations, dans le cas du cluster logistique étudié, ne sont pas liés à une forte similitude entre les discours (dimension de la proximité organisée). L'économie de la proximité considère généralement la proximité organisée comme vecteur de coordination et de coopération (CARON & TORRE, 2006 ; TORRE & ZUINDEAU, 2008), notamment dans sa dimension d'appartenance (les acteurs se coordonnent au sein de réseaux, institutions et structures). La méthode textométrique utilisée étudie plutôt la logique de similitude. Or, si les acteurs parlent des mêmes objets (logistique, infrastructures, motorisations, formation), ils l'abordent de manière différente. En d'autres termes, parler le même langage et avoir un certain nombre de représentations en commun ne garantit pas que les acteurs soient dans une logique de coopération. Le langage en commun rend plus aisée la communication entre les acteurs, révèle

l'existence de certaines représentations en commun, donc augmente les potentialités de conflit ou coopération. Dans les analyses de spécificités, des acteurs très proches en matière d'usage des mots (figure 6.12) peuvent affirmer des idées inverses : par exemple, un chef d'entreprise spécialisé dans le transport ferroviaire (E19) et un fonctionnaire territorial (E10) s'opposent sur la nécessité du report modal. Par leur utilisation de ce monde lexical, ces acteurs produisent des discours avec une forte similitude dans les mots employés, avec les mêmes représentations sur le « monde ferroviaire », mais qui peuvent être source de désaccords⁴.

Différentes stratégies, représentations et objectifs cohabitent en fonction des catégories d'acteurs définies. Au sein du cluster, il s'agit de montrer les différences de perception qui peuvent exister. Celles-ci ne sont pas un obstacle à la construction d'un objet territorial logistique, mais elles sont symptomatiques de la difficulté à trouver des objectifs en commun. Les figures qui vont suivre ne portent que sur le sous-échantillon des acteurs dans le cluster.

6.1.2 La nécessaire définition d'objectifs à l'épreuve des représentations mutuelles

Une forme d'opacité persiste en ce qui concerne les objectifs réciproques des acteurs dans le cluster étudié. Ces objectifs sont clairement affichés lors d'un entretien à visée de recherche, ou même d'interviews dans la presse, ce qui signifie que les acteurs ne souhaitent pas les masquer et connaissent leurs priorités. Le guide d'entretien abordait spécifiquement la question des attentes vis-à-vis du cluster, et les réponses étaient plutôt claires : des actions en faveur de l'écoconduite, du contact avec de nouvelles entreprises potentiellement partenaires ou clientes, un développement économique local, un développement logistique plus coordonné... les acteurs territoriaux peuvent chercher à faire passer un message en faveur du respect de l'environnement et de la nécessaire mutualisation des flux. Les acteurs sectoriels essaient aussi d'attirer l'attention sur les difficultés que rencontre la profession, le défaut de considération, les difficultés liées aux évolutions réglementaires et technologiques... La difficulté ne tient pas tant à la légitimité des revendications, mais plutôt à leur multiplicité. Le niveau institutionnel d'objectifs (par exemple : Région à énergie positive) se télescope avec un niveau individuel d'objectifs (par exemple : développer le report modal sur une entreprise particulière). La montée en généralité, d'un niveau individuel à un niveau institutionnel, nécessite de « perdre de l'information ». Ce processus n'est pas toujours maîtrisé : certains acteurs peuvent estimer que les orientations prises ne représentent plus leur vision. Dans un cluster, il s'agit de trouver des dénominateurs communs entre différents acteurs, pour que le groupe puisse porter une revendication claire et homogène, connaître son objet et les sujets sur lesquels il est compétent.

À partir du moment où le cluster a des objectifs affichés, à une feuille de route avec des actions et que l'on voit qu'il agit, qui prend de l'importance de la visibilité [...]

4. C'est une des limites de la méthode textométrique employée, qui mesure plutôt précisément les représentations et langages en commun. En revanche, elle ne réussit pas à appréhender pleinement les systèmes d'idées ou idéologies, puisque ces derniers sont cachés plus dans le sens que la forme du discours. Seules les associations de mots à connotation positive ou négative permettent de comprendre les logiques de valuation qui sous-tendent les discours d'acteurs.

bah ça appellera plus d'adhérents, c'est le promouvoir, mais pas le promouvoir simplement en disant qu'il existe, c'est le promouvoir au travers de son [...] travail, de sa participation à des actions [...] Je pense que pour certains membres du cluster ça ne va pas assez vite, il y a certains membres du cluster qui ont des attentes très opérationnelles très concrètes, très aussi autocentrées, en fonction de leurs problématiques, ou de leur projet d'entreprise, personnel, ou de personnes publiques. Et ensuite, il y a d'autres acteurs qui sont beaucoup plus macro, avec des approches plus globales, donc c'est vrai qu'il faut arriver à faire l'amalgame et avancer. (E10)

Une analyse textométrique révèle que la question des objectifs est identifiée de manière variable selon les acteurs. Un fonctionnaire territorial, un formateur et un animateur mobilisent la moitié des occurrences du lemme « objectif » au sein du cluster. Parmi ces derniers, seul le fonctionnaire territorial identifie un problème majeur. Les entreprises du secteur semblent moins portées sur cette question et utilisent relativement peu ce lemme. Les collectivités devraient définir leur projet, notamment celles qui financent le cluster. Les acteurs sectoriels sont aussi en attente d'une définition pour comprendre le projet et se lancer dans des actions en collaboration avec le territoire.

Même si le cluster « pour et par les entreprises » est une réalité nuancée par la nature des financements, les visées et l'organisation du cluster, cette dimension apparaît dans le discours. Cela ressort dans les lemmes utilisés. « Entreprise » arrive dans les premières positions⁵, ainsi que des mots liés à la dimension réflexive du cluster : voir, penser (figure 6.1). Les lemmes associés à l'institutionnel arrivent bien après. Lors des réunions, les collectivités semblent être dans une phase d'observation : prise de note, d'information, etc. Il existe une réelle volonté de laisser un espace de parole et d'action aux entreprises. Néanmoins, elles ont aussi un rôle et une expertise à apporter au collectif, et une vision de la thématique logistique. Une classification Reinert montre le même phénomène au sein des adhérents du cluster et au sein du corpus général : les catégories d'acteurs sont intéressées par différents sujets (figure 6.2). Les fonctionnaires territoriaux, en bleu, s'intéressent au rôle de la puissance publique dans l'aménagement du territoire (classe 3). Les employés et cadres logistiques mobilisent le monde lexical lié à la classe 4, violette : l'évolution des énergies des motorisations. Enfin, la classe 1 et la classe 2 sont mobilisées principalement par certains chefs d'entreprises. La classe 2 fait référence au cluster comme facilitateur de la circulation de l'information. La classe 1 rouge évoque les difficultés liées au métier. Le fait que la classification Reinert fasse ressortir la typologie initiale montre sa pertinence pour expliquer les écarts de représentations. L'affinité avec ces différentes thématiques conditionne la proximité organisée. Conséquemment, les acteurs s'organisent autour d'ateliers : club RH, Logistique urbaine, Multimodalité. Si cette stratégie maximise l'intérêt des acteurs présents aux ateliers, elle minimise en revanche les échanges et ralentit le processus d'interconnaissance. En effet, chaque groupe risque de « s'enfermer » dans la thématique de travail en perdant une vision globale nécessaire au fonctionnement du cluster. Cela s'est produit aussi

5. Cela doit être nuancé, car dans le sous-corpus des adhérents du cluster, beaucoup plus d'entreprises que d'institutions ont été interrogées

CHAPITRE 6. DIFFICULTÉS POUR CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE EN COMMUN : UN DISPOSITIF ENTRE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE, ACTION POLITIQUE ET LOBBY

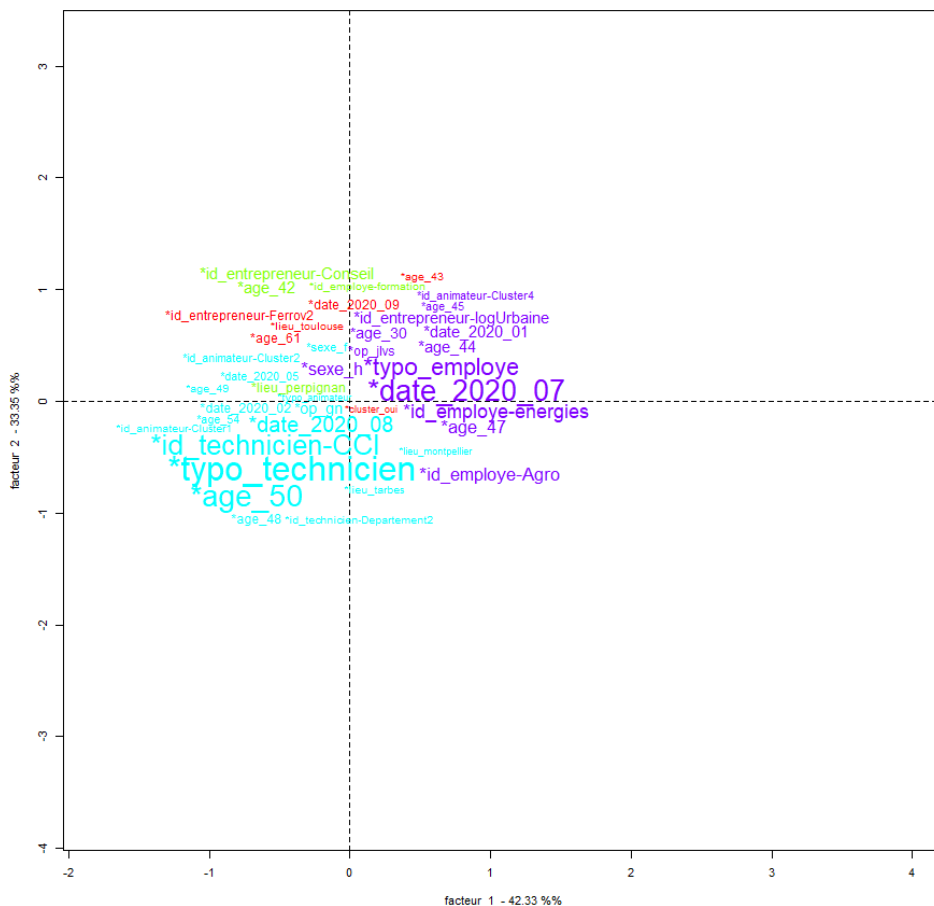
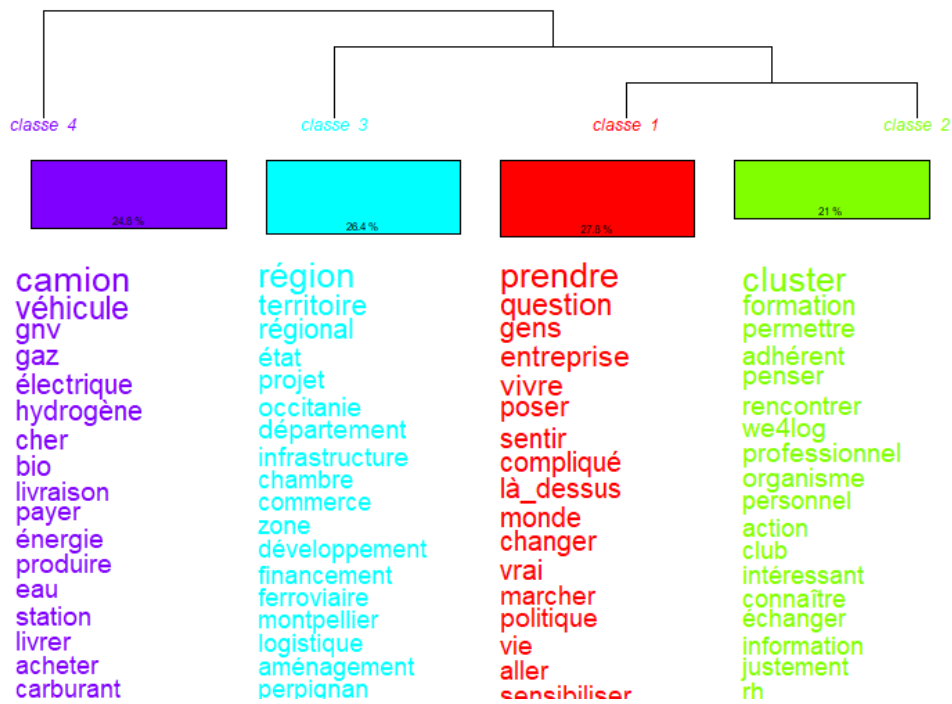


FIGURE 6.2 – Classification Reinert sur les adhérents du cluster (simple, segments de texte classes phase1 = 13, 92% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 30/04/2021)

dans l'entreprise Railcoop (R12), qui fonctionne en cercle de réflexions. Des cercles peuvent proposer des innovations et services pertinents pour un sous-groupe d'acteurs, mais qui ne font pas l'unanimité ou vont à l'encontre de la stratégie globale. Un vrai travail de définition reste à faire, de l'individu au groupe de réflexion, et du groupe de réflexion au cluster, avec à chaque niveau des arbitrages et priorités à définir. La thématique de l'aménagement de la logistique disparaît du niveau individuel (fonctionnaires et élus) au groupe, ce qui peut être dommageable au processus de construction d'un dialogue secteur-territoire. Cela met en retrait plusieurs collègues qui s'intéressent à cette question (recherche, collectivités territoriales).

Sur le site du cluster, les priorités sont : l'emploi et la formation, la multimodalité, la logistique urbaine, l'innovation. Ce propos peut être précisé : les acteurs semblent parler d'innovation sur les motorisations principalement, d'interconnaissance entre les acteurs, de conditions de travail. Ces thématiques peuvent être influencées dans une certaine mesure par les questions, bien qu'aucune question spécifique ne soit posée sur les motorisations, sur les conditions de réalisation des prestations, etc.

Beaucoup de sujets qui pourraient intéresser les acteurs publics dans le cluster sont passés au second plan, s'ils ne sont pas totalement absents de la réflexion : par exemple, l'impact de la coordination entre administrations sur l'aménagement de la logistique n'est pas évalué. Plus généralement, les points fixes et espaces de la logistique ne bénéficient pas de la même attention que le transport. La question du zonage, de l'aménagement de zones logistiques éco-construites, des conditions de stockages sont beaucoup moins présents dans la communication officielle du cluster. Au-delà des divergences qui caractérisent l'angle d'attaque de la thématique logistique et les stratégies dont elle fait l'objet, une des constantes qui semble faire l'unanimité au sein du cluster est l'importance de l'information.

L'information est reine, l'information est tout en économie et en stratégie, l'information est tout, si vous savez précisément les flux qui arrivent qui repartent... si vous connaissez précisément l'évolution des comportements d'achat, et que vous êtes en capacité, grâce à des progiciels prédictifs de... d'anticiper la demande d'anticiper ce genre de choses, vous allez optimiser largement, largement, les flux logistiques...

(E25)

Cette quête d'information est nécessairement asymétrique : les collectivités et institutions viennent chercher une information agrégée de flux, tandis que les acteurs privés seront plus attentifs à réaliser une veille concurrentielle. Les actions entreprises par les uns peuvent paraître plus superflues aux autres, même si les acteurs impliqués dans un cluster logistique paraissent intéressés par les aspects territoriaux. Selon les statuts, les entreprises peuvent organiser entre elles leurs propres conseils d'administration. D'un point de vue de la gouvernance, cela paraît faire perdre tout l'intérêt du dialogue secteur-territoire, qui se fait entre les acteurs concernés. De plus, les acteurs du secteur logistique présents dans le cluster ont une bonne opinion de leurs homologues de la fonction publique territoriale et vice-versa. Certains acteurs ont à minima une habitude de travail avec des acteurs territoriaux, si ce n'est une affinité pour l'apprentissage politique (E4,

E16, E23).

J'ai rencontré, j'ai croisé la route du maire de XXXX son successeur, qui est XXXX, j'ai parlé avec son assistante, ils envisageaient peut-être de faire quelque chose pour le passager, mais avaient jamais réfléchi au transport de marchandises (E25)

Que la logistique devienne une question territoriale, si ce n'est politique implique que certains acteurs du territoire ont commencé depuis longtemps à travailler en entente avec des acteurs territoriaux. La collaboration entre élus locaux et chefs d'entreprises logistiques au sein du cluster vise à éviter l'exit du territoire de ces derniers. Même si le dialogue secteur-territoire n'est pas contemporain du cluster, les acteurs publics peuvent retirer un certain avantage en termes d'image et d'affichage en institutionnalisant cette relation. Cependant, l'institutionnalisation d'un réseau existant change les relations de proximités et génère des stratégies que le modèle exit-voice explique correctement.

6.1.3 Les stratégies d'acteurs au sein du cluster We4LOG : le modèle exit-voice

Ce modèle peut s'appliquer à une variété de situations : entreprises, produits, administrations (HIRSCHMAN & BESSEYRIAS, 1995)... Il peut s'appliquer à un outil de coordination comme le cluster. Il est particulièrement éclairant de déterminer quels sont les acteurs qui mobilisent ces stratégies en fonction des discours. Les acteurs du cluster sont spécifiques par rapport à l'ensemble du corpus, car il semble qu'ils soient très proches ou alors très éloignés entre eux (dans l'espace langagier). Cela se manifeste dans la proximité organisée au travers des lemmes utilisés. Une certaine homogénéité globale transparait dans l'usage des mots, avec des spécificités fortes sur certains acteurs figure 6.3. les acteurs au centre de la figure ne mobilisent pas des lemmes spécifiques, au contraire de ceux qui se trouvent en périphérie de la figure. Le cluster génère un phénomène de « rapprochement/éloignement » des mots utilisés par les acteurs en son sein. La convergence est due au noyau initial d'acteur, la divergence vient des acteurs récemment intégrés. En quelque sorte, cet élément linguistique peut être interprété comme une « déconnexion » entre ce qui se passe à différentes échelles temporelles. Sur le long terme, la proximité organisée et l'entropie du système de coordination augmentent, mais sur le court terme dans lequel se déroule l'inclusion de membres, ces variables diminuent. Ce qui se passe aux bords de la figure est récent, ce qui se trouve au centre est sédimenté et hérité des réseaux existants.

L'analyse des acteurs qui sont aux extrémités de la figure révèle qu'ils n'étaient pas présents dans les réseaux MP2 et Translog. Il semble donc que dans ce cas précis, logique d'appartenance et logique de similitude soient liées. Les personnes incluses depuis longtemps dans un processus de dialogue secteur-territoire semblent mobiliser des mondes lexicaux plus homogènes. Une hypothèse intéressante serait que les « nouveaux membres », hors du noyau central de la figure, vont renouveler les paradigmes et systèmes d'idées présents au sein d'un cluster. En même temps, ils introduisent de l'entropie et potentiellement du conflit : certains abordent la délicate question du financement et des conflits politiques, d'autres les problèmes interpersonnels dans la logistique

urbaine (couper, casser).

Stratégies d'exit Lorsqu'on parle d'exit dans une structure telle qu'un cluster, il s'agit d'un exit « dans l'espace des ressources » (BOUBA-OLGA et al., 2009) : le chef d'entreprise ou le responsable de cluster ne quitte pas nécessairement le territoire, mais seulement la structure organisationnelle du cluster. Les acteurs centraux ont moins tendance à « l'exit », tandis que ceux en périphérie en parlent plus souvent. Par exemple, un acteur affirme :

Pour moi, aujourd'hui il y a zéro action, si dans un an il y a pas plus d'action, je reprendrai une dernière adhésion. [...]. Je ne demande pas que ce soient des retombées retentissantes c'est pas ça quoi, mais qu'il y ait des échanges, une richesse de professions, des liens qui se créent davantage, moi si c'est pour aller parler que des éoliennes et ainsi de suite [...], ça va nous impacter certes, mais mon corps de métier ça n'est pas que ça quoi... (Anonyme)

L'exit peut aussi faire suite à une concurrence entre structures. Par exemple, un cluster s'occupe aussi de l'innovation appliquée au transport et la logistique routière : Transten. Ce dernier est plus ancré dans l'aire d'influence de Toulouse, et plus spécialisé sur l'innovation. Certains peuvent mieux s'y reconnaître, notamment les parties prenantes du transport routier de marchandises. Un acteur affirme :

Alors on s'est rendu compte qu'il y avait un autre cluster à Toulouse, sur ce thème, et qui est probablement, Trans Ten, plus en phase, avec nos attentes... (E24)

Plus un acteur reste au sein du cluster, moins il a de chances de mobiliser une stratégie d'exit. Au regard de la cinétique de beaucoup de clusters logistiques, la fixité d'un noyau rend d'autant plus difficile l'inclusion de nouveaux membres, mais elle rend aussi difficile la sortie d'anciens membres. Certains clusters sont très stables dans leur composition. L'adéquation entre les objectifs du groupe et celui de l'individu semble être un facteur important d'adhésion, et donc de maintien dans la structure de coordination.

Les acteurs privés (employés et chefs d'entreprises) ne sont pas les seuls qui peuvent mobiliser cette stratégie. Des acteurs publics peuvent choisir de quitter un cluster logistique, voire couper les financements (cela s'est vu par exemple en Rhône-Alpes). Si du côté privé l'exit n'implique généralement que le niveau individuel grâce à la nature des entreprises (PME), du côté public, il implique à la fois l'institution et l'individu. En ce sens, la sortie d'acteurs institutionnels est souvent plus lourde de conséquences. Les animateurs de cluster peuvent aussi décider de partir (cela a été le cas à deux reprises dans We4LOG) pour les raisons déjà évoquées.

Stratégies de voice Le voice peut revêtir des aspects de concertation ou conflictuels. Dans le cluster logistique, certaines prises de paroles sont conflictuelles. Cela semble être lié à la nature même du secteur logistique et au choix d'accueillir de petites et moyennes entreprises, dont les employés, cadres et dirigeants ont un mode de communication relativement libre. Cela s'est vu dans plusieurs entretiens, qui revêtaient souvent une teneur critique assumée.

C'est pas possible dans un cadre de concurrence débridée comme on a aujourd'hui, ou il faut de l'investissement sur l'infrastructure, un peu je dis bien un peu, parce que comparativement aux autres infrastructures c'est que dalle (E16)

Au sein du cluster logistique, les deux stratégies sont mobilisées. Des acteurs peuvent choisir une stratégie à un instant t, puis changer suite à une rencontre, un changement d'orientation, ou bien mobiliser deux stratégies en même temps. Les motifs d'exit et de voice, au sein d'un tel cluster, ne paraissent pas liés à des événements particuliers. Ils concernent la gestion du cluster dans son ensemble et ses orientations, la répartition des membres... Ce sont des phénomènes qui ne semblent a priori pas contrôlables. Certains acteurs sont mécontents de la surreprésentation du transport routier, ou à l'inverse de la mauvaise image faite à la route. Tout choix risque de générer des stratégies d'exit ou de voice, comme tout « non-choix » peut susciter les mêmes réactions. Dans le but de stimuler l'adhésion au sein d'un cluster (loyalty), l'inertie ne paraît pas une bonne idée.

Aujourd'hui mon principal concurrent c'est l'inertie. (E23)

Le manque d'activité d'un cluster, pour un secteur « en mouvement »⁶, paraît un des motifs principaux d'exit. Une institution génératrice de conflits semble plus porteuse qu'une institution vide.

Par ailleurs, les animateurs et la direction d'un cluster ne maîtrisent pas tout le processus. La partie non maîtrisée vient de l'extérieur (jeux politiques, administration, diffusion de l'information) et de l'intérieur (personnalités, savoir-faire, complémentarités ou concurrences). Même s'il persiste certains motifs dans la gestion et la vie des clusters, il convient de reconnaître la pertinence de l'approche d'Albert O. Hirschmann, qui considère les possibles et que « le changement social est singulier et non déterminable par une série de conditions préalables » (FERRATON & FROBERT, 2017)[p. 10]. La combinaison d'événements spécifiques, dus au hasard est aussi ce qui peut faire le succès ou l'échec du cluster. Dans ce cas, la situation sanitaire, les calendriers et stratégies ont joué sur l'activité. L'animation et la présidence de cluster relèvent de la prise de décision en situation d'incertitude et de maintien des équilibres. Un de ces éléments (potentiellement très conflictuel, comme il en était question dans la section 3.2) concerne la part modale de chaque mode de transport et leur articulation.

6.1.4 Articuler les modes de transports et les chaînes logistiques : une volonté de faire autrement ?

Parmi d'autres sujets⁷, le site web de We4LOG fait un état de l'art des technologies existantes pour favoriser le report modal : combiné rail-route, autoroutes ferroviaires, chargements horizontaux ou verticaux. De même, des éléments de comparaison entre les différents modes sont évoqués : 1 train émet 3 tonnes CO₂ contre 44 pour des camions, pour un volume et une masse

6. « aller » est le premier lemme actif (qui apporte du sens) le plus utilisé dans le corpus, 1405 fois

7. Une volonté intéressante du site Internet We4LOG est de partager les connaissances en matière de technologies logistiques et de « démocratiser » le sujet

de marchandises égales. Une barge émet 36 tonnes CO₂ contre 123 tonnes pour le camion, à volume et masse égale. Comme We4LOG possède une filiation avec MP2, ses animateurs ont une forte expertise en matière de report modal. Ceux-ci ont été croisés à de multiples occasions : réunion de lancement de Railcoop, Train Perpignan-Rungis « des primeurs », mais aussi le programme EVE (engagements volontaires pour l'environnement) et ECO-FRET. Le cluster réalise un suivi pérenne des dossiers de report modal. Néanmoins, la partie transition énergétique du site web affirme que le transport routier de marchandises ne représente que 7% des émissions totales en France (sous-entendu peu). Une tension interne au cluster persiste entre différents discours, solutions technologiques (motorisations et énergies, report modal) qui sont assez représentatives de la confrontation entre la puissance publique et les acteurs du Transport Routier de Marchandises (TRM) au niveau national.

D'une part, des transporteurs routiers se sentent « stigmatisés » par le discours public :

Alors, la pollution, moi je la vois avec les gros containers [...] Je la vois avec l'exploitation pétrolière de Total. En Amazonie il y en a partout. Voilà, euh les problèmes environnementaux ! Voilà ! Ce n'est pas nos camions . [...] Elle pollue, Bien sûr, mais bon ! Loin d'être le pire (E12)

D'autre part, la volonté publique de faire du report modal nécessite l'adoption de mesures contraignantes pour le transport routier, choses dont on a vu qu'elles sont très conflictuelles avec le projet d'Écotaxe. L'animateur de cluster possède un rôle d'expertise et d'arbitrage face aux différents discours qui peuvent exister en son sein. Dans un contexte de transition énergétique, l'animateur est là pour accompagner les acteurs dans le changement.

Dans les membres du cluster, la surreprésentation du monde routier (10 membres, contre 2 pour le fluvial, 2 pour le vélo-cargo, 2 pour le maritime, 5 pour le ferroviaire) peut être due à la structure de l'emploi dans le secteur logistique en France, dans lequel le routier occupe la majeure part. Tandis que le champ lexical lié au ferroviaire était majoritaire sur l'ensemble du corpus, sur les membres du cluster, il s'avère que le monde lexical du ferroviaire et celui du routier sont présents dans des proportions équivalentes. Cela explique pourquoi la question de la motorisation est importante. En analysant de plus près les entretiens, il apparaît que les acteurs mobilisent nécessairement plus le monde lexical du mode de transport qu'ils utilisent ou promeuvent. Dans les cas extrêmes, parler du ferroviaire et du fluvial fait partie d'une stratégie assumée (figure 6.4).

Et ma stratégie était de mettre du fluvial partout, là où on parle de transport, qu'il y ait quelqu'un (E16)

Si le ferroviaire, le maritime et le fluvial sont très spécifiques à certains acteurs du cluster, à l'inverse, le routier est « dilué » dans tous les discours. Dans les représentations au sein du cluster, le mode routier est pour ainsi dire installé, tandis que les autres modes nécessitent une réelle mise en lumière effectuée consciemment ou pas par les acteurs. La question des modes de transports est très importante au sein du cluster, car il est constitué essentiellement... de transporteurs (du côté entreprises). Selon le mode de transport, il peut exister une concurrence interne et

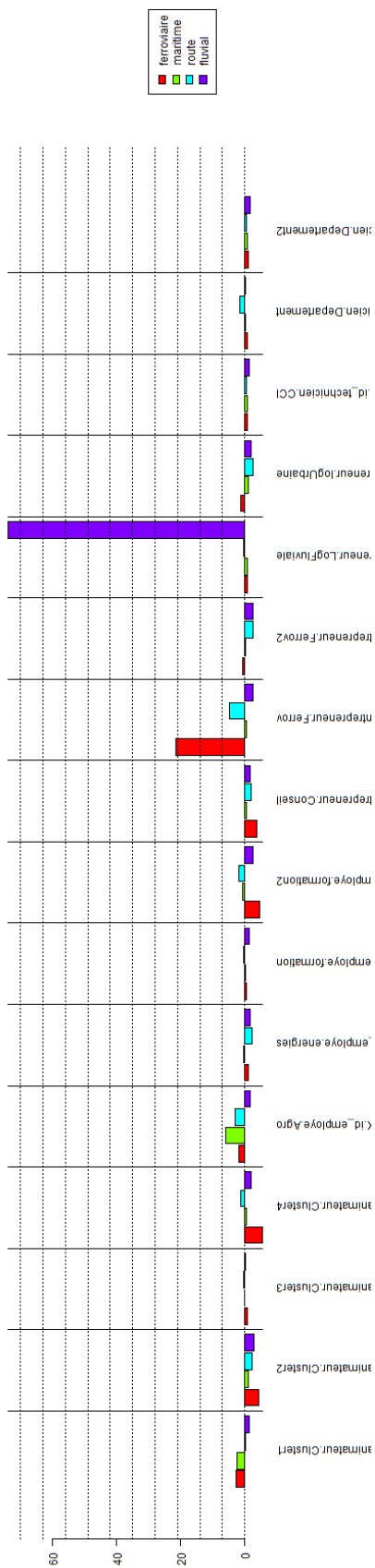


FIGURE 6.4 – Spécificités dans l'usage de monde lexical par acteurs (TGen ferroviaire, train, rail ; routier, route, camion ; maritime, mer ; fluvial, fleuve Julien le Van Suu 18/05/2021)

externe, entre modes de transports. Un enjeu majeur consiste à trouver des complémentarités entre les différents membres du cluster. En effet, lorsque certaines proximités sont trop élevées, cela génère des effets négatifs (BOSCHMA, 2004). Au sein de We4LOG, la complémentarité existe entre organismes de formations, transporteurs et institutions. Sur la logistique urbaine, il n'existe pas de concurrence entre les différents modes de transports, ce qui laisserait sous-entendre une complémentarité entre acteurs de la logistique urbaine et du ferroviaire. Plus généralement, certains transporteurs routiers peuvent trouver un avantage dans la modification de la part modale en faveur d'autres modes de transport que le routier. Les chargeurs, qui ont été entendus hors du cluster, préfèrent, à tarif égal et sous réserve d'une qualité de service équivalente, utiliser un mode alternatif. Un chargeur parle de son expérience :

Il y a encore, au niveau ferroviaire grosso modo [...] il y a 10 ans on faisait 80 % d'approvisionnement train sur les XXXX... 20 % camions... aujourd'hui on fait 18 % de trains le reste c'est que du camion... cherchez l'erreur (E18)

Une proximité organisationnelle entre acteurs du transport fluvial, du transport maritime apparaît dans la figure 6.3. En l'occurrence, les deux acteurs avaient même travaillé ensemble (avant le cluster) :

j'ai expliqué, oui, ce n'est pas des métiers qui sont communs à du terrestre et à tout ; mais on est là, on peut faire partie un jour d'un maillon, d'un besoin quel qu'il soit, ou un transport, on a déjà fait un ou deux transports de transfo, par le canal du midi à XXXX... c'est des petits chargements quoi... (E18)

La connexité du transport maritime et fluvial est forte. Le vocabulaire peut se ressembler, la proximité géographique est forte et les infrastructures sont souvent de mêmes types. Moins intuitif, dans une étude récente A. KAUFMANN (2021) montre la proximité du langage entre les acteurs du transport maritime et les acteurs du transport ferroviaire. Cela apparaît lors de l'entretien avec un acteur du transport maritime.

En dehors de ces complémentarités, similitudes et concurrences entre modes de transport, les enjeux de pouvoir entre différents groupes d'acteurs diffèrent selon les chaînes logistiques (NOIREAUX & POIREL, 2009). Il s'agit d'identifier ces enjeux, pour mieux comprendre les logiques à l'œuvre dans un cluster. Ces pouvoirs peuvent expliquer pourquoi la présence des transporteurs exclut celle des chargeurs par exemple. Les effets « positifs » ou « négatifs » de la proximité dépendent toujours des acteurs considérés et de l'intensité de cette proximité. Celle-ci pourrait être définie par le cluster We4LOG. Quelle information est-il possible de partager, et avec quels acteurs ? Selon les acteurs, les informations importantes pour le territoire ne sont pas nécessairement confidentielles ou mettraient en danger une entreprise sur un marché concurrentiel. Un enjeu de partage de connaissances et de vocabulaire existe entre les différents acteurs. Un acteur affirme, à propos de l'utilité d'un cluster :

La soif d'apprendre, la soif de comprendre des choses que, on a fait là une journée sur le fret [...] au niveau des trains, ferroviaire, je ne comprenais même pas ce qu'était

un sillon (E4)

Ce partage de connaissance peut favoriser les reconversions professionnelles. L'acteur en question imagine éventuellement un futur avec d'autres modes de transport. Être dans un cluster pour un chef d'entreprise, c'est aussi avoir accès à une ressource et un potentiel de changement. Accompagner ce dernier, convaincre, apporter des éléments chiffrés, apparaissent comme des missions d'intérêt général attribuées au cluster. Le cluster vise une coordination horizontale entre fonctionnaires territoriaux et chefs d'entreprises et professionnels.

C'est grâce au cluster que vous avez la possibilité, de mettre en œuvre des politiques adaptées. Et qui soient conformes aux attentes... des professionnels et qui ne sortent pas de l'idée d'un technocrate et d'un technicien très bon... (E19)

Dans une vision prospective, ce rôle de conseiller « scientifique » de la Région et des acteurs de la logistique ne peut se limiter qu'à un dialogue entre un sous-ensemble d'acteurs, mais doit au contraire trouver de nouveaux appuis, idées et acteurs à mobiliser.

6.2 Nouveaux horizons du cluster We4LOG et proximités : s'insérer au sein d'un écosystème d'institutions, de syndicats et d'associations

Un cluster peut être considéré comme un support organisationnel de la circulation d'informations. Il constitue aussi une « frontière », avec un extérieur et un intérieur, dont les acteurs établissent des règles transactionnelles pour la circulation de l'information entre membres et non-membres. Par exemple, dans les statuts, les acteurs du cluster ne peuvent divulguer des informations confidentielles sur le cluster ou d'autres entreprises (nature des flux par exemple). Cependant, le cluster logistique a une vocation d'intérêt général : en principe, il est utile à tous les acteurs du territoire (y compris les habitants) et à tous les acteurs du secteur.

Il y a toujours cette question de... en fait une association normalement agit pour ces membres adhérents et pas pour les autres, mais vous avez en tant que cluster avec des collègues donc, entreprises, collectivité et euh organismes de formation et recherche de fait un rôle d'intérêt général. (E13)

La définition des objectifs du cluster et de l'information à partager reste à faire. De manière évidente, la circulation de l'information ne se fait que si l'information à partager existe. Lorsque les objectifs sont multiples et les attendus peu définis, le potentiel du cluster risque de ne pas être complètement exploité. Les fonctionnaires territoriaux adhèrent pour mieux connaître le territoire, c'est-à-dire récupérer de l'information sur le secteur logistique. Les employés et chefs d'entreprises présents y sont pour créer du lien et de potentiels liens de nature commerciale, ce qui pour l'instant est difficile vu la nature des membres. Ils sont aussi là pour faire du lobby et alerter les acteurs territoriaux sur les problématiques qu'ils rencontrent. Ils attendent aussi une veille stratégique sur les innovations en matière de logistique, l'évolution de la réglementation.

Une forme d'auto-organisation est attendue du cluster (contrairement à d'autres outils de coordination), c'est-à-dire que les membres doivent répondre eux-mêmes à leurs besoins en s'organisant. L'équipe permanente, qui dispose de ressources humaines limitées, ne peut répondre à tous les besoins. Le rôle de l'animateur est de faire des ponts entre les membres, mais aussi de gérer la relation du cluster avec l'extérieur. Le cluster We4LOG gagnerait à établir plus de liens avec des partenaires externes.

Il ne se dote d'un site Internet qu'en 2021, pour un lancement en 2018. Le délai important de diffusion de l'information n'est pas la cause unique du déficit d'interaction entre le cluster et l'extérieur. Celle-ci est due à plusieurs phénomènes socio-économiques qui peuvent être expliqués par l'école des proximités.

Paradoxalement, le « trop » de proximité organisée à l'intérieur d'un cluster peut engendrer des problèmes de circulation de l'information entre extérieur et intérieur dans un but d'innovation, phénomène désigné par BOSCHMA (2004) sous le vocable « d'enfermement »⁸. En effet, l'homogénéité et la forte interconnaissance des membres d'un réseau tend à rendre l'apport de nouvelles idées, informations et de méthodes innovantes plus difficiles. Le réseau à l'intérieur acquiert une certaine autonomie par rapport à son environnement. Plusieurs acteurs à l'intérieur comme à l'extérieur du cluster formulent ce reproche, qui estiment n'avoir rien ou peu à partager. Pourtant, ces derniers travaillent directement dans la logistique. Cela n'est pas lié à une mauvaise volonté particulière des membres du cluster, qui sont particulièrement ouverts à la venue de nouveaux membres, mais plutôt à la nécessité de se comprendre. Par exemple, si un acteur parle de systèmes embarqués, systèmes d'information appliqués à la logistique, ERP (Entreprise Ressource Planner), cela ne fera que peu d'écho chez un certain nombre d'acteurs présents dans le cluster. À l'inverse, cet acteur ne comprendra pas le langage de certains logisticiens, qui utiliseront un jargon propre à un mode de transport ou d'exploitation. Il convient d'assurer une diversité des acteurs de la logistique dans le cluster, et avoir des « traducteurs », capables de comprendre plusieurs jargons.

À plus long terme, un modèle de coordination entre cluster et sphères d'acteurs pourrait être proposé, dans le but de maximiser les interactions entre le cluster et son environnement. Pour la thématique logistique, la seule coordination entre fonctionnaires territoriaux et chefs d'entreprise risque d'être problématique, car elle ne prend pas en compte l'entière de la question logistique.

6.2.1 Différences entre les attentes des acteurs du cluster et hors cluster : une insuffisante circulation de l'information

D'un point de vue institutionnel, le cluster logistique est en quelque sorte un « réseau de réseau » ou un « réseau sur un réseau » : il cohabite avec une galaxie existante d'entreprises, d'institutions et de collectivités en place (figure 6.5). Il essaie de créer de nouveaux liens en son sein, de modifier les rapports institutionnels pour un fonctionnement plus synchronisé. Il

8. dans sa dimension cognitive, sociale, institutionnelle et organisationnelle : la typologie de proximités de BOSCHMA (2004).

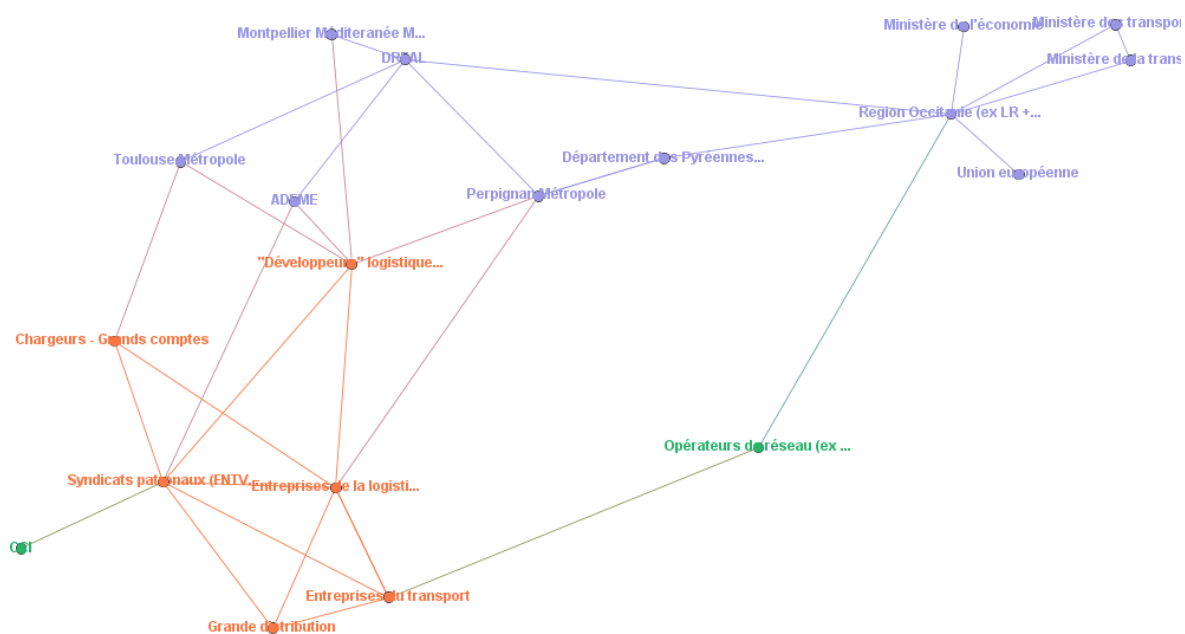


FIGURE 6.5 – Réseau d'institutions en Région Occitanie (Julien Le Van Suu 08/03/2019)

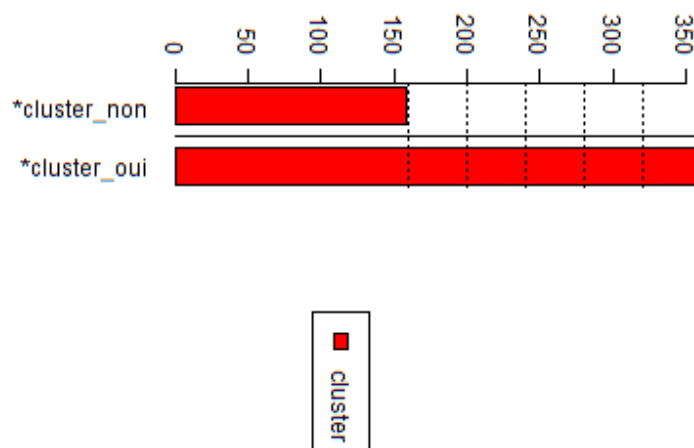


FIGURE 6.6 – Utilisation du mot cluster à l’intérieur et l’extérieur (Julien Le Van Suu 25/05/2021)

apparaît en effet que les différentes sphères d’acteurs (sphère publique en bleue, privée en orange) sont peu interconnectées. Le cluster logistique répond à un enjeu relativement simple : créer de la coordination en augmentant la proximité organisée entre acteurs logistiques (en jouant particulièrement sur la logique d’appartenance à un même réseau). Les précédents chapitres mettaient en relief l’insuffisante coordination verticale et horizontale entre les parties prenantes actuelles et futures du secteur. Conséquemment, le dispositif de cluster We4LOG paraît tout à fait en ligne avec les enjeux précédemment identifiés. Cependant, le cluster n’est pas une entité isolable de « l’extérieur », mais un outil au sein d’une constellation d’institutions et d’entreprises. Il s’agit de comprendre comment il s’intègre dans ce contexte et comment les acteurs externes le perçoivent. Une insuffisante articulation du cluster avec son environnement est nuisible à son efficacité. Hormis ses membres, le cluster est connu principalement par les acteurs du territoire présents à Perpignan. Cependant, de manière évidente, le cluster intéresse beaucoup plus en son sein qu’à l’extérieur. Cela se voit aussi bien dans la longueur des prises de parole que dans les mots utilisés. Par exemple, les membres du cluster emploient deux fois plus le lemme « cluster » par rapport à l’extérieur (figure 6.6).

Cette généralité ne doit pas masquer une réalité plus contrastée et hétérogène : certains membres extérieurs au dispositif construisent un « monde lexical » autour du cluster (figure 6.7), tandis que d’autres ne parlent absolument pas de ce sujet faute d’informations. Aucun motif spécifique ne caractérise les acteurs ayant une affinité avec la thématique. Ceux qui ont rencontré des membres du cluster semblent globalement plus intéressés par le sujet.

Cependant, le « monde lexical » du cluster est associé à une réalité bien différente selon que l’acteur en soit membre ou pas. Dans la figure 6.2, ce monde lexical comprenait la formation, la rencontre, les organismes, l’échange, l’information. Ici, le cluster est plutôt considéré du point

CHAPITRE 6. DIFFICULTÉS POUR CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE EN COMMUN : UN DISPOSITIF ENTRE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE, ACTION POLITIQUE ET LOBBY

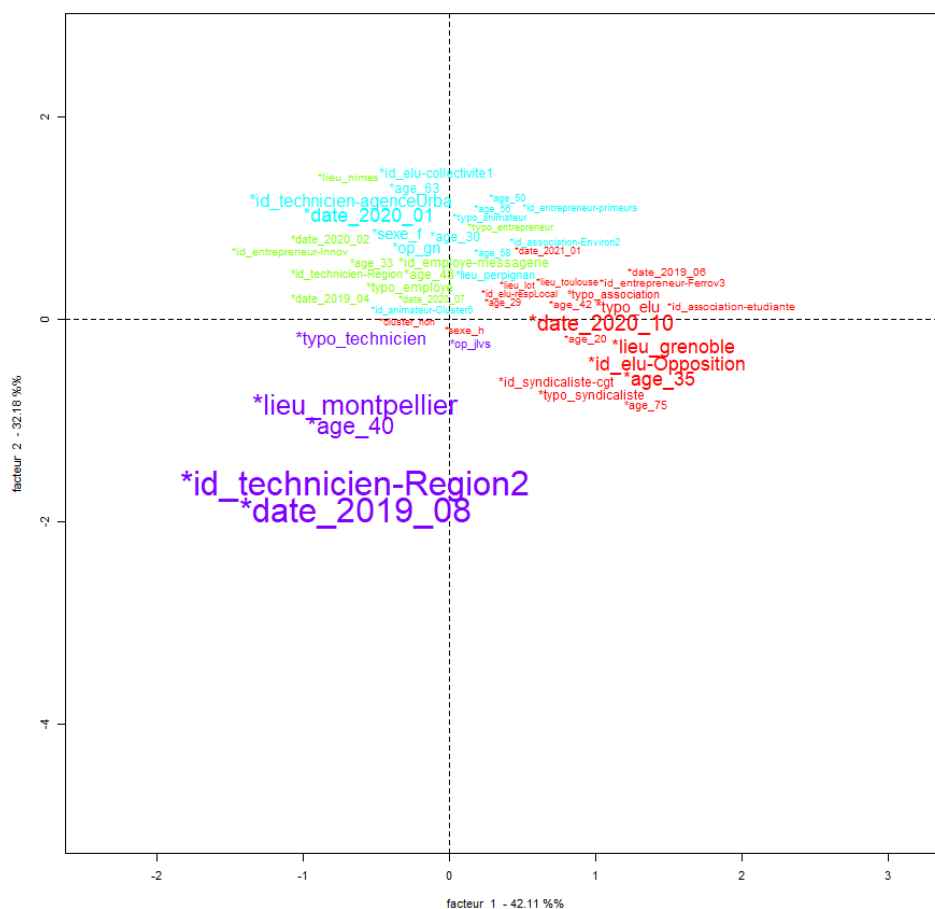
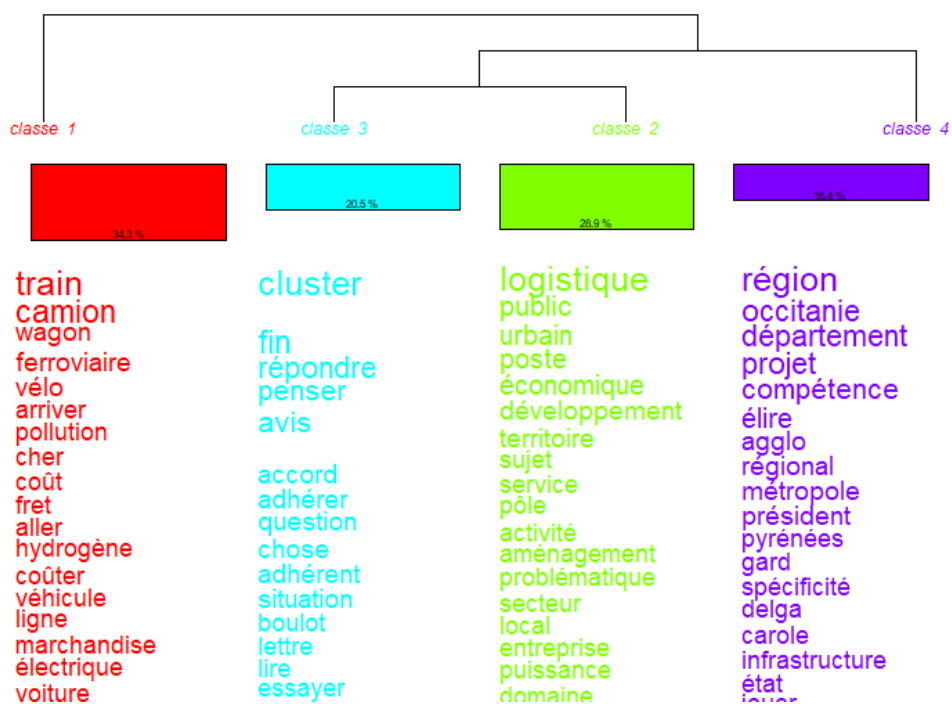


FIGURE 6.7 – Classification Reinert sur les adhérents du cluster (simple, segments de texte classes phase1 = 12, 89% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 19/05/2021)

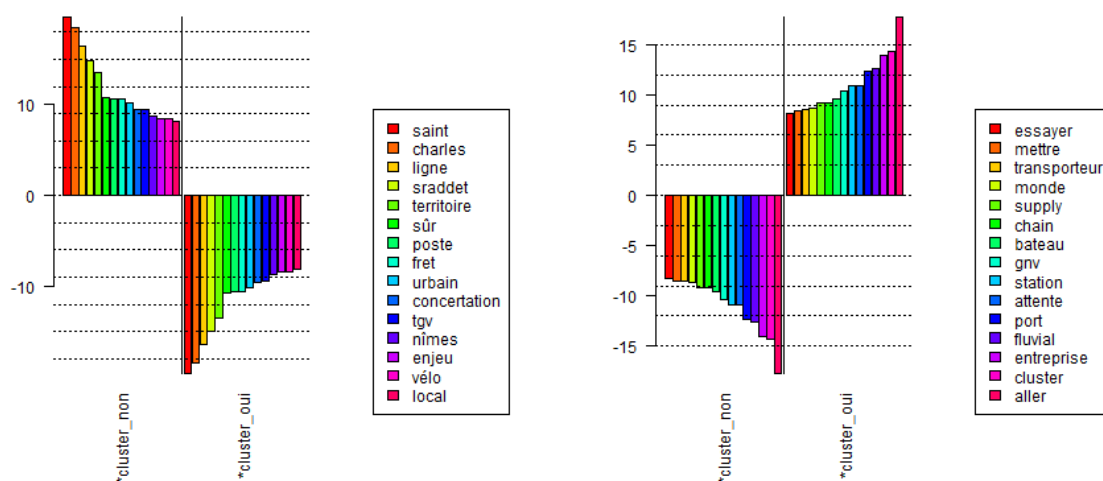


FIGURE 6.8 – Spécificités hors cluster et dans le cluster(15 premiers mots les plus spécifiques apparaissant plus de 10 fois, Julien La Van Suu 19/05/2021)

de vue de l'adhésion (accord, adhésion, avis, répondre). La question à laquelle ces personnes répondent est celle des raisons de la non-adhésion. Le plus souvent, elle résulte d'une inadéquation entre les sujets traités au sein du cluster et ceux de l'entreprise ou l'administration.

L'analyse des lemmes spécifiques aux acteurs dans le cluster et hors cluster montre que la complémentarité caractérise ces deux classes plutôt que l'opposition. En effet, chaque classe semble avoir un morceau du puzzle logistique : les acteurs hors cluster sur une analyse plus territoriale (présence de toponymes, du mot local et territorial comme spécificité), les acteurs dans le cluster sur une analyse en termes d'emploi, d'entreprise, d'énergies et de modes de transport (figure 6.8).

Une analyse des discours d'acteurs donne le même résultat : chacun amène sa pierre à l'édifice logistique. D'un côté, les acteurs proposent des analyses en termes d'organisation logistique : coordination, planification territoriale, intérêt général, vision critique, décryptage des enjeux politiques. De l'autre, ils proposent des analyses en termes d'innovation technologique : plateformes, énergies, report modal. Chacun étant spécialisé sur un mode de transport, une chaîne logistique particulière ou encore une institution. Pour avoir la vision d'ensemble du secteur logistique, le cluster doit faire avec ses membres, mais aussi penser ses non-membres, ce qui est relativement difficile en l'absence de données⁹.

Rester en dehors d'un cluster peut faire partie d'une stratégie : certains acteurs ne s'interdisent absolument pas de collaborer avec, mais en tant que partenaire extérieur.

L'agence de développement économique qui mène beaucoup de boulot en commun avec le cluster (E8)

La question est celle de la bonne proximité du point de vue des acteurs. Parmi ceux qui trouvent un intérêt à la démarche, il peut être plus intéressant d'être en dehors, pour profiter d'une colla-

9. Cela peut être une des missions de la recherche en logistique : éclairer les zones d'ombres, qui échappent aux acteurs publics et aux outils de coordination.

boration moins coûteuse et chronophage. Certains ne veulent tout simplement pas rentrer dans une « logique d'appartenance », autrement faire partie du graphe d'acteurs en tant qu'adhérents du cluster. La « logique d'appartenance » de la proximité organisée peut être vue comme une réduction des libertés.

Enquêteur : ah oui pardon, vous êtes membre adhérent du cluster ?

Enquêté : pas tout à fait... non plus... c'est-à-dire que nous sommes... je dirais plutôt partenaires, il faut savoir que quand le cluster s'est créé, on a sollicité XXXX justement, pour faire partie du cluster... euh, mais le XXXX est plutôt une association... je dirais, indépendante, et le cluster est une entité plutôt institutionnelle, donc c'est ce qui fait que ce qu'on veut au XXXX, on souhaite être libre de nos interventions, de nos actions, et, décider de ce qu'on a envie de faire, alors c'est sûr que c'est des contraintes, dans la mesure où, financièrement, on n'a pas du tout les mêmes budgets.

(E26)

Un vrai travail de définition des relations de proximité reste à faire. Quels acteurs veulent être partenaires à « rang égal », quels veulent être les adhérents ? Les liens de proximité véhiculent à la fois une distance, quantifiable par les outils cités dans la section 1.2, mais aussi des représentations, des systèmes d'idées et des connotations. Autrement dit, à la dimension métrique, s'ajoute une dimension idéale qui est plus difficile à expliquer. Trouver la bonne « métrique » permet de minimiser la probabilité d'effets négatifs de la proximité (HAMOUDA, 2021), mais elle ne garantit pas le succès. En effet, la perception de cette proximité joue un rôle fondamental dans le processus d'innovation et d'inconnaissance.

Les autres structures de coordination sont plus dans une relation partenariale ou d'interclustering, donc avec une proximité organisationnelle modérée. Celles-ci peuvent activer des stratégies de voice ou exit si l'objet du cluster est mal défini. C'est ce qu'il s'est passé lors de la réunion de lancement. Un responsable d'une structure a affirmé que les sujets pris en charge par le cluster l'étaient aussi depuis longtemps par son association.

Lorsque plusieurs clusters traitent des mêmes sujets, comme c'est le cas avec Trans Ten et We4LOG, une concurrence ou une redondance existe de fait entre les structures. Par exemple, de nombreux acteurs de Trans Ten appartiennent aussi à We4LOG. Se pose actuellement la question de la fusion entre ces deux structures, même si l'origine et le volume du financement des deux structures ne sont pas comparables. Comme Trans Ten est avant tout un cluster de transporteurs routiers, axé sur l'innovation, la reprise du réseau associé implique nécessairement une plus grande part de ce moyen de transport et des thématiques associées. Le vice-président de We4LOG délégué à l'innovation et aux transports est aussi le président de Transten, ce qui pourrait indiquer une volonté de fusion. Souvent, un même acteur peut se retrouver au sein de plusieurs institutions, groupes de pression et outils de dialogue secteur-territoire. C'est particulièrement vrai pour les acteurs multi-casquettes. Cette « redondance » constitue une faiblesse, car elle entraîne un gaspillage de ressources territoriales. Pour les acteurs, cela constitue en revanche une augmentation de leur potentiel d'action, puisqu'ils peuvent faire le lien entre deux structures, comparer des visions, servir d'intermédiaire, faire avancer des idées sur différents

terrains. Les acteurs multi-casquettes constituent en général une ressource précieuse pour la recherche, mais aussi pour la création de ponts entre différents mondes.

Les collectivités territoriales ont un rôle ambigu dans le clustering, puisqu'elles manifestent un intérêt certain pour le processus, par le financement qu'elles octroient au cluster, mais souhaitent « donner la main aux entreprises », restant dans un rôle de partenaire et d'observateur.

Les chargeurs et prestataires logistiques ont un investissement à géométrie variable selon les acteurs et temporalités. Les proximités ne sont pas figées : elles sont dépendantes de dynamiques sociales, spatiales et temporelles.

Lui je lui en parlé de mon opération faudrait que je les intègre un peu dans l'histoire, si jamais il y a une réunion, une table ronde (E16)

Dans un modèle théorique « initial », le cluster est une structure « recombinaisonnable » selon la typologie développée dans la première partie (tableau 1.4). C'est-à-dire que la structure du réseau fait ressortir des blocs d'acteurs flexibles pouvant changer leurs liens. Le cluster est volontairement conçu comme un dispositif assez flexible et modulaire. Le concept de *réseau clignotant* correspond assez bien à l'idéal d'un cluster. Tous les acteurs ne collaborent pas au même moment, au même endroit (BRUYÈRE & VERLAQUE, 2009). La potentialité du réseau fait que les acteurs restent. Le cluster We4LOG n'a pas atteint une masse assez importante pour fonctionner ainsi, et se caractérise plutôt par un noyau d'acteur moteur. Ce noyau d'acteurs volontaire pour le territoire possède ses avantages, notamment pour la cohésion interne au cluster. Cependant, il pourrait rendre difficile l'intégration d'éléments externes et de nouvelles idées.

6.2.2 Problèmes d'enfermement au sein de « noyaux » d'acteurs : une excessive proximité organisée et géographique ?

En reprenant le graphique proposé en partie II et en se focalisant sur les acteurs dans et hors cluster, plusieurs phénomènes apparaissent (figure 6.9). Pour le cluster étudié, la forte proximité géographique et organisée à l'intérieur du noyau d'acteur génère une « faible » proximité en dehors de ce noyau. Autrement dit, certains acteurs externes, voire internes au cluster, peuvent se sentir « hors-jeu » ou avoir des difficultés à comprendre les modes de fonctionnement du groupe. Ce graphe fait apparaître les « gatekeepers », c'est-à-dire les acteurs à la frontière du cluster. Ils sont au nombre de deux : animateur et élu de la CCI. Même s'ils ne sont pas mentionnés plus fréquemment que d'autres acteurs lors des entretiens, ces acteurs jouaient un rôle essentiel dans le processus de clustering. Par exemple, un d'entre eux a permis à plusieurs membres « hors noyau » de venir dans le cluster. Autre phénomène intéressant, certains acteurs du cluster peuvent créer des liens non pas à l'intérieur du cluster, mais en dehors.

Proximité organisée – Logique d'appartenance Le graphe fait apparaître aussi la forte connexité à l'intérieur du noyau d'acteurs en regard de ce qui existe en dehors. Le rôle d'un cluster est de créer de la proximité organisée. Celle-ci est recherchée par certains acteurs.

CHAPITRE 6. DIFFICULTÉS POUR CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE EN COMMUN : UN DISPOSITIF ENTRE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE, ACTION POLITIQUE ET LOBBY

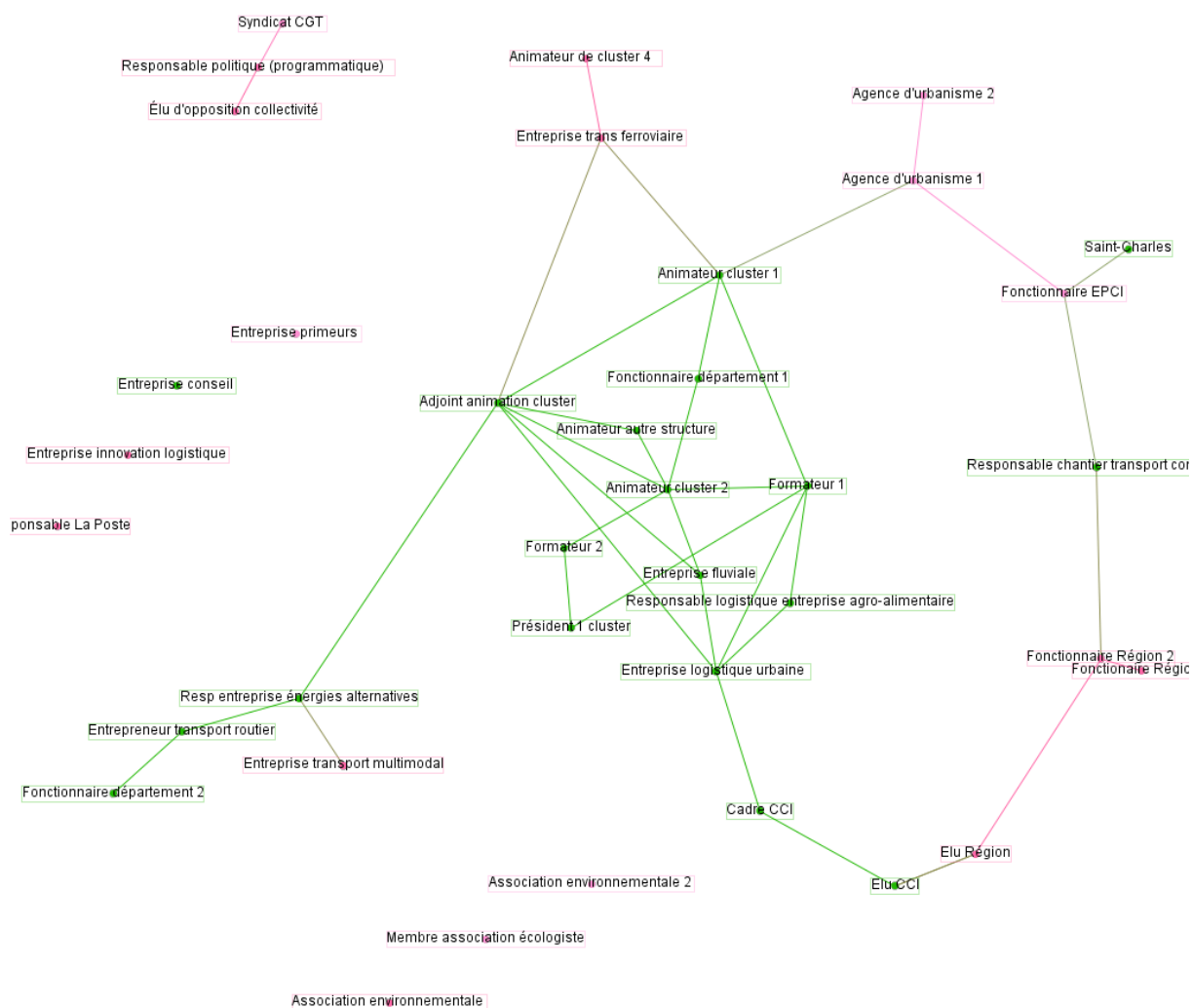


FIGURE 6.9 – Graphe d’acteurs final : dialogue secteur territoire, un noyau d’acteurs? (Algorithme de placement Force Atlas 2, Julien Le Van Suu 30/04/2021)

L'objectif c'est d'être proche. Et ça, on essaie de le développer de plus en plus, on va être proche du professionnel et répondre à ses besoins (E22)

Cependant, cette proximité organisée existe peut-être déjà ailleurs et est peut-être « trop » forte. Trans Ten est un exemple de redondance, mais il existe bien d'autres structures de coordination (syndicats patronaux de transporteurs, CCI, incubateurs...) qui ont pour but de regrouper les acteurs. Si les réseaux préexistants fonctionnaient, la question de la plus-value d'un dispositif comme We4LOG se pose.

Je pense que les gens qui sont dans le cluster ce sont des entreprises, qui ont l'habitude de travailler ensemble donc ils se connaissent, donc le fait de les avoir mis dans un cluster n'a peut-être pas beaucoup changé leurs rapports... leurs connaissances. (E16)

Des boucles d'acteurs peuvent paraître complémentaires, mais existent déjà en dehors du cluster. La plus-value d'une telle structure est justement de faire dialoguer des catégories d'acteurs qui habituellement ne se parlent pas. Lorsqu'une structure reprend des réseaux existants, la logique d'appartenance fait qu'on reprend les routines et mécanismes transactionnels existants dans les précédentes organisations. En ce sens, ces réseaux ont une plus faible probabilité d'entrer dans un processus d'innovation et intégrer de nouveaux systèmes d'idées. Un acteur déplore la forte homogénéité au sein de We4LOG :

Je retrouve un peu ce que j'ai connu lorsque j'ai pris la présidence de XXXX c'est-à-dire que c'est des syndicats de transporteurs et des transporteurs qui parlent transporteurs qui parlent aux syndicats qui parlent aux transporteurs qui parlent au centre de formation du transport. C'est que ça. (E19)

Cas limite, même si cela n'a pas pu être appréhendé précisément, il semble que certains liens d'amitié existent entre quelques acteurs, apparaissant dans deux entretiens. Ces liens, qui permettent un partage d'information plus intense, ont pour désavantage de minimiser la probabilité de rencontrer de nouvelles idées (BOSCHMA, 2004 ; GRANOVETTER, 1973).

Proximité géographique La proximité géographique est parfois considérée comme mère des autres proximités (BOSCHMA, 2004). Pour le cas considéré, il existe des liens forts entre les lieux et le monde lexical concernant les infrastructures (classe rose sur la figure 6.11). Ce monde lexical n'est pas caractéristique du cluster, mais peut y être mobilisé, notamment par les membres des collectivités. Comme les lieux significatifs concernent principalement les Pyrénées-Orientales, il convient de poser la question du « poids » de ce département dans la recherche ou simplement dans le cluster. En matière de pouvoir, une forte implication de l'ex-Languedoc-Roussillon et des Pyrénées-Orientales domine.

Les relations de proximité géographique entre le cluster, les autres clusters hors Occitanie et le secteur logistique apparaissent pour l'instant peu définies. La démarche d'interclustering est en cours de création et les échanges entre différentes structures de coordination du secteur logistique se font par improvisations. Par exemple, une délégation de techniciens et élus venant du Pays basque a souhaité partager avec MP2 sur la logistique ferroviaire et la coopération

transfrontalière (AURCA, 2018). Les acteurs se rencontrent lors d'événements spécifiques. Il n'existe pas de suivi sur le long terme de ces coopérations.

Proximité organisée – Logique de similarité La logique de similarité au sein des acteurs au sein du cluster est grande, ce qui signifie que le potentiel de coordination, d'organisation et de revendication est important. Le risque est d'avoir un potentiel d'innovation plus faible.

Une classification Reinert sur le corpus général montre qu'il est impossible de « casser » la classe mobilisée majoritairement par les membres du cluster, en augmentant le nombre de classes de la phase 1. C'est un monde lexical très cohérent et bien identifiable (figure 6.10, en bleu), structuré par les thèmes déjà évoqués de la formation et de la coordination. Cela indique une très forte proximité organisée au sein du noyau d'acteurs. Ce monde lexical est proche de celui de l'innovation et la compétitivité territoriale (bleu) et de la planification territoriale (vert), ce qui indique une certaine proximité des acteurs avec ces mondes lexicaux, sans qu'ils constituent le cœur du sujet. Cette classification fait ressortir un effet de bord intéressant qui concerne le positionnement par rapport au cluster. La classe en rouge possède comme formes supplémentaires¹⁰ significatives « ils », tandis que la classe bleue, mobilisée principalement par les acteurs du cluster, a pour forme supplémentaire significative « Je ou J' » (figure 6.11). Cela traduit un positionnement par rapport à ce cluster. Parfois, des acteurs parlent en tant que professionnels de la logistique et du transport routier (classe rouge : camion aller payer prendre livraison), confrontés à un espace vécu. Dans ce cas, l'objet cluster et ses acteurs sont mis à distance, désignés par « ils ». Parfois, les acteurs parlent en tant que membres du cluster, ce qui explique le « je ». L'algorithme de classification Reinert semble opposer fortement ces classes, ce qui indique un frein à la prise en compte réciproque des problématiques opérationnelles et d'aménagement à l'intérieur et à l'extérieur. Il s'agit de deux classes importantes quantitativement, avec peu de proximités, qui gagneraient à se rapprocher, peut-être au travers d'une dimension plus territoriale. Comment prendre en compte la dimension vécue de la logistique dans un cluster ? C'est une des questions auxquelles essaie de répondre la prochaine sous-partie.

6.2.3 Modèle de coordination et de connexité entre sphères d'acteurs : Vers une plus grande prise en compte du territoire

Tandis que certains clubs logistiques comme le CDKL (Club du dernier kilomètre de livraison, situé à Paris) travaillent avec des associations environnementales, des groupes de pression pour le développement de différentes énergies, des professionnels variés, le cluster logistique en Occitanie semble plus centré sur une sphère d'acteurs particulière, héritage des précédentes expériences de coordination. Commencer à satisfaire ces acteurs paraît intéressant, car cela permet d'avoir un retour du terrain au niveau institutionnel suivi d'actions pour améliorer les conditions de réalisation de la logistique. Il s'agit de faciliter la prise en compte des problématiques sectorielles par le territoire. Cependant, cette première étape ne devrait pas masquer ce à quoi devrait tendre un cluster : permettre un dialogue entre secteur et territoire, donc permettre aussi l'autre

10. lemmes avec peu de signifié, comme les pronoms

CHAPITRE 6. DIFFICULTÉS POUR CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE EN COMMUN : UN DISPOSITIF ENTRE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE, ACTION POLITIQUE ET LOBBY

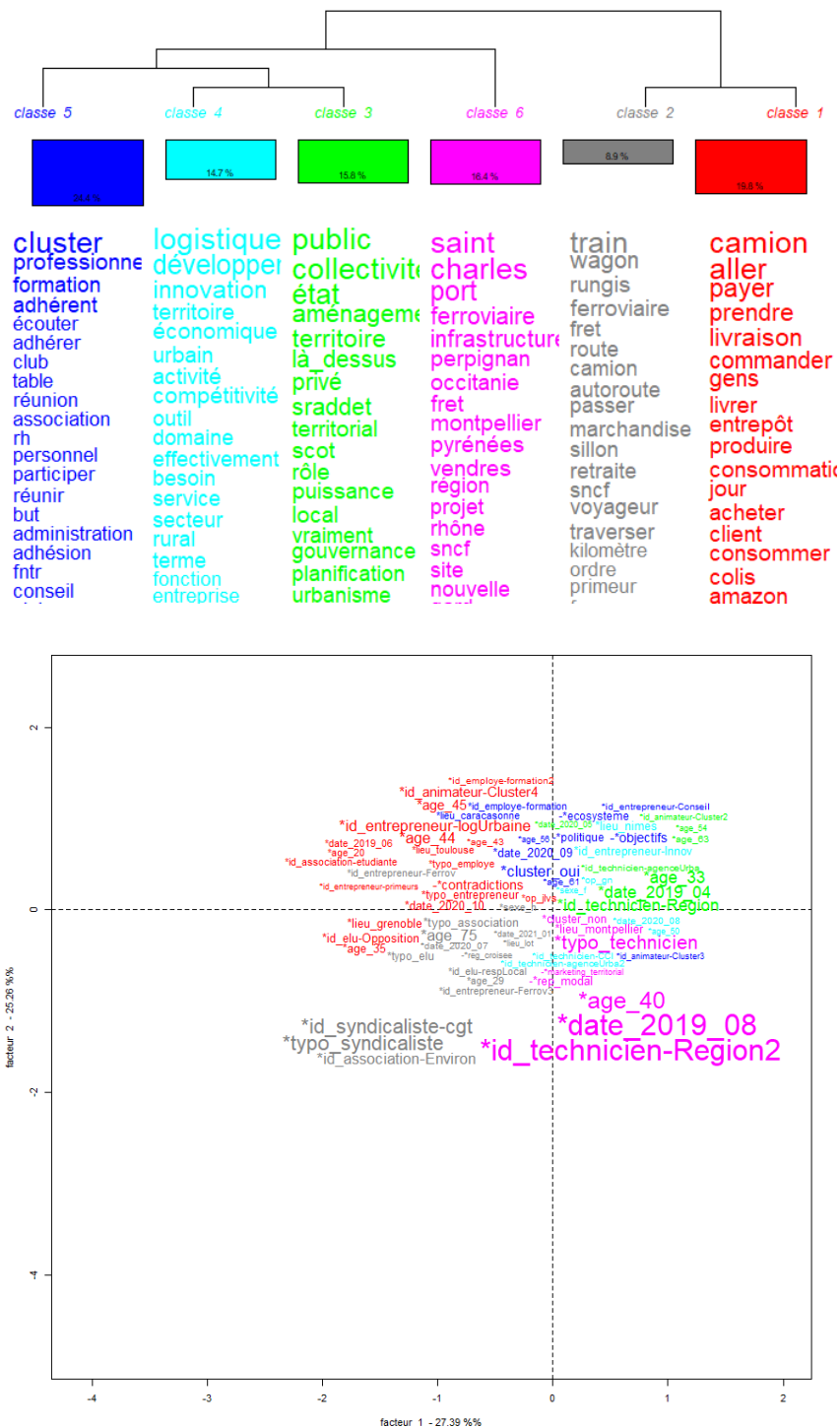


FIGURE 6.10 – Classification Reinert sur les segments de texte du corpus (classes phase 1=15, 87% des segments de texte classifiés, Julien Le Van Suu 20/05/2021)

sens de circulation de l'information, c'est-à-dire la prise en compte des besoins territoriaux par le secteur. Dans le cas du secteur logistique, l'ancrage territorial semble incontournable : les activités logistiques ont des effets sur les habitants, collectivités, entreprises. L'encastrement des acteurs sectoriels dans le territoire est donc intéressant pour impulser une dynamique territoriale (BALAS & PALPACUER, 2008). Cependant, l'encastrement peut amener l'enfermement : c'est-à-dire le travail au sein de groupes fermés, dont la capacité d'innovation est diminuée. Dans ce contexte, il convient d'équilibrer la représentation des groupes de pression, mais aussi d'intégrer de nouveaux acteurs territoriaux. Le concept plus large « d'écosystème industriel local » répond à cette problématique et renouvelle les paradigmes autour du dialogue secteur-territoire. TORRE et ZIMMERMANN (2015)[p. 32] affirment « On conçoit ainsi que la notion de cluster prenne une tout autre dimension, qui dépasse le seul cadre industriel et productif, pour s'intégrer aux définitions des enjeux de développement local par la société civile et les autres parties prenantes des territoires ». Plusieurs étapes de développement pour le cluster We4LOG peuvent être proposées, qui suivent un modèle concentrique. Celui-ci part des acteurs les plus proches (chargeurs) pour aller vers les plus lointains, afin de minimiser l'aléa lié aux différences de représentations (logique de similarité) et d'appartenance. Les étapes sont au nombre de trois : la première est descriptive (objectif actuel du cluster) et les deux autres prospectives.

La première, en cours de réalisation par le cluster, concerne l'inclusion d'acteurs complémentaires : par exemple les chargeurs, d'autres modes de transport, les organismes de formation... Dans cette phase, il convient de réfléchir à l'orientation donnée au cluster et à la dimension du pouvoir et du leadership au sein des chaînes logistiques considérées (NOIREAUX & POIREL, 2009). Dans ce contexte, la stratégie d'élection de nouveaux membres doit répondre à un besoin territorial. La sélection des membres se fait actuellement par un « conseil des sages » dont il n'est pas précisé la nature. Lors d'une précédente réunion, la personne candidate devait se présenter au conseil d'administration ainsi que ses activités. Cette procédure jugée trop formelle par les membres pourrait faire office de repoussoir pour la démarche d'adhésion.

La deuxième phase est celle de l'inclusion, dans le cluster, d'acteurs sectoriels improbables, mais connexes. Sur un thème transversal comme la logistique, ce sont des acteurs qui vont remettre en question les mécanismes cognitifs, routines et pratiques en place au sein d'une profession. Un acteur prend l'exemple des assurances. Actuellement, chaque maillon de la chaîne s'assure indépendamment, avec des recoupements. Un acteur affirme :

Personne n'a vérifié que le chaînage assurance y était. Chacun dit, moi je suis assuré, moi je suis assuré, mais personne n'a dit, voilà, on a un sujet on transporte ça, donc c'est ça qu'on assure, et comment on le duplique. On a pris le problème à l'envers. Donc la transversalité d'un cluster devrait permettre justement d'avoir le thème assurance, etc. (E19)

Le secteur de l'informatique avec les logiciels de gestion de tournées, les commerçants ayant un volet en ligne, les points relais pourraient aussi participer au processus... Le secteur logistique mobilise une ingénierie des flux et lieux qui nécessite une prise en compte de tous les maillons de la chaîne, y compris ceux qui paraissent les moins significatifs. Prendre en compte le détail

permet aussi d'éviter que toute la stratégie générale soit remise en cause. Il convient de partir des besoins des clients et bouts de chaîne logistique pour définir une stratégie territoriale de la logistique.

Proposez des services sans prendre en compte [...] la vraie vie. Il me semble, parce que dans la logistique on utilise et on oublie les gens qui servent de dépôt, mais ces gens-là il faut qu'on les mette autour de la table. [...] C'est jamais sur des éléments essentiels qu'on se plante, c'est le détail. Et le détail qui peut avoir des conséquences terribles, l'intérêt d'un cluster c'est de pouvoir mettre ces gens autour de la table. (E19)

La troisième phase est celle de l'inclusion de nouveaux acteurs territoriaux : associations environnementales, de consommateurs, représentants de la société civile, etc. Le processus de décision actuel en matière de logistique est beaucoup plus complexe, du fait de l'empreinte que ces activités impliquent et les représentations qu'elles évoquent. Impliquer des acteurs venant de la société civile dans un processus économique et territorial est une manière d'assumer la complexité de celui-ci.

Ce que j'aurais bien vu moi, c'est voir apparaître dans le cluster des utilisateurs c'est-à-dire des représentants peut-être de la société civile carrément. Une association de consommateurs, qui serait là pour exprimer ses attentes, ce qui ne va pas, ce qui lui va bien. (E19)

Reste à évoquer la potentielle conflictualité inhérente au processus d'inclusion. Certains répondants ne souhaiteraient cependant pas voir ces sphères au sein d'un cluster, car cela induirait des conflits, une circulation de l'information trop importante au sein de sphères d'acteurs qui parfois s'opposent.

Le citoyen est ambivalent [...] il faudrait moins de poids lourds, mais par contre il commande à tire-larigot sur Internet en disant je veux être livré demain matin à six heures, mon truc, je le veux tout de suite (E25)

Cependant, ne pas inclure ces acteurs revient en quelque sorte à « déplacer le conflit » en aval, sachant que les projets d'aménagement logistique risquent d'être de plus en plus contestés. Cela est déjà le cas massivement pour les projets d'infrastructures, mais l'est moins pour les projets de zone logistique ou d'extension. Le manque d'information sur les attendus d'un projet logistique génère de la méfiance parmi les acteurs du territoire, comme cela a pu être constaté dans plusieurs entretiens.

Ils y sont d'une certaine façon, si j'ose dire, mais à la fin du processus. Créer une zone, c'est vrai qu'ils sont associés, mais en bout de chaîne, et malheureusement, c'est souvent le grain de sable aussi, qui fait qu'un projet ne va pas sortir, ou soit va mettre beaucoup d'années à être concrétisé. Donc, est-ce qu'il faudrait pas les associer en amont ? (E2)

Par ailleurs, le manque de concertation peut directement générer des conflits au sein même des acteurs sectoriels de la logistique et des industriels locaux (DUMEZ, 2019). Ces sphères d'acteurs ne sont pas étanches à la société civile, et de nombreuses boucles de rétroactions entre les différentes parties prenantes de la logistique sont constatées.

Les mondes lexicaux mobilisés par les sphères complémentaires, connexes et territoriales sont assez proches de ce qu'on peut trouver au sein de la gouvernance actuelle de la logistique. Certains acteurs associatifs, représentants de chargeurs ou chefs d'entreprises de l'informatique sont proches du centre de la figure 6.12. Cela signifie qu'il existe une proximité lexicale entre certains mots utilisés par ces acteurs et les parties prenantes actuelles de la logistique. Autrement dit, la dimension linguistique ne pose pas de problème pour l'intégration de ces acteurs au sein d'un cluster logistique. Même si chaque étape pourrait s'accompagner d'une remise en cause et donc d'une potentielle phase conflictuelle, il semble que le cluster logistique ne puisse trouver de plus-value que dans le dialogue secteur-territoire et non pas secteur-secteur. Contrairement à d'autres secteurs d'activité, les acteurs privés de la logistique sont plus en concurrence qu'en complémentarité naturelle au sein du cluster. La figure suivante (figure 6.13) propose un modèle de développement qui pourrait s'appliquer au Cluster We4LOG.

Sans que cette hypothèse puisse être validée à partir d'une des méthodologies utilisées dans cette thèse, au regard des entretiens, il semble que les acteurs nouvellement arrivés dans le cluster soient plus enclins à accepter l'arrivée de tiers. D'une certaine manière, l'ouverture appelle l'ouverture. La présence d'acteurs complémentaires facilite l'inclusion d'acteurs connexes et ces mêmes acteurs risquent de faciliter la venue de nouveaux acteurs territoriaux. Le risque de « noyer » le sujet initial est minime, car ce type d'outil de coordination ne va attirer que des acteurs intéressés d'une manière ou d'une autre par la thématique logistique. Si une sphère est trop puissante au sein du cluster, un risque d'instrumentalisation existe (qui est d'ailleurs présentement dénoncé par certains acteurs : pour eux, le cluster serait instrumentalisé pour le transport routier). En revanche, si les acteurs mettent en place suffisamment de contre-pouvoirs et de mécanismes de contrôle, ce phénomène ne devrait pas advenir. La dualité impliquée par la présence des collectivités face aux chefs d'entreprises, médiatisée par l'animateur de cluster risque de produire de l'exit et du désengagement. L'introduction de tiers, qui vont jouer des rôles d'équilibre, peut s'avérer intéressante dans une perspective tactique. Dans les cercles de la société coopérative étudiée, la diversité des profils (experts de la logistique, experts du ferroviaire, usagers, chargeurs...) permet un certain processus de résolution des conflits qui implique la confrontation de visions et d'expertises. Les experts doivent effectuer un travail de redéfinition selon des termes simples de leurs mondes lexicaux spécifiques.

Ce qui est vrai pour le côté territorial est vrai aussi pour le côté sectoriel ; impliquer des acteurs du secteur logistique qui ne sont pas de chefs d'entreprise semble intéressant à expérimenter. Un acteur évoque par exemple les responsables d'exploitation :

Demain... ne pas taper, des fois sur le chef d'entreprise, parce que le chef d'entreprise est très occupé, mais essayer d'attirer peut-être des gens qui vivent la logistique, c'est-à-dire des responsables log, de site qui par eux contre c'est une certitude, eux,

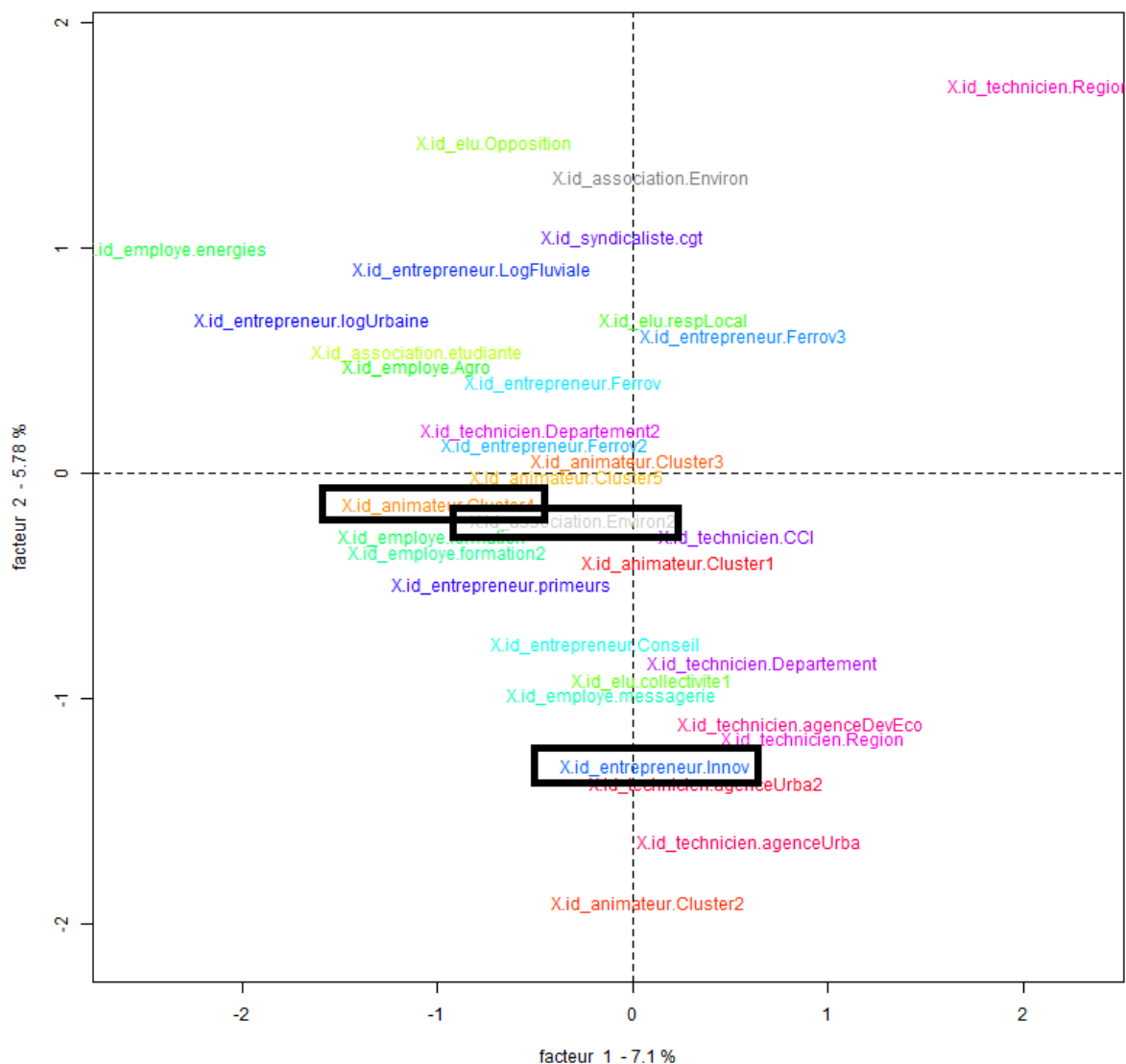


FIGURE 6.12 – AFC – Centralité d’acteurs connexes : Spécificités dans l’usage des mots apparaissant plus de 10 fois par acteur (Julien Le Van Suu 21/05/2021)

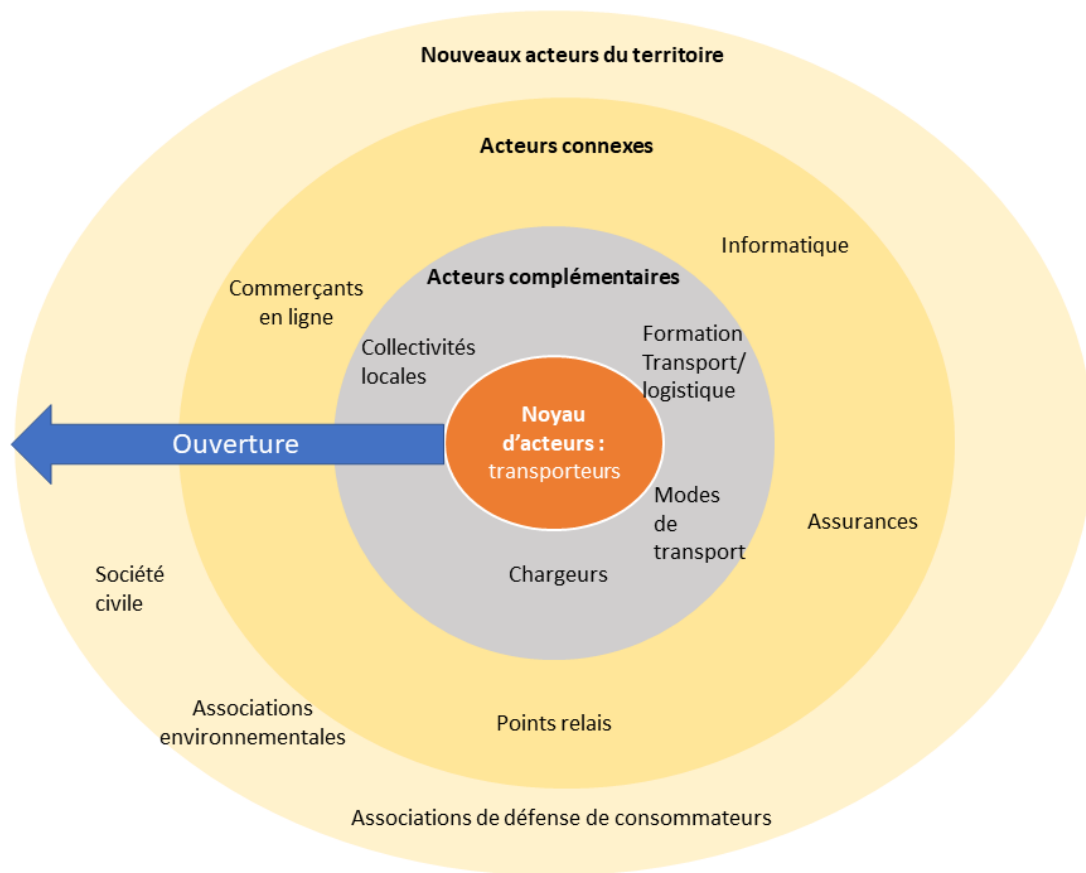


FIGURE 6.13 – Modèle d'ouverture théorique (Julien Le Van Suu 21/05/2021, d'après des idées de E19)

ils ont très peu de temps aussi, ça c'est une certitude aussi, ils sont fulls, mais par contre ils sont tous intéressés de se rencontrer, ça c'est vraiment une certitude, parce qu'il y a un besoin d'échange d'informations (E22)

Tout dépend de ce à quoi le cluster est destiné. Est-il destiné à produire une expertise dans l'ingénierie liée aux chaînes logistiques? Est-il un cercle de réflexion sur l'intermodalité? Vise-t-il à réduire les émissions de gaz à effet de serre? Augmenter la compétitivité des entreprises? Lorsque la question des objectifs sera traitée, naturellement, la question des membres le sera aussi. Dans la conception théorique ici proposée du cluster logistique, le dispositif est envisagé comme une institution permettant de médiatiser le dialogue entre secteur logistique et territoire de la Région Occitanie. Par conséquent, le modèle proposé intègre la dimension sociétale et environnementale, et les acteurs qui permettraient une prise en compte des nouvelles dynamiques. Des acteurs portent déjà cette voix au sein du cluster, avec différents niveaux d'implication. Comme cela a été évoqué, des acteurs au profil multi-casquettes ont investi le dispositif. Certains entrepreneurs au sein du cluster ont des relais au sein d'associations environnementales et partagent un certain nombre d'idées avec elles. Le modèle proposé est un « possible » du cluster, qui se base sur la réalité des thématiques proposées, les membres présents ainsi que la volonté politique des équipes dirigeantes en place.

Dans ce modèle, toutes les sphères d'acteurs ne sont pas nécessairement impliquées avec la même intensité, au même moment. Par exemple, pour une réunion concernant la logistique urbaine, seront impliqués les commençants, associations et entreprises de logistique urbaine. La diversité des acteurs présents dans une structure dite « cluster » augmente la potentialité des échanges. Si la question de la quantité de membres paraît secondaire, la question de la nature des membres est en revanche fondamentale. C'est elle qui détermine le projet politique et économique du cluster. Un cluster composé essentiellement de transporteurs routiers, un autre qui mixe plusieurs modes de transports, un autre qui associe les élus à la décision n'ont pas les mêmes vocations. Malgré le modèle proposé, les combinaisons d'acteurs (pris individuellement dans une dimension psychologique et sociale) sont non maîtrisables et garantissent pourtant en grande partie le succès d'un tel dispositif. De nombreuses variables, comme les personnalités, la question du leadership (REMOUSSENAUD-POURQUIER & DITTER, 2015), les portages politiques, ne peuvent être prévues. Il est possible de jouer sur les potentialités qu'offre un cluster. La nature vague du cluster et la compréhension hétérogène des acteurs publics, multipliée par la nature transversale de la logistique, constituent un problème : elles rendent difficile la définition d'objectifs. En cela, le cluster Trans Ten « Transport Routier en Occitanie » est plus précis. Mais la nature floue du cluster We4LOG est aussi une force, car elle permet de maximiser les probabilités que des acteurs hétérogènes se rencontrent. Un important travail reste à faire pour que chaque acteur présent « ait une place », c'est-à-dire un rôle dans le cluster, mais aussi de préparer l'avenir du cluster.

6.2.4 La question de la durée de vie du cluster We4LOG et des outils qui prendront sa suite

Le cluster We4LOG est un outil situé spatialement et temporellement. Il fait suite à d'autres outils, MP2, Translog qui ont connu une fin. Il se trouve au même moment, sur le même territoire, d'autres outils et institutions de coordination entre secteur logistique et territoire (FNTR, CCI, Trans Ten...) Il préfigure peut-être d'autres formes de coordination sur la logistique. Il convient de prendre en compte l'impermanence de ces dispositifs, liée à leur caractère utilitaire. Elles visent à résoudre un problème productif posé à un territoire. Lorsque ce problème est résolu, que les acteurs politiques ne jugent plus le dispositif pertinent ou préfèrent une autre forme de coordination, les structures disparaissent. Un inventaire des différents clusters logistiques avec leur « cycle de vie » éclairera utilement ce phénomène. Tous ces dispositifs semblent atteindre une certaine masse, plus ou moins importante, selon les variables territoriales (encastrement des entreprises logistiques, proximités, contexte politique...) puis stagnent ou régressent. La gestion de ces outils « par projet », à la fois voulue par les politiques publiques et les théories fondatrices (PORTER, 1998), implique que l'inertie signifie la mort du dispositif. Celle-ci arrive nécessairement tôt ou tard, car les ressources territoriales (acteurs volontaires, capacités de coordination, épaisseur institutionnelle) sont finies. Dans le modèle de développement proposé précédemment (figure 6.13), lorsque tous les acteurs ont été intégrés et dialoguent ensemble, l'inertie risque d'apparaître et donc de réduire la pertinence du cluster. Réussir à inscrire ce dispositif dans le temps est un véritable défi pour les différents acteurs qui le composent et le font. La question de « l'obsolescence programmée » de ces dispositifs est centrale : la nature même des financements, le mode de pilotage sous-entendent une fin. Dans les statuts, par exemple, les subventions peuvent être « reprises » à tout moment. Le pôle Nov@log a eu une durée de vie d'environ 7 ans, Logistique Rhône Alpes 8 ans dont 3 sans subventions, celui de PACA environ 10 ans, Translog Sud De France de même. Ces derniers ont parfois été remplacés par d'autres dispositifs (COLOMBIER, 2018). Se pose la question de l'ancrage territorial de ces structures pour pérenniser les liens créés (BALAS & PALPACUER, 2008). Le cas choisi met en relief l'importance des acteurs publics dans le processus de construction d'une gouvernance de la logistique. D'une part, la logistique est une « affaire d'État », mais surtout, organisationnellement, les acteurs publics sont garants de la stabilité de tels dispositifs, de leur inscription dans un contexte territorial en répondant aux enjeux d'innovation. Dans cette perspective, l'intérêt général fait partie de l'heuristique du cluster.

L'approche de NADOU (2013) considère ces outils comme des « expériences » et des révélateurs de processus d'acteurs. En ce sens, l'action publique procède par tâtonnements, en regroupant sous le vocable « cluster » des réalités de coordination bien distinctes. Une « vie en dehors des clusters » (TORRE, 2019) constitue un espace de coordination et d'innovation important. La fin de We4LOG ne signifierait pas son échec, comme la fin de MP2 et Translog ne signifiaient pas l'échec des politiques publiques associées. Il s'agit plutôt d'étudier comment les réseaux se transforment, les nouvelles formes que prend l'action publique, le contexte dans lequel s'inscrit le nouvel outil. Des concepts connexes au cluster sont proposés : forums hybrides

(CALLON et al., 2001), écosystèmes de croissance (FROEHLICHER & BARÈS, 2014), écosystèmes industriels locaux (TORRE & ZIMMERMANN, 2015). La logistique prend une place de plus en plus importante dans notre vie. Autrefois affaire d'entreprise, elle est maintenant au seuil de nos domiciles, avec le commerce en ligne ; elle est de plus en plus visible hors comme dans les villes ; elle se veut propre, efficace et acceptable socialement. Le conteneur et le citoyen se sont rapprochés. Les relations entre secteur et territoire sont nécessairement amenées à s'intensifier. Les outils auront pour but d'institutionnaliser et de médiatiser ces nouvelles relations. Le secteur doit faire face à de nombreuses incertitudes et les acteurs affirment leur peu de visibilité sur l'avenir. Dans ce contexte, il existe un foisonnement d'initiatives dont quelques-unes ont été évoquées sur le périmètre de la Région Occitanie : coopérative de transport ferroviaire, de logistique urbaine, mise en place de solutions technologiques pour permettre l'amélioration des conditions de réalisation des opérations logistiques...

L'uberisation m'a fait très mal, m'a fermé des portes, sauf qu'aujourd'hui, il y a des Ubers qui se sont fait avoir, faut pas rêver, ils se font tous avoir [...] ces gens-là je les ai rencontrés il y a un an, et je leur ai dit, oh les gars moi je pense qu'on devrait créer une coopérative (E4)

Le manque de vision générale sur ce qu'attendent les différents acteurs est un obstacle majeur. We4LOG permettra certainement de répondre à certains attendus des chefs d'entreprises du secteur logistique et de l'Administration, qui évoluent déjà dans des systèmes complexes. Qu'en est-il de la société civile, des chargeurs, des clients finaux ? Les dispositifs de coordination secteur logistique-territoire sont amenés à intégrer une complexité et un nombre croissant d'acteurs pour répondre aux enjeux de demain. La question de l'incertitude et celle du conflit risquent de prendre une place de plus en plus importante au sein de processus de dialogue et négociation. La logistique lie toutes les échelles, du monde au quartier. À quel niveau institutionnaliser le dialogue secteur-territoire ? La Région, sur les aspects économiques et infrastructures, semble porteuse. Qu'en est-il de la question du dernier kilomètre ? Comment prendre en compte les besoins en logistique des territoires ruraux ? Comment pourvoir aux besoins logistiques de demain dans un contexte de croissance démographique et métropolisation ? Cette dernière question est d'ailleurs un recommencement de l'histoire, car elle se posait déjà pour l'approvisionnement de Rome. Une administration préfectorale puis municipale fut chargée de la logistique du blé, disposant d'entrepôts publics régis par un intendant sous autorité du préfet ou du consul, de chaînes d'approvisionnement dans plusieurs parties du globe¹¹ (PAVIS D'ESCURAC, 1976). S'interroger sur le rapport entre logistique et territoire implique de comprendre comment la question est abordée par les différentes parties prenantes, dont les acteurs publics.

*

11. La partie maritime fut gérée par des armateurs privés sous contrat avec l'État.

Pour conclure ce chapitre, l'ouverture du cluster logistique vers de nouveaux acteurs accompagnée par la présence des acteurs publics paraît essentielle au maintien du dispositif dans le temps. Le cluster logistique, qui n'est finalement qu'une dénomination revêtant des réalités bien distinctes, peut être considéré comme un outil transitoire « d'expérimentation », une forme institutionnelle et économique située dans un contexte particulier. Les acteurs, réseaux et pratiques d'aménagement que ce cluster vise à gérer s'inscrivent en revanche sur des durées plus importantes. Le processus nécessite un cadre d'action stable, tout en permettant l'innovation. C'est là où réside le paradoxe de la coordination logistique : trouver la bonne formule organisationnelle pour innover, en garantissant une certaine stabilité aux acteurs. La structuration des acteurs sous forme de sphères, aux intérêts bien définis, parfois convergents, parfois antagonistes, permettra de faire vivre le dispositif de cluster et d'amorcer un processus d'apprentissage. Un phénomène d'enfermement existe (H3), lié à l'absence de liens horizontaux entre les acteurs de la logistique dans le cluster et hors cluster (H2-2). Le potentiel de coordination pourrait être valorisé en intégrant des acteurs venant d'autres horizons. Dans le cluster logistique, une certaine dualité persiste : transporteurs en face des collectivités. Sortir de cette dualité permettrait d'une part de prendre en compte la complexité de la question logistique et ses enjeux modernes, tout en ancrant le secteur logistique dans les territoires. La territorialisation ne peut se faire qu'en impliquant les acteurs du territoire dans leur diversité : élus, fonctionnaires territoriaux, associations, syndicats, habitants... Étant donné la nature des membres, leur positionnement, leurs volontés, ce cluster logistique semble avoir une vocation territoriale forte plutôt qu'un objectif de réseautage et de compétitivité sectorielle. Impulser une dynamique positive en faveur de la valorisation d'une ressource logistique est un défi que peut relever l'outil cluster. La période d'étude étant particulière, seul un suivi sur le long terme dans des conditions de travail standard permettra une évaluation fine de l'évolution du dispositif.

Conclusion de partie

Le cluster We4LOG croise à la fois des enjeux de coordination horizontale en son sein et avec d'autres institutions, et de coordination verticale pour son portage politique et ses échelles d'action. Comme toute initiative en cours de construction, le cluster est en train de penser ses objectifs en fonction des besoins des acteurs sectoriels et territoriaux qui le composent, mais aussi de ceux qui sont hors du dispositif et qui vont être touchés par les politiques publiques en matière de logistique. La thématique logistique (large) et l'échelle de la Région Occitanie (un territoire vaste et hétérogène) rendent difficile cette tâche de définition. Les échelles et rayons d'action sont aussi une force pour fédérer autour d'un projet de territoire.

En ce qui concerne la gouvernance, le dispositif pourrait viser sa légitimation à la fois auprès des acteurs économiques et citoyens. En effet, ces derniers sont à même d'apprécier les effets de la logistique sur les territoires et activités. Pour ce faire, un portage politique et technique pérenne, une certaine stabilité semblent importants dans la pérennisation d'un tel dispositif.

Concilier temporalités, objectifs, systèmes d'idées et stratégies d'acteurs permet d'éviter que les acteurs sortent du dispositif. En même temps, il convient de penser la dynamique du cluster en incluant de nouveaux acteurs venant d'horizons variés. Un équilibre reste à trouver entre différentes combinaisons de proximités, pour permettre à la fois la construction d'un projet commun, mais aussi l'apport de nouvelles idées. Si le cluster n'est pas en « mouvement », par exemple en incluant des acteurs connexes, un phénomène d'enfermement peut se mettre en place. Il signifie non pas la fin du dispositif, mais une opérationnalité réduite sur les questions d'innovation. Un des résultats obtenus concerne la nature non déterministe entre proximité organisée, stratégies d'acteurs et processus de négociation. En effet, les outils tels que le cluster sont un support à la création de proximités et à la circulation de l'information entre les membres, mais ne donnent pas d'orientation politique ni de projet de territoire. Les productions d'un cluster en ce qui concerne l'innovation territoriale dépendront d'un certain nombre de variables sur lesquelles les porteurs de projet n'ont pas d'influence (dimension incertaine de l'action publique). Par exemple, la mobilisation des acteurs de la logistique se fait sur une base volontariste. Il convient de maximiser le potentiel d'attraction du dispositif, en jouant sur la communication, les actions autour d'évènements logistiques, la mise en place d'objectifs précis qui fondent la légitimité, tout en sachant que cela ne garantit pas nécessairement le succès du dispositif.

Conclusion générale

Après avoir rappelé la démarche mobilisée, les hypothèses seront analysées aux prismes des développements et résultats précédents. Plus particulièrement, l'accent sera mis sur l'aspect innovant de la méthodologie employée. Pour terminer, les limites rencontrées lors de ce travail seront explicitées, en proposant de futurs développements et perspectives de recherche.

Démarche mobilisée et apports de la thèse

La gouvernance territoriale de la logistique est un champ de recherches vaste, aux nombreuses perspectives tant théoriques que méthodologiques. Le positionnement choisi insiste sur l'importance de la prise en compte des besoins territoriaux au sein du secteur logistique, et celle des problématiques opérationnelles au sein du territoire. La perception des espaces logistiques et de la « bonne proximité » organisée ou géographique est particulièrement hétérogène selon les acteurs. Un des apports de la thèse consiste en l'articulation innovante d'un cadre théorique, d'une méthodologie et de cas d'études. En effet, la textométrie adossée à l'économie de la proximité permet d'objectiver différents facteurs de proximités, notamment cognitifs. De même, au sein du cadre théorique, des liens et rétroactions sont assurés entre les différentes notions utilisées, que ce soit la gouvernance territoriale avec les proximités (TORRE, 2011), l'approche environnementale avec les proximités (TORRE & ZUINDEAU, 2009) ou bien encore la géopolitique locale et les conflits (KIRAT & TORRE, 2008). L'économie de la proximité, mobilisée dans cette thèse, paraît triplement pertinente sur le sujet de l'aménagement de la logistique. Elle est pertinente géographiquement, car la proximité d'activités logistiques ne génère pas nécessairement des effets positifs sur les territoires, mais représente une combinaison de variables dont la nature « positive » ou « négative » dépend des acteurs choisis. Elle est pertinente organisationnellement, car elles permettent de décrire le potentiel de coordination entre les acteurs en fonction de leurs similarités ou complémentarités, mesurées ici principalement par les « mondes lexicaux ». Enfin, elle est pertinente méthodologiquement, puisqu'elle permet de lier les mesures utilisées ici (textométrie, analyse spatiale, analyse de réseaux) au cadre théorique (gouvernance territoriale, développement territorial). Dans un contexte où le secteur logistique déploie ses lieux et ses flux de manière de plus en plus intensive sur l'espace, de forte prégnance des thématiques environnementales dans le débat d'idées, la contestation des projets risque de s'intensifier. En même temps qu'émerge un objet d'étude logistique, distinct du transport ou des filières productives et recouvrant une réalité spatiale complexe, émerge la question de son acceptabilité sociale. L'approche mobilisée, issue de l'aménagement de l'espace, étudie les processus de gouvernance territoriale et le cluster sous un angle interdisciplinaire, en croisant une méthode issue de la linguistique et de la science politique (MAYAFFRE, 2005), avec une analyse géographique et institutionnelle de la Région Occitanie (BERNIÉ-BOISSARD et al., 2018), des implantations logistiques et une analyse du jeu d'acteurs en termes de proximités. D'un point de vue opérationnel, la recherche essaie d'apporter une dimension normative et prospective qui débouche sur des recommandations permettant le développement territorial de la logistique. Ainsi, les apports de la thèse sont de plusieurs natures. Tout d'abord, les apports sont théoriques, puisqu'à partir du

cas de la Région Occitanie, le document essaie d’appréhender les apports de ce territoire à la littérature sur les clusters, sur la logistique et la gouvernance territoriale. Ensuite, les apports sont empiriques, puisque la Région Occitanie est un territoire relativement récent qui bénéficie d’un nombre d’études et de monographies restreint. La logistique est par ailleurs un domaine peu exploré au sein des études concernant le Sud-Ouest. Ainsi, cette thèse apporte une brique à l’édifice des études sur la logistique, qui commencent à se densifier spatialement et quantitativement. Pour terminer, les apports sont méthodologiques, avec la mise en place d’une exploitation du corpus par la textométrie.

Présentation des résultats

Les résultats obtenus montrent des facteurs d’amélioration et des marges de manœuvre importantes pour l’action publique sur les territoires de la logistique. Les acteurs privés expriment un réel besoin d’accompagnement de la part des acteurs publics, qui doivent revêtir les habits parfois contradictoires du planificateur, du régulateur et de l’animateur. Néanmoins, la complexité institutionnelle, l’hétérogénéité des territoires, la fragmentation des demandes en matière de logistique invitent l’acteur public à penser des outils modulaires selon les territoires et les spécificités. En ce sens, la différenciation des territoires en matière de logistique semble particulièrement importante à mettre en œuvre. Des combinaisons d’outils de planification (par exemple : PLUi), d’animation, de concertation (par exemple : Cluster, CESER) et de régulation (par exemple : Loi d’orientation des mobilités, chartes de logistique durable, ZFE-m) peuvent être mobilisées pour permettre d’intégrer la logistique dans les territoires. Un des obstacles auxquels fera nécessairement face l’action publique en matière de logistique est le manque de ressources, dans un contexte de restriction budgétaire au niveau des collectivités (DUBOIS, 2009). Or, c’est un déploiement de ressources qui est nécessaire, et non le maintien des allocations actuelles. Les collectivités ont des besoins en expertise logistique, notamment celles qui rencontrent des problèmes avec des activités logistiques ou les politiques venant de l’État¹². Pour l’instant, l’action publique mise en place sur le périmètre étudié ne semble pas en mesure de répondre aux enjeux de la logistique. Pour bâtir une capacité d’action, il convient d’ouvrir le dialogue à de nouvelles sphères d’acteurs (animation), mais aussi réaliser des arbitrages en matière de planification logistique, de transition énergétique et écologique.

Diversité des modes de production de la logistique en Occitanie

La diversité des modes de production et de spatialisation de la logistique a été relevée par plusieurs thèses et articles (HEITZ, 2017 ; HEITZ et al., 2019 ; RAIMBAULT, 2014a). Cette hypothèse est validée sur la Région Occitanie, avec des spécificités liées à l’étendue des territoires ruraux. D’une part, les acteurs doivent faire face aux enjeux de la logistique urbaine dans les métro-

12. L’échelon national, au travers de la mise en place de ZFE-m, va peser lourdement sur le fonctionnement du secteur logistique dans les grandes villes.

poles et espaces denses, principalement Montpellier et Toulouse (ANGOT, 2020 ; REVELLI, 2015). Ces territoires sont très spécifiques, avec une architecture urbaine, des héritages historiques qui peuvent rendre difficiles et conflictuels les usages logistiques dans la rue. D'autre part, il convient de penser la logistique dans les autres espaces, villes intermédiaires, petites villes et territoires ruraux. La géographie du secteur logistique montre un déficit dans ces zones, qui peuvent être désavantagées d'un point de vue économique par l'éloignement des activités logistiques. Une inadéquation existe entre la répartition des activités productives et des populations avec celle des activités logistiques, qui pourrait être abordée d'un point de vue mathématique. Bien que ne s'appliquant pas à des activités logistiques situées sur des réseaux de transports, l'approche de JOSSELIN (2017) est particulièrement riche. Selon des variables objectives (position des agents, poids démographique...) et des volontés politiques, cette approche permet de choisir des stratégies de localisation mixtes. Ces stratégies ne visent ni totalement l'efficacité économique (Point de Weber), ni totalement l'équité (Centre de Tchebychev, qui serait en faveur des territoires ruraux), ni totalement l'égalité (Centre de gravité). La recherche en mathématiques couplée à la géographie soit en mesure de résoudre certains problèmes spatiaux logistiques, associés à une gouvernance inclusive et une concertation des acteurs.

Oppositions et incompatibilités entre représentations de la logistique

L'aménagement de la logistique fait l'objet d'une multiplicité de représentations, plus ou moins proches, générant des stratégies parfois convergentes, souvent opposées. L'habitant interroge les acteurs publics dans leur capacité à « faire mieux » en matière de logistique. Dans ce cadre, l'action publique doit intervenir pour réaliser un arbitrage politique entre différentes rationalités. En Occitanie, les acteurs marquent un fort intérêt sur la question environnementale et ses avatars : énergie, motorisations, modes de transport à privilégier, massification des flux. Des outils sont mis en place à différents niveaux d'administration qui ne répondent que partiellement aux problématiques logistiques, ce qui peut générer des conflits entre les acteurs (SUBRA, 2001, 2015). En ce sens, la logistique participe d'un mouvement plus large de montée en puissance des conflits autour d'enjeux environnementaux. En Occitanie, ces enjeux se sont concentrés autour de Perpignan, Port-la-Nouvelle et Nîmes (pont du Gard). D'autres projets, dans d'autres régions, ont suscité des réactions (par exemple, l'extension des constructions dans La Crau ou à Fos en PACA). Néanmoins, ce n'est pas tant le secteur logistique qui est attaqué sinon le modèle que promeuvent les « géants de la logistique » tels qu'Amazon. En conséquence, les professionnels du secteur vont faire face à de nouvelles normes et à une concurrence âpre, couplée à des évolutions technologiques rapides. Le rôle des acteurs publics pour accompagner et susciter l'innovation est fondamental (MAZZUCATO, 2014).

Un rôle central de l'acteur public dans le développement logistique

Les acteurs publics sont légitimes dans un rôle d'animation économique du secteur logistique, ayant la capacité à construire une réflexion globale et territorialisée sur le secteur logistique. Certains chefs d'entreprises et employés rencontrent des difficultés liées à la transition écologique

et aux mutations technologiques, à la nature du travail logistique, au manque de structuration de la profession... Pour les acteurs publics, il s'agit de déterminer des actions pour améliorer les conditions de réalisation de la logistique. Seule une analyse systémique sur les enjeux de la logistique peut permettre la décision publique. Mobiliser des ressources aux différents niveaux d'administration pour traiter cette question revêt une importance stratégique. Des outils, tels que le cluster We4LOG, visent cette animation économique qui doit s'inscrire sur le temps long et dans les territoires. Du côté des habitants, des problèmes d'ordre environnemental et d'emploi peuvent être pris en charge. Ce rôle d'arbitre, indissociable de la notion aux contours flous d'« intérêt général », qui en France n'est pas la somme des intérêts particuliers, implique un rôle réflexif de l'acteur public. En effet, celui-ci est en position de juge et partie, produisant les infrastructures, arbitrant les projets d'aménagement logistique et animant le secteur.

L'articulation des échelles au prisme de la coordination verticale, la construction de légitimités au prisme de la coordination horizontale

Le déficit de coordination verticale autour de la thématique logistique fait suite à la nature incertaine de la décentralisation, aux différents mécanismes transactionnels entre échelons d'administration. Les documents de planification, les normes, les interfaces pour communiquer entre administrations montrent un certain nombre de faiblesses qu'il convient de prendre en compte pour la mise en place de politiques logistiques. L'exemple du « Perpignan-Rungis », où les objectifs des acteurs politiques, administratifs et sectoriels convergent, est un révélateur des problèmes structurels que rencontrent l'administration, les élus et les acteurs de la logistique dans la mise en place de chaînes logistiques « vertes ». Cependant, il semble logique que les mécanismes de prise en charge ne soient pas aussi avancés que pour d'autres sujets : la mise à l'agenda est récente. La démarche France Logistique devrait résoudre certains problèmes organisationnels, sans pour autant traiter la question de la coordination entre État et collectivités.

La coordination horizontale en construction poursuit des objectifs différents et complémentaires. Elle est comprise comme un moyen de sortir du « jeu » politico-administratif pour regagner de nouvelles marges d'actions. Dans ce contexte, une ouverture de la gouvernance logistique à de nouveaux acteurs pourrait être mise en œuvre. L'enjeu est de légitimer l'action publique en faisant participer tous les acteurs concernés par les politiques logistiques (habitants, chefs d'entreprises, élus locaux...). Ce processus est relativement peu avancé. Par exemple, une démarche d'innovation doit prendre en compte les acteurs de l'innovation numérique appliquée à la logistique : il n'y en a aucun au sein du cluster. Une démarche territoriale doit prendre en compte tous les acteurs du territoire : les associations, certains élus et territoires ne participent pas au processus de décision. Selon les acteurs interrogés, cela peut être dû à un manque d'envie de s'investir, ou bien d'un manque d'espaces d'expression et de décision.

Dans ce processus de construction de liens et coordinations, la proximité entre acteurs joue un rôle essentiel. Bien qu'elle puisse engendrer des effets négatifs, elle est la condition nécessaire (mais pas suffisante) pour la mise en place de coordinations. Si les langages et les mondes lexicaux

sont trop éloignés, les acteurs ne peuvent communiquer et l'exit semble être une issue probable. La coordination semble toujours passer par une phase transitoire d'apprentissage mutuel des spécificités de chaque discours (le secteur logistique regorge d'acronymes, de mots spécifiques plus communément appelés jargons. Ces derniers sont différents selon le mode de transport et les filières de production).

Vers une plus grande ouverture du dispositif de cluster ?

Le phénomène d'enfermement (BOSCHMA, 2004) au sein de réseaux d'acteurs existants et la dualisation du dialogue secteur-territoire entre deux sphères d'acteurs (Fonctionnaires territoriaux et chefs d'entreprises) rendent la prise de décision difficile et diminuent la capacité d'action du dispositif. Il convient de multiplier les possibilités de rencontres en intégrant des acteurs connexes dans un premier temps (chargeurs, éditeurs de solutions informatiques...) puis des acteurs complémentaires dans un second temps (habitants, associations, usagers de la logistique). Cela constitue un détournement de la fonction première du cluster, d'une visée « d'animation économique », pour le tourner vers une fonction de concertation entre acteurs sectoriels et territoriaux. L'objectif étant la production d'une politique publique logistique. Cette vocation peut se justifier par l'absence d'outils dédiés de coordination autour de la logistique, de la possibilité de spécifier le cluster selon les enjeux du territoire, des acteurs présents en son sein et de leur projet de territoire... L'évaluation du dispositif de cluster logistique est rendue difficile par la multiplicité des attendus. Dans le présent document, l'accent était mis sur un but d'échange d'informations et de production de politiques publiques. Mais ce n'est pas la seule vocation d'un cluster. Certaines évaluations dans d'autres pays peuvent par exemple attendre des retombées économiques sur leur territoire et dans les entreprises quantifiables (GALLIÉ et al., 2013), tandis que les évaluations en France se focalisent sur les aspects gestionnaires et organisationnels. Un grand nombre d'études existe sur les clusters qui permettent d'avoir un aperçu de la diversité des formes que peuvent prendre ces dispositifs (HAMOUDA, 2021 ; LEDUCQ & LUSSO, 2011 ; REMOUSSENERD-POURQUIER & DITTER, 2015 ; TORRE & ZIMMERMANN, 2015). Le cluster n'est pas un dispositif neutre, mais au service d'un projet politique, dans lequel la personnalité des membres et animateurs joue un rôle fondamental. Dans un processus de territorialisation (MASSON, 2017c), il convient de penser l'outil cluster pour un secteur donné, sur un territoire donné, avec des acteurs ayant des aspirations propres. La logistique possède des caractéristiques spécifiques (notamment la faible auto-organisation au sein d'un « secteur logistique ») qu'il convient d'intégrer dans l'équation. Un paradigme dans l'administration et chez les élus tend à considérer l'outil « cluster » comme vertueux en soi, alors que cela est discuté dans le monde de la recherche (TORRE, 2019). La modification des relations de proximité par le cluster We4LOG n'est pas acquise : les proximités observées « à l'intérieur » du cluster dans cette étude ont très bien pu se former « à l'extérieur » (réseaux informels, reprise d'anciens réseaux existants...). D'autres outils (CCI, Forums et salons, CESER, ORT...) peuvent être mobilisés en complément ou en dépassement du cluster, dont les limites apparaissent dans plusieurs Régions.

Langages et proximité organisée : une condition nécessaire à la construction de proximités, mais pas suffisante ?

Plusieurs études évoquent le langage comme participant à la proximité organisée (BOURDEAU-LEPAGE & HURIOT, 2009) ou bien cognitive (GROSSETTI & BOUBA-OLGA, 2006) selon la typologie choisie. Néanmoins, il n'existe pas ou peu d'études en linguistique qui puissent précisément évaluer les apports du langage à l'économie de la proximité. La textométrie, inspirée de la linguistique structurelle et de l'analyse de discours, n'étudie que certains aspects du langage (répétitions, intensités, mondes lexicaux et structures...). Il serait intéressant d'avoir d'autres analyses qui croisent langage et économie de la proximité pour en tirer des analyses d'ordre général. Néanmoins, l'usage de la textométrie (dans le cas précis du secteur logistique, qui emploie des jargons liés aux modes de transport) semble indiquer que le langage semble nourrir plusieurs processus de construction de proximités, avec plusieurs résultats.

Le premier est lié à l'apprentissage commun de spécificités de chaque mode de transport ou des types de logistique (urbaine, portuaire, liée à une filière...) au sein d'une organisation telle que le cluster ou une coopérative de transport. Ce processus est évoqué dans les entretiens E4 et E18 et la réunion R10. Il est basé sur le volontarisme d'acteurs ayant envie de se renseigner ou agir sur un domaine particulier de la logistique.

Le second est la barrière que représentent les spécificités langagières sur la création de liens entre acteurs, avec un paradoxe intéressant à résoudre. Deux acteurs ayant des mondes lexicaux très différents ont une probabilité d'interaction moins importante, notamment au sein d'un cluster logistique (partager les mêmes références, être de la même « branche » ou du même « lieu » facilite la rencontre ; l'absence de références communes ne facilite pas la discussion). Pourtant, la rencontre de ces deux acteurs est celle qui possiblement maximise l'information transmise et la circulation d'innovations (voir section 1.1.2). Il semble légitime d'évaluer la pertinence de tels dispositifs organisationnels. S'il est question de faire dialoguer des acteurs ayant les mêmes idées, routines, habitudes de travail, est-ce vraiment un dispositif pertinent ?

Enfin, le troisième est que d'autres processus qui dépassent les mondes lexicaux et plus généralement la dimension langagière influent sur la création de proximités organisées. Par exemple, la position dans un réseau ou la position géographique influent fortement sur le processus d'interconnaissance (BOSCHMA (2004) estime que la proximité géographique nourrit de nombreuses interactions avec les autres formes de proximités).

Après avoir démêlé les liens et rétroactions entre les différents types de proximités, la recherche pourra déterminer la part du langage dans ce processus. Dans l'autre sens, il pourrait aussi être souhaitable de déterminer comment les types de proximités peuvent se manifester dans un discours. Par exemple, la proximité géographique peut s'appréhender au travers de l'usage des toponymes (AIGOUY-CAMPOY et al., 2019).

Futures recherches et développements

Sur le plan méthodologique, plusieurs limites ont été rencontrées.

La première concerne les « mesures » de la proximité organisée à partir de la textométrie. Les résultats sont très sensibles à la durée des entretiens et à leur nombre. Les différences entre acteurs semblent être maximisées si la durée des entretiens augmente (plus un acteur parle, plus il développe un vocabulaire spécifique). À l'inverse, les différences entre groupes d'acteurs sont minimisées lorsque les groupes contiennent plus d'acteurs (car plus le nombre d'acteurs est grand, plus la probabilité qu'ils utilisent les mêmes lemmes qu'un autre groupe est grande). Les différences entre groupes d'acteurs sont probablement surévaluées dans cette étude et un plus grand nombre d'entretiens permettrait d'avoir une mesure « à l'échelle » des divergences de discours. Une prochaine recherche pourra reprendre la base de données constituée et l'enrichir de nouveaux entretiens à partir des guides en annexe. Cela se justifie d'autant plus que certaines classes d'acteurs ont très peu d'entretiens (association, élus). Elles sont pourtant très importantes pour comprendre le fonctionnement de la logistique en territoire. La textométrie ne fait ressortir que partiellement les idéologies et systèmes d'idées qui sous-tendent les discours, ce pour quoi il semble nécessaire de mobiliser des techniques complémentaires (Observation participante, verbatims...). Par ailleurs, certains résultats sont dépendants des paramètres de l'algorithme choisi (classification Reinert, graphes de cooccurrence...) : cela peut induire certains biais. Dans la limite du possible, il convient de ne pas changer les paramètres au cours de la recherche pour obtenir des résultats « intéressants », mais plutôt de s'adapter à ceux obtenus par la classification. Le choix de telle ou telle liste de mots à intégrer dans une analyse de cooccurrence n'est pas neutre. Par exemple, certains mots ont été mis au regard de lemmes à connotation positive/négative pour déterminer les représentations d'objets logistiques. Dans tous les cas, chaque « transaction » dans le logiciel devrait pouvoir être justifiée, ne serait-ce que par l'aspect visuel : certains paramètres ne changent pas la nature du résultat, mais sa visualisation.

La deuxième limite concerne l'aspect temporel : les processus de construction d'une gouvernance territoriale de la logistique prennent plusieurs années, il est difficile d'expliquer tous les phénomènes à partir d'une photo à un instant t . Par exemple, en prenant plusieurs mesures sur l'interconnaissance au sein du cluster, la théorie des graphes aurait permis d'évaluer la dynamique du cluster au travers de l'évolution d'indicateurs comme le coefficient de clustering¹³ et la densité.

La troisième limite est liée aux trois territoires du diagnostic, liés à une volonté de maximiser les différences pour mettre en relief la diversité du territoire. Pour viser une certaine représentativité des espaces de la Région Occitanie, il conviendrait d'augmenter le nombre de diagnostics sur les échelons infra-communaux. Cela devrait amener à une plus grande homogénéité, les territoires de la logistique répondant à un certain nombre de constantes.

Enfin, la quatrième limite est liée au manque de points de comparaisons entre la Région

13. la probabilité que deux acteurs soient mis en relation en sachant qu'ils possèdent un voisin commun

Occitanie et d'autres territoires. S'il existe un certain nombre d'études sur d'autres territoires (DABLANC & ROSS, 2012 ; HEITZ, 2017 ; RAIMBAULT, 2014b) ou de théories globales (HESSE & RODRIGUE, 2004), ces documents n'utilisent pas la même méthodologie. Appliquer le même cadre théorique et méthodologique à d'autres territoires, notamment ceux qui sont peu étudiés, apporterait un éclairage à cette thèse. Des territoires frontaliers de la Région Occitanie pourraient être étudiés, notamment ceux qui sont à la fois différents, mais partagent des flux et interfaces ; la communauté autonome de Catalogne, avec un environnement institutionnel, géographique, économique et social complètement différent, ou bien la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, avec de fortes différences sur les enjeux logistiques, notamment avec le port de Fos-Marseille et les hydrocarbures. Non seulement les systèmes productifs des Régions connexes sont liés : leur étude apporterait un complément d'information sur la Région Occitanie en elle-même, mais aussi, ces territoires sont assez différents pour apporter des contrepoints et des innovations organisationnelles transposables en Occitanie. Il convient de remettre en question la pertinence de choisir un périmètre administratif et non « vécu », c'est-à-dire correspondant à une réalité géographique en matière de logistique. L'analyse proposée se focalisant sur des aspects institutionnels, cela rend plus simple le processus d'analyse et de mise en correspondance du territoire avec le jeu d'acteurs politique et administratif, ainsi que la construction de propositions à destination des acteurs opérationnels. Néanmoins, de futures recherches gagneraient à explorer les marges de ce territoire, adossé à un cadre théorique sur les frontières (BONNEMAISON et al., 1999 ; LACOUR et al., 2018). Un des acteurs institutionnels impensés de cette recherche (car absents du cluster) est la Direction générale des Douanes et Droits indirects (DGDDI). Cette administration joue pourtant un rôle déterminant dans la production de politiques logistiques opérationnelles, en développant des systèmes d'information, en régulant les entrées et sorties de certains territoires. Son rôle s'est renforcé durant les confinements : la diminution du trafic facilitait la lutte contre les flux illicites.

En ce qui concerne la théorie, bien que le « secteur logistique » soit plutôt bien défini par les études précédentes et les bases de données de l'INSEE, un problème persiste pour appréhender la logistique. Celle-ci recoupe une diversité importante d'activités, de filières, de pratiques qu'il convient de mieux définir. La présente recherche montre que ce terme évoque une grande diversité de représentations, même dans sa dimension externalisée du « secteur logistique ». Les innovations de l'économie sociale et solidaire, les circuits courts, l'amélioration des conditions de réalisation de la logistique vont nécessairement impliquer de penser cette thématique dans toute sa diversité, comme un service essentiel au fonctionnement productif des territoires. La présence des activités implique nécessairement de porter le regard sur les espaces denses, les villes et métropoles. Mais la non-présence interroge tout autant. Le peu d'intérêt des acteurs sectoriels comme territoriaux pour les zones faiblement peuplées accélère le phénomène de disparition des services logistiques. Comprendre la logistique là où le « secteur logistique » n'est plus présent semble essentiel. Bien des innovations territoriales en matière de logistique viennent de ces espaces. À terme, dans certains lieux, faudra-t-il faire sans secteur logistique ?

De la même manière que la thématique logistique doit acquérir une « épaisseur » territoriale, elle doit acquérir une « épaisseur » historique, chose qui est amorcée par les sciences de gestion. Le fait que l'usage du terme soit relativement récent ne doit pas empêcher de faire une rétrospective sur les pratiques que l'on qualifierait de « logistiques » aujourd'hui. Beaucoup de choses évoquées dans le présent document sont un « retour en arrière » sur des pratiques. La question centrale du traitement par la puissance publique de l'approvisionnement civil a été d'actualité dans bien des contextes historiques. La part modale du ferroviaire et du fluvial était bien plus importante au siècle précédent. De même, le transport maritime de demain, comme celui d'hier, se fera peut-être à la force du vent (DESCAMP, 2020). De la même manière que le transport urbain possède une histoire « qui bégaye » (PASSALACQUA, 2011), l'histoire de la logistique n'est-elle pas un éternel recommencement ?

Ouvrages de recherche

- AIGOUY-CAMPOY, P., MARCHAND, P. & RATINAUD, P. (2019). Resémantisations du toponyme « Occitanie » dans la presse quotidienne régionale. *Pole Sud*, n° 50(1), 67-88.
- AKONO, D. & FERNANDES, V. (2009). Impacts du développement durable sur les organisations logistiques. *Management Avenir*, n° 26(6), 241-255.
- AKRICH, M. (1989). La Construction d'un Système Socio-Technique : Esquisse Pour Une Anthropologie Des Techniques. *Québec : Département d'anthropologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval*, 31-54.
- AKRICH, M. (1993). Les Formes de La Médiation Technique. *Réseaux*, 60.
- ALBAN, N. & LEWIS, N. (2005). Évaluation des processus de concertation et de gouvernance du territoire sur le littoral aquitain. *VertigO*.
- ALEXANDRE, M. (2013). La Rigueur Scientifique Du Dispositif Méthodologique d'une Étude de Cas Multiple. *Association pour la recherche qualitative*, 1(32).
- ANADÓN, M. (2019). Les méthodes mixtes : implications pour la recherche « dite » qualitative. *Recherches qualitatives*, 38(1), 105-123.
- ANGOT, L. (2020). *L'ambition d'un Plan de Déplacement Marchandise (PDM) Face Aux Limites de l'action Publique Le Cas de La Métropole Toulousaine*. Toulouse 2.
- AOKI, M. (1986). Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm. *American Economic Review*, 76(5), 971-983.
- ARNAUD, A.-J. & ORTIZ, L. (2015). *La gouvernance : un outil de participation*. LGDJ-Lextenso éditions.
- AUDEBRAND, F. (2014). « Raconter la vie » : une initiative éditoriale vivifiante. *Les Cahiers Dynamiques*, n° 61(3), 16-17.
- AUGÉ, M. (1992). *Non-Lieux : Introduction à Une Anthropologie de La Surmodernité*. Seuil.
- BALAS, N. & PALPACUER, F. (2008). Les réseaux d'innovation sont-ils toujours ancrés dans les territoires? *Entreprises et histoire*, n° 53(4), 12-33.
- BAUDIN, G. & BONNIN, P. (Éd.). (2009). *Faire Territoire*. Recherches.
- BECATTINI, G. (1991). Italian Districts : Problems and Perspectives. *International Studies of Management & Organization*, 21(1), 83-90.
- BELMONDO, C., DELTOUR, F. & SARGIS-ROUSSEL, C. (2015). La performance des groupes de travail : Une analyse par le capital social et la routinisation. *Revue française de gestion*, 247(2), 11-25.
- BENVEGNÙ, C. & GABORIEAU, D. (2017). Produire le flux. *Savoir/Agir*, N° 39(1), 66-72.
- BERNIÉ-BOISSARD, C., COUROUAU, J.-F. & PERRIN, T. (2018). *Occitanie Pyrénées-Méditerranée : portrait d'une région*.
- BÉTEILLE, R. (1983). *Aveyron Midi-Pyrénées*. la Documentation française.
- BEURET, J.-E. (2013). Concertation (Démarche De). *Dictionnaire Critique et Interdisciplinaire de La Participation*. GIS Démocratie et Participation.

- BEURET, J.-E. & CADORET, A. (2011). Une gouvernance territoriale endogène de l'environnement : contours et enjeux. Près de 300 initiatives soumises à une analyse comparative. *Géographie, économie, société*, 13(4), 363-386.
- BILAND, E. (2019). *La fonction publique territoriale*.
- BOIVIN, N. (2015). Gouvernance territoriale et jeux de pouvoirs dans les espaces du vin en Aquitaine, Bordeaux - Bergerac - Jurançon, 425.
- BONACCORSI, J. & NONJON, M. (2012). « La Participation En Kit » : L'horizon Funèbre de l'idéal Participatif. *Éditions de la Maison des sciences de l'homme*, 29-44.
- BONNAFOUS, A. & GARCIA, O. (2005). Modélisation Séculaire Du Marché Des Transports de Marchandises. (Modèle « S.D. FRET »).
- BONNEMAISON, J., CAMBRÉZY, L., QUINTY-BOURGEOIS, L., de PARIS IV: PARIS-SORBONNE, U. & FRANCE), O. (: (Éd.). (1999). *Le Territoire, Lien Ou Frontière ?* Harmattan.
- BOROT, L. (2002). Gouvernance. *Cités*, 9(1), 181.
- BOSCHMA, R. (2004). Proximité et innovation. *Économie rurale*, 280(1), 8-24.
- BOUBA-OLGA, O., BOUTRY, O. & RIVAUD, A. (2009). Un approfondissement du modèle exit-voice par l'économie de la proximité. *Natures Sciences Societes*, Vol. 17(4), 381-390.
- BOUBA-OLGA, O. & GROSSETTI, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, octobre(3), 311-328.
- BOUDOUIN, D. & MOREL, C. (2002). *L'optimisation de la circulation des biens et services en ville : programme national Marchandises en ville*. La Documentation française.
- BOUGUERRA, H., SOUISSI, B. & BENAMMOU, S. (2018). Facteurs influençant la répartition modale du transport de marchandises en Tunisie. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, Octobre(4), 829-875.
- BOUNIE, N. (2017). *La Zone d'activité Logistique Comme Levier de Développement Économique Des Territoires*. Université Paris-Est.
- BOURDEAU-LEPAGE, L. & HURIOT, J.-M. (2009). Proximités et interactions : une reformulation. *Géographie, économie, société*, Vol. 11(3), 233-249.
- BOURDIEU, P. (1979). *La distinction : critique sociale du jugement*.
- BOURDIEU, P. (1980). Le capital social. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31(1), 2-3.
- BOURDIN, S., JEANNE, P. & RAULIN, F. (2020). La Méthanisation Oui, Mais Pas Chez Moi ! Une Analyse Du Discours Des Acteurs. *Natures Sciences Sociétés*.
- BOURGEOIS, I. (2013). « Affaire Amazon » : De l'art Du Campaigning. *Regards sur l'économie allemande*, (108), 37-39.
- BOURICHE, B. (2005). *L'analyse de similitude*. ERES.
- BOYER, R. (1995). Une contribution au renouveau d'une économie institutionnaliste : la théorie de la régulation dans les années 90. *Actuel Marx*, N° 17(1), 19-38.
- BREKA, J. N. & GAULTIER-GAILLARD, S. (2013). La supply chain verte dans les entreprises agroalimentaires françaises : freins et motivations. *Gestion 2000*, Volume 30(2), 15-31.
- BROWAEYS, X. & CHATELAIN, P. (2011). *Étudier une commune : paysages, territoires, populations, sociétés*. Armand Colin.

- BRULHART, F. & CLAYE-PUAUX, S. (2009). Réseau, capital social et performance pour l'organisation : le cas des responsables de sites de prestation logistique. *Management Avenir*, n° 24(4), 65-82.
- BRUYÈRE, C. & VERLAQUE, A. (2009). Un élargissement du concept de réseau clignotant : proposition de lecture de deux formes de réseaux territorialisés. *Management Avenir*, n° 24(4), 178-195.
- CAFAGGI, F. (2004). Le rôle des acteurs privés dans les processus de régulation : participation, autorégulation et régulation privée. *Revue française d'administration publique*, no109(1), 23-35.
- CALLON, M., LASCOUMES, P. & BARTHE, Y. (2001). *Agir Dans Un Monde Incertain : Essai Sur La Démocratie Technique*. Editions du Seuil.
- CAMPAGNE, P. & PECQUEUR, B. (2014). *Le développement territorial : une réponse émergente à la mondialisation*. C.L. Mayer.
- CARBONE, V., ROUQUET, A. & ROUSSAT, C. (2016). « Emporté par la foule ». *Revue française de gestion*, N° 258(5), 105-122.
- CARON, A. & TORRE, A. (2006). Vers une analyse des dimensions négatives de la proximité. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 7).
- CARROUÉ, L. (2015). De l'industrie Au Système Productif : Approches Épistémologiques et Conceptuelles. *Bulletin de l'association de géographes français*, 92(4), 452-465.
- CARROUÉ, L. & BERNARD, N. (Éd.). (2017). *La France Des 13 Régions*. Armand Colin.
- CASTEIGTS, M. (2013). Les Paradoxes de L'Équité Territoriale. *Ideas*.
- CATROUX, M. (2002). Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique. *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité. Cahiers de l'Apliu*, (Vol. XXI N° 3), 8-20.
- CHAMARD, C., ROUSSET, A., GAYET, J., ALAUX, C., GOLLAIN, V. & BOISVERT, Y. (2014). *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?*
- CHAMARD, C. & SCHLENKER, L. (2017). La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale. *Gestion et management public*, Volume 6 / n° 1(3), 41-57.
- CHAPELON, L. (2016). *Transports et intermodalité*. ISTE éditions.
- CHARAUDEAU, P. (Éd.). (2009). *Identités sociales et discursives du sujet parlant*. Harmattan.
- CHEVALIER, J. (2013). Interêt Général. *Dictionnaire Critique et Interdisciplinaire de La Participation*. GIS Démocratie et Participation.
- CHEVALLIER, J. (2017). *L'État post-moderne*.
- CHIA, E., TORRE, A. & REY-VALETTE, H. (2008). Conclusion : Vers une «technologie» de la gouvernance territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires. *Norois*, (209), 167-177.
- CHIRON-AUGEREAU, V. (2009). *Du Transport de Marchandises En Ville à La Logistique Urbaine, Quels Rôles Pour Un Opérateur de Transports Publics Urbains ? L'exemple de La RATP*. Paris Est.

- CIDELL, J. (2010). Concentration and decentralization : The new geography of freight distribution in US metropolitan areas. *Journal of Transport Geography*, 18(3), 363-371.
- CLOUTIER, J. (2003). Qu'est-Ce Que l'innovation Sociale ?
- COE, N. M., DICKEN, P. & HESS, M. (2008). Global production networks : Realizing the potential. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 271-295.
- COLLETIS, G. & PECQUEUR, B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Économie et institutions*, (6-7), 51-74.
- COLLETIS, G. & PECQUEUR, B. (2018). Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, Décembre(5), 993-1011.
- CORSO, J.-P. D. & KEPHALIACOS, C. (2012). Améliorer la gouvernance territoriale de biens publics environnementaux au moyen d'institutions discursives. *Geographie, économie, société*, Vol .14(4), 393-409.
- COURLET, C., PECQUEUR, B. & LACOUR, C. (2013). *L'économie territoriale*. Presses universitaires de Grenoble.
- COURLET, C. & SOULAGE, B. (Éd.). (1994). *Industrie, territoires et politiques publiques*. L'Harmattan.
- CREVOISIER, O. (2010). La pertinence de l'approche territoriale. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, décembre(5), 969.
- CROZIER, M. & THOENIG, J.-C. (1975). La régulation des systèmes organisés complexes. Le cas du système de décision politico-administratif local en France. *Revue française de sociologie*, 16(1), 3-32.
- DABLANC, L. & ANDRIANKAJA, D. (2011). Desserrement logistique en Île-de-France : la fuite silencieuse en banlieue des terminaux de fret. *Flux*, n° 85-86(3), 72.
- DABLANC, L. & RAKOTONARIVO, D. (2010). The impacts of logistics sprawl : How does the location of parcel transport terminals affect the energy efficiency of goods' movements in Paris and what can we do about it ? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(3), 6087-6096.
- DABLANC, L. & ROSS, C. (2012). Atlanta : A mega logistics center in the Piedmont Atlantic Megaregion (PAM). *Journal of Transport Geography*, 24, 432-442.
- DAHER, P. & HÉMAR, E. (2020). Pour une chaîne logistique plus compétitive au service des entreprises et du développement durable, 86.
- DEBRIE, J. & HEITZ, A. (2017). La Question Logistique Dans l'aménagement de l'Île-de-France : Formulation d'un Enjeu Métropolitain versus Absence de Concrétisation Dans Les Projets Urbains ? *Géographie, économie, société*, 19(1), 55-73.
- DEFARGES, P. M. (2001). Gouvernance. *Le Debat*, n° 115(3), 165-172.
- DI MÉO, G. (1998). De l'espace aux territoires : éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie. *L'Information Géographique*, 62(3), 99-110.

- DIONNET, M. & GUÉRIN-SCHNEIDER, L. (2014). La Coordination Inter-Organisationnelle, Levier de La Gouvernance Territoriale : Quelles Leçons Tirer de La Gestion de l'eau Interbassin ? *Géographie, économie, société*, 16(4), 399-420.
- DORNIER, P.-P. (2005). *La logistique globale : enjeux, principes, exemples*. Ed. d'Organisation.
- DUBOIS, J. (2009). *Les politiques publiques territoriales : la gouvernance multi-niveaux face aux défis de l'aménagement*. Presses universitaires de Rennes.
- DUBOULOZ, S. & BOCQUET, R. (2013). Innovation organisationnelle. *Revue française de gestion*, N° 235(6), 129-147.
- DUCHASTEL, J. & LABERGE, D. (2014). Au Delà de l'opposition Quantitatif/Qualitatif. Convergence Des Opérations de La Recherche En Analyse Du Discours. *Corela*.
- DUFOUR, D.-R. (2009). La gouvernance comme nouvelle forme de contrôle social. *Connexions*, n° 91(1), 41-54.
- DUPUY, C., LEROUX, I. & WALLET, F. (2003). Conflits, Négociation et Gouvernance Territoriale. *Droit et société*, 54, 377-396.
- DZIEDZICKI, J.-M. (2004). Au-Delà Du Nimby : Le Conflit d'aménagement, Expression de Multiples Revendications. *Conflits et territoires*, 35-64.
- EDELENBOS, J. (1999). Design and Management of Participatory Public Policy Making. *Public Management : An International Journal of Research and Theory*, 1(4), 569-576.
- EPSTEIN, R. (2015). La gouvernance territoriale : une affaire d'État La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires. *L'Année sociologique*, Vol. 65(2), 457-482.
- EVETTE, T. & LAUTIER, F. (Éd.). (1994). *De l'atelier Au Territoire : Le Travail En Quête d'espaces*. L'Harmattan.
- FERRAS, R. & VIGOUROUX, M. (1976). *Les Villes Françaises*. Perpignan. la Documentation française.
- FERRATON, C. & FROBERT, L. (2017). Le possibilisme chez Albert O. Hirschman. *Revue de philosophie économique*, Vol. 18(2), 131-152.
- FILIPPI, M., WALLET, F. & POLGE, É. (2018). L'école de la proximité : naissance et évolution d'une communauté de connaissance. *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, Décembre(5), 939-966.
- FLYVBJERG, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- FRAGO CLOLS, L. (2016). Pôles Logistiques Métropolitains et Stratégies Territoriales Dans l'aire Urbaine de Barcelone. *Sud-Ouest européen*, (41-42), 155-171.
- FRANÇOIS, H., HIRZAK, M. & SENIL, N. (2013). De La Ressource à La Trajectoire : Quelles Stratégies de Développement Territorial ? *Géographie Économie Société*, 15, 267-284.
- FRÉMONT, A. (2015). *La région, espace vécu*. Flammarion.
- FRIGANT, V. (1996). Les espaces du Juste-à-temps : Une approche en termes de proximités.
- FROELICHER, T. & BARÈS, F. (2014). Pôles de compétitivité et clusters, vers des écosystèmes de croissance ? *Entreprendre Innover*, n° 23(4), 45-58.

- FULCONIS, F. & PACHÉ, G. (2011). Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins. *Management Avenir*, n° 48(8), 158-178.
- GALEMBERT, C. de. (2014). *Régulation croisée*. Presses universitaires de Grenoble.
- GALLIÉ, E.-P., GLASER, A. & PALLEZ, F. (2013). Comment les politiques de cluster sont-elles évaluées ? Une analyse comparative européenne.
- GARDRAT, M. (2017). *Impensée Mais Structurante, Refoulée Mais Exhibée : La Mobilité Urbaine Des Marchandises*. Université de Lyon.
- GARNIER, J. (2012). Appareil productif, territoire, dialogue social : pourquoi innover ? *Innovations*, n°38(2), 167-184.
- GAROFOLI, G. (1985). Industrialisation Diffuse En Petite Entreprise : Le Modèle Italien Des Années 70. *Cahiers IREP Développement*, 9, 245-256.
- GAUDIN, J. P. (2002). *Pourquoi La Gouvernance ?* Presses de sciences po.
- GAUDIN, J.-P. (2010). La Démocratie Participative. *CNAF Informations sociales*, (158), 42-48.
- GAUDREAU, L. (2013). Espace, temps et théorie du capital chez Henri Lefebvre et Marx. *Cahiers de recherche sociologique*, (55), 155.
- GEORGE, A., MANNARINI, M. & TRAVAILLÉ, D. (2014). Logique d'encastrement et de découplage au sein du développement durable. Le cas des relations entre Prestataires Logistiques et GMS. *Management Avenir*, N° 67(1), 13-32.
- GILLY, J.-P. & WALLET, F. (2005). Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des Pays en France. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, décembre(5), 699.
- GLON, E. & PECQUEUR, B. (2006). Développement et Territoires : Une Question d'environnement et de Ressources Territoriales ? *Territoire en mouvement*, 1, 13-22.
- GONÇALVES, A. (2013). Les Organisations Logistiques à Promouvoir Dans Le Cadre Des Politiques de Transport Durable de Marchandises : La Question Des Circuits de Proximité. *Développement durable et territoires*.
- GRANOVETTER, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. S. (2017). *Society and Economy : Framework and Principles*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- GRILLE, P. (2005-2006). *L'activité « Transports de Marchandises » Dans Le Bassin Industriel de Perpignan* (Mémoire de recherche). Perpignan.
- GROSSETTI, M. & BOUBA-OLGA, O. (2006). Socio-Économie de Proximité. *Cinquièmes Journées de La Proximité*.
- GUERRERO, D. & PROULHAC, L. (2016). La dynamique spatiale des activités logistiques dans les aires urbaines françaises. *Cybergeo : European Journal of Geography*.
- GUMUCHIAN, H. (Éd.). (2003). *Les Acteurs, Ces Oubliés Du Territoire*. Anthropos : Diffusion, Economica.
- GUMUCHIAN, H. & PECQUEUR, B. (Éd.). (2007). *La Ressource Territoriale*. Economica : Anthropos.

- HAKMI, L. & ZAOUAL, H. (2008). La dimension territoriale de l'innovation. *Marche et organisations*, N° 7(2), 17-35.
- HAMEL, J. (1997). *Etudes de cas et sciences sociales*. L'harmattan.
- HAMOUDA, I. (2021). Ancrage Territorial Du Cluster et Rôle Dynamisant Des Proximités : Investigation Du Cluster Aéronautique Auvergnat. *Logistique & Management*, 0(0), 1-13.
- HARNAY, P. (2019). Amazon, Révolution Dans La Messagerie (Revue Transports, Infrastructures et Mobilité). 515.
- HATZFELD, H. (2013). Légitimité. *Dictionnaire Critique et Interdisciplinaire de La Participation*. GIS Démocratie et Participation.
- HEITZ, A. (2017). *La Métropole Logistique : Structure Métropolitaine et Enjeux d'aménagement La Dualisation Des Espaces Logistiques Métropolitains*. UPE, Université Paris-Est ; IFST-TAR - Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux.
- HEITZ, A., LAUNAY, P. & BEZIAT, A. (2019). Heterogeneity of logistics facilities : An issue for a better understanding and planning of the location of logistics facilities. *European Transport Research Review*, 11(1), 5.
- HESKETT, J. L. (1976). Sweeping Changes in Distribution. In P. M. VAN BUYTENEN, M. G. CHRISTOPHER & G. S. C. WILLS (Éd.), *Business Logistics* (p. 352-367). Springer US.
- HESSE, M. (2007). The System of Flows and the Restructuring of Space Elements of a Geography of Distribution (Das System Der Ströme Und Die Re-Strukturierung Des Raumes. Elemente Einer Geographie Der Distribution). *Erdkunde*, 61(1), 1-12.
- HESSE, M. & RODRIGUE, J.-P. (2004). The transport geography of logistics and freight distribution. *Journal of Transport Geography*, 12(3), 171-184.
- HESSE, M. & RODRIGUE, J.-P. (2006). Global Production Networks and the Role of Logistics and Transportation. *Growth and Change*, 37(4), 499-509.
- HIRSCHMAN, A. O. & BESSEYRIAS, C. (1995). *Défection et prise de parole : théorie et applications*.
- JALABERT, G. (1995). *Toulouse, Métropole Incomplète*. Anthropos.
- JALABERT, G. (2009). *Mémoires de Toulouse : ville d'hier, ville d'aujourd'hui*. Presses Univ. du Mirail.
- JEAN, Y., VANIER, M. & PATRICE, M. (2008). Conflits d'aménagement et Débats Publics. *La France, Aménager Les Territoires* (Armand Colin, p. 97-144).
- JOIGNAUX, G. & VERNY, J. (2004). Transport de marchandises et croissance : la problématique du couplage / découplage. *Reflète et perspectives de la vie économique*, 43(4), 5.
- JOSSELIN, D. (2017). La Seconde Loi (Cachée) de La Géographie? *ThéoQuant'2017, 17-19 Mai 2017, Besançon*.
- KAUFMANN, A. (2021). Les Dimensions de La Perception de l'implémentation Des Stratégies de Corridor Logistico-Portuaire : Une Analyse Lexicale. *Cahiers scientifiques du transport*.

- KAUFMANN, V. (2000). *Mobilité quotidienne et dynamiques urbaines : la question du report modal* (1. éd). Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- KEBIR, L. (2006). Ressource et développement régional, quels enjeux? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, décembre(5), 701.
- KIRAT, T. & TORRE, A. (Éd.). (2008). *Territoires de Conflits : Analyses Des Mutations de l'occupation de l'espace*. L'Harmattan.
- KLEIN, J.-L., SOUSSI, S. A., KOOP, K. & PECQUEUR, B. (Éd.). (2016). *L'innovation Locale à l'épreuve Du Global : Un Défi Pour Les Acteurs*. Presses de l'Université du Québec.
- KRUGMAN, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political economy*, 99, 483-499.
- LACOUR, C., LELOUP, F., CHIASSON, G. & ROBITAILLE, M. (2018). Territoires et frontières. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Juin(3), 567.
- LAJARGE, R., CAILLY, L., RUAS, A., SAEZ, G. & international des sciences TERRITORIALES, C. (Éd.). (2019). *Demande(s) territoriale(s)*. Éditions Karthala.
- LAJARGE, R., PECQUEUR, B., LANDEL, P.-A. & LARDON, S. (2012). Ressources Territoriales : Gouvernance et Politiques Publiques.
- LASCOUMES, P. (1990). Normes juridiques et mise en oeuvre des politiques publiques. *Année sociologique*, 40.
- LASCOUMES, P. (2004). La Gouvernamentalité : de la critique de l'État aux technologies du pouvoir. *Le Portique. Revue de philosophie et de sciences humaines*, (13-14).
- LASCOUMES, P. & LE GALÈS, P. (2012). *Sociologie de l'action publique* (F. de SINGLY, Éd. ; 2e édition). Colin.
- LE GALES, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique*, 45(1), 57-95.
- LE GALÈS, P. (2003). *Le Retour Des Villes Européennes : Sociétés Urbaines, Mondialisation, Gouvernement et Gouvernance*. Presses de sciences po.
- LE GALÈS PATRICK. (2006). *Gouvernement et Gouvernance Des Territoires / Dossier Réalisé Par Patrick Le Galès,...* La Documentation française.
- LE GOFF, J. (2017). La Logistique, Le Rêve Totalitaire de La Gestion. *Images de La Logistique. Éclairages Managériaux et Sociétaux*.
- LE GOFF, J. & BENSEBAA, F. (2009). *Mesurer la performance de la fonction logistique*. Eyrolles Ed. d'Organisation.
- LECOURT, A. (2003). *Les Conflits d'aménagement : Analyse Théorique et Pratique à Partir Du Cas Breton*. Rennes 2. Rennes.
- LEDUCQ, D. (2014). La ressource territoriale, entre réseaux sociaux et innovation. Discussion à partir du secteur logiciel indien. *Les Cahiers d'Outre-Mer. Revue de géographie de Bordeaux*, 4(268), 395-426.
- LEDUCQ, D. & LUSSO, B. (2011). Le Cluster Innovant : Conceptualisation et Application Territoriale. *Cybergeog*.
- LEFEBVRE, H. (1974a). *Espace et politique* (2. éd). Anthropos.

- LEFEBVRE, H. (1974b). *La production de l'espace* (4. éd). Éd. Anthropos.
- LELOUP, F., MOYART, L. & PECQUEUR, B. (2005). La Gouvernance Territoriale Comme Nouveau Mode de Coordination Territoriale? *Géographie, économie, société*, 7(4), 321-331.
- LEROUX, I. (2006). Gouvernance territoriale et jeux de négociation. *Negotiations*, no 6(2), 83-98.
- LEROY, M. (2004). *Gestion Stratégique Des Écosystèmes Dans Un Contexte d'aide Internationale : Engagements Environnementaux et Dispositifs de Gestion Dans La Vallée Du Fleuve Sénégal*.
- LÉTOURNEAU, A. (2009). Les théories de la gouvernance. Pluralité de discours et enjeux éthiques. *VertigO*, (6).
- LIÈVRE, P. (2007). *La logistique*. la Découverte.
- LIÈVRE, P. & GAUTIER, A. (2009). Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendies et secours. *Management Avenir*, n° 24(4), 196-216.
- LIVOLSI, L., CAMMAN-LEDI, C., PICARD, A. & LEMOR, F. (2017). *La logistique, une affaire d'État ?* Cherche midi.
- LOINGER, G. & DURANCE, P. (Éd.). (2004). *La Prospective Régionale, de Chemins En Desseins : Neuf Études de Cas En France et En Europe*. Aube; DATAR.
- MARSHALL, A. (1997). *Principles of economics*. Prometheus Books.
- MARTIN, J.-Y. (2011). Une géographie critique de l'espace du quotidien. L'actualité mondialisée de la pensée spatiale d'Henri Lefebvre. *Articulo*, (2).
- MARTINEAU, R. (2015). La Carte, Le Territoire et Les Outils de Gestion. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, (120), 47-57.
- MASSON, S. (2017a). La Gouvernance Territoriale de La Production Des Espaces Logistiques : Enjeux, Rôle Des Innovations Territoriales et Limites - Réflexions à Partir de l'exemple Français. *Revue canadienne des sciences régionales - Nouvelles controverses du développement territorial*, 165-173.
- MASSON, S. (2017b). La régulation des implantations logistiques en France : Des démarches territoriales en passe d'être institutionnalisées? *Logistique & Management*, 25(3), 180-197.
- MASSON, S. (2017c). Le Développement Logistique En France, Un Processus de Territorialisation En Cours d'élaboration : Avancées et Limites. *Les défis de développement pour les villes et les régions dans une Europe en mutation*.
- MASSON, S. & PETIOT, R. (2012). Attractivité Territoriale, Infrastructures Logistiques et Développement Durable. *Les cahiers scientifiques du transport*.
- MASSON, S. & PETIOT, R. (2013). Logistique et Territoire : Multiplicité Des Interactions et Forces de Régulation. *Géographie, économie, société*, 15(4), 385-412.
- MAYAFFRE, D. (2005). Analyse Du Discours Politique et Logométrie : Point de Vue Pratique et Théorique. *Langage et Société*, (114), 91-121.
- MAZZUCATO, M. (2014). *The Entrepreneurial State : Debunking Public vs. Private Sector Myths* (Revised edition). Anthem Press.

- MCKINNON, A. (2009). The present and future land requirements of logistical activities. *Land Use Policy*, 26, S293-S301.
- Méthodes d'étude des représentations sociales.* (2021).
- MEUNIER, C. & ZÉROUAL, T. (2006). Transport durable et développement économique. *Développement durable et territoires.*
- MEYRONIN, B. (2015). *Marketing territorial : enjeux et pratiques.*
- MORCELLO, E. (1999). *Les Stratégies d'implantations logistiques de la distribution.* Ed. Liaisons.
- MOREAU DEFARGES, P. (2008). *La gouvernance.* Presses universitaires de France.
- MOULAERT, F. & NUSSBAUMER, J. (2008). *La Logique Sociale Du Développement Territorial.* Presses de l'Université du Québec.
- NADOU, F. (2013). *Intermédiation Territoriale et Spatialisation Des Activités Économiques : Cohérences et Contradictions de l'action Publique Locale : Investigation Par La Planification Stratégique.* Tours.
- NAFAA, N. (2017). Occitanie : Un Grand Sud Attractif Des Pyrénées à La Méditerranée. *Les 18 Régions Françaises* (éditions-ellipses, p. 353).
- NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242.
- NIÉRAT, P. (2011). Report Modal : Un Problème de Réseaux Ou Une Question de Services ? *Recherche - Transports - Sécurité*, 27, 273-282.
- NOIREAUX, V. & POIREL, C. (2009). Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution : la logistique face aux jeux des acteurs. *Management Avenir*, n° 24(4), 32-48.
- OFFNER, J.-M. & PUMAIN, D. (Éd.). (1996). *Réseaux et Territoires : Significations Croisées.* Editions de l'Aube.
- PACHÉ, G. (2009). Quels impacts de la crise sur la logistique ? *Revue française de gestion*, n° 193(3), 51-57.
- PACHÉ, G. & DUBOIS, P.-L. (2017). *Images de la logistique : éclairages managériaux et sociétaux.*
- PAQUOT, T. (2011). Qu'est Ce Qu'un Territoire. *ERES « Vie sociale »*, 2, 23-32.
- PASQUIER, R., SIMOULIN, V., WEISBEIN, J. & LE GALÈS, P. (2015). *La Gouvernance territoriale pratiques, discours et théories.* LGDJ-Lextenso éd.
- PASSALACQUA, A. (2011). Un monde qui bégaye ? *Transports, territoires et société* (p. 15). Editions Picard.
- PAVIS D'ESCURAC, H. (1976). La préfecture de l'annone, service administratif impérial d'Auguste à Constantin. *Bibliothèque des Écoles françaises d'Athènes et de Rome*, 226(1).
- PECQUEUR, B. (2007). L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation. *L'Économie politique*, 33(1), 41.
- PECQUEUR, B. & ZIMMERMANN, J.-B. (Éd.). (2004). *Économie de Proximités.* Hermès science publications : Lavoisier.
- PHAM, H. V., KIRAT, T. & TORRE, A. (2012). Les conflits d'usage dans les espaces ruraux et périurbains. Le cas des infrastructures franciliennes. *Économie rurale*, (332), 9-30.

- PINSON, G. (2015). Gouvernance et sociologie de l'action organisée. Action publique, coordination et théorie de l'État. *L'Année sociologique*, Vol. 65(2), 483-516.
- PIROTTE, G. (2007). *La notion de société civile / Gautier Pirotte* (1. Aufl).
- PISTRE, P. (2010). Mobilisation Dans Les Campagnes Toulousaines : Conflit d'aménagement et Tensions Locales. *Espaces et sociétés (Paris, France)*, (143), 151-169.
- PORTER, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- RAIMBAULT, N. (2014a). *Gouverner Le Développement Logistique de La Métropole : Périurbanisation, Planification et Compétition Métropolitaine, Le Cas Du Bassin Parisien et Éclairages Étrangers*. Université Paris-Est.
- RAIMBAULT, N. (2014b). Gouverner le développement logistique de la métropole : périurbanisation, planification et compétition métropolitaine, le cas du bassin parisien et éclairages étrangers, 523.
- RAIMBAULT, N. (2015). Géographie Logistique et Géographies Urbaines : L'hypothèse de La Déconnexion. *Travail-Emploi-Formation*, (12), pp. 101-127.
- RAIMBAULT, N. (2016). Ancrer le capital dans les flux logistiques : la financiarisation de l'immobilier logistique. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Février(1), 131.
- RAIMBAULT, N., DOUET, M. & FRÉMONT, A. (2013). Les implantations logistiques entre réseaux et territoires. *Espace géographique*, 42(1), 32.
- RATINAUD, P. & MARCHAND, P. (2015). Des Mondes Lexicaux Aux Représentations Sociales. Une Première Approche Des Thématiques Dans Les Débats à l'Assemblée Nationale (1998-2014). *Mots*, (108), 57-77.
- REIGNER, H. & HERNANDEZ, F. (2007). Les Projets Des Agglomérations En Matière de Transport : Représentations, Projets, Conflits et Stratégie de « Détournement » Des Réseaux. *Flux n 69*, 21-34.
- REINERT, M. (1993). Les « mondes lexicaux » et leur 'logique« à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars. *Langage et société*, 66(1), 5-39.
- REMOUSSENARD-POURQUIER, C. & DITTER, J.-G. (2015). De la coordination au leadership : le rôle de l'animateur de cluster. *Revue d'économie industrielle*, 66(152), 39-65.
- RETOUR, D. (2009). Pôles de Compétitivité, Propos d'étape. *Revue française de gestion*, 35(190), 93-99.
- REVELLI, B. (2015). Réguler Les Conflits Dans La Rue : L'insertion de La Logistique Dans Le Centre Ville de Toulouse. *Sud-Ouest Européen*, 40(1), 115-126.
- REVELLI, B. (2019). Le rôle des transports dans la construction d'une nouvelle légitimité régionale : le cas de l'Occitanie. *Sud-Ouest européen. Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, 66(48), 41-54.
- RICHEZ-BATTESTI, N., PETRELLA, F. & VALLADE, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, n°38(2), 15-36.

- RIZKALLAH, É. (2013). L'analyse textuelle des discours assistée par ordinateur et les logiciels textométriques : réflexions critiques et prospectives à partir d'une modélisation des procédés analytiques fondamentaux. *Cahiers de recherche sociologique*, 66(54), 141-160.
- ROCHER, L. (2013). Infrastructure urbaine, planification et controverse : le projet différé d'un contournement routier au sud d'Angers. *Norois*, 66(227), 83-96.
- RODRIGUE, J.-P. & HESSE, M. (2006). Guest Editorial : Global Production Networks and the Role of Logistics and Transportation. *Langage et société*, 66(1), 5-39.
- ROSANVALLON, P. (1993). *L'état en France de 1789 à nos jours* (T. 66). Éd. du Seuil.
- ROSANVALLON, P. (2010). *La légitimité démocratique impartialité, réflexivité, proximité* (T. 66). Éd. du Seuil.
- ROSANVALLON, P. (2014). *La contre-démocratie la politique à l'âge de la défiance* (T. 66). Éd. Points.
- ROUQUET, A. (2009). Piloter des supply chains : Quels enjeux inter-organisationnels et réticulaires ? *Management Avenir*, n° 24(4), 20-31.
- ROUX, E., VOLLET, D. & PECQUEUR, B. (2006). Coordination d'acteurs et Valorisation Des Ressources Territoriales. *Langage et société*, 66(1), 5-39.
- RYCHEN, F. & ZIMMERMANN, J.-B. (2008). Clusters in the Global Knowledge-based Economy : Knowledge Gatekeepers and Temporary Proximity. *Regional Studies*, 42(6), 767-776.
- SACK, R. D. (1986). *Human Territoriality : Its Theory and History* (T. 66). Cambridge University Press.
- SAVY, M. (1993). Logistique et territoire. *Espace géographique*, 22(3), 210-218.
- SÉBASTIEN, L. (2013). Le nimby est mort. Vive la résistance éclairée : le cas de l'opposition à un projet de décharge, Essonne, France. *Sociologies pratiques*, 27(2), 145.
- SENIL, N., FRANÇOIS, H. & HIRZAK, M. (2006). Diagnostic de Territoire et Ressource Territoriale : Apports Croisés et Opérationnalité. *Langage et société*, 66(1), 5-39.
- SINTOMER, Y. (2008). Du savoir d'usage au métier de citoyen ? *Raisons politiques*, n° 31(3), 115-133.
- SOMA, K. & VATN, A. (2010). Is there anything like a citizen? A descriptive analysis of instituting a citizen's role to represent social values at the municipal level. *Environmental Policy and Governance*, 20(1), 30-43.
- SOUBEYRAN, O. (2015). *Pensée aménagiste et improvisation. L'improvisation en jazz et l'écologie de la pensée aménagiste*. (T. 66). Archives Contemporaines Editions.
- SUBRA, P. (2001). Le transport routier en France : aspects géopolitiques d'une question environnementale. *Hérodote*, 100(1), 151.
- SUBRA, P. (2015). Le durcissement des conflits environnementaux [newspaper]. *Le Monde.fr : Idées*, 66(1), 5-39.
- SUBRA, P. (2016). *Géopolitique Locale* (T. 66).
- TARRIUS, A. (1997). *Fin de Siècle Incertaine à Perpignan : Drogues, Pauvreté, Communautés d'étrangers, Jeunes sans Emplois, et Renouveau Des Civilités Dans Une Ville Moyenne Française* (1. éd, T. 66). Trabucaire.

- TEISSERENC, P. (2002). *Les politiques de développement local* (T. 66). Economica.
- THÉVOZ, L., VODOZ, L. & FAURE, P. (2013). *Les Horizons de la gouvernance territoriale* (COMMUNAUTÉ D'ÉTUDES POUR L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE (SUISSE), Éd. ; T. 66).
- THOENIG, J.-C. & DURAN, P. (1996). L'État et la gestion publique territoriale. *Revue française de science politique*, Vol. 46(4), 580-623.
- TORRE, A. (2009). Retour sur la notion de Proximité Géographique. *Geographie, économie, société*, Vol. 11(1), 63-75.
- TORRE, A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des Proximités. *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, juin(3), 409-437.
- TORRE, A. (2011). Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités. *Pour*, 209-210(2), 114.
- TORRE, A. (2014). Relations de Proximité et Comportements d'innovation Des Entreprises Des Clusters. Le Cas Du Cluster de l'optique En Ile-de-France. *Revue Française de Gestion*, 40(1), 49-80.
- TORRE, A. (2015). Théorie Du Développement Territorial. *Géographie, économie, société*, 17(3), 273-288.
- TORRE, A. (2018). Développement territorial et relations de proximité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Décembre(5), 1043.
- TORRE, A. (2019). Clusters et Systèmes Locaux d'innovation - Retour Critique Sur Les Hypothèses Naturalistes de Transmission Des Connaissances à l'aide Des Catégories de l'économie de La Proximité. *Region et Développement*, 24(1), 15-43.
- TORRE, A. & BEURET, J.-E. (2012). *Proximités territoriales : construire la gouvernance des territoires, entre conventions, conflits et concertations* (T. 66). Economica-Anthropos.
- TORRE, A. & CARON, A. (2005). Réflexions Sur Les Dimensions Négatives de La Proximité : Le Cas Des Conflits d'usage et de Voisinage. *Économie et Institutions*, 66(6-7), 183-219.
- TORRE, A. & TALBOT, D. (2018). Proximités : retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Décembre(5), 917.
- TORRE, A. & ZIMMERMANN, J.-B. (2015). Des clusters aux écosystèmes industriels locaux. *Revue d'économie industrielle*, 66(152), 13-38.
- TORRE, A. & ZUINDEAU, B. (2008). Economie de La Proximité et Environnement : État Des Lieux et Perspectives. *Canadian Journal of Regional Science*, 31(1), 133-160.
- TORRE, A. & ZUINDEAU, B. (2009). Les apports de l'économie de la proximité aux approches environnementales : inventaire et perspectives. *Natures Sciences Sociétés*, 17(4), 349-360.
- VALLAT, D. & BERTEZENE, S. (2018). L'apport du modèle Exit-Voice-Loyalty à la compréhension de l'apprentissage organisationnel – le cas d'un hôpital public. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22(2), 13-25.
- VANIER, M. (2015). *Demain Les Territoires : Capitalisme Réticulaire et Espace Politique* (T. 66). Hermann.

- VUIGNIER, R. (2017). La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité? Étude empirique auprès de décideurs d'entreprise. *Gestion et management public*, 6 / 1(3), 59-75.
- WACKERMANN, G. & CORBIN, E. (2005). *La logistique mondiale : transport et communication* (T. 66). Ellipses.
- WAGNER, T. (2010). Regional traffic impacts of logistics-related land use. *Transport Policy*, 17(4), 224-229.
- WOESSNER, R. (2010). La territorialisation : proposition pour la compréhension du phénomène par une entrée systémique. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre(4), 669.
- ZAIDAH, Z. (2007). Case Study as a Research Method. *Jurnal Kemanusiaan*, 66(9), 5-39.

Autres références

- AFRA. (2020). *4F : Une coalition inédite pour préparer le fret ferroviaire du futur*. AFRA. Récupérée 4 février 2021, à partir de <http://www.assorail.fr/positions/fret/4f-une-coalition-inedite-pour-preparer-le-fret-ferroviaire-francais-du-futur>
- AGENCE D'URBANISME DE TOULOUSE. (2015). *Veille et informations économiques - Toulouse Métropole - Positionnement métropolitain*. Récupérée 29 septembre 2020, à partir de <https://www.toulouse-metropole.fr/veille-et-informations-economiques>
- ALV, p. (2019). *Train primeurs Perpignan Rungis - Du verbiage au sabotage ?* MADE IN PERPIGNAN. Récupérée 30 mars 2021, à partir de <https://madeinperpignan.com/train-primeurs-perpignan-rungis-du-verbiage-au-sabotage/>
- ANONYME. (2020). *Le pôle Novalog ne répond plus*. Paris-Normandie. Récupérée 14 mai 2021, à partir de <https://www.paris-normandie.fr/art/len/confidentiels/le-pole-novalog-ne-repond-plus-BN17297868>
- ANONYME & ATTAC. (2001). *De La Gouvernance Ou La Constitution Politique Du Néo-Libéralisme*. Récupérée 25 avril 2021, à partir de <http://hack.tion.free.fr/mvtsoc/Attac/www.attac.org/fra/list/doc/brown.htm>
- ANTHONY. (2016). *Moi, Anthony, ouvrier d'aujourd'hui*.
- AURCA. (2018). *Visite d'une délégation d'élus et de techniciens basques en Pays Catalan*. Aurca. Récupérée 19 mai 2021, à partir de <https://www.aurca.org/visite-d-une-delegation-d-elus-et-de-techniciens-basques-en-pays-catalan/>
- AUTF. (2016). *Droit de Réponse : L'AUTF Réagit*.
- BATTAIS, L. (2016). *Vers une « ubérisation » des chaînes de valeur ?*
- BENSAID, A. (2021). *Avec Philippe Wahl, PDG du groupe La Poste*.
- BEUREY, T. (2020). *Jacqueline Gourault détaille son projet de loi « 4D »*. Local. Récupérée 18 décembre 2020, à partir de <https://www.banquedesterritoires.fr/jacqueline-gourault-detaille-son-projet-de-loi-4d>
- BOURCET, J., BOURGUET, C. & DANGUY-DES-DÉSERTS, D. (2008). *Le transport du bois et sa logistique*.

- BOURGAULT, J. & LAPIERRE, R. (2000). *Horizontalité et Gestion Publique*. École nationale d'administration publique du Canada. Ottawa.
- BRISCOE, B., ODLYZKO, A. & TILLY, B. (2006). *Metcalfe's Law is Wrong - IEEE Spectrum*. IEEE Spectrum : Technology, Engineering, and Science News. Récupérée 7 mai 2021, à partir de <https://spectrum.ieee.org/computing/networks/metcalfes-law-is-wrong>
- CASSES, S. (2021). *Lot. Nouveau coup dur pour la ligne de train Figeac - Aurillac*. Récupérée 5 avril 2021, à partir de https://actu.fr/occitanie/figeac_46102/lot-nouveau-coup-dur-pour-la-ligne-de-train-figeac-aurillac_39846888.html
- CESER. (2018). *Avis - « Comment renforcer les filières agricoles et agroalimentaires de la région Occitanie pour favoriser l'approvisionnement et la consommation alimentaire locale ? Quel impact du e-commerce sur les modes de distribution existants ?* CESER. Récupérée 9 avril 2021, à partir de https://www.ceser-occitanie.fr/communiqu%C3%A9_presse/avis-comment-renforcer-les-fili%C3%A8res-agricoles-et-agroalimentaires-de-la-r%C3%A9gion-occitanie-pour-favoriser-l-approvisionnement-et-la-consommation-alimentaire-locale-quel-impact-du-e-co/
- CHANOURDIE, S. (2020). *Fin du pôle Nov@log*. Récupérée 13 mai 2021, à partir de <https://strategieslogistique.com/Fin-du-pole-Nov-log,10427>
- CHASSET, L. (2019). *Grande Logistique*. AURCA.
- CHEVALLARD, L. (2007). TLF veut peser sur la campagne présidentielle.
- CLEMENTZ, M. (2016). MP2 : On Reste Ou Pas ?
- CNDP. (2018). *Projet de Port Régional de Port - La Nouvelle*. Récupérée 8 avril 2021, à partir de <https://www.debatpublic.fr/projet-port-regional-port-nouvelle>
- COLOMBIER, N. B. du. (2018). *Provence-Alpes-Côte d'Azur dans les starting-blocks de France Logistique 2025*. L'Antenne - Les transports et la logistique au quotidien. Récupérée 23 mai 2021, à partir de https://www.lantenne.com/Provence-Alpes-Cote-d-Azur-dans-les-starting-blocks-de-France-Logistique-2025_a43394.html
- CONSTANT, O. (2021). *Fret ferroviaire : Esifer se positionne sur le Perpignan-Rungis*. Récupérée 20 mai 2021, à partir de <http://www.actu-transport-logistique.fr/ferroviaire/esifer-se-positionne-sur-le-perpignan-rungis-669796.php/?latest>
- CPNE. (2019). *Rapport 2019 de l'Observatoire Prospectif Des Métiers et Des Qualifications Dans Les Transports et La Logistique*. Paris.
- DAVID, F. (2020). *L'arrivée probable d'un entrepôt Amazon à Rivesaltes suscite la polémique*. France Bleu. Récupérée 4 mars 2021, à partir de <https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/l-arrivee-probable-d-un-entrepot-amazon-a-rivesaltes-suscite-la-polemique-1608230362>
- DESCAMP, A. (2020). *Neoline, Towt, Alizés : voiliers cargos ou cargos à voile, où en sont-ils ?* Journal de la Marine Marchande. Récupérée 28 mai 2021, à partir de <https://www.journalmarinemarchande.eu/actualite/shipping/neoline-towt-alizes-voiliers-cargos-ou-cargos-a-voile-ou-en-sont-ils>

- DIALLO, M. (2016). *Saint-Charles International : la zone d'activités d'Orles devrait sortir de terre dans 2 ans*. La Tribune. Récupérée 11 mars 2021, à partir de <https://objectif-languedoc-roussillon.latribune.fr/entreprises/commerce-services/2016-09-21/saint-charles-international-la-zone-d-activites-d-orles-devrait-sortir-de-terre-dans-2-ans.html>
- DIAS, A. (2019). Grand Angle : Associations SC.
- DOMENECH, C. (2019). *Une action collective en justice contre Amazon*. Capital.fr. Récupérée 11 février 2021, à partir de <https://www.capital.fr/entreprises-marches/une-action-collective-en-justice-contre-amazon-1357754>
- DUMEZ, H.-O. (2019). *Face au « prédateur Amazon », ce patron de Toulouse veut interdire les livraisons en moins de 48h*. Récupérée 28 janvier 2019, à partir de https://actu.fr/occitanie/labege_31254/face-predateur-amazon-ce-patron-toulouse-veut-interdire-livraisons-moins-48h_21083248.html
- DUONG, P., INGLADA, L., SARDA, M., TEIXEIDO, N. & TOGANDE. (2007). *Etude Sur l'organisation et Le Fonctionnement Logistique Des Régions Situées de Part et d'autre Des Pyrénées*.
- DUPONT, D. (2019). *Train primeur Perpignan - Rungis : « On nous a menti, il s'arrêtera au 15 juillet » annonce la CGT*. lindependant.fr. Récupérée 17 juin 2019, à partir de <https://www.lindependant.fr/2019/06/03/train-primeur-saint-charles-rungis-on-nous-a-menti-il-sarretera-au-15-juillet,8235847.php>
- FERNANDEZ RODRIGUEZ, L. (2021). *Ronan Bolé : « Nous avons des devoirs vis-à-vis des territoires »*. La Gazette des Communes. Récupérée 24 avril 2021, à partir de <https://www.lagazettedescommunes.com/740168/ronan-bole-nous-avons-des-devoirs-vis-a-vis-des-territoires/>
- FIEUX, L. (2018). *L'interclustering, bras armé de France Logistique 2025*. Récupérée 10 mai 2021, à partir de <http://www.actu-transport-logistique.fr/bibliotheque-numerique/supply-chain-magazine/7/lessentiel/linterclustering-bras-arme-de-france-logistique-2025-500147.php/?latest>
- GIL, M. (2018). *Occitanie : un cluster pour la filière transport-logistique du futur*. Récupérée 10 mai 2021, à partir de https://actu.fr/economie/occitanie-un-cluster-pour-la-filiere-transport-logistique-du-futur_23065741.html
- GOUTORBE, C. & VÉRIER, V. (2019). *Perpignan-Rungis : le train fantôme des fruits et légumes*. leparisien.fr. Récupérée 17 juillet 2019, à partir de <http://www.leparisien.fr/economie/perpignan-rungis-le-train-fantome-des-fruits-et-legumes-17-07-2019-8118570.php>
- JACQUESSON, F. (2012). *Les Entrepôts et Leur Activité En 2010 | Données et Études Statistiques*.
- LCI. (2020). *« J'achète dans ma zone » : la région Occitanie parodie Amazon (et autres Gafa) pour soutenir le commerce local*. LCI. Récupérée 1 février 2021, à partir de <https://www.lci.fr/emploi/j-achete-dans-ma-zone-la-region-occitanie-parodie-amazon-et-autres-gafa-pour-soutenir-le-commerce-local-2145706.html>
- L.G. (2013). L'AUTF se rebiffe.

- MARION, J. (2019). *La présidente de Région Carole Delga interpelle la SNCF sur les risques de disparition du train de fret Perpignan-Rungis*. lindependant.fr. Récupérée 24 mars 2021, à partir de <https://www.lindependant.fr/2019/03/29/la-presidente-de-region-carole-delga-interpelle-la-sncf-sur-les-risques-de-disparition-du-train-de-fret-perpignan-rungis,8098931.php>
- MERLET, P. (2019). *Logistique urbaine : Toulouse va se doter d'une immense plateforme*. La Tribune. Récupérée 29 septembre 2020, à partir de <https://toulouse.latribune.fr/economie/2019-09-19/logistique-urbaine-toulouse-va-se-doter-d-une-immense-plateforme-828486.html>
- MICHALAK, F. (2016). *La Métropole Se Retire Du Syndicat Mixte MP2 Qui Oeuvre Au Développement de La Logistique à Saint-Charles, Torremila, à l'aéroport Ou à Port-Vendres*. l'Indépendant.
- MOREAU, P. (2010). L'Etat s'apprête à retoucher la carte des pôles de compétitivité.
- P, S. (2017). *La Poste rachète Stuart, la start-up parisienne de coursiers à vélo*. BFM BUSINESS. Récupérée 1 mai 2021, à partir de https://www.bfmtv.com/economie/consommation/la-poste-rachete-stuart-la-start-up-parisienne-de-coursiers-a-velo_AN-201703080131.html
- Projet de loi d'orientation des mobilités (2019).
- Proposition de loi n° 3040 instaurant un moratoire sur l'implantation de nouveaux entrepôts logistiques destinés aux opérateurs du commerce en ligne et portant mesures d'urgence pour protéger le commerce de proximité d'une concurrence déloyale (2020).
- PUJOL, J.-M. (2016). *PMM se retire du syndicat mixte MP2*. Blog officiel de Jean-Marc Pujol. Récupérée 7 mai 2021, à partir de <http://jeanmarcpujol.over-blog.com/2016/09/pmm-se-retire-du-syndicat-mixte-mp2.html>
- PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE, R. O. /. (2020). *Regards statistiques sur les dimensions du bien être en Occitanie*.
- RAILCOOP. (2021). *Retour Du Fret Ferroviaire Pour La Mécanic Vallée Avec Railcoop! Rapport Annuel Sur l'état de La Fonction Publique - Édition 2020*. (2020).
- RÉGION, L.-R. (1999). *SRADT Languedoc-Roussillon*.
- REVERCHON, M. & BARDIN, I. (2016). *Cluster Paca Logistique Économie Circulaire*.
- SIGOT, F. (2017). *Le cluster logistique Rhône-Alpes tire sa révérence*. Récupérée 13 mai 2021, à partir de <http://www.actu-transport-logistique.fr/supply-chain/le-cluster-logistique-rhone-alpes-tire-sa-reverence-343519.php/?latest>
- VIGNE-LEPAGE, V. (2014). *Le Cluster Logistique Rhône-Alpes sur une voie de garage*. La Tribune. Récupérée 14 mai 2021, à partir de <https://region-aura.latribune.fr/territoire/transports/2014-07-24/le-cluster-logistique-rhone-alpes-sur-une-voie-de-garage.html>

Table des figures

1	Images qui apparaissent en premier sur le moteur de recherche Google sur la requête « logistique »	10
2	Situation de la Région Occitanie	19
3	Répartition des activités logistiques sur la Région Occitanie	21
4	Correspondance hypothèses - plan	23
1.1	Méthode de traitement des cas	55
1.2	Entrées-sorties du diagnostic territorial	57
1.3	Points chauds	59
1.4	Acteurs et proximité présumée	61
1.5	Lien entre discours et cadre théorique	68
2.1	Campagne en faveur de la consommation locale de la Région Occitanie	73
2.2	Occitarien : un habitant d'Occitanie ?	73
2.3	Mesure de la dispersion des activités : Plus proches voisins	77
2.4	Tonnes chargées et déchargées en Occitanie	79
2.5	Tonnes.km selon le type de trafic	80
2.6	Moindres carrés avec la variable densité d'activités logistiques, et les variables explicatives : densité de population et densité d'activités	81
2.7	Rue du marché de gros	83
2.8	Espace méditerranéen, un complexe urbain dense en bord de fleuve	83
2.9	Une friche industrielle à proximité de la nouvelle gare : Les courriers catalans	84
2.10	Un grand nombre de camions bloqués à la sortie d'autoroute de Perpignan lors des Gilets Jaunes	84
2.11	Une infrastructure de transport combiné	85
2.12	Congestion à 16 h 45 autour de Toulouse Logistique urbaine	88
2.13	Périmètre de la Mecanic Valley	89
2.14	Occurrences du lemme « logistique » dans les titres des journaux locaux en Occitanie	95
2.15	Classification Reinert sur le sous-corpus thématique des contradictions	96
2.16	Camion et train, les représentations et jugements de valeur	98
2.17	Lemmes associés à Amazon : un champ lexical du problème	101
2.18	TGen « Environnement et écologie » selon les classes d'acteurs	102

2.19 AFC : analyse de spécificités dans l’usage des mots apparaissant plus de 10 fois chez les chefs d’entreprise	104
2.20 TGen « Concurrence » selon les classes d’acteurs	105
2.21 Nuage de mots sur le corpus de presse P1	109
2.22 Reinert corpus P1	110
2.23 Représentations de la logistique et du transport	113
2.24 Fréquences relatives du lemme « infrastructure » selon les catégories d’acteurs . .	119
2.25 AFC - Centralité des élus : Spécificités dans l’usage des mots apparaissant plus de 10 fois par typologie	121
2.26 Centralité acteur multi casquettes	122
2.27 Classification Reinert sur E2	123
2.28 Modèle théorique sur le lien secteur-territoire par les animateurs et acteurs multi- casquettes	124
2.29 Organisation de la démonstration de la partie 2	133
3.1 État et local, les représentations et tonalités de discours	142
3.2 Région Occitanie, échelles d’administration et toponymes	147
3.3 Schéma d’acteurs : sphère administrative et politique	150
3.4 Modèle théorique de coordination	151
3.5 SRADDET Occitanie 2040	156
3.6 Pic médiatique sur le thème de train des primeurs	161
3.7 Installation de rails devant le Conseil départemental et la Préfecture des Pyrénées- Orientales	162
3.8 Installation d’une représentation des entrepôts et du train des primeurs au niveau du Castillet	162
3.9 Nuage de mots sur le corpus de presse P2	164
3.10 Représentations de l’acteur SNCF	166
3.11 Occurences du lemme sncf et primeur par type d’acteurs	169
3.12 Occurences du lemme sncf et primeur par lieu	170
3.13 Port de Barcelone et infrastructures multimodales	171
3.14 Planification et types d’acteurs	173
3.15 Voie et quais de chargement inoccupés au niveau de la cour de marchandises du « Perpignan-Rungis »	174
3.16 Classification Reinert et AFC sur le sous-corpus « train des primeurs et report modal »	176
3.17 Classification Reinert sur le corpus P2	177
4.1 Représentations des responsables de cluster	187
4.2 Représentations d’acteurs des élus	188
4.3 Représentations d’employés de la logistique	189
4.4 Représentations de chefs d’entreprises logistiques	191

4.5	Représentation des techniciens de l'aménagement	192
4.6	Lien association - entreprise sur le sous-corpus « techniciens de l'aménagement »	194
4.7	Classification Reinert sur le sous-corpus « élargissement de l'action publique » . .	198
4.8	Classification Reinert sur le sous-corpus « associations »	199
4.9	Classification Reinert sur le sous-corpus « élus »	200
4.10	Classification Reinert sur le sous-corpus « employés de la logistique »	200
4.11	Classification Reinert sur le sous-corpus « chefs d'entreprise logistique »	201
4.12	Classification Reinert sur le sous-corpus « techniciens de l'aménagement »	201
4.13	Classification Reinert sur le sous-corpus « animateurs »	202
4.14	Composition du CESER : un dispositif inspiré des forums hybrides?	205
4.15	Classification Reinert sur le sous-corpus de l'innovation	212
4.16	Graphe d'acteurs final : dialogue secteur territoire, un noyau d'acteurs?	216
4.17	Classification Reinert sur l'entretien E4	219
4.18	Proximité géographique et nature des relations	221
4.19	Proximité organisée et nature des relations	221
4.20	Proximité organisée et nature des relations	221
4.21	Organisation de la démonstration de la partie 3	228
5.1	Translog et MP2 : des similarités	232
5.2	Bannière du site de We4LOG	235
5.3	Représentations de la logistique par ses membres	236
5.4	AFC sur la variable lieux et le sous-corpus concernant les membres du cluster (formes actives)	238
5.5	Classification Reinert sur le sous corpus « échelles d'action du cluster »	240
5.6	Localisation adhérents We4LOG	245
5.7	Lemmes associés aux collectivités et à l'État	250
5.8	Classification Reinert sur E13	252
5.9	Classification Reinert sur E32	253
5.10	Classification Reinert sur E26	253
5.11	AFC : analyse de spécificités dans l'usage des lemmes apparaissant plus de 10 fois chez les animateurs	254
5.12	Champ lexical du temps et perception	262
5.13	Cluster We4LOG et prédécesseurs : Maints changements de gouvernance en peu de temps	265
6.1	Nuage de mots : adhérents du cluster	275
6.2	Classification Reinert et AFC sur les adhérents du cluster	276
6.3	AFC - Spécificités des lemmes par acteur du cluster	279
6.4	Spécificités dans l'usage de monde lexical par acteurs (TGen ferroviaire, train, rail; routier, route, camion; maritime, mer; fluvial, fleuve Julien le Van Suu 18/05/2021)	283

6.5	Réseau d'institutions en Région Occitanie	287
6.6	Utilisation du mot cluster à l'intérieur et l'extérieur	288
6.7	Classification Reinert et AFC sur les adhérents du cluster	289
6.8	Spécificités hors cluster et dans le cluster	290
6.9	Graphe d'acteurs final : dialogue secteur territoire, un noyau d'acteurs ?	293
6.10	Classification Reinert et AFC sur les segments de texte du corpus	296
6.11	AFC Reinert formes supplémentaires	297
6.12	Centralité d'acteurs connexes	301
6.13	Modèle d'ouverture théorique	302

Liste des tableaux

1.1	Gouvernance territoriale : postures de recherches	36
1.2	Les principaux dispositifs de planification territoriale	41
1.3	Les pôles de compétitivité, une forme de collaboration interorganisationnelle	43
1.4	Types de structures et implications	44
1.5	Types de proximités reconnues selon les auteurs	46
1.6	Correspondances proximités-outils méthodologiques	49
1.7	Typologie de stratégies d'élection de cas	56
4.1	Capital social et diversité de lemmes employés lors d'un entretien	218
5.1	Budgets comparés des clusters logistiques	257
6.1	Clusters qui ont cessé leur activité et types de gouvernances	272

Liste des encadrés

1.1	Décentralisation	32
1.2	Action publique	33
1.3	Système	33
1.4	Concertation	38
1.5	Régulation	39
1.6	Modes de gouvernance	39

1.7	Planification territoriale	40
1.8	Définition de concurrence	47
1.9	Légitimité	50
1.10	Service public	51
1.11	Z-score et p-value	58
1.12	Cluster We4LOG	60
1.13	Monde lexical	66
2.1	Distances moyennes du plus proche voisin	76
3.1	De la conférence nationale de la logistique à la démarche « France logistique 2025 »	143
3.2	Théorie des graphes	149
4.1	Ressource territoriale	207
4.2	Innovation territoriale, organisationnelle et sociale	213

Table des matières

Partie	Introduction générale	7
0.1	La logistique en sciences de gestion centrée sur les flux	7
0.2	La logistique en économie, géographie et aménagement centrée sur les lieux	8
0.3	Définition du secteur logistique et du territoire logistique	10
0.4	Problématique de recherche : Dans quelle mesure et par quels moyens l'action publique permet d'orienter la gouvernance territoriale de la logistique en matière d'animation, de développement et d'aménagement du secteur ?	12
0.5	Hypothèses de recherches	14
0.6	Corpus théorique : quatre ancrages dans deux disciplines	16
0.7	Démarche méthodologique : une étude de cas à l'échelle régionale et locale	18
0.8	Le cas de la région Occitanie : un territoire vaste et un secteur logistique peu étudié	19
0.9	Organisation de la démonstration	22
Partie I	La spatialisation des activités logistiques en Occitanie, entre mécanismes de marché et jeux politiques, rapidité et écologie, rejet et attractivité : le dialogue secteur-territoire	25
1	Un secteur économique qui n'échappe pas au territoire : Construction d'un cadre théorique, démarche méthodologique et données	29

1.1	Territoire, acteurs et outils du secteur logistique : Cadre analytique et enjeux théoriques	30
1.1.1	Spécifier la notion de gouvernance territoriale de la logistique pour comprendre la relation entre secteur logistique et territoire	31
1.1.2	Le cluster : un outil de gouvernance territoriale du secteur logistique	42
1.1.3	L'analyse de l'économie de la proximité : des outils conceptuels et méthodologiques pour analyser la gouvernance territoriale du secteur logistique	45
1.1.4	Enjeux théoriques : décrire les stratégies d'acteurs, l'évolution des discours et les relations à l'échelle régionale	49
1.2	Démarche méthodologique : Une étude de cas basée sur la conduite d'entretiens semi-directifs et la textométrie au service de l'analyse de discours	52
1.2.1	Cas choisis	54
1.2.2	Typologie d'acteurs de la logistique en territoire	60
1.2.3	Protocole expérimental de collecte de données	62
1.2.4	Protocole d'analyse de discours	63
1.2.4.1	Pré expérimentation assistée par ordinateur	63
1.2.4.2	Protocole d'analyse de données	67
1.2.4.3	Protocole de diffusion de données	68
2	Les implications socio-spatiales du développement logistique en Région : un secteur peu connu et mal aimé par les acteurs territoriaux	71
2.1	Un secteur essentiel au développement local	72
2.1.1	Perpignan : un territoire à enjeux logistiques bénéficiant d'une situation frontalière	82
2.1.2	Toulouse : le problème de la logistique urbaine	86
2.1.3	La Mécanic Valley : les activités logistiques ne sont pas seulement dans les métropoles et grandes villes	88
2.1.4	Une réalité spatiale et territoriale plus complexe	91
2.2	Les contradictions du secteur : entre engagement écologique des acteurs territoriaux, concurrence et demande de rapidité des clients	93
2.2.1	La logistique, une question politique en Occitanie ?	94
2.2.1.1	L'impossible équation de la bonne répartition modale	97
2.2.1.2	Le développement spatial logistique en Région : entre planification et transition	99
2.2.1.3	La question de l'énergie, un thème récurrent	100
2.2.1.4	Logistique de distribution, commerce électronique et surfaces commerciales : un frein au développement territorial ?	100
2.2.2	Les priorités du secteur logistique	102
2.2.2.1	Concurrence, entre jeu d'échelles et externalisation	103
2.2.2.2	Emploi : un déficit d'attractivité du secteur	106

2.2.2.3	Innovation et transition énergétique comme réponse aux problèmes rencontrés	107
2.2.2.4	Une presse locale proche des préoccupations du secteur logistique	108
2.2.3	Les actions de la Région : des investissements dans l'énergie et les infrastructures	108
2.2.3.1	Extension du port à Port-La-Nouvelle et Sète	108
2.2.3.2	Financements de routes	111
2.2.3.3	Intermodalité et report modal sur le ferroviaire	111
2.2.3.4	Une compétence d'aménageur et de développement économique peu mobilisée sur la logistique	111
2.2.4	Les stratégies d'acteurs au travers de la dimension conflictuelle ou coopérative de la logistique	114
2.2.4.1	Le modèle exit-voice appliqué à la logistique pour les chefs d'entreprise, un problème spatial	114
2.2.4.2	Pour les associations, un problème idéal	117
2.2.4.3	Des élus, techniciens de l'aménagement impliqués dans la construction territoriale logistique sur le volet infrastructure	118
2.2.4.4	Animateurs et acteurs multi-casquettes : Une coopération secteur-territoire essentiellement basée sur la légitimité	120

Partie II La gouvernance territoriale de la logistique, du désengagement étatique à l'appropriation des acteurs locaux : une analyse à l'échelle de la Région Occitanie **129**

3 Coordination verticale : Un déficit informationnel entre échelles d'administration **135**

3.1	Une régulation de la logistique qui traduit des tensions entre échelles d'administration et échelles de prise de décision politique	137
3.1.1	Jeu d'acteurs et représentations de l'État à la commune : des liens déterminants pour la conduite de politiques publiques en matière de logistique	137
3.1.1.1	Une culture territoriale partagée en matière de logistique : Coordination et représentations des fonctionnaires et élus aux différentes échelles	138
3.1.1.2	Autour de l'État : un acteur central	140
3.1.1.3	Autour de la Région et des collectivités locales	145
3.1.2	Modèles de coordination verticale	146
3.1.3	Documents de planification territoriale, règlements et lois : les modes de régulation de la logistique	151
3.1.3.1	Règlements et lois au niveau communautaire et national	152

3.1.3.2	SRADDET Occitanie 2040 et Occitanie Zones économiques : des évolutions positives en matière de logistique	154
3.1.3.3	SCOT : un niveau intermédiaire et une thématique logistique optionnelle	158
3.1.3.4	PLU(i) et PDU : des documents essentiels, mais une faible prise en compte de la thématique logistique	159
3.2	L'exemple du report modal et le cas du Perpignan-Rungis : multiplicité de représentations et stratégies	160
3.2.1	Représentations de l'acteur Groupe SNCF par les différentes classes d'acteurs	165
3.2.2	Représentations et stratégies, entre concurrence et écologie : des discours à plusieurs niveaux	167
3.2.3	Le « poker menteur » de l'action publique en matière de report modal : un manque de coordination et d'information	171
3.2.4	Solutions et innovations en faveur du report modal	178
3.2.4.1	Économie sociale et solidaire dans le domaine de la logistique : l'entreprise Railcoop	178
3.2.4.2	Élargissement du cadre d'action en matière de report modal	179
4	Dépasser le cadre institutionnel pour regagner des marges d'action : dialogue secteur-territoire et coordination horizontale	183
4.1	Une gouvernance territoriale de la logistique plus large pour regagner de la légitimité	185
4.1.1	Représentations des catégories d'acteurs entre elles : une division public/privé ou expert/citoyen	185
4.1.2	Les acteurs impensés de la logistique	190
4.1.3	Légitimité et proximités : un lien fort sur la logistique	196
4.1.3.1	Proximité organisée et confrontation de différentes légitimités entre acteurs de la logistique	197
4.1.3.2	Légitimité liée à la proximité géographique entre activités logistiques et habitants	203
4.1.4	Mise en place d'outils institutionnels pour réguler le secteur logistique	204
4.2	Développement territorial de la logistique : proximité géographique et tissu d'entreprises innovantes	206
4.2.1	Une proximité géographique motivée par des raisons d'optimisation des flux plutôt que d'interconnaissance	208
4.2.2	Les entreprises logistiques, les acteurs territoriaux et l'innovation : points de convergence et divergence	210
4.2.3	Le territoire logistique comme espace de révélation de ressources, d'innovation sociale et organisationnelle	213
4.2.4	Capital social, personnalité et discours des « gatekeepers » du monde logistique	215

Partie III Le cluster We4LOG en Occitanie, un exemple d'innovation territoriale pour la coordination horizontale au service du développement des territoires ?	225
5 Géohistoire du cluster : Un changement d'échelle et d'orientations radical	229
5.1 Entre intermodalité et développement d'un secteur, du département des Pyrénées-Orientales à la Région Occitanie	230
5.1.1 MP2 et Translog Sud de France : une continuité de l'action publique	230
5.1.2 La logistique, un secteur transversal qui nécessite des problématiques posées de manière large pour fédérer	233
5.1.3 Échelles d'actions du cluster : une ambition régionale	235
5.1.4 Géopolitique du cluster We4LOG : localisation des réunions, du personnel permanent et des adhérents	241
5.2 Gouvernance de We4LOG : La question du portage politique et de la pérennisation de la structure	247
5.2.1 Le cluster logistique en Occitanie : des spécificités qui justifient la présence des acteurs publics	248
5.2.2 animateurs du cluster logistique : vers une plus grande stabilité	251
5.2.3 Budgets, portage et accompagnement politique sur le long terme : une nécessaire légitimation politique du cluster logistique	256
5.2.4 Concilier les temporalités : entre monde politique rythmé par les projets d'infrastructures et mandats, monde administratif garant de la continuité, secteur logistique rythmé par le court terme	259
6 Difficultés pour construire une stratégie en commun : Un dispositif entre développement de l'entreprise, action politique et lobby	269
6.1 Des objectifs variés : entre aménagement, recrutement, innovation et report modal	270
6.1.1 La difficile cohabitation des systèmes institutionnels et professionnels	270
6.1.2 La nécessaire définition d'objectifs à l'épreuve des représentations mutuelles	273
6.1.3 Les stratégies d'acteurs au sein du cluster We4LOG : le modèle exit-voice	278
6.1.4 Articuler les modes de transports et les chaînes logistiques : une volonté de faire autrement ?	281
6.2 Nouveaux horizons du cluster We4LOG et proximités : s'insérer au sein d'un écosystème d'institutions, de syndicats et d'associations	285
6.2.1 Différences entre les attentes des acteurs du cluster et hors cluster : une insuffisante circulation de l'information	286
6.2.2 Problèmes d'enfermement au sein de « noyaux » d'acteurs : une excessive proximité organisée et géographique ?	292
6.2.3 Modèle de coordination et de connexité entre sphères d'acteurs : Vers une plus grande prise en compte du territoire	295

6.2.4	La question de la durée de vie du cluster We4LOG et des outils qui prendront sa suite	304
-------	---	-----

Partie	Conclusion générale	311
---------------	----------------------------	------------

Annexes

Entretiens et observation participante

Fonction	Type	Temps	Date	Id
Fonctionnaire territorial 1	Semi-directif exploratoire	1 h 45	25/04/19	E0
Fonctionnaire territorial 2	Semi-directif exploratoire	1 h 30	05/08/19	E1
Animateur de cluster 1	Semi-directif	1 h	24/09/19	E2
Membre association écologiste	Semi-directif exploratoire	1 h	20/06/19	E3
Chef d'entreprise logistique urbaine	Semi-directif	1 h 30	27/01/20	E4
Élu collectivités	Semi-directif exploratoire	1 h	28/01/20	E5
Chef d'entreprise innovation logistique	Semi-directif	45 min	30/07/20	E6
Agence d'Urbanisme	Semi-directif	1 h 30	07/02/20	E7
Agence de Développement économique	Semi-directif	1 h	02/03/20	E8
Chef d'entreprise transport multimodal	Semi-directif	1 h	04/03/20	E9
Fonctionnaire territorial 3	Semi-directif	1 h	11/03/20	E10
Agence d'Urbanisme 2	Semi-directif	1 h	29/04/20	E11
Chef d'entreprise primeurs	Semi-directif	15 min	04/05/20	E12
Animateur de cluster 2	Semi-directif	1 h	05/05/20	E13
Syndicat CGT	Semi-directif	1 h	22/06/20	E14
Cadre entreprise énergies alternatives	Semi-directif	1 h	13/07/20	E15
Chef d'entreprise fluvial	Semi-directif	45 min	23/07/20	E16

Fonction	Type	Temps	Date	Id
Responsable La Poste	Semi-directif	1 h 15	24/07/20	E17
Responsable logistique entreprise agro-alimentaire	Semi-directif	1 h	22/07/20	E18
Chef d'entreprise ferroviaire/Élu CCI	Semi-directif	1 h 15	25/08/20	E19
Animateur de cluster 3	Semi-directif	15 min	25/08/20	E20
Formateur 1	Semi-directif	1 h	04/09/20	E21
Formateur 2	Semi-directif	1 h	09/09/20	E22
Chef d'entreprise conseil	Semi-directif	45 min	17/08/20	E23
Fonctionnaire territorial 4	Semi-directif	1 h	17/08/20	E24
Cadre CCI	Semi-directif	2 h	12/10/20	E25
Animateur de cluster 4	Semi-directif	1 h	12/10/20	E26
Association environnementale	Semi-directif	30 min	31/10/20	E27
Responsable politique	Semi-directif	1 h 15	31/10/20	E28
Association environnementale 2	Semi-directif	1 h 15	02/11/20	E29
Élu d'opposition collectivité	Semi-directif	1 h 15	03/11/20	E30
Chef d'entreprise du ferroviaire	Semi-directif	1 h 00	18/01/21	E31
Animateur de cluster 5	Semi-directif	50 min	20/01/21	E32
Fonctionnaire territorial 5	Téléphone informel	1 h	27/02/20	EA
Fonctionnaire territorial 6	Téléphone informel	2 h	13/04/19	EB
Fonctionnaire de l'État	Téléphone informel	1 h 30	19/11/21	EC

Nom	Type	Temps	Date	Id
Réunion de lancement du cluster	Réunion (Observation p.)	2 h	10/10/18	R1
Conseil d'administration	Réunion (Observation p.)	3 h	03/10/19	R2
Meeting municipal devant les acteurs économiques	Réunion (Observation p.)	2 h	09/03/20	R3
Anniversaire de la société Railcoop (actionnariat d'une SCIC)	Réunion (Observation p.)	8 h	01/12/20	R4
Cercle fret de la société Railcoop (actionnariat d'une SCIC)	Réunion (Observation p.)	3 h	18/01/21	R5
Cercle services de la société Railcoop (actionnariat d'une SCIC)	Réunion (Observation p.)	2 h	04/01/21	R6
Cercle fret de la société Railcoop (actionnariat d'une SCIC)	Réunion (Observation p.)	2 h	26/02/21	R7
Cercle fret de la société Railcoop (actionnariat d'une SCIC)	Réunion (Observation p.)	2 h	09/03/21	R8
Élections départementales et Régionales	Réunion (Observation p.)	10 h	02/04/21	R9
Cercle fret de la société Railcoop (actionnariat d'une SCIC)	Réunion (Observation p.)	1 h	05/04/21	R10
Cercle fret de la société Railcoop (actionnariat d'une SCIC)	Réunion (Observation p.)	45 min	22/04/21	R11
Cercle services de la société Railcoop (actionnariat d'une SCIC)	Réunion (Observation p.)	45 min	04/04/21	R12
Conférence de presse train des primeurs	Réunion (Observation p.)	45 min	21/05/21	R13

Presse locale

Nom	Type	Nombre	Date	Id
Corpus « logistique en Occitanie » ou « logistique en LR et MP »	Corpus Europresse	525	2000-2019	P1
Corpus « Train des primeurs »	Corpus Europresse	239	2015-2020	P2
Communiqués de presse « train des primeurs » (syndicats)	Documents divers	3	2019	P3
Réponse écrite d'Alternatiba 66 (annexe)	Réponse écrite	1	2020	P4

Sous-thèmes retenus des entretiens

Le corpus de texte « Entretiens » pour le logiciel IRaMuTeQ est situé à l'adresse suivante : <http://gofile.me/46HY2/C7gHwxDbw>. Décompresser l'archive, puis l'ouvrir (fichier .cira) dans le logiciel avec l'option « Ouvrir une Analyse ».



Certaines thématiques sont plus documentées que d'autres. Celles qui apparaissent peu dans le corpus d'entretiens bénéficient, en retour, d'une plus grande revue de la littérature. Lorsque une analyse porte sur une sous-thématique au lieu de l'ensemble du texte, cela est précisé sur la figure.

Corpus général	Nombre d'occurrences	Présence
Total	238023	100%
Développement logistique	18982	8%
Contradictions du secteur	32331	13,6%
Tensions entre échelles admin.	35980	15,1%
Perpignan-Rungis et rep. modal.	23815	10,0%
Élargissement action publique	25090	10,5%
Développement territorial / innovation	32147	13,5%
Échelles de portage du cluster	6783	2,8%
Politiques de portage du cluster	10740	4,5%
Écosystèmes d'institutions autour. cluster	14874	6,2%
Objectifs du cluster	14031	6%
Présentation des acteurs	4789	2,0%
Non classifiable	18461	7,8%

Documents divers



Carole DELGA
Ancienne ministre
Présidente

Monsieur Guillaume PEPY
Président du Directoire de la SNCF
2, place aux Étoiles
CS 70001
93633 LA PLAINE ST DENIS CEDEX

Montpellier, le 28 mars 2019

Monsieur le Président,

Lors du « One Planet Summit », organisé le 12 décembre 2017 à l'initiative du Président de la République, il a été rappelé que le secteur du transport est la première source d'émissions de gaz à effet de serre. Le transport de marchandises émet annuellement 275 millions de tonnes de CO₂, soit près d'un tiers du total des émissions du secteur du transport. Et avec une croissance attendue de 30% d'ici 2030, l'empreinte sur le climat du transport de fret risque d'augmenter très sensiblement.

Le transport est l'un des rares secteurs dont les émissions de CO₂ continuent d'augmenter depuis 2015 (+ 16 % entre 1990 et 2015). Une telle croissance notamment du transport routier est insoutenable pour les infrastructures routières, déjà saturées mais aussi du point de vue de leur impact environnemental.

L'action sur le fret ferroviaire devient donc désormais un enjeu national et international, dont tous les acteurs du transport et de la logistique doivent se saisir. Le groupe SNCF, dans toutes ses composantes, porte la responsabilité d'une grande partie de l'efficacité de cette action.

Consciente des enjeux du transport et de l'intermodalité, la Région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée a organisé en 2016 une grande concertation publique sur la question de la mobilité en région, les États Généraux du Rail et de l'Intermodalité (EGRIM) afin de recueillir les besoins et attentes des citoyens et des acteurs locaux.

Dix chantiers ont ainsi été retenus afin de favoriser le développement et l'efficacité de l'offre régionale en matière de transport ferroviaire. Dans le cadre de cette feuille de route, le chantier 9 acte la relance du fret ferroviaire. A l'échelle régionale, notre ambition est d'impulser une nouvelle dynamique à la hauteur des enjeux économiques et écologiques identifiés, en soutenant la filière et ses acteurs.

La Région / Pyrénées- Méditerranée s'est pleinement investie du sujet et a développé son soutien aux principales plates-formes logistiques de son territoire, afin d'en favoriser la coordination d'une part et d'en améliorer l'équipement en outils logistiques intégrés. Les travaux de renouvellement des lignes ferroviaires financés par la Région concourent au développement de toutes les activités tant fret que voyageurs.

HÔTEL DE RÉGION

Toulouse
22, bd du Maréchal Juin - 31406 Toulouse cedex 9 France
33 (0)5 61 33 50 50

Montpellier
201, av. de la Pompignane - 34064 Montpellier cedex 2 France
33 (0)4 67 22 80 00



laregion.fr

De même, l'action régionale a récemment permis la réalisation d'une installation terminale embranchée sur le site de l'usine de production Perrier à Vergèze.

Enfin, la Région fait partie de la Société Anonyme d'Economie Mixte gestionnaire de la plate-forme de Perpignan Saint-Charles et elle est à l'initiative du lancement fin 2018 d'un cluster logistique régional visant notamment à faciliter, coordonner et développer son usage.

Le marché Saint-Charles International reçoit des fruits et légumes en provenance du sud de la France, voire de production locale mais aussi d'Espagne, du Maghreb et les redistribue sur le territoire français, voire en Europe du nord (Allemagne, Bénélux) ou du sud (Péninsule ibérique, Italie). Il représente un poids déterminant dans l'économie logistique départementale et régionale.

En offrant un service de transport aux primeurs du sud de la France et de méditerranée à destination du marché international de Rungis, la ligne de fret ferroviaire Perpignan-Rungis exploitée par la SNCF s'inscrit pleinement dans cette vision. Ces trains quotidiens permettent de maintenir la qualité et la sécurité des produits frais, en agissant sensiblement sur l'impact environnemental du transport des fruits et légumes.

La Région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée est particulièrement attachée au développement de ce secteur d'activité et de cette ligne, en effet nécessaire pour répondre aux enjeux économiques et écologiques du transport de marchandises de longue distance. Grâce au transport combiné du nœud perpignanais, le marché de produits frais du Sud de la France et de l'Europe, est relié à la Région Ile-de-France.

Le groupe SNCF a décidé de mettre fin à l'exploitation de l'aller-retour Perpignan-Rungis en juin prochain. Du fait de l'absence d'une offre alternative performante, cette décision va se traduire par le report sur la route de la quasi-totalité des flux générés par ce train de 1 400 tonnes qui circule 6 jours par semaine du lundi au samedi avec des wagons adaptés au transport de produits réfrigérés. Ce sont donc plus de 20.000 camions par an qui pourraient s'ajouter à un trafic déjà préoccupant et émettre de l'ordre de 1000 tonnes eq CO₂.

Au-delà des enjeux environnementaux, comment peut-on envisager offrir un avenir au fret ferroviaire français en supprimant un train emblématique du transport de marchandises, reliant quotidiennement le marché international de référence en Europe et la plateforme régionale offrant le plus de visibilité aux marchandises du Sud de la France et de la péninsule ibérique ?

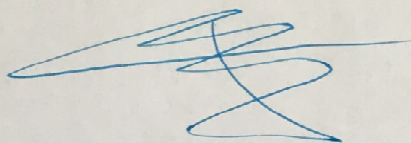
Il n'est pas concevable, tant pour l'économie locale que pour l'ensemble des partenaires ayant contribué à l'amélioration de la compétitivité de la chaîne logistique et de ses équipements, que ces trains quotidiens puissent s'arrêter.

Vos services évoquent une problématique d'équilibre financier de cette prestation mais également la question de la vétusté du matériel (wagons frigorifiques). Pour autant, il semblerait que le matériel existant demeure exploitable pour une durée de deux ans supplémentaires.

Aussi, afin d'assurer la pérennité de la solution ferroviaire, je vous demande de bien vouloir surseoir à cette décision et de maintenir cette offre de service durant les deux prochaines années.

Cette prolongation permettra à la Région et à l'ensemble des acteurs concernés d'examiner la faisabilité d'une offre alternative et le cas échéant de sa mise en œuvre.

Sachant pouvoir compter sur votre implication et votre soutien pour défendre l'impact environnemental positif du transport ferroviaire de marchandises, je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'expression de mes salutations distinguées.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Carole DELGA



SEGOLENE ROYAL
MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE
L'ÉNERGIE ET DE LA MER,
CHARGÉE DES RELATIONS
INTERNATIONALES SUR LE CLIMAT

EMMANUEL MACRON
MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DE
L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

ALAIN VIDALIES
SECRETARE D'ÉTAT AUX TRANSPORTS,
A LA MER ET A LA PÊCHE

FRANCE LOGISTIQUE 2025

Une stratégie nationale pour la logistique

MARS 2016

Une économie moderne dont le fonctionnement repose sur l'échange des biens, des services et des données au sein de son territoire, et au-delà de ses frontières, a besoin d'une logistique performante et agile. La logistique est à ce titre un maillon essentiel de notre circuit marchand, et un organe vital pour le fonctionnement de notre société.

La France fait partie des pays du monde les plus performants pour sa logistique. C'est un facteur déterminant de notre compétitivité, qui représente 10 % du PIB national, 200 milliards d'euros de chiffres d'affaires, et 1,8 millions d'emplois. Notre pays est notamment reconnu pour la qualité de sa main d'œuvre, de son maillage d'infrastructures et d'équipements, ou encore la disponibilité de ses terrains. Mais cette position n'est jamais acquise et la France doit encore progresser pour devenir un leader mondial. Classée seulement au 13^{ème} rang mondial de la logistique (indice Banque mondiale), loin derrière ses voisins les plus proches, la sous-performance logistique de la France coûterait chaque année entre 20 et 60 milliards d'euros à notre économie.

Pour réussir la mise en œuvre de l'Accord de Paris sur le climat et réaliser les objectifs de la loi de transition énergétique pour la croissance verte en matière de transport, la modernisation de la chaîne logistique, du producteur au consommateur, constitue un levier important. Il s'agit de diminuer l'empreinte carbone des activités de transport de marchandises et leurs émissions polluantes, de promouvoir de nouveaux modèles économiques comme l'économie circulaire et les circuits courts d'approvisionnement.

Dans un contexte de forte concurrence entre acteurs et entre pays voisins, la France dispose encore d'importantes marges de progrès, et nécessite d'être soutenue dans cette voie.

Le Gouvernement a donc décidé de s'engager, en ouvrant une démarche inédite de concertation et de co-construction avec l'ensemble des forces vives de la logistique : Etat, collectivités territoriales, entreprises, partenaires sociaux, fédérations professionnelles, gestionnaires d'infrastructures, universitaires.

La Conférence nationale pour la logistique a réuni près de 300 participants en juillet 2015, constituant une étape déterminante pour la mobilisation de l'ensemble de ces acteurs autour de l'enjeu stratégique que représente ce secteur. Le travail collectif initié pour préparer ce rendez-vous et les contributions issues des professionnels, ont permis de mieux connaître les besoins et les priorités de ce secteur, pour améliorer la performance de la chaîne logistique.

L'objectif de cette démarche engagée il y a maintenant plus d'un an est de renforcer la logistique d'aujourd'hui et de préparer celle de demain, en l'adaptant aux mutations de notre modèle. La révolution numérique et les enjeux de développement durable impactent notamment l'écosystème complexe et globalisé de l'activité logistique, appelée donc à s'adapter et à faire preuve d'agilité.

La logistique est par ailleurs une activité particulièrement territorialisée, au fort potentiel d'emploi et structurante pour le pays. C'est pourquoi le développement du secteur de la logistique s'inscrit pleinement dans les priorités de la politique du gouvernement : compétitivité économique, emploi et formation, et transition énergétique.

Aujourd'hui, une nouvelle étape est franchie. Avec la présentation de la stratégie nationale « France Logistique 2025 », la France a désormais son document stratégique, sa vision pour la logistique.

Cette stratégie qui repose sur 5 axes se déploiera dans les mois à venir en actions concrètes, dans la même dynamique de mobilisation de tous. C'est un cadre voué à mobiliser l'ensemble des acteurs dans la durée, à travers un processus ouvert. Il s'agira ainsi de compléter la stratégie initiée par l'Etat par des mesures proposées par les acteurs qui souhaitent s'engager dans leur domaine de compétences.

1/ FAIRE DE LA PLATEFORME LOGISTIQUE FRANCE UNE REFERENCE MONDIALE EN ENCOURAGEANT LA DYNAMIQUE LOGISTIQUE SUR TOUT LE TERRITOIRE

La France peut compter sur les attributs d'une grande puissance logistique. Elle est située au cœur de l'Europe occidentale, au carrefour des échanges, grâce à ses portes d'entrée portuaires et aéroportuaires internationales. La France est reconnue pour ses infrastructures de qualité et ses réseaux de télécommunications performants. Elle bénéficie par ailleurs d'une vaste offre foncière et d'un capital humain de qualité.

Pour atteindre une place de leader dans la compétition mondiale de la logistique, l'offre logistique française doit être renforcée en mobilisant les forces logistiques sur tout le territoire.

Développer des actions de communication de valorisation de la logistique auprès des investisseurs

La promotion de la logistique, comme secteur de l'économie et comme fonction transverse de la société, doit être un pilier fort de la stratégie, afin d'attirer les investissements des porteurs de projets français ou étrangers.

PISTES D'ACTIONS

- ✓ Renforcer les communications auprès des investisseurs étrangers et des entrepreneurs français désireux d'investir, en valorisant davantage la logistique et la gestion de la supply Chain.

Accompagner la structuration des PME autour de solutions logistiques performantes

Il s'agit de créer les conditions de la performance des PME, par la promotion des meilleures pratiques, afin qu'elles s'insèrent à tous les niveaux de la chaîne logistique. En effet, la majorité des PME n'ont pas accès aux outils et techniques de gestion performante de l'ensemble des flux logistique et à des financements pour des investissements opérationnels. Les entreprises françaises doivent pouvoir également se projeter à l'international.

PISTES D'ACTIONS

- ✓ Lancement d'un programme de sensibilisation des PME à l'importance de la logistique et du management de la supply chain, en organisant un tour de France des entreprises autour de sujets comme : la formation, les meilleures pratiques, la présentation des acteurs de la dynamique logistique.
- ✓ Aider à la constitution d'un réseau des PME françaises, avec les grands groupes qui ont accès aux marchés mondiaux, afin de les mieux les intégrer à une dynamique de développement. Afin de développer le portage des PME, un appui pourra être fait sur les structures engagées à l'export : Medef International, conseillers du commerce extérieurs, bureaux d'achats étrangers basés en France etc.
- ✓ Organisation d'une stratégie de présence des acteurs du secteur dans les grands salons et événements internationaux, par la mise en place d'une action coordonnée pour une visibilité renforcée.

Densifier le réseau d'infrastructures et l'intermodalité dans nos territoires

Il s'agit de développer notre réseau d'infrastructures, pour toujours plus d'efficacité, en offrant des services multimodaux performants. L'enjeu est en effet d'améliorer la compétitivité des exportations et l'attractivité du territoire en réduisant les coûts et les délais.

PISTES D'ACTIONS

- ✓ Agir sur la fluidification des portes d'entrée portuaire ou aéroportuaire en simplifiant les procédures, notamment administratives et douanières. Il a été décidé d'étendre l'auto-liquidation de la TVA ;
- ✓ Améliorer l'interopérabilité des systèmes d'information pour un meilleur partage des flux entre les acteurs de la chaîne logistique, avec l'objectif de mettre en place un « Cargo Community System » unique pour le portuaire et d'un « Cargo Information Network » pour l'aérien ;
- ✓ Engager un programme de préservation des espaces fonciers stratégiques, connectés aux grands réseaux d'infrastructures pour y développer les fonctions logistiques terrestres.

2/ DEVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN ET FACILITER LA LISIBILITE DE L'ORGANISATION LOGISTIQUE

Le secteur de la logistique, qui emploie 1,8 millions de personnes, connaît toutefois un déficit d'attractivité. L'Etat souhaite donc faire des questions d'emploi et de formation un axe fort de sa stratégie. Les métiers de la logistique doivent pouvoir être mieux valorisés, et leur diversité doit constituer une force. Le secteur est notamment accessible aux salariés peu qualifiés (40% d'emplois sont non qualifiés).

Les activités logistiques font par ailleurs l'objet de nombreuses réglementations : administratives, douanières, fiscales, sociales, immobilières ou encore environnementales. L'enjeu pour la logistique est d'identifier les mesures contribuant à fluidifier le rapport des entreprises aux tâches administratives. Il est par ailleurs nécessaire pour une meilleure lisibilité de l'organisation logistique, que l'échelon local prenne toute sa part.

Améliorer la lisibilité des emplois et des formations et simplifier les parcours de qualification

Les métiers de la logistique et supply chain relèvent d'un périmètre difficile à définir, couvrant plusieurs secteurs. Ces métiers ont par ailleurs évolué au grès des avancées technologiques et organisationnelles. Il s'agit ainsi de valoriser les métiers et les formations de la logistique et supply chain en les rendant plus lisibles, plus attractifs et mieux adaptés aux besoins des entreprises.

PISTES D' ACTIONS

- ✓ Mettre à jour et articuler les différentes nomenclatures liées aux métiers de la logistique (DARES par Pôle emploi, FORMACODE par Centre Info, la NAF), en prenant en compte notamment les métiers de la supply chain ;
- ✓ Faire évoluer les certifications pour répondre aux nouvelles compétences requises au sein des entreprises, en adéquation avec de nouveaux métiers comme : conducteur livreur en zone urbaine, manager de proximité polyvalent maîtrisant les nouvelles technologies, technicien supérieur contribuant au déploiement de projets logistiques ;
- ✓ Construire un socle de compétences et de connaissances commun à plusieurs branches fortement génératrices d'emplois dans la logistique.
- ✓ Soutenir les dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et professionnels (VAP), en favorisant le passage de certificat de compétences professionnelles (CCP), afin de valoriser l'expérience de terrain.
- ✓ Inscrire l'amélioration des conditions de travail comme un critère de performance de la logistique, pour valoriser ces parcours professionnels. Avec le concours de la caisse de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) et de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), un programme sur l'excellence organisationnelle sera lancé auprès des entreprises pour construire un référentiel commun.

Favoriser l'intégration de la logistique dans les différentes échelles du territoire

L'intégration de la logistique en matière d'aménagement du territoire et de développement économique par les métropoles et les régions est cruciale. La loi NOTRe a d'ailleurs donné plus de marges de manœuvre aux régions dans la conception de leurs plans de développement autour de schémas structurants, ce qui laisse la place pour la logistique.

Par ailleurs, aujourd'hui, les premiers et derniers kilomètres, généralement réalisés en milieu urbain, représentent jusqu'à 20 % des coûts logistiques, contribuant fortement aux émissions de gaz à effet de serre. L'optimisation de ces flux de logistique urbaine est un enjeu fort pour les acteurs publics et économiques.

PISTES D' ACTIONS

- ✓ Encourager à intégrer la dimension logistique dans la conception des schémas régionaux, définissant les orientations de développement économique, d'innovation, de formation et d'aménagement. De nombreuses régions le font déjà à travers des documents de planification existants.
- ✓ Promouvoir le développement de chartes locales en faveur d'une logistique urbaine durable, en déclinant le cadre national. Ces chartes constituent de bons outils de dialogue et d'action commune entre acteurs publics et privés. L'expérimentation des outils d'accompagnement se fera à partir de juin 2016 auprès des collectivités volontaires.
- ✓ Tenir compte des spécificités des territoires d'Outre-mer, en adaptant, le cas échéant, les orientations de la stratégie nationale en concertation avec les exécutifs des Outre-mer.

Des réglementations simplifiées et harmonisées pour les activités logistiques

La section thématique Logistique et supply chain de la Commission Nationale des Services (CNS) a été chargée de mener un programme de simplification spécifique et transversal autour des enjeux de la logistique : dématérialisation des procédures réglementaires, coordination renforcée des contrôles etc.

PISTES D' ACTIONS

- ✓ Proposer un programme de simplification autour des enjeux de la logistique qui sera proposé par la CNS, dans les programmes périodiques du choc de simplification.

La transition numérique de la logistique est particulièrement avancée. La logistique, au cœur du circuit marchand, et donc des flux de marchandises et d'informations, se trouve fortement impactée par les nouveaux usages associés aux outils numériques, à l'image du commerce en ligne.

Mais le développement numérique est porteur d'opportunités pour la performance des approvisionnements, de la production et de la distribution. Les outils numériques et les usages associés couvrent l'ensemble des processus : planification et gestion de la chaîne logistique, identification automatisée, sécurisation et échange des données, traçabilité des produits et services, mise en réseau.

Toutefois le manque de standardisation des données, dans le format et la structure, limite les possibilités d'échange et de croisement des données entre elles. Cette barrière à l'échange entre les acteurs doit être levée.

Structurer les données pour accélérer la transition numérique des entreprises

Encourager le partage d'informations logistiques, l'utilisation de mégadonnées, c'est permettre aux entreprises d'accélérer leur transition numérique, pour proposer des solutions logistiques optimales, ou encore de nouveaux services aux clients.

PISTES D' ACTIONS

- ✓ Mettre en place une instance nationale permettant d'assurer un dispositif de gouvernance des flux d'informations et des flux physiques, par un point central de synchronisation, sur le modèle du Cargo Community System (CCS) pour les places portuaires françaises.

Encourager la recherche et l'innovation en logistique et supply chain au sein des entreprises

La logistique est multidisciplinaire, ce qui complexifie et fragmente le travail de recherche et d'innovation. Les interactions du secteur de la logistique avec celui de la recherche doivent être développées, pour assurer une veille des évolutions technologiques, et identifier ainsi les priorités de recherche.

Aussi, l'appel à projet de recherche et développement dans le domaine de la logistique et du transport de marchandise, lancé par l'ADEME le 15 juillet 2015 sera clôt en novembre prochain.

PISTES D' ACTIONS

- ✓ Soutenir les expérimentations associant organismes de recherche et entreprises.
- ✓ Identifier les thématiques prioritaires de recherche, autour de plusieurs niveaux : infrastructures et réseaux (physiques, numériques et énergétiques), services de transport et mobilité (outils technologiques associés), services logistiques et pilotage de la supply chain (pilotage des flux, services de transport).

4/ UTILISER LA LOGISTIQUE COMME LEVIER DE TRANSFORMATION DES POLITIQUES INDUSTRIELLES ET DE TRANSITION ENERGETIQUE

Le constat est partagé par un grand nombre d'entreprises françaises : il ne peut pas y avoir de bon produit sans une bonne logistique, sur l'ensemble de la chaîne de valeur. La logistique est un facteur clé de compétitivité pour notre économie. L'industrie doit pouvoir se réinventer en intégrant de nouvelles dimensions de performance environnementale et d'attractivité. La logistique doit ainsi être un agent de la transformation industrielle et énergétique de notre pays.

Inscrire la logistique dans la nouvelle dynamique des politiques industrielles et servicielles

L'Etat souhaite faire de la logistique un élément clé de ses politiques industrielles et de services. Il s'agit d'articuler les enjeux technologiques de la logistique avec ceux de la Nouvelle France Industrielle, programme qui vise à construire les solutions industrielles de demain.

PISTES D' ACTIONS

- ✓ Envisager l'articulation d'un volet logistique au sein de la solution Transports de demain.
- ✓ Analyser, diffuser, et promouvoir les bonnes pratiques et les initiatives mises en œuvre au sein des services publics, notamment en termes de mesure de la performance.
- ✓ Engager un diagnostic de la logistique inverse - qui correspond aux flux de produits ou d'éléments non utilisables vers des sites de stockage, de retraitement ou de recyclage - et soutenir l'expérimentation de nouveaux services et technologies associés.

Promouvoir des solutions logistiques respectueuses de l'environnement

En matière de logistique durable, l'Etat souhaite favoriser les pratiques vertueuses. En effet, la logistique et supply chain constituent des leviers importants de la transition énergétique. Il s'agit de diminuer l'empreinte environnementale grâce à la mutualisation et l'anticipation des besoins, en s'appuyant sur la stratégie nationale bas carbone.

PISTES D' ACTIONS

- ✓ Mettre en place un référentiel RSE commun et partagé par l'ensemble des acteurs. Des lignes directrices fondées sur les référentiels et les pratiques existantes devront d'abord être définies.
- ✓ Encourager la définition d'objectifs volontaires de réduction des émissions et objectiver les impacts environnementaux des véhicules routiers en fonction des déplacements. Un dispositif de soutien visant à aider les transporteurs à réduire leur impact environnemental est mis en place, financé par les certificats d'économie d'énergie.

Transverse par nature, la logistique recouvre une diversité de secteurs d'activité, de logiques de filière, de démarches d'entreprises ou encore de métiers. Aussi, une gouvernance intégrée constitue la forme la plus adaptée pour mettre en œuvre et faire vivre la stratégie : une gouvernance souple et opérationnelle, en tenant compte de la diversité des acteurs.

C'est pourquoi, à partir du cadre de la stratégie, des échanges ciblés sont à conduire par l'Etat avec les acteurs concernés : acteurs économiques, associations et fédérations de professionnels, partenaires sociaux, représentants des collectivités territoriales.

Structurer le secteur autour d'espaces d'échanges pour faire vivre la stratégie

L'Etat s'engage à bâtir une logistique de demain plus compétitive pour nos entreprises et nos territoires. L'esprit qui doit être pérennisé est celui d'un dialogue régulier, dans la durée, avec tous les acteurs. L'objectif est d'engager une organisation de filière basée sur un contrat stratégique pour la filière.

PISTES D'ACTIONS

- ✓ Proposer aux acteurs de la logistique d'installer un comité de filière logistique, à partir duquel les travaux pourront s'organiser, pour favoriser la mise en réseau des acteurs économiques de la logistique, dans la continuité de l'actuelle section thématique logistique et supply chain de la Commission nationale des services.
- ✓ Instaurer un Haut conseil de la logistique, constitué notamment des représentants de l'Etat, du Parlement, des exécutifs territoriaux et des acteurs socio-économiques. Il sera chargé du suivi de la mise en œuvre de la stratégie nationale logistique et favorisera un dialogue dynamique.
- ✓ Inciter au dialogue entre les branches concernées par la logistique, pour le développement des emplois et des compétences et une meilleure coordination des actions retenues.
- ✓ Mettre en place des outils d'observation de la logistique, afin de disposer d'une vision globale des enjeux et des leviers de progrès. Il s'agit de définir les indicateurs pertinents pour apprécier les performances logistiques et identifier les sources de collecte des données.



FRANCE LOGISTIQUE

Depuis 2020, l'ensemble des acteurs privés de la chaîne logistique sont réunis pour renforcer la compétitivité de la chaîne logistique française

Sous la présidence d'Anne-Marie Idrac,
ancienne ministre.



« **Faire prendre en compte dans les politiques publiques, le rôle essentiel des solutions logistiques au service de la croissance verte et travailler à leur compétitivité** »

Anne-Marie Idrac

« *Sur la base de mes expériences diverses, notamment en matière de mobilité et de commerce international, je suis depuis longtemps passionnée par les métiers logistiques ; cela pour au moins trois raisons. Comme la crise Covid l'a montré, ils sont au cœur de notre économie, fondée sur les échanges. Ils sont également au cœur des évolutions de notre société concernant les modes de production, de distribution et de consommation. Enfin, l'art et la manière d'organiser les mobilités des produits sont porteurs d'innovations majeures en matière de numérique, d'environnement et de développement des compétences. C'est pourquoi c'est un honneur et un grand plaisir de contribuer à mieux valoriser la filière et à faire aboutir ses projets en présidant France Logistique.*

L'image du transport de marchandises et de la logistique, la compétitivité de la filière, les transitions énergétiques et numériques, l'attractivité des métiers et l'aménagement du territoire constituent des chapitres d'action prioritaires de France Logistique, en relation avec les pouvoirs publics. »



Quelques membres du conseil d'administration de France Logistique et du COMEX Logistique, lors du lancement de France Logistique en janvier 2020.

De gauche à droite : Éric Hémar - Président de l'Union TLF, Aline Mesples - Alors Présidente de l'OTRE, Jean-Christophe Pic - Président de la FNTR, Marc Papinutti - DGITM (Transport), Anne-Marie Idrac - Présidente de France Logistique, Thomas Courbe - DGE (Économie), Patrick Daher - PDG du groupe Daher, Claude Samson - Président de l'Afilog, Isabelle Braun-Lemaire - DGDDI (Douanes), Denis Choumert - Président de l'AUTF.

L'ORGANISATION

FRANCE LOGISTIQUE EN 5 QUESTIONS

Lancée début janvier 2020, France Logistique rassemble pour la première fois les acteurs privés de l'ensemble de la chaîne logistique. Sa raison d'être ? Être l'interlocuteur de référence des pouvoirs publics pour faire de la filière logistique française l'une des plus attractives à l'échelle européenne.

1) QU'EST-CE QUE FRANCE LOGISTIQUE ?

L'association porte une vision globale de la filière qui en fait l'interlocutrice de référence des pouvoirs publics sur les sujets transverses.

C'est une plateforme de coordination, d'animation et d'échanges entre professionnels destinée à promouvoir des propositions d'actions communes. France Logistique intervient en complément des organisations et associations professionnelles du secteur pour promouvoir les actions communes à tous, qui impactent l'ensemble de la filière.

2) QUEL EST SON OBJECTIF ?

Valoriser la filière et contribuer à l'amélioration de sa compétitivité en France au service des territoires, des entreprises, des chargeurs et des consommateurs finaux et être au rendez-vous des enjeux liés au développement durable.

3) QUELLES SONT SES MISSIONS ?

- Incarner tous les acteurs de la chaîne logistique à travers une représentation unifiée et de haut niveau.
- Construire avec les pouvoirs publics, des réponses aux défis transverses de la filière.
- Promouvoir la filière auprès des pouvoirs publics et du grand public en France.
- Soutenir le dynamisme de la filière dans un environnement compétitif très aigu.
- Orienter la filière en matière de transition écologique, de compétences, de fiscalité et de transition numérique.

4) QUEL EST SON MODE DE GOUVERNANCE ?

France Logistique est une structure associative comprenant :

- les principales organisations et associations professionnelles de la filière ;
- des entreprises déjà adhérentes à une organisation professionnelle ou à une association de la filière ou pour lesquelles le transport et la logistique sont un enjeu important et qui souhaitent contribuer au projet de France Logistique.

Elle s'appuie également sur les principaux experts académiques et organismes de recherche du secteur ainsi que plusieurs think-tanks nationaux et européens.

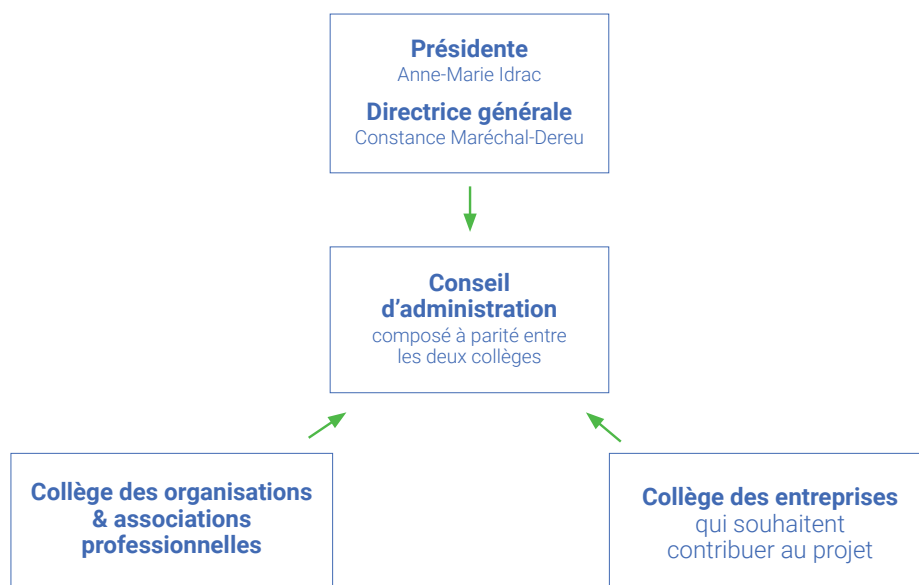
5) QUEL EST SON MODE DE FONCTIONNEMENT ?

France Logistique s'appuie sur les compétences techniques mutualisées de ses membres, qui sont sollicités en fonction des groupes de travail, des sujets retenus par le conseil d'administration et de l'actualité. Elle est financée par les cotisations de ses membres.



Une gouvernance qui fédère toutes les parties prenantes de la chaîne logistique française

France Logistique rassemble à la fois des organisations et associations professionnelles de la filière ainsi que des entreprises qui souhaitent contribuer au projet.



Au 1er janvier 2021, le conseil d'administration est composé des :

6 membres fondateurs :

- **AFILOG** : Association Française de l'Immobilier Logistique - M. Claude Samson.
- **AUTF** : Association des Utilisateurs de Transport de Fret - M. Denis Choumert
- **CGI** : Confédération française du Commerce de Gros et International - M. Philippe Barbier
- **FNTR** : Fédération Nationale du Transport Routier - M. Jean-Christophe Pic
- **OTRE** : Organisation des Transporteurs Routiers Européens - M. Alexis Gibergues
- **TLF/TLF OVERSEAS** : Union des entreprises de Transport et de Logistique de France - M. Éric Hémar

4 représentants d'entreprises membres :

- Mme Marie-Christine Lombard, présidente du directoire de Geodis
- M. Thierry Ehrenbogen, président de Bolloré Logistics
- M. Stanislas Lemor, PDG de STEF
- Mme Cécile Tricault, SVP, Regional Head, Southern Europe, Prologis

2 personnalités qualifiées :

- M. Patrick Daher, corapporteur du rapport Hémar/Daher
- M. Olivier Storch, pour le groupe La Poste

Au 1er janvier 2021, le collège des entreprises comprend :

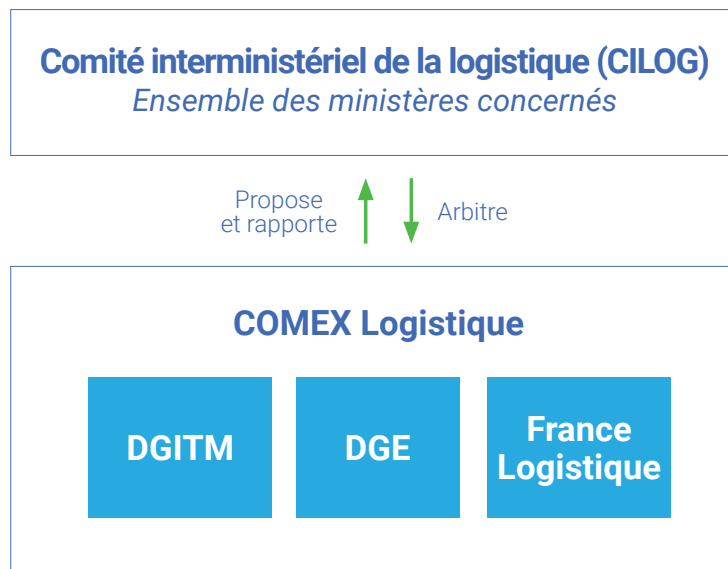
- Bolloré Logistics,
- Carrefour Supply-Chain,
- Catella,
- Cdiscount,
- Ceva Logistics,
- Daher,
- Geodis,
- Heppner,
- ID Logistics,
- La Poste,
- Prologis,
- Relais Colis,
- Segro,
- Société de développement de l'axe Nord,
- Sogaris,
- STEF.

France Logistique s'appuie également sur les principaux experts académiques et organismes de recherche du secteur, notamment :

- L'AFT : Association pour le développement de la formation professionnelle transport et logistique
- Le CNR : Comité national routier
- Des centres de recherches, comme le CRET-LOG, l'Université Gustave Eiffel ainsi que plusieurs think-tanks nationaux et européens

UN DIALOGUE NOUVEAU ENTRE LA FILIÈRE ET LES POUVOIRS PUBLICS

France Logistique est le point de contact privilégié des pouvoirs publics pour les enjeux transverses à l'ensemble des acteurs du transport de marchandises et de la logistique.



En portant la voix unifiée des acteurs du secteur, France Logistique instaure un dialogue renforcé avec les pouvoirs publics, notamment dans le cadre du Comité exécutif Logistique qui étudie, élabore et veille à la mise en œuvre des décisions concernant la filière.

Le COMEX Logistique, composé du Directeur général des infrastructures des transports et de la mer, du Directeur général des entreprises et de la Présidente de France Logistique, est notamment en charge de préparer les Comités interministériels de la logistique (CILOG). Il se réunit mensuellement.

Le CILOG rassemble l'ensemble des ministres et administrations concernés par le transport de

marchandises et la logistique. Présidé par le Premier ministre, il fixe les décisions et orientations issues des pouvoirs publics. Il se tient au moins une fois par an.

Le 1^{er} CILOG s'est tenu le 7 décembre 2020. Le Gouvernement y a affirmé :

- La reconnaissance du caractère essentiel et stratégique de la filière,
- La prise de premières mesures pour améliorer sa compétitivité,
- La volonté de poursuivre le travail public/privé avec France Logistique.

6 CHAMPS D'ACTION PRIORITAIRES

France Logistique met en avant les contributions du transport et de la logistique au service des entreprises et des territoires. Il convient notamment d'améliorer sa compétitivité dans un contexte européen rude et d'accélérer encore sa transition écologique, sous conditions d'accompagnements.

1) AMÉLIORER L'IMAGE GLOBALE DE LA FILIÈRE

- Porter une vision globale des chaînes logistiques articulant stock/flux et international/interrégional/local.
- Rappeler l'importance de la logistique pour la résilience de l'industrie et les évolutions du commerce.
- Intervenir auprès des pouvoirs publics, des entreprises et du grand public.
- Mesurer la performance logistique.

2) FAVORISER LA COMPÉTITIVITÉ DE CHAQUE MAILLON

- Assurer une plus grande efficacité du passage des frontières dans les ports et les aéroports.
- Établir des conditions d'installation d'entrepôts compétitives, en termes de coût et de délais.
- Fiabiliser la chaîne logistique française notamment pour les ports et les modes massifiés.
- Garantir la compétitivité de l'ensemble des modes de transports.

3) CONTRIBUER À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

- Soutenir l'élaboration d'une feuille de route public/privé, ambitieuse et réaliste pour accélérer la transition énergétique du transport routier.
- Accompagner l'objectif de doublement des modes de transport massifié ferroviaire, fluvial, combiné, dans une vision intermodale, notamment en portant la voix des clients dans la stratégie nationale du fret et de la logistique ferroviaire en cours d'élaboration
- Mettre en place un cadre juridique favorable aux entrepôts logistiques vertueux au niveau environnemental.

4) ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES

- Communiquer sur les emplois créés par la filière, la formation et l'apprentissage.
- Traduire les besoins en emplois et compétences dans une perspective à moyen et long terme.
- Définir les grandes orientations de la formation.

5) PROPOSER DES SOLUTIONS POUR UNE LOGISTIQUE URBAINE DURABLE

- Améliorer la connaissance des flux.
- Intégrer la logistique urbaine dans l'action des collectivités locales, sur le foncier et les transports.
- Soutenir l'engagement des professionnels pour construire avec les collectivités des solutions vertueuses.

6) PARTICIPER À L'ORGANISATION LOGISTIQUE DU TERRITOIRE

- Promouvoir l'organisation de concertations public/privé avec les régions et les collectivités urbaines pour une meilleure organisation d'espaces dédiés à la logistique.
- Décliner, pour la logistique, le levier des « sites clés en main ».
- Prioriser les investissements en infrastructures, en fonction des schémas logistiques retenus.



secretariat@francelogistique.fr

Récolte de données

1 Questions génériques - Techniciens de l'aménagement

1.1 Introduction et présentation

1. Quel est votre parcours ?
2. En quoi consiste votre métier au sein de [la structure] et en quoi estimez-vous qu'il est lié à la logistique ?
3. Avez-vous eu déjà travaillé sur l'aménagement de la logistique ou des problématiques logistiques ?
4. Pour vous qu'est-ce que la logistique territoriale ?

1.2 Enjeux sociaux et environnementaux d'une gouvernance de la logistique

1. Constatez-vous des problèmes environnementaux causés par l'implantation actuelle d'entrepôts et autres infrastructures logistiques ?

Si oui Lesquels ?

Si non Connaissez-vous des projets d'aménagement de zones logistiques qui se sont heurtés à des réticences des habitants ?

2. Constatez-vous des problèmes environnementaux posés par la gestion actuelle du transport de marchandises ?

Si oui Lesquels ?

Si non Que pensez-vous des stratégies de report modal ?

1.3 Gouvernance multi-niveaux et répartition des rôles

1. Pensez-vous que la puissance publique doit intervenir dans la question logistique ? Pourquoi ?
2. Quel est/pourrait être le rôle de la puissance publique dans la planification de la logistique ? Quelles sont ses actions ?

Relance Connaissez-vous des lois, règlements spécifiques aux activités logistiques ?

Relance Que pensez-vous [de ces lois, de cette absence] ?

3. Pensez-vous que le citoyen et les associations doivent prendre en charge la question logistique ?
4. Quel est le rôle du niveau étatique dans la planification de la logistique ? Quelles sont ses actions ?

Relance Avez-vous entendu parler de la stratégie logistique 2025 ? Est-elle structurante pour la Région Occitanie ?

5. Ces actions ont-elles une influence sur votre travail ?
6. Quel est votre avis sur l'action des échelons supérieurs ?
7. Pensez-vous avoir une influence sur ce qui est décidé au niveau des [départements, communes, intercommunalités] ?
8. Pensez-vous que les élus soient impliqués dans la problématique logistique ?

9. Êtes vous en désaccord ou au contraire en accord avec la vision de la logistique de certains élus ou collègues ? Lesquels et pourquoi ?
 10. Quels élus et agents de la fonction publique territoriale identifiez vous comme particulièrement impliqués ?
- Relance Quels personnes, élus, entreprises, institutions, associations identifiez vous comme particulièrement impliqués dans la construction d'un cadre commun autour de la logistique ?
11. Pour vous qu'est ce que la gouvernance ?
 12. Comment s'insère la problématique logistique dans le contexte politique, social, économique ? Êtes vous confiant pour l'avenir ?
- Si non Pensez-vous que la gouvernance pourrait être une solution aux incertitudes actuelles en matière de logistique ?
13. Avec quels acteurs privés êtes vous régulièrement en contact ?
 14. Avec quels acteurs êtes vous régulièrement en contact ?

1.4 Cluster comme innovation organisationnelle

1.4.1 Si à l'intérieur du cluster

1. Comment pensez-vous être perçu par les acteurs de la logistique qui ne sont pas dans le cluster : entreprises, fonctionnaires territoriaux, associations, ... ?
2. Pensez-vous que le fonctionnement est assez ouvert ?
3. Pensez-vous qu'il faudrait y intégrer plus d'acteurs du monde de l'entreprise ? Du monde associatif et de la société civile ?
4. Comment impliquer les acteurs qui ne participent pas au Cluster Logistique Occitanie ?
5. Comment créer des interfaces et des données utiles pour les acteurs ?

1.4.2 Si hors cluster

1. Pensez-vous qu'on devrait créer des dispositifs pour que les acteurs de la logistique se rencontrent ?
2. Aimerez-vous proposer des innovations pour que les entreprises de la logistique et la puissance publique collaborent plus ?
3. Quels acteurs y mettriez-vous ? Qui pourrait participer à ce genre de tables rondes ? La société civile, les associations pourraient-elle y participer ?
4. Connaissez vous l'association Cluster Logistique Occitanie ?
5. Qu'en attendez-vous ?
6. Regrettez-vous de ne pouvoir y participer pour l'instant ? Pourquoi n'y êtes vous pas ?

1.4.3 Marketing territorial et innovation

1. Avez vous un rôle d'accompagnement de l'innovation en matière logistique ?
2. **Pensez-vous que l'innovation est importante pour le secteur logistique ? Pour les acteurs institutionnels (État, Région, CC, ...)**
3. Pensez-vous que les élus et fonctionnaires soient impliqués dans le développement de ce secteur ?
4. Comment votre collectivité peut construire un environnement favorable aux entreprises de la logistique ?
5. Peut-on vraiment atteindre un équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental en matière logistique ? Qu'est ce qui serait plus important pour vous si vous deviez choisir ?

1.5 Connaissance du fait logistique, géographie des activités logistiques

1. Pensez vous que les infrastructures logistiques soient réparties de manière optimale sur le territoire ?

Relance Pensez-vous que les activités logistiques sont trop présentes sur le territoire que vous gérez ? Ou au contraire pas assez présentes ?

2. Ou pensez vous que se situent les concentrations d'entreprises et acteurs de la logistique ?
3. Quels sont les facteurs de localisation stratégique de la logistique ? (1.4.2.1)
4. Pour vous la logistique n'est-elle qu'une question urbaine ? Pourquoi ?

Relance Quelles sont les spécificités de la logistique évoquée ?

5. Pouvez vous me parler de la logistique sur le territoire de [Perpignan, Millau ou Toulouse] ?
6. Connaissez vous des expériences de mutualisation des acteurs de la logistique ? (si à l'intérieur) Le cluster peut-il porter ces initiatives ?

1 Informations générales

Lieu : _____

Auteur et date fiche : .. _____

Étaient présents : _____

2 Analyse

2.1 Dessin de la salle

2.2 Compte-rendu

Déroulement :

Commentaires :

Document rempli par

1 Informations générales

Sources :.....

Date et auteur fiche :..

Nom de l'acteur :.....

Type : Elu Technicien Associatif Entrepreneur Syndicaliste

(Élu)Parti politique :..

(Élu)Mandat :.....

(Fonctionnaire)Corps :..

Fonction :.....

Entreprise :.....

2 Analyse

Hypothèse :.....

Mots clefs :.....

Commentaire :

Résumé : Dans un contexte de mondialisation des flux et des systèmes productifs, le secteur logistique joue un rôle majeur dans l'économie et confronte les territoires à de nouveaux défis. Depuis une vingtaine d'années, le développement des activités logistiques constitue le résultat de la mise en tension des flux et la manifestation de l'externalisation croissante de la logistique par les entreprises industrielles et commerciales. Ainsi, une filière économique distincte se construit à partir des années 1990, constituant un levier de compétitivité et d'attractivité des territoires. Cet enjeu est souligné par l'État français dans le cadre des travaux de la Conférence Nationale sur la Logistique. Cette dernière a abouti, en 2017, à l'établissement d'une stratégie nationale pour la logistique « France Logistique 2025 » fondée sur un document-cadre mettant les Régions au cœur du processus. Par ailleurs, la dynamique spatiale des implantations logistiques soulève des enjeux majeurs en matière de transition écologique. Associées de plus en plus à des pratiques intensives, les plates-formes logistiques sont fortement consommatrices d'espace. Elles concentrent des flux de marchandises importants sollicitant lourdement le système de transport, notamment routier. Ainsi, l'aménagement logistique recouvre les problématiques délicates de la maîtrise du foncier dans les aires urbaines, mais également du report modal, avec l'usage privilégié du ferroviaire et fluvial sur le routier. La thèse étudie l'importance de l'action publique dans les processus d'animation, de développement et d'aménagement du secteur logistique. La mise en place d'une action publique efficace répond aux enjeux socio-spatiaux et économiques de la logistique de demain. Le principal apport méthodologique concerne le lien entre textométrie et logique de similitude de la proximité organisée. En effet, les représentations, valeurs, systèmes d'idées en commun peuvent être appréhendées par la textométrie, qui donne une mesure (quantitative) de la proximité entre différents discours. La première partie explicite le cadre théorique, la méthodologie utilisée et introduit le diagnostic de territoire réalisé pour mettre en application la démarche scientifique. Elle entend également décrire les problèmes spatiaux rencontrés par la logistique sous l'angle du dialogue secteur-territoire, en observant les rétroactions qui existent entre la Région Occitanie et le secteur logistique. Dans la continuité de ce diagnostic, la deuxième partie soutient que la coordination entre acteurs semble essentielle pour prendre en compte les différents enjeux de la logistique. Cela concerne les échelles administratives de prise de décision (coordination verticale), mais aussi les différentes sphères d'acteurs entre elles (coordination horizontale). Enfin, la troisième partie éprouve ces hypothèses dans une étude de cas qui concerne le cluster WE4Log. Cette dernière fait apparaître que le cluster est un dispositif qui cherche sa place au sein d'un environnement institutionnel complexe et d'un réseau d'acteurs établi en fonction d'objectifs hétérogènes.

Mots clés : Logistique, territoire, gouvernance, action publique, Occitanie