



Conférence nationale sur la logistique



DOCUMENT-CADRE

pour une Stratégie nationale

« FRANCE LOGISTIQUE 2025 »

Janvier 2017

Préambule

Face à une forte attente de tous les acteurs – professionnels, organismes représentatifs, experts, chercheurs, acteurs publics...–, une démarche inédite et collective a été initiée pour partager les enjeux stratégiques de la logistique et *supply chain*. Inscrite dans la loi en 2013¹ et à la suite du travail mené conjointement par les ministères de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer et de l'Economie et des finances, la Conférence nationale sur la logistique s'est déroulée le 8 juillet 2015 avec près de 300 participants issus du secteur de la logistique et de la *supply chain*.

Les travaux préparatoires² présidés par le député François-Michel Lambert, ainsi que l'articulation avec les démarches complémentaires³ ont permis de mettre en lumière l'importance stratégique du secteur de la logistique pour le développement des entreprises et de l'économie des territoires (10% du PIB et près de 1,8 million d'emplois) et d'en identifier les défis. Cette Conférence a conduit à projeter la logistique à un horizon 2025, en conjuguant une responsabilité sociétale et sociale accrue des acteurs et le renforcement de la compétitivité du secteur.

Ce document, établi dans le cadre d'un comité « technique » réunissant différentes parties prenantes de la logistique (administrations concernées, représentants des services déconcentrés de l'Etat, experts, acteurs territoriaux...), présente donc un cadre pour une Stratégie nationale pour la logistique « France Logistique 2025 » pour faire de la France un pays leader dans ce domaine, au service de la compétitivité de son économie et de ses territoires, et contribuant au développement de l'emploi logistique, à la transition énergétique pour la croissance verte et prenant le virage de la révolution numérique. Chacune des mesures a été identifiée comme permettant de faire progresser la logistique. Il n'en demeure pas moins que la question de leur opportunité et faisabilité par les pilotes, des délais de mise en œuvre et de financement se pose. Ce cadre devra être partagé avec les acteurs des différentes échelles territoriales, tant les entreprises que les collectivités territoriales. A la lumière des objectifs qu'il identifie à horizon 2025, mais aussi à court terme, ce document-cadre constitue ainsi une base à partir de laquelle une dynamique collective est proposée aux acteurs concernés par les enjeux de la logistique. La suite permettra d'avancer sur cette base.

¹ Article 41 de la loi n°2013-431 du 28 mai 2013 portant diverses dispositions en matière d'infrastructures et de services de transport

² Travaux préparatoires de la Conférence nationale sur la logistique (<http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-Conference-nationale-sur-la,42723.html>):

- Comité scientifique présidé par Michel Savy dont le rapport a été remis au secrétaire d'Etat chargé des Transports, de la Mer et de la Pêche le 18 mars 2015,
- Consultation mise en ligne pendant 2 mois avec plus de 500 répondants
- Quatre ateliers (performance logistique / emploi, compétences et formation / logistique et territoire / recherche et innovation),
- Evénements territoriaux.

³ Démarches complémentaires :

- La commission nationale des services (CNS) au sein de laquelle une section thématique « Logistique & Supply Chain », présidée par Laurent Grégoire, a été créée.
- Les suites de la conférence européenne dédiée au transport routier de marchandises (16/04/14).
- Les travaux en cours des conférences sur le fret ferroviaire et fluvial engagés respectivement depuis le 18/09/13 et le 13/10/14.
- La COP 21 et la conférence environnementale (27-28/11/14).
- La stratégie nationale portuaire.
- La stratégie nationale bas carbone.
- « Dédouanez en France – 40 mesures concrètes en faveur des entreprises ».
- Projet industrie du futur.

SOMMAIRE

Première partie – Contexte et prospective	6
Contexte	6
Quels horizons pour 2025 : Scénarios prospectifs pour un plan stratégique « logistique »....	7
Deuxième partie – Nos objectifs à dix ans	18
I. Une force attractive et humaine	18
1. Faire de la logistique un système performant pour la compétitivité de la France dans la concurrence internationale	18
1.1 Un suivi précis et partagé de l'état du marché, des structures de l'industrie logistique et de la compétitivité des entreprises	18
1.2 Une sensibilisation renforcée autour de la logistique et de ses enjeux	18
1.3 Des entreprises, en particulier les PME-ETI, compétentes pour mettre en œuvre des stratégies de performance logistique et <i>supply chain management</i>	19
1.4 Des administrations en capacité d'améliorer leur performance logistique	20
2. Promouvoir et développer le capital humain dans les secteurs de la logistique et de la <i>supply chain</i>	20
2.1 Des métiers de la logistique et de la <i>supply chain</i> mieux définis	20
2.2 Des dispositifs de formation attractifs et des enseignants en nombre suffisant	20
2.3 Une politique de formation professionnelle en logistique relevant le double défi de l'élévation des niveaux de qualifications et de la sécurisation des trajectoires professionnelles des salariés.....	21
2.4 Des emplois logistiques accessibles.....	22
2.5 Une organisation et des conditions de travail pour assurer conjointement la performance, la sécurité et la santé au travail	22
II. Une force territorialisée et en réseau	24
1. Accélérer, organiser, sécuriser et valoriser la production et la gestion des flux d'informations.....	24
1.1 Des systèmes d'informations des différents modes de transport connectés pour assurer la traçabilité des flux	24
1.2 Des données de la logistique collectées, valorisées et sécurisées	24
2. Développer l'offre multimodale de transport.....	25

2.1 Des portes d'entrées françaises attractives pour des échanges internationaux	25
2.2 Des infrastructures de transport sur le territoire français optimisées pour offrir un haut niveau de service	27
2.3 Des plateformes logistiques lieux d'intégration d'innovations technologiques et de services	28
3. Développer la performance, la massification et la complémentarité des modes de transports pour une logistique durable et compétitive	29
4. Faire de la logistique un atout territorial.....	31
4.1 La logistique, levier d'aménagement et de développement du territoire	32
4.2 La logistique, composante essentielle des documents de planification locale.....	32
5. Accompagner le développement d'une logistique urbaine durable.....	33
6. Simplifier l'action publique tout en assurant un environnement concurrentiel loyal	34
6.1 Des réglementations simplifiées, harmonisées et stabilisées pour les activités logistiques... ..	34
6.2 Un cadre pour une concurrence loyale entre acteurs du transport routier de marchandises	34
III. Une force durable et innovatrice	36
1. Bâtir une logistique responsable et durable.....	36
1.1 Une logistique engagée dans la performance RSE.....	36
1.2 Une logistique levier de l'économie circulaire	36
1.3 Une logistique engagée dans une gestion coordonnée et pragmatique des emplois et des compétences de demain	37
1.4. Une logistique, vecteur d'aménagement durable du territoire.....	38
2. Bâtir une logistique moderne et connectée	38
2.1 Une logistique marqueur reconnu des industries modernes et connectées	39
2.2 Une logistique levier de la transition numérique des entreprises.....	39
3. Développer la recherche, l'innovation et le financement en logistique et en <i>supply chain</i>	40
3.1 Un cadre et des dispositifs pour la recherche et l'innovation en logistique et <i>supply chain</i> , levier de performance au service des politiques publiques et des acteurs économiques sur les territoires.....	40
3.2 La logistique, levier d'optimisation du besoin en fonds de roulement des PME / ETI	41
Troisième partie – Un chemin : une force regroupée	43

I.	Structurer le secteur et poursuivre la dynamique engagée.....	43
II.	Mettre en place un pilotage souple et efficace de la Stratégie Nationale	43
III.	Articuler la Stratégie au niveau local.....	44
IV.	Articuler la Stratégie au niveau européen	45

Première partie – Contexte et prospective

Contexte

La logistique est essentielle aux échanges commerciaux et au développement économique. Son importance tient à la souplesse qu'elle apporte, ou au contraire au frein qu'elle met, au fonctionnement d'ensemble des circuits marchands. C'est également une activité économique en tant que telle, source de richesse nationale et d'emplois.

Entre le début des années 2000 et jusqu'à 2008, avec le développement de la mondialisation, le commerce international s'est fortement accru. Si la crise économique mondiale et ses conséquences ont marqué un coup d'arrêt, les échanges internationaux ont néanmoins repris avec une croissance plus faible depuis 2011. La spécialisation verticale des unités de production et la diversification de leur localisation géographique ont contribué à la croissance du commerce international, ainsi qu'à la mondialisation des chaînes de valeur. La logistique, et le transport en particulier, jouent un rôle clé dans ces évolutions.

En 2014, la France était au 6^{ème} rang mondial du commerce des marchandises (aussi bien pour les exportations que pour les importations). Les autres pays de l'Union européenne (en particulier l'Allemagne), les États-Unis et la Chine sont ses principaux partenaires commerciaux. La France fait partie des pays les plus avancés en matière logistique, mais elle est concurrencée par ses plus proches voisins pour ce qui concerne le marché des prestations et l'attraction des investissements logistiques internationaux. La France est reconnue pour la qualité de sa main d'œuvre, la disponibilité de ses terrains ou la qualité de ses infrastructures de transport.

En France, les prestataires logistiques constituent un ensemble fragmenté d'entreprises. Les plus grands logisticiens français se projettent à l'étranger, mais peu d'entre eux ont la taille suffisante pour faire partie des leaders mondiaux. De grands logisticiens étrangers sont présents sur le marché français, en particulier dans la messagerie. Les petites entreprises françaises du transport routier de marchandises ont disparu du marché international et subissent une concurrence croissante sur le marché national, sous la pression d'opérateurs installés dans des pays à bas coût de l'Union européenne.

La logistique est au service des consommateurs et des entreprises. Elle s'adapte, par une diversité de canaux de distribution, aux évolutions des modes de production et de consommation. Pour les entreprises, l'externalisation de leurs fonctions secondaires a favorisé la tertiarisation de l'économie. L'usage du numérique, des technologies de l'information et de la communication dans la production industrielle s'accroît, et cette évolution préfigure une transformation de plus grande ampleur du système productif et de la logistique. La gestion de la *supply chain* est un enjeu de performance des entreprises. La volonté des entreprises d'optimiser leur stock a contribué au développement du juste-à-temps et d'une logistique plus flexible et réactive.

La performance énergétique et environnementale des chaînes logistiques varie sensiblement, y compris pour un même produit. Des progrès importants ont été réalisés concernant le transport routier de marchandises sur la diminution des émissions de polluants, l'amélioration des rendements énergétiques des moteurs et des taux de remplissage. La France, comme l'Europe, a adopté une politique de report modal de la route vers des modes plus respectueux de l'environnement.

La logistique n'est répartie sur le territoire français, et européen, ni de manière homogène ni aléatoire. Sa géographie dépend de facteurs économiques, sociaux et politiques, qui ont favorisé la polarisation des installations logistiques à la périphérie des grandes agglomérations, le long des grands corridors ou à proximité des grands centres multimodaux.

La gouvernance politique de la logistique se renforce, en particulier dans les plus grandes métropoles, confrontées à des enjeux majeurs de logistique urbaine. La récente réforme territoriale offre aux collectivités de nouvelles possibilités d'intervention en matière logistique. Les régions, en particulier, sont dorénavant en

charge à la fois de la coordination économique de leur territoire, de la formation professionnelle, de l'internationalisation des entreprises et de l'aménagement du territoire, autant de compétences liées à la mise en œuvre d'une politique territoriale en matière logistique.

Outre-mer, les territoires sont extrêmement dépendants économiquement de la performance de la chaîne logistique, exportant un nombre très limité de produits et important par voie maritime la plupart de leurs produits de consommation courante. Leur insularité, ainsi que le contexte de concurrence internationale extra-européenne dans lequel ils se situent accroissent leurs difficultés en termes de compétitivité. Ces considérations conduisent nécessairement à travailler à une mise en œuvre de la stratégie France Logistique 2025 adaptée au contexte particulier de territoires d'outre-mer.

Quels horizons pour 2025 : Scénarios prospectifs pour un plan stratégique « logistique »

Dans une offre de formation continue qu'elle organise sur « La prospective stratégique », l'Ecole nationale d'Administration la présente en ces termes :

« La prospective, c'est d'abord une attitude intellectuelle : celle du décideur, public ou privé, qui, au moment de prendre une décision engageant son institution, son territoire ou son entreprise sur le long terme, s'interrogera sur les changements susceptibles de survenir dans les 10 ou 20 prochaines années (voire au-delà) dans l'environnement de l'institution, du territoire ou de l'entreprise, et cherchera à rendre sa décision d'aujourd'hui la plus « robuste » possible, face aux multiples futurs auxquels elle pourrait être confrontée. Ainsi, la prospective explore les futurs possibles, non pas pour « deviner » ou « prédire » l'avenir, mais pour éclairer la décision présente. »

Ainsi, un grand projet ou un plan de développement, comme un plan stratégique, doivent-ils reposer sur un certain nombre d'hypothèses dont la robustesse fait, ou non, la pertinence et le succès.

Les hypothèses qui s'imposent naturellement sont celles de la continuité par rapport à des évolutions déjà observées, des choix déjà faits, des projets déjà engagés. Le poids de l'existant et la tentation de prolonger les courbes sont particulièrement forts dans le cas d'infrastructures et de systèmes logistiques, projets lourds, qui engagent le très long terme, qui sont difficilement réversibles et qui mobilisent des moyens humains, financiers et techniques considérables.

C'est pourquoi il est important d'explicitier les hypothèses qui sous-tendent un plan ou un projet, et d'éviter dans toute la mesure du possible les hypothèses implicites, les évidences acquises, les préjugés.

Il peut en outre apparaître utile, de manière générale, de confronter les scénarios de continuité généralement pris en compte à des scénarios de rupture, pour en éprouver la solidité, les mettre au défi de l'imprévu ou de l'inconnu, apprécier les risques de disruption. Les effets de la concentration dans la logistique induits par le numérique, les enjeux des objets connectés, des « big data », les coûts faibles du crédit aux grandes entreprises permettant des fusions et acquisitions massives, de nouveaux enjeux de sécurité et de traçabilité, ont déjà profondément bouleversé le paysage en une décennie et peuvent le faire encore évoluer.

Cet exercice s'avère particulièrement utile et nécessaire dans une conjoncture où les certitudes les plus affirmées sont contredites par les faits, où les modèles sont bousculés, où les projections à moyen et long terme ne permettent pas de répondre à la volatilité à court terme, au point que beaucoup d'entreprises préfèrent mobiliser leurs ressources tactiques pour réagir de manière agile, plutôt que d'engager des projets stratégiques sur des options figées.

Ce type d'approche est d'autant plus utile et nécessaire que les activités logistiques sont les conditions de la vie ; en raison des nouveaux modèles de production et d'approvisionnement, sans logistique, transport, livraison, l'autonomie de survie d'une ville comme Paris est probablement inférieure à cinq jours.

Il est de plus opportun. La France dispose d'atouts majeurs dans la compétition engagée pour la performance logistique : un Etat et des territoires dotés de compétences ; un territoire attractif pour des investissements d'avenir en matière d'infrastructures dans un contexte international favorable ; de grandes régions au périmètre et compétences élargies mises en capacité de choisir et d'agir notamment par la loi NOTRe ; un maillage d'infrastructures, d'équipements, d'administrations, serré et homogène ; une tradition d'aménagement du territoire qui a conduit à être inventif et innovant dans le domaine de la distribution ; le 6^{ème} plus grand marché mondial (et 3^{ème} européen) du e-commerce, et aussi, un marché de consommateurs dynamiques et promis à grandir ; autant d'éléments forts pour être compétitifs, pour attirer des capitaux, des talents et des flux marchands, à condition de les valoriser auprès des producteurs, de les promouvoir au travers des normes internationales, de les intégrer à un dispositif plus large d'intelligence stratégique, de performance et de compétitivité globales. La logistique est l'un des atouts de la France ; activité territorialisée, au fort potentiel d'emplois, elle compte parmi les activités structurantes du futur.

Le risque est de se projeter dans un monde qui ne changerait pas. Les facteurs de changement, de rupture même, apparaissent à la fois puissamment à l'œuvre, plus rapides et plus disruptifs qu'aucune prévision ne l'annonçait. Le monde est plus multipolaire qu'il ne l'était ; les cadres de vie changent plus rapidement en une génération qu'au cours des siècles précédents ; la technique fait entrer dans le quotidien de toute l'humanité des moyens impensables voilà seulement trente ans ; la nature n'est plus la source de biens et de services inépuisables et gratuits...

Face à ces métamorphoses, la prospective n'a de sens que si elle confronte les choix et les décisions à toute la gamme des possibles, en explorant des scénarios et leurs principaux déterminants ; soit pour les intégrer, soit pour prendre le risque de les éliminer, en le sachant.

La méthode à laquelle répondent ces scénarios consiste à ouvrir le plus largement l'éventail des scénarios, pour passer au crible la stratégie retenue, les priorités établies, les décisions prises. Aucun de ces scénarios, en l'état, n'a de chances de se dérouler tel quel. Mais dans chacun, des éléments sont ou seront en cours, et façonneront la réalité.

Cette méthode a été appliquée à la préparation de la Conférence nationale sur la logistique, afin d'aider les contributeurs à définir le cadre pour un projet de Stratégie nationale « France Logistique 2025 ». C'est ainsi au travers de cinq scénarios d'évolution des infrastructures et de la logistique, construits selon des hypothèses de nature différente, en fonction d'un petit nombre de grands éléments externes qui s'associent, se combinent et parfois, multiplient leurs effets, que ces horizons prospectifs sont présentés.

Ces scénarios, qui peuvent s'inscrire dans une temporalité au-delà de 2025, sont destinés à provoquer la réflexion, et à passer au crible les orientations et les priorités du plan stratégique, dont l'une des actions consistera à préciser la prospective du secteur. L'objet de cette partie n'est pas de porter un jugement politique, moral ou économique sur tel ou tel de ces scénarios ; ils représentent simplement, pour le meilleur ou pour le pire, des visages du possible. Il ne s'agit donc pas de les souhaiter ou de les rejeter, mais de considérer seulement qu'ils représentent un certain pourcentage de chances de se réaliser, en tout ou partie, et que leur prise en compte est une condition de la résilience des choix qui seront retenus.

Scénario 1 : Poursuite de la mondialisation

Le commerce international se développe. La tendance engagée depuis les années 1980, qui fait du commerce un accélérateur de croissance et un moyen de compétitivité, se poursuit et se confirme dans la décennie à venir. Le numérique contribue puissamment à relancer la mondialisation. Les accords multilatéraux, négociés et conclus dans le cadre de l'OMC, connaissent un renouveau, après que maints accords régionaux (comme l'accord transpacifique, ou le TAFTA, l'accord transatlantique ou TTIP) ou bilatéraux (Chine-Russie) aient été conclus. La croissance des échanges en volume et en valeur fait monter les indicateurs du commerce et de la logistique à leurs plus hauts historiques. Le dimensionnement et la performance logistique sont des facteurs clés de l'intégration des régions aux flux mondiaux, et à la croissance.

L'économie mondiale retrouve le chemin de la croissance ; les effets de la pacification politique et monétaire sur la situation économique intérieure et internationale sont immédiats. Un monde apaisé est de nouveau un monde qui s'ouvre ; les projets d'infrastructures géantes, transcontinentales (Route de la Soie) ou transocéaniques, renaissent. Après une phase de contraction en 2014-2016, due notamment à la crise économique chinoise et aux difficultés communes aux pays émergents, l'économie mondiale retrouve un rythme de croissance réel, robuste, supérieur à 3 %. La remontée des prix des matières premières fait repartir les économies des pays émergents. Quant à la France, elle bénéficie pleinement de l'attractivité du marché européen, premier marché des consommateurs au monde, de sa performance territoriale mise en avant par des régions actives à se promouvoir, de sa stratégie portuaire et intermodale, de son poids dans l'élaboration des normes et des systèmes internationaux, et de son articulation mondiale, grâce à ses territoires d'outre-mer et à son domaine maritime, le second du monde.

L'intégration mondiale progresse plus vite que la croissance ; l'interdépendance est le moyen consensuel du progrès. Le prix de marché demeure l'arbitre des échanges, les barrières tarifaires, réglementaires, sociales, continuant de s'abaisser, à la fois dans des régions plus intégrées, et dans le monde. La sécurité des investissements est bonne, et la logistique est l'un des thèmes importants d'investissements publics et privés. La spécialisation des territoires tend à croître, et aussi, au sein d'un même territoire, les écarts de revenus avant redistribution entre métiers exposés à la concurrence internationale et métiers sédentaires.

Après une phase de recul relatif, la logique de la mondialisation s'impose de nouveau ; la croissance d'un pays est le fruit de son intégration aux flux mondiaux et de sa compétitivité globale, un domaine où la France se distingue. L'interdépendance active et choisie est le plus sûr moyen du progrès. Le régime de prix de marché et le statut d'économie de marché continuent de s'étendre (la Chine, notamment, a acquis le statut d'économie de marché). Le mode de calcul des prix des matières premières, des biens et des services, les mouvements des capitaux et des hommes à travers les frontières progressent vers une liberté plus grande, et un régime de prix mondiaux s'instaure peu à peu.

Le renouveau de l'industrie nourrit les échanges de biens et de commodités. Le coût du transport continue de diminuer, la généralisation du transport par conteneur et la continuité mer-fer, mer-fleuve ou mer-route s'imposant partout dans le monde. Les quantités échangées progressent, la performance des réseaux de communication s'améliore, et le prix de la distance se réduit encore, suivant en cela une tendance décennale engagée depuis les années 1980. Tous les transporteurs et affréteurs en conviennent ; le seul kilomètre qui coûte, c'est le dernier kilomètre, dernière étape de livraison entre l'agence de livraison et le destinataire - et surtout ici le particulier - qui, pour des raisons d'inadaptation des process de distribution à la géographie - urbaine essentiellement - et aux attentes des consommateurs, représente environ un tiers du coût total de distribution !

Le monde devient « plat » ; le programme de la mondialisation tel que Thomas Friedman l'a publié se poursuit. La mobilité est le système du monde. Le coût de la distance est nul, et la spécialisation régionale joue à fond. Plus rien ne s'oppose aux échanges marchands, financiers et humains. Les limites sont celles, techniques, du traitement des quantités et des données, humaines, de la santé et de la sécurité des personnes, elles dépendent de la performance des systèmes, des infrastructures et *in fine* des investissements réalisés dans ces domaines. Nouveau dimensionnement et progrès qualitatif des infrastructures et des systèmes commerciaux et de gestion des flux font partout l'objet de projets ambitieux.

Les économies d'échelle, portées par la performance logistique, sont plus encore que dans le passé un facteur de concentration pertinent. La logistique devient une priorité dans les programmes publics-privés ; une grande part des gains de productivité observés lui sont attribués, de même qu'une meilleure allocation des ressources et des avantages compétitifs dans le monde, comme à l'intérieur des zones économiques.

Les grands acteurs privés sont la force déterminante du jeu mondial ; les pays qui comptent sont les pays qui ont su aider à grandir et à s'imposer des entreprises structurantes pour leur secteur, notamment dans le domaine de la logistique, des transports, des infrastructures. La polarisation géographique de l'activité et de la richesse se renforce, à la fois à l'intérieur de chaque région, sur le territoire national, et en Europe ; la

façade atlantique et le couloir rhodanien en sont les grands bénéficiaires. Dans une large mesure, les gouvernements voient leur politique appréciée en fonction de la contribution qu'elle apporte à la bonne marche des affaires et à la prospérité des entreprises, mais aussi de la facilité qu'ils donnent aux entreprises de mettre en œuvre les capacités techniques sans cesse accrues qui sont les leurs, notamment dans le domaine des transports, de la circulation des informations, des produits et des services, du traitement des données commerciales.

Les autoroutes transcontinentales, les autoroutes de la mer, voient les trafics grandir. Les chantiers d'infrastructure et de logistique qui accompagnent l'ouverture de « routes de la Soie » maritimes, aériennes et terrestres, ouvrent la voie à une intégration du continent eurasiatique. « De Brest à Shenzhen » était un slogan vide, il a trouvé une réalité avec l'ouverture de relations ferroviaires et maritimes qui ouvrent le marché alimentaire chinois à l'agriculture bretonne et l'ont sauvé des surcapacités européennes.

La logistique prend une part croissante de la valeur ajoutée du fait de la spécialisation géographique, mais aussi de l'intégration des données client au processus de préparation finale du produit dont elle est le lieu privilégié. Dans un univers apaisé, avec des menaces dont l'intensité s'est réduite, les entreprises n'hésitent pas à jouer à fond la carte de la spécialisation géographique. La baisse des coûts du transport permet d'investir et de valoriser les outils logistiques, sous le double impératif de la rapidité et de la fiabilité. Ces outils se trouvent de plus en plus intégrés aux chaînes de production, dont ils constituent l'un des maillons, contribuant à l'assemblage final, au packaging, ou à la préparation du produit livré au client. Dans la logistique aussi, le règne de la donnée est établi.

Scénario 2 : Régionalisation du monde, ou mondialisation raisonnée

La décennie 2010 voit le renversement spectaculaire de l'idéologie mondialiste, et le refus croissant du modèle du déracinement et du « hors-sol ». Les hommes redécouvrent qu'ils vivent de la terre qui est sous leurs pieds, les entreprises qu'elles doivent payer des salaires là où elles veulent avoir des consommateurs, les Etats qu'ils doivent fixer les règles de fonctionnement des marchés et contrôler les échanges s'ils veulent répondre aux exigences de sécurité, de justice et d'égalité des citoyens. Sur cette base d'autonomie raisonnée et de reterritorialisation, un monde multipolaire se met en place.

Dans le cadre d'un projet social libéral largement débattu et négocié entre Français, la France s'est engagée sur la voie des relocalisations, de la renaissance industrielle, de l'autonomie régionale, nationale et européenne. Elle a largement contribué à un plan économique de convergence européenne continentale. Et elle incite chaque région à faire de la logistique, secteur au fort potentiel d'emplois, une priorité de sa recherche de compétitivité.

Cette priorité s'articule bien avec l'enjeu global de faibles émissions de carbone, voire d'économies décarbonées. L'impact du changement climatique est considérable depuis que les émeutes environnementales ont menacé les régimes politiques les plus ouvertement pro-croissance, et gravement atteint l'image de certaines grandes entreprises. Il pèse sur l'habitat humain, sur les modes de consommation, sur la répartition des investissements, sur le prix de l'assurance des immobilisations, sur les implantations économiques, sur les transports. Et il modifie la hiérarchie relative des prix, la nature des risques, l'ordre des préférences collectives. Le prix de la tonne de CO₂, en particulier, renchérit considérablement l'utilisation de carburants fossiles. Le consommateur paie le prix de la distance, ce qui transforme ses préférences.

Convaincues que ce changement, avec ses manifestations que sont les événements climatiques extrêmes, les phénomènes de sécheresse et de rareté de l'eau, les ruptures de voies de communication et de transport (mer, air), etc., n'était plus une menace, mais une certitude pour le demi-siècle à venir, les entreprises ont évalué et quantifié les risques qui lui sont liés. La hausse spectaculaire des primes d'assurance a constitué un puissant facteur en ce sens. Les entreprises en tirent peu à peu les conséquences opérationnelles. La première réside dans la reterritorialisation de leurs organisations. Il faut penser territoire pour penser performance. « Penser, produire, consommer local » est bien plus qu'un slogan, un programme de vie qui rallie un nombre croissant d'habitants des pays européens. Il n'est plus question de rechercher le « zéro stocks, zéro délais, zéros

défauts » ; la résilience et la continuité des opérations modifient les systèmes logistiques et la chaîne de distribution. L'autre conséquence est l'optimisation des transports et des plateformes logistiques ; augmenter leur performance, utiliser toutes les ressources des objets connectés et du traçage-localisation permet dans certains cas d'éviter plus de 20 % des transports.

Le commerce international a plafonné, puis se réduit, plus encore en volume qu'en valeur, sur un rythme de 2 % à 3 % par an. La distance redevient un facteur de risque. Le changement climatique multiplie le coût des transports (coût du CO₂ sur le marché mondial). Voilà pourquoi les échanges intérieurs au marché européen, mais aussi les échanges à l'intérieur d'une région, progressent. Voilà pourquoi l'intelligence territoriale devient une composante majeure de toute stratégie. Des régions jouent cette carte, en créant des cursus de formation spécialisés, en finançant des chaires « logistique-territoire-environnement ». La France occupe une place de choix dans ce domaine de recherche, plaçant des siècles d'expertise d'administration des territoires au service des entreprises. Au sein de l'Union européenne, la France participe activement à l'élaboration de politiques territoriales ambitieuses.

La relocalisation devient une préférence universelle, que les entreprises s'emploient à satisfaire. Préférence est donnée à fabriquer localement ce qui est utilisé ou consommé localement. L'autonomie alimentaire, industrielle, des services, devient la règle comme concluait le rapport de l'organisation des Nations-Unies pour l'alimentation, sous la direction de M. de Schutter, en 2014. Les infrastructures logistiques sont redéployées pour assurer le service de la proximité.

Le sujet sécuritaire marque tout autant le redéploiement des infrastructures et de la logistique. Les efforts consacrés à la mise sous tension des lignes logistiques au nom du « zéro stock, zéro délais » sont suspendus. Les nouveaux modèles comptables, qui reviennent à la valeur historique en abandonnant la comptabilité à valeur de marché imposée au début des années 2000 ne pénalisent plus les entreprises qui gardent des stocks ; au contraire, les principes de sécurité et de continuité d'approvisionnement remettent les stocks de précaution à l'honneur. Le nouveau pari gagnant consiste plutôt à intégrer le plus grand nombre de fonctions possibles dans le site de production le plus proche du marché de consommation, et à répartir le plus précisément possible les capacités de production en fonction des marchés commerciaux. La distance redevient l'ennemi. Dans tous les secteurs, l'intelligence territoriale est une composante de l'intelligence stratégique. La conjugaison des menaces climatique, de l'instabilité géopolitique et de l'intense demande identitaire conduit à réviser les stratégies fondées sur l'unification du monde. La mondialisation demeure, mais une articulation différenciée des régions, des Etats, du local, se met en place. Le projet d'un produit unique pour tous les pays non seulement s'éloigne, mais les entreprises les plus réellement internationales analysent la création de valeur comme l'effet de l'adaptation la plus fine et la plus précise possible de leurs produits ou de leurs services aux singularités nationales, régionales ou locales.

Le vieux thème de la proximité est revisité et rénové par le « *big data* ». La puissance du numérique et la capillarité logistique associées permettent de remplacer le « tous les hommes sont les mêmes » par « chacun de nos clients est un autre, et c'est pourquoi chacun de nos produits est différent pour lui répondre ». L'optimisation des flux et l'intégration fine des préférences individuelles est l'une des réponses à un défi logistique majeur.

Dans ce cadre, la capacité d'action des régions françaises s'exerce pleinement. Des entreprises découvrent que leur marché pertinent est régional ; les collectivités découvrent que la région permet de nouer des partenariats équilibrés avec les entreprises. Le raccourcissement des lignes est économiquement payant et mobilise de nouveaux outils logistiques, recalibrés et spécifiques aux régions ; la Bretagne a réduit le transport routier en réactivant le trafic portuaire côtier, le sillon rhodanien ajoute à des autoroutes fluviales et routières et à des liaisons ferroviaires une séquence continue de supports logistiques. Le vrai sujet est celui du bon kilomètre, disent les grands acteurs, c'est-à-dire : pas de kilomètres de transport pour rien ! Dans la mesure où la France lutte contre la polarisation géographique des activités, de l'emploi et de la richesse, les régions sont incitées à investir dans les systèmes qui autorisent le maintien d'activités diversifiées partout sur le territoire ; les investissements réalisés sont rentabilisés notamment par les gains en tenue du territoire, en emploi, en création « d'entreprises à la ferme », selon un terme consacré.

La découverte que la logistique contribue aux satisfactions non marchandes et au bien vivre sur le territoire, marque les politiques locales. A côté des grands opérateurs, très internationalisés, les créations d'entreprises de services logistiques se multiplient, notamment à l'intérieur des centres urbains, mais aussi dans les zones du rural profond, déserté par les commerces traditionnels. Les combinaisons de moyens légers, de surfaces logistiques complémentaires des installations agricoles, transforment le traitement du dernier kilomètre. La logistique, revisitée par Internet et la distribution au domicile, est l'une des conditions de la revitalisation rurale et de la diversité des modes de vie possible en région. Elle est subordonnée au maintien, à la modernisation, voire à la création d'infrastructures pertinentes.

Dans une certaine mesure, la décennie à venir peut voir la revanche des petits agiles sur les gros indifférenciés. Si la préférence pour le local s'affirme, le temps des économies d'échelle est loin derrière nous.

Scénario 3 : Démondialisation sécuritaire, retour des frontières

La fragmentation du monde résulte de la propagation de conflits à basse intensité, de la rupture de couloirs d'échange, et d'une désintégration politique et sociale de certaines zones au fort impact déstabilisateur sur les pays voisins et sur le commerce en général. Dorénavant, les frontières passent à l'intérieur de chaque pays, entre zones sécurisées, reliées au monde, intégrées aux échanges mondiaux, et zones non sécurisées, séparées du reste du pays.

L'éclatement successif des bulles financières, de crédit, des rentes pétrolières ou minières, qui rend chaotiques les parités monétaires, a bouleversé la carte des échanges et fait des Etats en situation de tenir leur territoire et des Nations pacifiées un bien rare dont les citoyens ont pris conscience ; la multiplication du nombre d'Etats faillis menace la sécurité collective et les lignes du commerce mondial. Non seulement les frontières renaissent, mais elles ne parviennent pas à créer des zones de sécurité satisfaisantes et à garantir entre elles des échanges ordonnés et contrôlés.

La France, comme la majeure partie de l'Europe, bénéficie d'une situation où elle fait figure de havre d'ordre et de prospérité. Des entreprises industrielles, de grands prestataires, des banques, se retirent non seulement de pays, mais de zones du monde considérées « à risques ». La relocalisation est un mouvement général, dont la France, du fait de sa démographie, de son marché intérieur, de son maillage territorial, tire le meilleur parti. Cette partie du monde qui se reconnaît dans un gouvernement démocratique, le respect des contrats et l'autorité de la loi, après avoir été promise à devenir le monde, se réduit à un petit nombre de pays et de régions du monde qui tendent à concentrer leurs échanges sur eux-mêmes. Les consommateurs ont pris conscience du pouvoir qu'ils ont quand ils manifestent leurs préférences individuelles ou collectives dans leurs achats. La notion même de « marché unique européen » a pris une nouvelle jeunesse quand les Européens se sont rendu compte que, par le boycott de produits et de prestations venus de pays dépendants d'eux, ils pouvaient peser sur leur choix et leurs orientations politiques.

L'état des tensions géopolitiques appelle la séparation nationale ou communautaire et recrée de l'écart, à défaut de recréer de la distance géographique. Selon le vieux constat des diplomates, c'est entre voisins que les écarts ont un sens, bien plus qu'entre populations vivant aux antipodes ! Les frontières, les contrôles douaniers, les vérifications de normes et de conformité renaissent, sous différentes formes, y compris au sein de zones dont le degré d'intégration semblait en avoir fini avec les périmètres nationaux, comme l'Union européenne. La viscosité ralentit et renchérit les échanges. Certains grands projets, comme la « Route de la Soie », ne sont plus qu'un lointain souvenir.

Le recentrage des politiques publiques sur les fonctions régaliennes comme celui des investissements sur les besoins nationaux et sur les besoins locaux, a d'importantes conséquences en matière d'infrastructures. Le constat d'autoroutes vides et d'aéroports dont aucun avion ne décolle remplit les journaux et provoque la mise en cause de maints grands projets, désormais sans objet. Le mythe du « retour à la terre » revient en force ; dans certaines régions françaises, les mouvements hostiles à l'exploitation industrielle des sols et de l'espace sont majoritaires. Là où les capitaux allaient vers la suppression de toute entrave à la mobilité,

l'inverse est vrai ; des capitaux considérables sont investis dans le contrôle, le suivi, la maîtrise des flux virtuels ou marchands. Ce que certains appellent « la nationalisation d'Internet » en particulier, mobilise des moyens imprévus.

La montée des risques et des ruptures de continuité met fin à l'indifférence territoriale qui caractérisait la conduite de l'entreprise globale, celle pour laquelle la géographie n'existait pas. Non seulement la géographie existe, mais elle s'invite à tous les stades et dans tous les compartiments de la vie de l'entreprise, qu'il s'agisse du recrutement, des sites de production, des réseaux de distribution, des filières d'approvisionnement, des circuits de financement et des aires de notoriété, etc. Le maillage logistique est à la fois plus fin, plus complexe et plus riche.

Différents épisodes, politiques, sécuritaires, climatiques, ont provoqué des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement et mis les systèmes logistiques sous stress maximal. De nouvelles exigences ont conduit les entreprises à relocaliser massivement certaines activités et services. Les dirigeants apprennent la géographie physique et humaine.

Les différences entre les cultures et les civilisations prennent le dessus sur la banalisation des produits. « Pas dans ma culture, pas sur mes rayons » est devenu la maxime implicite du commerce de proximité. La traçabilité est un impératif ; pas de mention d'origine, pas de vente ! L'origine des produits prend une importance que les marques commerciales ne font pas oublier ; le ralliement à la France des pays méditerranéens a fait échouer les accords de libre-échange transatlantique, qui prévoyaient la disparition des AGP et autres AOC au profit des marques commerciales sans mention d'origine. La défiance des consommateurs exige des informations en quantité et qualité croissante ; la logistique voit exploser la quantité d'informations qu'elle doit traiter et dont il faut garantir l'intégrité tout au long de la chaîne. La viscosité des échanges augmente le coût et le délai de transport. Energie, eau, agro-alimentaire ; les populations affirment une préférence pour l'autofourniture des biens de base qui bouscule les règles de centralisation et de concentration.

Les plateformes logistiques voient leur fonction s'enrichir et se diversifier. Leur capacité à réunir, voire à assembler, les composants issus de différents terroirs pour en faire le produit attendu par le client final, est le fruit d'une exigence nouvelle en matière d'outils logiciels, de système de reconnaissance et de traçage, de stockage, de manutention et de manipulation. La robotisation aide, ainsi que le traitement des données acquises par camera ou puce RFID. Une étape nouvelle est franchie quand le client final devient lui-même coacteur de la chaîne logistique et quand le domicile est doté d'interfaces logistiques pour piloter les flux entrants et sortants.

La priorité qui transforme les chaînes logistiques est cependant d'un autre ordre ; la priorité est sécuritaire. Les opérations logistiques doivent intégrer le maintien de stocks de sécurité. De l'origine à la consommation, puis au recyclage, les exigences de traçabilité et de suivi, exigences à la fois sécuritaires, sanitaires, fiscales, douanières, sociales, renouvellent les systèmes et les outils. La chaîne logistique doit être hermétique (pas d'intrusions externes), transparente (suivi permanent et en temps réel), documentée (chaque élément qui la traverse est identifié, répertorié, tracé) et garder son intégrité (tout ce s'y trouve est connu).

La demande d'information qui s'ensuit ne va pas sans difficultés. Au nom de la sécurité, le « know your client » d'origine bancaire, s'est généralisé à toute l'économie numérique ; pas de la relation commerciale sans identification et connaissance du client ! L'anonymat n'est plus de mise nulle part, les systèmes de collecte de données sont partout et le réseau des objets donne à la chaîne logistique une efficacité et une pertinence inouïes, au prix d'une intrusion réelle dans ce qui était le domaine privé. La capacité des petites entreprises et des opérateurs locaux à suivre cette évolution fait l'objet d'actions régionales volontaristes.

Certaines exigences sécuritaires mettent en question les facilités du commerce et des échanges connues jusqu'en 2015. Il en va notamment ainsi des incitations publiques à la concentration dans des bassins de vie d'au moins 20 000 personnes, qui permettent de maintenir des services collectifs à coût maîtrisé, mais aussi de réaliser des économies majeures en termes de transport, de logistique et d'émissions de CO₂. Confrontées à l'offensive de grands fournisseurs de services par Internet, qui dans un premier temps ont entraîné la

fermeture de milliers de petits commerces et accéléré la désertification des centres villes, les régions ont réagi et activement travaillé à l'essaimage en zone urbaine d'espaces logistiques ouvertes aux clients finaux, et qui viennent résoudre la question du dernier kilomètre, y compris en traitant la question de transports mixtes passagers-marchandises, et en articulant dans la ville intelligente espaces publics (voierie, parkings, etc.) et activités logistiques privées.

Scénario 4 : La disruption violente

En janvier 2016, le Baltic Dry Index, calculé chaque jour à Londres par le Baltic Exchange, a atteint son niveau le plus bas jamais enregistré à 445 points. Il avait atteint un plus haut le 20 mai 2008, à 11 753. Calculé sur le transport de marchandises par bateau, céréales, charbon, minerai, etc., cet indice est considéré comme un indicateur avancé pertinent du commerce mondial et de l'activité économique globale.

Après une année qui a vu les fondamentaux de la mondialisation remis en question les uns après les autres, y compris au sein de l'espace européen et de l'Union monétaire, le thème dominant tous les débats est celui de la récession séculaire qui paraît engagée. Une question est posée : vivons-nous la fin de la parenthèse de la société de croissance, 1820-1980 ?

A cette question s'en ajoute une autre, plus grave : comment résorber l'exceptionnel afflux de liquidités monétaires qui a multiplié les bulles d'actifs mais ne s'est diffusé que très imparfaitement à l'économie réelle ? Les politiques monétaires sont désarmées, les politiques budgétaires à la peine, le paradoxe voulant qu'une création monétaire débridée aboutisse non à l'inflation attendue, mais à une déflation rampante.

Le décrochage monétaire et boursier qui a vu la chute des indices accompagner la fin du privilège du dollar, devenu monnaie parmi les autres dans les règlements internationaux, est l'expression d'un décrochage plus structurel de la consommation, de l'individualisme, de la financiarisation. La vraie croissance est morte, la société de l'individu ne va pas mieux, et le commerce international se paralyse.

Les difficultés de marchés obligataires ayant voulu oublier le risque généralise une perte de confiance dans les institutions qui n'ont pas su protéger les patrimoines et l'activité nationale. Elle provoque des demandes régionalistes ou localistes identitaires ; l'espace public se fragmente en communautés rivales, en conflit pour le contrôle des points de passage, des nœuds de communication, des centres à valeur ajoutée. Une nouvelle féodalité est en marche, pour certains experts du commerce !

L'ensemble remet en cause les conditions précédentes du développement du commerce et des échanges, de la logistique, des infrastructures et de leur localisation ; des tarifs douaniers renaissent au sein même de l'Europe ! La majorité des pays se ferme aux échanges, surveille ses frontières et rêve d'autarcie. Le temps de la finance de marché s'achève ; les mots de répression financière et bancaire sont employés, non sans raison.

Crise monétaire et financière, perte de confiance dans les grandes institutions et les grands principes, provoquent la fuite devant la monnaie, le reflux de la finance de marché, la préférence absolue pour le local, les biens réels, l'autoproduction, le troc et l'échange de services. Non par choix, mais par contrainte, l'économie circulaire s'impose comme une solution de survie. Et le sujet des transports et de la logistique s'élargit ; de l'acheminement au domicile ou au dernier kilomètre, il devient celui de la gestion des flux entrants et sortants du domicile ou du point de vente, devenu point de collecte ; objets à recycler, matières premières à retraiter, déchets à trier et collecter.

« La croissance ou la vie » ; le slogan exprime un courant dominant, anti-croissance, anti-économie, anti-industrie et commerce, qui s'impose sur la scène politique. Les conséquences économiques sont lourdes. Une société de défiance inverse les mécanismes précédemment acquis. La mise en cause des droits de propriété intellectuelle et des brevets sur le vivant s'accompagne d'une défiance généralisée par rapport aux produits de l'industrie, de la grande entreprise et des échanges mondiaux. Un mouvement né des excès de l'agroalimentaire, qui a peu à peu vidé de leurs éléments nutritifs les aliments proposés aux hommes, et

provoqué par les excès de la pharmacie animale et des traitements phytosanitaires, de graves problèmes de santé publique, les multiples fraudes à la qualité des produits importés, multipliée par la diffusion par Internet, la substitution imposée de marques commerciales aux identifications d'origine, contamine l'ensemble des produits et activités industriels, placés sous le signe de la défiance et du soupçon.

La règle selon laquelle l'essentiel de la consommation doit provenir de moins de 200 km alentour est mise en œuvre. Le numérique permet de généraliser les échanges hors marché et hors prix, sur le thème : « près de chez vous, nous trouvons tout ce dont vous avez réellement besoin ». Les infrastructures elles-mêmes sont confrontées à leur productivité ; des réductions de capacité sont à l'ordre du jour.

Les régions françaises ont globalement les moyens de faire face à une situation inédite, qui paupérise certaines régions européennes. La mobilisation de l'épargne locale, directement investie dans les projets territorialisés, permet opportunément de mettre en place des alternatives pertinentes et compétitives face aux anciens grands monopoles nationaux héritiers de la rente ; dans la fourniture des commodités, eau, énergie, comme dans les transports, la transformation de dernier stade et la logistique, et surtout les services par Internet, les entreprises locales offrent aux régions une économie globale, intégrant externalités et responsabilité sociale, sans concurrents. Le développement des indicateurs non financiers de rentabilité territoriale, tels que les régions les calculent, réduit les effets de rente, démonte les illusions de l'innovation financière, et rapproche l'évaluation des entreprises de leur utilité réelle.

Les préférences individuelles s'expriment dans le troc ou l'échange de biens et de services, sans compensation monétaire, hors impôt et taxes. Le localisme est un casseur de prix qui détruit pour partie les modèles d'exploitation des infrastructures et des moyens de production existants. « *Reuse, redesign, reform* » met fin à l'économie de production et de marché comme nous l'avons connue. L'usage des monnaies locales se généralise pour les échanges de proximité. L'activité bancaire redevient l'activité de dépôt et gestion de liquidités, de collecte d'épargne et de distribution du crédit, appréciée en fonction de la bonne marche de la collectivité où elle est active, et non plus sur des résultats financiers virtuels. Les outils logistiques les plus innovants font le lien entre des produits et services aux prix et conditions des marchés internationaux, et le client final.

L'innovation bat son plein, boostée qu'elle est par le prix du carbone. Les entrepôts régionaux et locaux remplacent les méga structures nationales. Les dirigeants locaux apprennent à considérer autrement la distance et les coûts. Les projets sont jugés sur leur productivité. L'intelligence logistique consiste à associer rapidité, complexité et transparence.

Cette situation sépare la France en zone côtières et portuaires, d'abord, qui restent articulées sur le monde extérieur, et zones rurales intérieures en voie d'isolement. Le niveau, la densité des infrastructures fait la différence, aggravée par la présence ou non d'entreprises et de plates formes logistiques performantes. La question majeure est posée par la chute des recettes de l'Etat et des collectivités. Dans certains territoires, le réseau routier n'est plus entretenu, et plusieurs milliers de kilomètres de routes sont chaque année inutilisables, le réseau ferroviaire accuse les années et n'est pas modernisé, des aéroports et des plateformes logistiques sont inutilisés et se dégradent. Les territoires s'alarment d'un système dont la résilience n'est pas assurée, et qui met en cause les approvisionnements vitaux. La perspective d'évènements climatiques graves, de ruptures de chaîne logistique, interroge un localisme qui a été solution de survie, mais ne prépare pas l'avenir.

Par delà ces scénarios : Et le numérique change la vie...

La révolution numérique, après avoir été celle des objets connectés, celle de la production avec l'imprimante 3 D, celle de la logistique avec le traçage en temps réel de chaque objet, celle de la mise à disposition qui remplace l'achat, devient la révolution de l'individu. Consommateur connecté, prothèses intelligentes, homme augmenté... l'essence même de la personne humaine est transformée. Et, avec elle, tous les cadres économiques et politiques. Les effets du numérique se répandent à toutes les activités humaines et atteignent un niveau où la nature des activités, et non seulement leur niveau ou leurs modalités, change.

Des objets intelligents qui connaissent leur destination, qui se gèrent tout seuls, voire se déplacent d'eux-mêmes ; c'est la nouvelle frontière du commerce et de la distribution que l'intelligence partagée des objets, des moyens de transport et des outils de fabrication, et leur interconnexion généralisée conduisent à bien. L'expérience réussie des voitures sans conducteur, en voie de généralisation mondiale depuis quelques années, s'étend à la logistique.

Des phases décisives ont été franchies. La connexion des corps et des objets, l'insertion de prothèses numériques dans le corps humain, les extensions de l'écran numérique, des capteurs et des senseurs numériques qui s'interposent entre l'être humain et le monde extérieur, modifient ce qui s'appelait économie, production, distribution et consommation. L'excellence des mathématiciens et des programmeurs français donne à des entreprises françaises, ou qui les emploient, une place de choix sur les nouveaux marchés de la réalité virtuelle et de l'expérience virtuelle. Certaines régions se sont spécialisées dans cette « French Tech » et des villages de réalité virtuelle remodelent les territoires.

Les limites physiques disparaissent. Le monde vécu par les hommes devient ce qu'ils en font. L'idéologie du « *change* », celle du « *no limit* », celle du déracinement, se réalisent concrètement ; l'expérience humaine semble avoir rompu toutes les chaînes qui l'attachaient au passé, à l'histoire, à la nature. En réalité, les conditions de cette expérience que sont les réseaux à haut et très haut débit, et la fluidité absolue des chaînes logistiques qui approvisionnent le domicile, mettent les entreprises et les territoires sous contrainte de performance rigoureuse.

La solution aux problèmes de l'environnement, des tensions géopolitiques et du dérèglement climatique, vient de la substitution très avancée du virtuel et du numérique au réel, aux biens et satisfactions physiques. En ce sens, comme l'avait théorisé le laboratoire financé par Google et dirigé par Ray Kurzweil, les années 2020 sont bien celle de la « singularité » ; un épisode inouï et imprévu de l'histoire s'ouvre. Toutes les conditions de l'existence et de l'expérience humaine sont bouleversées.

Les avancées techniques accumulées changent totalement les circuits économiques, industriels et financiers. Les biens et services numériques, virtuels, n'ont rien à voir avec les biens et services matériels ; le rapport avec le temps et l'espace n'est plus le même. Tout, partout, en même temps et à coût décroissant ; la loi de Moore s'applique encore à la majeure partie de l'économie dont les capacités doublent tous les deux ou trois ans. Le gagnant inattendu est le domicile intelligent, le lieu où toute l'information, toutes les images, mais aussi tous les produits et services convergent. L'accès au domicile, le point de réseau qu'est le domicile, point de rencontre des flux entrants et sortants de la nouvelle économie circulaire qui se met en place, devient le sujet n° 1 de la logistique, et la condition de la performance commerciale.

Sont également modifiés les modes de production, de distribution, de conception, d'organisation et de financement. Entre les imprimantes à trois dimensions, qui permettent de produire au plus près du client, et de s'adapter au plus près à ses demandes ; les drones dont les activités se banalisent et les fonctions se diversifient, la réalité virtuelle et les capteurs à plusieurs dimensions, qui remplacent l'univers sensoriel lié à la nature par un univers fabriqué et transmis à distance, programmable et prédisposé, les relations humaines, les rapports sociaux et les systèmes économiques sont bouleversés.

Les notions de standard, de produit normalisé et universel, de grande série, d'économie d'échelle, etc. disparaissent à mesure que les outils numériques prennent la place des anciens outils industriels ou des prestations de services humains. Les outils logistiques participent à ce mouvement de personnalisation généralisé des produits et services. Les plateformes logistiques sont le lieu d'adaptation finale du produit au client.

La capacité des systèmes de production à répondre aux exigences les plus personnelles, les plus singulières, devient quasiment illimitée. Seul le prix pose des limites à ces exigences.

Les services et produits numériques, virtuels, remplacent une très large partie des produits et services matériels. Les voyages se font sur écran, les plaisirs se trouvent dans l'écran, l'écran numérique devient la bulle individuelle à partir de laquelle tout se construit. Ceux qui maîtrisent la nouvelle économie des sens et

de la production de signes ont la maîtrise de la nouvelle économie. En offrant au client le suivi visuel et le tracé en temps réel du produit qu'il a commandé, les outils logistiques enrichissent les objets et deviennent un facteur discriminant du choix du client. Comme l'affirme un logisticien majeur, « avec nous, de l'usine à votre cuisine, le produit vous parle ».

Certaines régions françaises jouent un rôle de pionnier dans ce domaine. A partir d'un travail d'identification des entreprises et des opérations performantes, et de leur valorisation, elles ont facilité des innovations en essaim, essentiellement caractérisées par l'enrichissement du réel par le virtuel, la gestion des données, la visualisation des commandes. Certaines sont leader pour le marché européen, et traitent des commandes pour d'autres régions européennes.

L'ensemble des mutations en cours provoque une contraction du commerce international et du commerce intérieur en volume, même si les échanges financiers se développent. La logistique change de nature. Les excédents de capacité sont notoires. Les échanges virtuels remplacent les échanges de biens matériels et rendent caduques nombre d'infrastructures et de système. La grande mutation qui voit l'économie du virtuel, des signes et des représentations, se substituer au monde réel, n'en est qu'à ses débuts. Les entreprises logistiques françaises vivent un renversement des perspectives ; le virtuel, Internet, le digital, ne sont pas des moyens du réel, produits, prestations, paiements, c'est le réel qui, dans certains cas, devient le complément d'un monde virtuel devenu pour la majorité des consommateurs connectés le seul vrai monde, celui du moins dans lequel ils se projettent, trouvent satisfaction, et passent la majeure partie de leur temps. Ceux qui font l'ascension du Mont Blanc devant leur écran, en temps réel et en trois dimensions, commandent les produits, les vêtements ou les aliments qui enrichissent leur aventure virtuelle. La réactivité de la chaîne logistique est suspendue à la réalité virtuelle et à l'expérience virtuelle, sa performance est requise pour ne pas rompre le fil de cette expérience, et le domicile devient le point d'entrée et de sortie majeur des flux matériels, comme il est le centre d'accès au monde virtuel. La grande transition vers une humanité augmentée a commencé.

*
* *

Au-delà des « horizons du possible » que permettent d'identifier les scénarios présentés, ce sont schématiquement plusieurs grandes variables autour desquels cet avenir peut s'articuler :

- l'évolution démographique et la répartition géographique de celle-ci ;
- le prix des énergies, en lien avec la transition énergétique ;
- l'évolution du commerce international et le degré d'intégration des économies ;
- la transformation des corridors de transport, terrestres et maritime ;
- la transformation de la logistique du dernier kilomètre ;
- les modes de production et les modes de consommation, et l'évolution du rôle d'un consommateur prescripteur ;
- la place prise par la numérisation de l'économie.

Ces diverses variables pourront jouer de manière différenciée et spécifique sur les différents besoins d'intervention publique abordés dans cette stratégie. Il importera d'approfondir cette démarche prospective dans le cadre des actions menées en matière de recherche et d'innovation.

Deuxième partie – Nos objectifs à dix ans

I. Une force attractive et humaine

1. Faire de la logistique un système performant pour la compétitivité de la France dans la concurrence internationale

1.1 Un suivi précis et partagé de l'état du marché, des structures de l'industrie logistique et de la compétitivité des entreprises

La logistique présente la particularité de traverser de nombreux secteurs de l'économie. La connaissance du périmètre des activités de la logistique est donc rendue complexe mais néanmoins nécessaire au regard des enjeux stratégiques de la logistique pour la France. La production de données, d'informations et le partage de la connaissance sont structurants pour améliorer significativement les moyens de pilotage de la performance du secteur et de l'activité logistique aux différentes échelles du territoire. Par ailleurs, il existe aujourd'hui plusieurs dizaines de travaux sur la logistique et son insertion dans les territoires à tous les niveaux (EPCI, CCI, départements, régions, inter-régions, Etat, Europe), sur des sujets similaires qui mériteraient d'être partagés et mis en synergie, pour augmenter la connaissance et le partage de ces travaux, éviter leur redondance et favoriser leur appropriation par les acteurs au bénéfice de leurs actions en faveur de la logistique. Une articulation et une mise en cohérence des démarches, la promotion de leur complémentarité serait une avancée considérable, alors qu'aujourd'hui, ces travaux restent trop souvent confidentiels.

Objectif : Se doter de moyens d'observation et d'analyse du secteur de la logistique

- Dresser un état des lieux des instruments et des organisations d'observation de la logistique déjà existants (observatoires régionaux des transports (ORT), observatoire de la logistique e-commerce...).
- Proposer des solutions organisationnelles pertinentes pour assurer cette fonction d'observatoire, tout en envisageant des modalités pour faciliter la mise en réseau des acteurs du secteur.
- Définir les indicateurs pertinents pour apprécier les performances de la logistique en France et identifier les sources de collecte des données ; promouvoir l'intégration de ces indicateurs dans les normes internationales.

1.2 Une sensibilisation renforcée autour de la logistique et de ses enjeux

La promotion de la logistique, tant comme secteur de l'économie que comme fonction transverse de toute organisation, est insuffisante en France. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. Tout d'abord, le terme logistique représente plusieurs concepts différents. Ensuite, il n'existe pas de « branche » professionnelle logistique ni de conventions collectives spécifiques ni de dimension académique reconnue. Enfin, les structures actuelles, certes expertes sur un domaine de la logistique, partagent peu de projets en commun et sont de taille modeste en comparaison avec les structures dans d'autres secteurs d'activité.

Objectif : Développer des actions de promotions de la logistique contribuant à améliorer le contenu des informations à destination du grand public, des étudiants, du monde professionnel et des acteurs publics.

- Faciliter, par une mise en réseau, l'accès aux informations sur le thème de la logistique (principaux événements, liens vers d'autres sites web reconnus sur la logistique,...).
- Créer et animer des groupes « logistique » sur les médias sociaux pour adresser des thématiques liées à la logistique et développer les réseaux étudiants et professionnels.
- Mobiliser les experts des médias nationaux pour définir et mettre en œuvre une à deux initiatives annuelles afin de donner davantage de visibilité sur le secteur et la fonction logistique.
- Renforcer la coordination et le développement des clusters et clubs en logistique.
- Labelliser les événements, initiatives et ouvrages « France Logistique 2025 » lorsque ceux-ci sont en lien avec la Stratégie France Logistique 2025.

- Encourager les initiatives d'animation locale (par exemple porte ouverte pour le grand public...).

1.3 Des entreprises, en particulier les PME-ETI, compétentes pour mettre en œuvre des stratégies de performance logistique et *supply chain management*

Les entreprises donneurs d'ordres, en particulier les PME-ETI, ne profitent pas des bénéfices d'une gestion compétitive et maîtrisée des opérations sur leur chaîne logistique. D'une part, la majorité des PME-ETI n'a pas accès aux outils et techniques d'organisations performantes de gestion de l'ensemble des flux, aux financements pour des investissements techniques et organisationnels. D'autre part, la majorité des PME-ETI n'a pas accès à des offres de service en capacité de répondre à leurs besoins spécifiques en *supply chain management*.

Objectif : Créer les conditions favorables à la performance des entreprises à travers la promotion des meilleures pratiques en logistique et *supply chain management*.

- Inciter les PME-ETI à investir pour une logistique performante et responsable à travers des aides financières attractives.
- Promouvoir la constitution d'un réseau, qui pourrait être associé à un label « Pôle France *Supply Chain Excellence* » pour certifier les acteurs tout en leur donnant en contrepartie l'obligation de travailler ensemble (publications, événements internationaux, formations certifiantes,...).
- Encourager la création de communautés autour de la thématique de « performance logistique » de partage d'expériences, laissant aux PME une large place pour s'investir ou apprendre.

Objectif : Créer les conditions favorables pour que les entreprises se développent dans un système logistique compétitif et durable et s'insèrent à tous les niveaux des chaînes logistiques.

- Encourager le regroupement / la mutualisation logistique de PME/ETI d'un même bassin d'emplois dans une logique collaborative.
- Inciter à une plus grande coopération à l'échelle des territoires entre les grands groupes qui ont accès aux marchés mondiaux et les PME locales, afin de mieux les intégrer dans une dynamique de développement et de leur proposer des outils logistiques pour leur développement à l'export.
- Encourager les réseaux visant à accompagner les PME dans les démarches d'amélioration de leur *supply chain*.

Objectif : Favoriser le développement des entreprises à l'international à travers l'amélioration de la performance des opérations logistiques et du *supply chain management*.

- Agir sur la réglementation et le droit des affaires, sur les pratiques interentreprises et les usages en matière de commerce international pour développer des relations de confiance plus larges entre les entreprises.
- Apporter aux ETI, un accompagnement personnalisé dans les solutions à mettre en œuvre en matière de performance logistique à l'international.
- Mettre en place une plateforme mutualisée proposant notamment des informations marketing, incluant le service, et la consolidation des flux effectifs, les cas de bonnes pratiques pour accompagner le développement de l'export des PME / ETI.

Objectif : Créer les conditions favorables pour un accompagnement privilégié des PME/ETI à fort potentiel de croissance.

- Ajouter un volet performance logistique au dispositif « Accélérateur PME » pour sensibiliser les entreprises aux enjeux de la logistique dans son organisation opérationnelle (tableau de bord logistique).
- Lancer un programme d'actions de sensibilisation et de soutien auprès des PME/ETI (par exemple Fonds Régionaux d'Aide au Conseil), et le déployer au niveau local. Les actions pourraient porter sur la formation initiale et continue, les meilleures pratiques, la présentation des acteurs ayant vocation à

dynamiser l'action logistique (pôles, clusters, consultants certifiés,...).

1.4 Des administrations en capacité d'améliorer leur performance logistique

La logistique contribue à la bonne marche des administrations de l'Etat et des collectivités locales. L'Etat et les collectivités locales, au travers de son administration mais plus globalement les établissements publics et les entreprises publiques, dont certaines jouent un rôle logistique majeur, sont appelés à engager des actions pour disposer d'une logistique maîtrisée en termes de qualité de service, de gestion des transports et de gestion des stocks.

Objectif : Améliorer la performance logistique de l'État, des collectivités territoriales et des établissements publics (hôpitaux, écoles, etc.).

- Sensibiliser les organisations aux enjeux d'une meilleure performance de leur propre logistique.
- Diagnostiquer et diffuser les bonnes pratiques auprès des organisations en lien avec la démarche administration « exemplaire ».
- Inclure dans le processus et la réglementation des achats publics un volet logistique sur les approvisionnements.
- Définir les actions prioritaires en termes de logistique pour les services publics dans les territoires dans le cadre d'un dialogue entre l'État et les collectivités territoriales.
- Accompagner le changement et la montée en compétence des agents publics sur ces sujets notamment par la formation.

2. Promouvoir et développer le capital humain dans les secteurs de la logistique et de la *supply chain*

2.1 Des métiers de la logistique et de la *supply chain* mieux définis

Les métiers de la logistique et *supply chain* disposent d'un périmètre difficile à définir car ces activités couvrent plusieurs secteurs : industrie, commerce de gros, bâtiment et travaux publics,... De plus, ces métiers ont évolué dans le temps avec les avancées technologiques et organisationnelles. Ils ne sont pas bien identifiés et ne sont pas tous répertoriés (Formacode / ROME/ NAF / FAP / PCS / fiches APEC / travaux de l'AFNOR). Les métiers de la logistique sont de façon trop restrictive associés aux services en opposition à l'industrie. Les correspondances entre ces différentes nomenclatures nécessitent d'être revues et améliorées, afin de favoriser la rencontre entre les besoins des entreprises et les compétences disponibles. Leur articulation doit s'insérer dans un cadre européen en relation étroite avec les observatoires de branches concernés, les associations et les organismes professionnels.

Objectif : Actualiser et articuler les différentes nomenclatures liées aux métiers de la logistique.

- Identifier, analyser et mettre à jour les nomenclatures existantes en prenant en compte les métiers relevant de la *supply chain*.
- Mettre en correspondance les différentes nomenclatures pour en faciliter l'utilisation par l'ensemble des acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation.
- Inscire les actions menées dans un cadre européen en relation étroite avec les observatoires de branches concernés, les associations et les organismes professionnels.

2.2 Des dispositifs de formation attractifs et des enseignants en nombre suffisant

L'enseignement de la logistique et du *supply chain management* est confronté à deux enjeux majeurs. Le premier porte sur l'attractivité des formations proposées. Le second concerne le nombre d'enseignants, jugé insuffisant, pour les années à venir, quels que soient les niveaux de qualifications, et plus particulièrement pour l'enseignement supérieur.

Objectif : Développer l'attractivité des formations transport, logistique et *supply chain management*

- Faire l'inventaire des formations existantes au sein du « conseil sectoriel national du transport et de la logistique ».
- Améliorer la diffusion de l'information et la visibilité de l'architecture des diplômes à tous les niveaux : pré-baccalauréat, bac +2, licence professionnelle, master, doctorat pour rendre les formations logistiques accessible aux étudiants au sein du « conseil sectoriel national du transport et de la logistique ».
- Sensibiliser aux métiers du transport, de la logistique et du *supply chain management* dans les établissements scolaires, dans le cadre du nouveau dispositif mis en place par le ministère de l'Education Nationale Parcours Avenir.
- Articuler évolutions des besoins du secteur et formation.
- Développer les compétences en langue anglaise et les échanges au niveau européen (Erasmus, ECVET...) pour les stages en entreprises, les cursus d'enseignement, les formations logistiques à tous niveaux de qualification.

Objectif : Créer les conditions d'une mise à disposition en nombre suffisant d'enseignants du transport, de la logistique et du *supply chain management*

- Recruter des profils « logistique – transport » et « *supply chain management* » dans les concours et développer des formations tout au long de la filière d'enseignement.
- Créer, sous l'auspice du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, un statut mixte de praticiens-enseignants du type des Professeurs des universités.
- Encourager les écoles et les universités à ouvrir davantage d'offres de formation continue aux techniciens et aux cadres compatibles avec l'exercice d'une activité professionnelle.

2.3 Une politique de formation professionnelle en logistique relevant le double défi de l'élévation des niveaux de qualifications et de la sécurisation des trajectoires professionnelles des salariés

Avec près de 1.8 millions de salariés, y compris les fonctions supports, les métiers de la logistique sont largement accessibles sans un niveau élevé de qualification (40% positionnés sur des emplois non qualifiés), néanmoins leur évolution nécessite l'acquisition régulière de nouvelles compétences pour répondre aux enjeux d'amélioration de la performance des entreprises. L'alternance qui est l'un des dispositifs d'insertion dans l'emploi les plus efficaces n'est pas suffisamment développée dans les fonctions logistiques. Selon les enquêtes, une part significative de recruteurs sur des fonctions logistiques recourrait davantage à l'apprentissage s'ils bénéficiaient d'un meilleur accompagnement dans la recherche et le suivi des candidats.

Objectif : Adapter les certifications logistiques dans le cadre de la nouvelle loi sur la formation professionnelle

- Construire un cadre partagé concernant le socle de connaissances et de compétences avec les branches les plus concernées pour les emplois de la logistique.
- Faire évoluer les certifications professionnelles pour promouvoir la polyvalence en concevant des référentiels plus généralistes permettant l'accès et l'adaptabilité à différents postes de travail.
- Compléter le référentiel d'emplois par de nouveaux métiers par exemple : conducteur livreur en zone urbaine, de manager de proximité polyvalent maîtrisant les nouvelles technologies, de technicien supérieur qui contribue au déploiement des projets logistiques).
- Articuler, pour chacun de ces nouveaux métiers référencés, des certifications conçues en blocs de compétences de façon à s'adapter aux situations d'emploi.
- Faire évoluer le contenu des formations en intégrant les nouveaux enjeux de la logistique et du *supply chain management* en lien avec le développement du numérique, sur le « *big data* » et les nouvelles technologies de l'information sur la logistique, le e-commerce, la logistique urbaine, la sécurité et santé au travail, les problématiques environnementales, la logistique inversée, les modes alternatifs à la route (ferroviaire / fluvial),...
- Inscrire à l'inventaire des habilitations « logistiques » ayant une « utilité économique et sociale » :

chaîne du froid, la gestion des déchets, la distribution urbaine, l'éco-conduite, la gestion des emballages, la préparation de commande vocale.

Objectif : Développer le recours à l'alternance dans la logistique pour favoriser l'insertion durable des jeunes diplômés

- Améliorer la visibilité des cursus accessibles en alternance (écoles, universités, élèves).
- Sensibiliser les entreprises aux accompagnements existants (par exemple la fonction tutorale) et le cas échéant les adapter pour mieux répondre aux besoins.
- Promouvoir les partenariats par bassin d'emploi entre entreprises pour rapprocher les grandes entreprises qui ont la capacité à former en continu des salariés en alternance et des TPE / PME qui ont des besoins de recrutement de jeunes profils formés sans avoir les moyens d'accueillir des étudiants en alternance.

Objectif : Favoriser les dispositifs permettant de valoriser l'expérience de terrain

- Favoriser les dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et validation des acquis professionnels (VAP) qui permettent le développement des compétences des collaborateurs de la filière logistique et d'accompagner les parcours professionnels, en favorisant le passage de certifications partielles ou de blocs de compétences notamment structurés sous forme de certificats de compétences professionnelles (CCP).
- Développer les formations en situation de travail, par exemple par une extension à la logistique du travail initié par la DGEFP (« travail formateur »).

2.4 Des emplois logistiques accessibles

Ces métiers doivent être associés à une image positive à travers des parcours de carrières et une diversité d'avenirs professionnels. Prévenir les difficultés d'accès à ces emplois liés à des implantations logistiques éloignées des pôles urbains et développer des temps pleins sont des facteurs indispensables pour rendre les emplois accessibles et attractifs. Rendre également accessibles aux PME les fonctions de responsable logistique/*supply chain* est également un point crucial.

Objectif : Permettre aux salariés d'accéder à des emplois dans un cadre favorable aux besoins des entreprises.

- Encourager, en particulier au profit des plus petites entreprises, les initiatives de coopération incluant les groupements d'employeurs, dans le but de renforcer l'emploi et de réduire les temps partiels pour développer les compétences des entreprises.
- Penser les implantations logistiques dans une optique de réduction des déplacements travail – domicile et/ou mettre en place des offres de services sur site par territoire, pour faciliter la mobilité et l'accès à l'emploi des salariés.

Objectif : Développer les nouvelles formes de travail auprès d'employeurs multiples des responsables logistiques et *supply chain* en PME (donneurs d'ordre).

- Intégrer le multi salariat comme un axe de développement économique et de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences à travers des accords paritaires aux niveaux des branches professionnelles et en prévoyant les conditions indispensables à sa mise en place dans les entreprises.
- Proposer aux employeurs des outils de gestion opérationnelle et administrative (contrat de travail) du multi salariat, et engager une dynamique sur l'organisation du multi salariat notamment dans le cadre de la création de groupements d'employeurs multisectoriels.
- Intégrer le multi salariat dans les cursus de formation, proposer des formations internationales certifiantes pour des responsables *supply chain* & logistique en temps partagé.

2.5 Une organisation et des conditions de travail pour assurer conjointement la performance, la

sécurité et la santé au travail

La sinistralité d'accident du travail (AT) du secteur logistique est deux fois plus importante que tous secteurs confondus (34 AT indemnisés par an pour 1000 salariés). De plus, la gravité des journées indemnisées et des effets différés caractérisés par les maladies professionnelles (l'inaptitude reconnue par la médecine du travail explique près d'un reclassement sur deux, hors reclassement au motif économique) contribuent à aggraver la sinistralité. Enfin, les évolutions technologiques dans le secteur de la logistique rendent critique la mobilisation des managers.

Objectif : Faire progresser la qualité de l'organisation « performance, sécurité et santé » en l'intégrant dans la conception des organisations « logistique » de demain.

- Concevoir et lancer, avec le concours de la caisse de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) et l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), un programme « Excellence organisationnelle » logistique auprès des entreprises par exemple avec charte et un référentiel en lien avec la construction du référentiel RSE et la prévention de la pénibilité au travail.

Objectif : Faire de l'encadrement un vrai acteur de l'excellence organisationnelle

- Mettre à jour et enrichir les référentiels et les contenus des formations initiales avec un ou des blocs de compétences « sécurité, santé ».
- Concevoir un programme adapté à la logistique et élargi à l'encadrement inspiré du « synergie Transport » intégrant l'accueil des nouveaux arrivants, les situations de travail et d'organisation, les évolutions du métier de la logistique.
- Faciliter l'accès des PME à une expertise en matière d'organisation.

Objectif : Impliquer les opérateurs à la démarche de l'excellence organisationnelle

- Adapter et enrichir, à l'instar de l'encadrement, les référentiels et les contenus des formations initiales les concernant, par des blocs de compétences « sécurité, santé ».
- Associer les salariés à l'évaluation et la détection des risques dans leurs pratiques quotidiennes afin de développer des savoir-faire de prévention.
- Adapter le certificat d'aptitude à la conduite des engins de manutention CACES aux évolutions de la logistique (contrôle des organismes testeurs, évolution du matériel, directives européenne,...).

Objectif : Inscrire et porter les réflexions « performance, sécurité et santé » dans un cadre européen

- Promouvoir la mise en place d'un programme de coopération européen mobilisant les entreprises, les branches, les organismes de formation, selon des modalités comparables à celui dans le champ de la formation professionnelle « Erasmus+ ».

II. Une force territorialisée et en réseau

1. Accélérer, organiser, sécuriser et valoriser la production et la gestion des flux d'informations

1.1 Des systèmes d'informations des différents modes de transport connectés pour assurer la traçabilité des flux

L'internationalisation des échanges, le développement durable et l'optimisation des coûts sont autant de raisons qui amènent les entreprises à recourir au transport multimodal. Ces échanges d'information automatisés reposent sur des architectures permettant à des applications hétérogènes et propriétaires de coopérer en intégrant les équipements informatiques distants (fixes ou mobiles) des entreprises et des organisations grâce à des plates-formes d'échanges de données en ligne. Ils mettent en œuvre des technologies d'identification (code-barres, RFID) et de communication (GPRS, GSM, IP).

Objectif : Consolider le leadership des sociétés françaises dans le domaine de la gestion des informations logistiques.

- Inciter les acteurs actuels et les nouveaux entrants à se coordonner au sein de groupements professionnels.
- Valoriser le savoir-faire des sociétés françaises exploitant des outils de gestion de la logistique performants qui améliorent le pilotage et la traçabilité des flux, tels que les « cargo community system » (AP+, CIN, RFID...).
- S'assurer de la mise en place d'une base de données unique et d'un accès à ouvert à toutes les catégories professionnelles à l'outil « cargo community system » portuaire afin d'améliorer la compétitivité des ports français.
- Favoriser l'analyse de données massives (« big data ») issues de la préparation de commande et de la livraison pour pouvoir mesurer de manière homogène, fiable, indépendante et en temps réel la performance de la logistique française.
- Poursuivre la dématérialisation des procédures réglementaires et administratives déclaratives en particulier dans le cadre du guichet unique portuaire qui permet de simplifier et fluidifier le passage portuaire.
- Lancer des initiatives innovantes visant le pilotage et la mesure du passage logistique des flux dans les ports et aéroports (réduction des coûts et des délais).
- Equiper les conteneurs de technologies numériques permettant de collecter en temps réel des informations durant tout le transport du conteneur, sur terre et en mer : position géographique du conteneur, variations de température, taux d'humidité, vibrations, chocs, effractions, informations à caractère douanier et réglementaire, etc.

1.2 Des données de la logistique collectées, valorisées et sécurisées

Les avancées technologiques, le développement du e-commerce conduisent à un environnement de vie de plus en plus connecté induisant un accroissement des données et des flux d'informations. Les données deviennent la richesse actuelle et future des entreprises.

L'exploitation des données comme nouvelles ressources fait émerger des nouveaux modèles d'affaires et de nouveaux acteurs qui n'hésitent pas à « désintermédier » les filières traditionnelles avec des enjeux d'optimisation des circuits et de performance opérationnelle, de prise de nouvelles positions stratégiques avec des logiques de concurrence effrénée, de domination, et de suprématie.

Objectif : Devenir leader européen des technologies clés de collecte, de transport et de traitement des informations de la logistique étendue.

- Accélérer le développement de la recherche relative aux technologies de collecte, d'acheminement, d'hébergement équitable, de traitement neutre des informations de logistique étendue.

- Accélérer les expérimentations d'usages en matière de logistique étendue dans le cadre de l'Industrie 4.0 (« usine intelligente »).
- Offrir un cadre de recherche et d'expérimentation unique/simplifié aux acteurs Étatiques et économiques.
- S'appuyer sur les travaux de la commission de normalisation AFNOR « *big data* ».

Objectif : Préserver les intérêts de l'Etat, des entreprises et des citoyens utilisateurs de la logistique étendue

- Créer un centre de compétence mixte traçabilité des biens et personnes de rang mondial, sous l'égide du Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale et/ou de la Direction générale de l'armement.
- Créer un centre d'expertise pluridisciplinaire mixte sur la thématique de la souveraineté numérique.
- Mettre en place un centre de recherche mixte chargé d'imaginer, tester, éprouver puis promouvoir des architectures numériques adaptées aux besoins de souveraineté de l'Etat, des entreprises et des individus.
- Etendre le statut d'opérateur d'importance vitale du transport au secteur de la logistique étendue.
- Mise en place d'un observatoire tripartite (public, privé et associations) de l'impact de la mise à disposition des données logistiques sous l'égide notamment du SGDSN.
- Mobiliser, sous l'égide du CESE et des CESER, les associations, dont celles de consommateurs et faire émerger une plate-forme d'émergence d'idées d'usages socialement responsables et des technologies les rendant efficaces.
- Développer sur le modèle « French'Tech », un label et un accompagnement pour les solutions mettant en œuvre un modèle d'usage social et environnemental.

2. Développer l'offre multimodale de transport

2.1 Des portes d'entrées françaises attractives pour des échanges internationaux

La logistique mondiale est désormais essentiellement polarisée autour des ports maritimes majeurs et aéroports intercontinentaux où se sont développés des systèmes logistiques intégrés, qui jouent le rôle de porte d'entrée/sortie (*gateways*) des pays et territoires situés dans leur hinterland.

En termes de fret maritime, la France occupe le 5^{ème} rang en Europe et le premier armateur français – CMA CGM – occupe le 3^{ème} rang mondial du transport maritime de conteneurs. Les premiers ports français se situent derrière les premiers ports néerlandais, belges et allemands, à égalité avec les premiers ports espagnols.

Sept ans après la réforme portuaire, les coûts de passage dans les ports français (notamment les coûts de manutention) sont au même niveau que leurs concurrents directs, notamment européens.

Aujourd'hui, le principal enjeu consiste à renforcer leur compétitivité et leur attractivité en mettant en place des axes logistiques massifiés performants et intégrés pour distribuer, en pré ou en post-acheminement le fret maritime en Europe. La mise en place de ces transports massifiés passe par le développement des modes alternatifs à la route (fer, voies d'eau et short sea) encore insuffisamment développés. Les ports français sont donc des acteurs majeurs pour la mise en œuvre de solutions logistiques maritimes et terrestres compétitives et pérennes au sein d'hinterland de portée européenne, favorisant les moyens massifiés, afin d'attirer et fidéliser les opérateurs et les clients.

En matière de fret aérien, la plate-forme aéroportuaire de Paris-Charles-de-Gaulle, première plate-forme aéroportuaire européenne pour cette activité, joue un rôle majeur dans les échanges de notre pays, en particulier pour la logistique des produits à haute valeur-ajoutée. Certains aéroports régionaux accueillent une proportion importante d'appareils tout cargo mais traitent une plus faible quantité de fret aérien ; ils servent également de base pour son regroupement et son transfert par camion sur des vols touchant Paris ou un autre hub européen. S'agissant des plates-formes aéroportuaires françaises, leur proximité avec des plates

formes logistiques et avec des réseaux multimodaux, leur développement en hub, l'efficacité des compagnies aériennes (cargo et/ou cargo-passager) et les délais administratifs sont des facteurs déterminants de leur attractivité. Des mesures ont été prises pour mieux répondre aux besoins des usagers des infrastructures. Sur les plateformes parisiennes, par exemple, ont été développées de nouvelles gares de fret à Paris-Charles-de-Gaulle et Paris-Orly et une nouvelle station animalière à l'import sur Paris-Charles-de-Gaulle.

Les grands corridors d'échanges européens, les nœuds et les grandes métropoles, connectés aux gateways et qui constituent la trame du système logistique européen, qui bénéficient en même temps de l'offre logistique (services et plates-formes) et d'une offre de transport multimodal, sont la charpente du système logistique continental. A cet égard, la France, qui est remarquablement située en Europe, qui dispose d'infrastructures de très bonne qualité et de services logistiques performants, est bien placée dans le contexte concurrentiel européen. La volonté de la France est de renforcer son attractivité afin d'optimiser l'acheminement des marchandises sur le territoire/ depuis le territoire. Il s'agit de construire un ensemble portuaire et aéroportuaire élargi au service des clients.

Objectif : Renforcer les portes d'entrée / sortie du territoire par des ports et aéroports performants

- Fluidifier le passage portuaire et aéroportuaire des marchandises pour améliorer sa compétitivité par rapport aux ports/aéroports européens en simplifiant les procédures, notamment administratives et douanières (dématérialisation, e-freight IATA, évolution du dispositif d'auto liquidation TVA sur les opérations d'importation de produits en provenance de pays établis hors de l'Union européenne et à destination du marché français,...) et partager les flux d'information et documentaires (« cargo community system » portuaire, « cargo information network » pour l'aérien).
- Mener une réflexion commune entre les acteurs concernés, à une échelle internationale, sur la capacité maximale d'accueil des navires afin d'optimiser le déchargement / chargement des navires et l'acheminement des marchandises jusqu'à celui-ci.
- Construire un système portuaire intégré qui intègre une offre maritime puissante, des infrastructures et services de transport multimodaux efficaces pour renforcer et élargir leur hinterland et une offre de services logistiques complets fondés sur la force commerciale, des savoir-faire importants et des outils opérationnels modernes ; un tel système est le seul apte à concurrencer les pôles de l'Europe du Nord et à reconquérir les parts de marché perdues.
- Rétablir l'égalité de traitement en matière de transbordement de la marchandise dans les ports français entre les trois modes de transport terrestre (THC).
- Améliorer les processus logistiques afin d'accélérer et de simplifier le passage de la marchandise et de faire diminuer les coûts de passage portuaire.
- Développer des écosystèmes des échanges internationaux autour des grands aéroports, en particulier Paris-Charles-de-Gaulle pour développer les fonctions commerciales (import-export...) et logistiques permettant d'accroître l'attractivité du territoire français.
- Mesurer la performance du passage du fret aérien sur les plates-formes aéroportuaires (réduction des coûts et des délais).
- Mettre en place un pilotage efficace de la gestion des vols de nuits.
- Rendre compatible les horaires des services sanitaires avec le traitement des produits issus du vivant pour le fret aérien.
- Favoriser le développement des autres aéroports (que Paris) en région du fait du recours plus large aux capacités des soutes des appareils passagers.
- Travailler pour le transport aérien au développement de filières d'excellence pour l'export de produits animaliers et de produits pharmaceutiques.
- Développer des réseaux intégrant des aéroports à des infrastructures ferroviaires performantes.
- Renforcer le rôle des ports maritimes en tant que porte d'entrée des corridors européens définis au RTE-T, dans lesquels ils ont un rôle primordial à jouer en renforçant les infrastructures ferroviaires (liaisons transversales évitant l'Île-de-France notamment) et fluviales et en réservant les capacités d'accès à ces réseaux et les services correspondant pour élargir et renforcer les hinterlands.
- Dégager des disponibilités foncières, si possible connectées fer ou fleuve, et aménager des zones dédiées autour des grands ports et aéroports pour y développer les fonctions logistiques terrestres indispensables aux *supply chains* intercontinentales.

2.2 Des infrastructures de transport sur le territoire français optimisées pour offrir un haut niveau de service

La France fait partie des pays dont la qualité des infrastructures, surtout routières, constitue un atout compétitif. Notre pays dispose de réseaux de transport denses à la fois dans le domaine routier (un million de kilomètres), dans une moindre mesure ferroviaire (plus de 30 000 km de voies ferrées), et également dans le domaine maritime (5 000 km de linéaire de côte en France & nombreux ports y/c nationaux), avec un domaine fluvial qui, bien qu'étant le plus étendu d'Europe, ne dispose d'une desserte de haute capacité que pour une partie du réseau.

Dans le secteur routier, le réseau autoroutier concédé a été conçu afin d'offrir un très haut niveau de service (faible congestion et équipements nombreux et de qualité). Ce réseau fait partie des atouts de compétitivité de la France compte tenu de sa qualité de conception, d'entretien et d'exploitation. En revanche les grandes agglomérations et tout particulièrement l'Île-de-France sont caractérisées par une congestion quotidienne moyenne de 250 kilomètres.

Le réseau ferroviaire français est par ailleurs particulièrement dense et irrigue fortement le territoire. Après 30 années de sous-investissement chronique sur le réseau existant, l'enjeu est désormais, entre la réalisation des travaux et l'alternance des circulations voyageurs – marchandises, d'assurer le maintien de la performance de son réseau structurant et une qualité de service suffisante (sa tarification aujourd'hui est parmi les plus faibles d'Europe), tout en préservant les lignes capillaires fret qui contribuent à la performance industrielle française et véhiculent des trafics indispensables à certains secteurs d'activité. La réforme ferroviaire engagée vise à relever ce défi.

Le mode de transport fluvial dispose d'un potentiel de croissance notamment de termes de capacité de transport de marchandises sur les axes structurants (couloir rhodanien, axe Seine/Moselle/Rhin) situés à la croisée des grands flux de transports à l'échelle du continent européen et permettant d'accéder aux grandes agglomérations. Les réserves de capacité sont ainsi importantes sur ces axes dont l'accroissement de la qualité de service fait partie des ambitions pour le gestionnaire d'infrastructure (VNF). Le projet stratégique de VNF porte sur le développement d'une offre de service renforcée sur le réseau magistral afin d'accompagner l'accroissement soutenu des trafics observés sur le réseau le plus structurant.

Hormis les nouveaux projets d'infrastructures déjà engagés comme le Canal Seine Nord, l'objectif est aujourd'hui d'utiliser et d'optimiser la capacité disponible des infrastructures existantes. On estime par exemple que la route, en période de plus forte affluence, n'est utilisée qu'à 10 %. Les nouvelles technologies (c'est à dire les systèmes de transport, capteurs, véhicules autonomes, etc.) et les nouveaux modèles économiques (économie du partage, etc.) sont des leviers pour mieux utiliser cette capacité disponible. Les études sur l'optimisation des infrastructures se sont récemment multipliées.

Objectif : Offrir le niveau de service adapté aux besoins en s'appuyant sur les infrastructures existantes

- Intégrer les exigences de sécurité et sûreté dans les éléments constitutifs de la chaîne logistique quel que soit le mode de transport. L'élévation récente du niveau de la menace terroriste dans le monde implique nécessairement de prévoir dès l'origine la mise en place de mesures de sûreté de nature à donner toute confiance aux utilisateurs des chaînes logistiques de tous types.
- Traiter les goulets d'étranglement de chaque mode aux abords des ports qui sont des points de massification et de report modal et sur les itinéraires d'approvisionnement des hinterlands.

Transport routier :

- Développer de nouveaux modes d'utilisation et améliorer l'information routière sur les chantiers, les accidents, les embouteillages, la capacité des aires de stationnement pour les poids lourds et les temps de parcours prévisionnels des itinéraires/info trafic en temps réel.

- Mieux intégrer les différents réseaux (urbains-interurbains) pour mieux gérer les trafics (notamment de transit).

Transport ferroviaire :

- Développer de nouveaux systèmes d'information afin d'améliorer le processus de répartition de capacité.
- Mise en œuvre du plan de modernisation et de rénovation du réseau ferroviaire qui sera inscrit au contrat de performance de SNCF-Réseau.
- Mise en œuvre du plan de pérennisation des capillaires à potentiel fret en mobilisant les acteurs locaux (via par exemple des opérateurs ferroviaire de proximité).
- Optimisation de l'exploitation par notamment une refonte des référentiels d'exploitation.
- Garantir une répartition équilibrée des capacités entre la circulation des voyageurs, la réalisation des travaux et le fret sur les grands axes de trafic notamment pour les accès aux ports en s'appuyant sur les travaux du comité des opérateurs du réseau (Coopere).
- Veiller à l'application des règles de priorité des circulations ferroviaires.
- Faire évoluer les accords cadres vers une meilleure répartition des risques entre le gestionnaire de réseau et les candidats autorisés.

Transport fluvial :

- Permettre le déploiement sur le réseau d'une offre de service raisonnée qui réponde aux besoins (horaires ouvertures...) et aux enjeux économiques, notamment en garantissant une offre de service fret toute l'année sur le réseau principal.
- Poursuivre l'effort de modernisation pour, en particulier, fiabiliser les grands ouvrages et bâtir une offre fluviale compétitive.
- Poursuivre le développement d'outils d'accès au réseau qui fournissent aux clients les informations nécessaires à l'organisation de leurs trajets.

2.3 Des plateformes logistiques lieux d'intégration d'innovations technologiques et de services

Les stratégies en matière d'implantations d'entrepôts évoluent constamment et correspondent à des logiques d'optimisation des flux régionales, nationales, voire européennes ou mondiales. Une implantation dispersée des établissements logistiques ne permet pas d'atteindre la masse critique nécessaire au développement de services complémentaires. L'étalement et le mitage des implantations logistiques sur le territoire induit une sous-optimisation des opérations, notamment de transport et des externalités très négatives en termes de circulation de véhicules, de mauvaise utilisation des infrastructures, de conflits d'usage, de détérioration des paysages, d'accessibilité pour les usagers et les salariés. Cela renforce la réticence, voire le refus des implantations logistiques par la population et les élus, notamment dans les grandes agglomérations.

Le processus de « plate-formisation » de la logistique qui avait été inauguré dans les années 60 avec la mise en place des zones logistiques de Garonor et Sogaris en Île-de-France, n'a pas donné lieu à une politique systématique d'organisation spatiale de la logistique, contrairement à des pays comme l'Italie avec les Interporti. Cela a favorisé l'atomisation des implantations, la concurrence inter-territoriale et une absence des pouvoirs publics (sauf dans certaines régions) dans le l'organisation spatiale d'une activité qui a été la plus consommatrice d'espaces économiques de ces dernières décennies. Il s'est construit en France depuis 1985 la même surface (SHON) d'entrepôts que de bureaux ou de commerces.

L'inorganisation spatiale de la logistique a eu un impact négatif sur les modes massifiés qui sont favorisés par la concentration des activités génératrices de flux. Leur dispersion et leur non connexion aux modes fluvial et ferroviaire a favorisé un recours quasi-exclusif à la route pour les opérations logistiques hors activités très pondéreuses.

L'évolution des conceptions et des technologies de construction et d'entreposage (nouveaux procédés d'automatisation, etc.) peuvent rendre rapidement un entrepôt obsolète. Des millions de m² d'entrepôts construits il y a plus de 20 ans, voire plus de 10 ans ne sont plus aux normes actuelles et donnent souvent lieu à une déqualification de leur usage et à l'apparition de friches logistiques.

Objectif : Renforcer les plates-formes logistiques pour faciliter les mutualisations et améliorer l'efficacité et l'acceptabilité des activités logistiques.

- Développer les réseaux entre les plateformes logistiques.
- Créer un dispositif de type « fast track » visant à faire de la France un lieu d'implantation privilégié d'« entrepôts-usines » de dernière génération, grâce à des investissements et des opérateurs porteurs de projets français ou étrangers.
- Valoriser les réserves foncières à vocation logistique d'ores et déjà disponibles notamment dans les ports.
- Assurer la maîtrise du foncier par les collectivités locales ou par un établissement public dans les principales agglomérations et les territoires à enjeux logistiques pour proposer une offre foncière et immobilière moderne, adaptée aux standards techniques contemporains et bien insérées dans leur environnement social, paysager, infrastructurel, et coordonnées avec les stratégies des modes de transport et de leurs principaux investissements.
- Mettre en place des outils d'adaptabilité ou de réversibilité des constructions pour s'adapter au marché.
- Capitaliser sur les retours d'expérience des innovations relatives aux plateformes logistiques : automatisation, robotisation,...
- Identifier les simplifications possibles de procédures liées à la construction de plates-formes logistiques et harmoniser celles en vigueur sur le territoire métropolitain national.

3. Développer la performance, la massification et la complémentarité des modes de transports pour une logistique durable et compétitive

Des évolutions de nos modes de production, de distribution et de consommation sont nécessaires pour lutter contre le changement climatique (cf. COP21) et pour s'adapter à la raréfaction, à plus ou moins long terme, des ressources naturelles et énergétiques dont sont aujourd'hui très dépendants les chaînes logistiques (prix du pétrole très variable sur la dernière décennie et en moyenne plus élevé et instable à moyen terme, espace mobilisable en périphérie des agglomérations alors même qu'un objectif de bilan net de l'artificialisation).

Le secteur du transport et de la *supply chain* est appelé, comme tous les secteurs économiques, à contribuer à la transition énergétique et au respect des objectifs fixés dans la loi de transition énergétique pour la croissance verte et ses décrets d'application, dont les « Budgets carbone », et la Stratégie nationale bas carbone (SNBC)⁴. Les orientations données par la SNBC suggèrent de mobiliser 4 leviers pour le secteur des transports à combiner :

1. amélioration des taux de remplissage des véhicules,
2. efficacité énergétique des véhicules et réduction du contenu carbone des vecteurs énergétiques utilisés,
3. maîtrise de la croissance de la demande,
4. développement du report modal.

L'utilisation d'un mode de transport ou d'un type de carburant dépend de plusieurs critères, dont le volume et le poids des marchandises à transporter, la distance à parcourir, le temps disponible pour le transport, les conditions de transport (température dirigée...).

Face à la volatilité du marché et aux enjeux environnementaux, l'optimisation du transport réside à la fois dans la mutualisation (alliances) inter modes (pour éviter les transports à vide), la massification et dans la complémentarité entre les modes de transports voire entre voyageurs/marchandises. Il est de plus en plus demandé aux entreprises de rendre compte de leur performance environnementale et sociale (émissions GES, polluants atmosphériques, bruit...). Le scénario de référence de la SNBC suppose une diminution de la part

⁴ Pour mémoire, la SNBC (<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Strategie-nationale-bas-carbone.html>) contient une déclinaison indicative par grands secteurs des objectifs de réduction des émissions de GES. A ce titre, y est retenue un objectif de diminution de 29% des émissions GES du secteur des transports à l'horizon du 3e budget carbone (2024-2028) par rapport à 2013 et d'au moins deux tiers à l'horizon 2050. La loi sur la transition énergétique pour la croissance verte fixe un objectif de -40 % des émissions de GES en 2030 par rapport à 1990 et de -30 % de consommation d'énergies fossiles en 2030 par rapport à 2012.

du routier et aérien domestique de l'ordre de 7 % pour les transports de marchandises au profit des autres modes, notamment du ferroviaire et du fluvial, entre 2013 et le 3^{ème} budget carbone.

La part modale du rail dans le transport terrestre de marchandises est passée en France sous la barre des 10 % en 2013. L'essentiel du fret ferroviaire est composé de matières premières, de produits industriels lourds et de produits agricoles transportés par trains massifs. Le fret ferroviaire qui reste encore actif dans quelques régions générant des trafics massifiés (régions portuaires et d'industries lourdes) est quasiment marginalisé dans d'autres (régions enclavées ou excentrées, grandes métropoles comme Paris) et la présence technico-commerciale des opérateurs y est de moins en moins effective et de plus en plus déconnectée des tissus économiques et des *supply chains* des entreprises. Le fret ferroviaire peut être compétitif pour capter des flux diffus si des processus de massification-mutualisation par groupage-dégroupage sont mis en œuvre pour capter des trafics potentiellement nombreux sur un même territoire, ce qui est la démarche de nouveaux opérateurs comme les Opérateurs Ferroviaires de Proximité (OFP).

Le transport fluvial connaît un essor remarquable depuis une quinzaine d'années, porté par le développement de la conteneurisation et par une diversification des marchandises transportées. Si le transport fluvial dispose de beaucoup d'atouts : réserves de capacité importantes sur le réseau navigable notamment pour accéder aux grandes agglomérations, fiabilité et sécurité, faibles consommations d'énergie et émissions de gaz à effet de serre à la tonne-kilomètre transportée,... sa compétitivité relative par rapport au transport routier doit être améliorée afin qu'il connaisse son plein développement.

Objectif : Mutualiser les déplacements et rendre les modes massifiés plus compétitifs et dynamiques pour développer le report modal et diminuer l'impact environnemental

- Concevoir les pré et post acheminements ferroviaires des ports maritimes (conteneurs et vrac) comme une offre globale articulant des infrastructures renouvelées (gabarits, sillons disponibles, contournements des grandes agglomérations comme Paris, rénovation des lignes capillaires...), des systèmes de massification reposant notamment sur l'utilisation de ports secs et une meilleure intégration de l'offre ferroviaire dans la *supply chain* des utilisateurs.
- Garantir la fluidité et la performance des circulations au niveau des interfaces entre le réseau ferré national et les réseaux ferrés portuaires et de la desserte de l'hinterland.
- Favoriser à l'échelle des territoires, la mutualisation des trafics des entreprises sur moyenne et longue distance pour faciliter une massification seule à même de permettre la mise en place de liaisons pour des trafics diffus, que soit au travers d'organisation passant par des triages comme le « Multi-lots multi-clients » de Fret SNCF ou des liaisons de point à point.
- Continuer les démarches de concertation entreprises (conférences thématiques fret ferroviaire et fret fluvial) afin de redynamiser ces modes dans leur domaine de pertinence (transport massifié, lourd, distance importante, réserves de capacité importantes, fiabilité et sécurité, faibles consommations d'énergie et émissions de gaz à effet de serre à la tonne-kilomètre transportée, etc.) au niveau national et international grâce à un programme d'actions concrètes et pragmatiques.
- Favoriser les transports alternatifs (fluvial ou ferroviaire) pour les marchandises conteneurisées (mesure n° 16 du plan « Dédouanez en France »).
- Mettre en place des outils collaboratifs permettant d'intégrer au mieux le fret ferroviaire et fluvial aux plans transport des donneurs d'ordre.
- Développer les opérateurs ferroviaires de proximité (OFP) notamment dans les ports.
- Multiplier les rendez-vous d'affaires tels que « Rail freight meeting » afin de faciliter les rencontres entre professionnels.

Objectif : Contribuer à développer la performance des transports via des référentiels et des outils d'évaluation reconnus et harmonisés

- Dans un but d'amélioration de leur performance environnementale et économique, encourager les entreprises à adhérer à des engagements volontaires adaptés à leur activité tels que "Objectif CO₂" pour les entreprises de transport ou "Fret 21" pour les donneurs d'ordre et à améliorer leur performance énergétique ou environnementale à l'aide d'outils normatifs tels que la norme NF EN

16247-4 sur les audits énergétiques dans le secteur des transports et du développement de la mesure de la performance environnementale pour les transports.

- Développer un référentiel RSE logistique proposant un cadre associant indicateurs et actions pour construire une démarche RSE.
- Poursuivre l'amélioration des outils de mesure de la performance environnementale, afin d'augmenter leur taux d'utilisation, et mettre en œuvre des dispositifs de vérification et d'attestation pour garantir la qualité et la crédibilité des indicateurs produits (cf. dispositif Information CO₂).
- Objectiver la performance (y compris les externalités : émissions GES, polluants atmosphériques, bruit...) des véhicules routiers alimentés par différents carburants (hybride, GNV, électrique, normes euros...) selon les déplacements.
- Favoriser le développement des carburants alternatifs, en application notamment de la directive 2014/94 sur le déploiement d'une infrastructure pour carburants alternatifs, par exemple, par le regroupement local (clusters) d'entreprises du transport (notamment PME et TPE) pour permettre l'utilisation de moyens GNL/GNC (mise en place d'un dispositif de soutien à l'acquisition de véhicules au gaz, définition du schéma logistique d'approvisionnement en GNL carburant, construction des installations portuaires pour l'avitaillement au détail). A cet égard, l'ADEME va lancer avant la fin du mois de mars 2016 une seconde consultation pour la mise en place de stations et de flotte de poids lourds fonctionnant au gaz naturel (GNV).

Objectif : Optimiser les nœuds logistiques (terminaux de transport combiné, plateformes multimodales)

- Identifier et définir une liste de périmètre / grandes zones en France (dont les ports et les aéroports) où l'intermodalité complète est indispensable pour la performance des flux logistiques.
- Réfléchir au développement de terminaux de transbordement/chargement-déchargement urbains (y compris solutions mobiles et/ou embarquées).
- Créer au niveau de chaque Grand Port Maritime d'une instance de coordination du fret ferroviaire avec SNCF Réseau et les régions, autour des enjeux de desserte.
- Développer pour le mode de transport aérien des terminaux intérieurs/plateformes/hub multimodaux suffisamment importants et performants afin de faciliter l'utilisation de modes massifiés.
- Etablir un diagnostic et une cartographie des terminaux de transport combiné en fonctionnement afin d'identifier les leviers ou freins à la construction et à l'exploitation de ces derniers.
- Renforcer la rentabilité économique du transport combiné par le biais d'une feuille de route établie entre les organisations professionnelles et l'État, réfléchir à la politique d'accompagnement du transport combiné sur la base d'une évaluation objective en matière de coût du transport multimodal par rapport au transport routier, encourager le développement de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes d'exploitation (navettes...).
- Renforcer la complémentarité du routier avec les autres modes pour le dernier et premier km en accompagnant / partageant les initiatives.
- Diversifier les activités des transporteurs routiers afin de développer de réelles plus-values (par exemple une extension de métier vers des activités logistiques génératrices de valeur ajoutée).
- Optimiser le coût de passage de la marchandise entre le mode maritime et le mode fluvial en mettant en place une nouvelle répartition des coûts de manutention des conteneurs.

Objectif : Proposer des solutions alternatives innovantes

- Promouvoir et accompagner des solutions de transport longues distances diversifiées (Transport combiné, Autoroute ferroviaire, autoroutes de la Mer ...).
- Promouvoir les initiatives facilitant l'émergence de nouvelles solutions, comme par exemple l'appel à projets « Logistique et Intermodalité » opéré par l'ADEME lancé dans le cadre du Programme des Investissements d'Avenir (PIA) et de la Conférence Nationale de la Logistique.
- Promouvoir les programmes de modernisation et d'innovation concernant les véhicules (y compris roulant et flottant).

4. Faire de la logistique un atout territorial

4.1 La logistique, levier d'aménagement et de développement du territoire

À grande échelle, on observe une polarisation des grandes concentrations d'implantations logistiques dans les grandes régions métropolitaines et sur l'axe Lille-Paris-Lyon-Marseille, c'est-à-dire dans les territoires les mieux connectés au monde. Ces pôles servent des zones de chalandise de plus en plus larges, ils bénéficient d'économies d'échelle dans l'entreposage et de la baisse des coûts de transport. Par ailleurs, les autres territoires, qu'ils soient polarisés par des métropoles régionales ou au contraire urbanisés de façon plus diffuse, n'en génèrent pas moins de besoins logistiques importants, souvent plus endogènes (pour satisfaire les activités de production et de consommation locales). Ces territoires ont eux-aussi besoin d'une optimisation spatiale de la fonction logistique et de ses implantations opérationnelles. Ces concentrations logistiques, concernent des (dizaines de) millions de m² d'entrepôts et génèrent des millions de tonnes de marchandises et une circulation considérable de véhicules qui conditionnent le fonctionnement quotidien des villes et de leur périphérie. Elles ne donnent pourtant généralement pas lieu à une appréhension globale et à une réflexion à l'échelle des territoires, sur leurs logiques et modalités de fonctionnement et encore moins à une vision de leur organisation possible pour en améliorer le fonctionnement. À l'échelle locale, la logistique tend à être expulsée du centre-ville pour s'installer dans la périphérie, où la ressource foncière est abondante et bon marché et où les contraintes de voisinage relatives à la circulation et au bruit sont moins strictes, alors même que l'efficacité des opérations logistiques repose en partie sur la proximité des lieux de rupture de charge de leur marché (notamment pour réduire les parcours routiers).

L'intégration des enjeux de la logistique en matière d'aménagement du territoire et de développement économique par les autorités locales, notamment les métropoles et les régions, est essentielle. A cet égard, les futurs schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) peuvent permettre la mise en œuvre, dans une vision d'avenir d'une stratégie régionale élaborée avec les différentes parties prenantes du territoire, cohérente avec les politiques sectorielles des collectivités (énergie, environnement, développement économique, infrastructure).

Objectif : Prendre en compte les enjeux logistiques à l'échelle régionale dans la conception des schémas régionaux définissant les orientations d'aménagement

- Objectiver à partir d'un diagnostic l'importance de la logistique dans le développement économique et la préservation de zones pertinentes.
- Sensibiliser les décideurs locaux aux enjeux de la logistique dans la dynamique de leur territoire.
- Proposer une stratégie d'aménagement logistique à l'échelle régionale dans le cadre d'une concertation large à toutes les étapes, intégrant et articulant :
 - cohérence des implantations, afin d'éviter la concurrence intercommunale et la dispersion des localisations à l'échelle régionale, ou la consommation trop rapide de foncier
 - conservation des opportunités de report modal,
 - optimisation du foncier pour la logistique,
 - des réflexions sur la forme et l'implantation des zones logistiques afin d'éviter l'étalement des activités le long d'axe routiers et d'améliorer leur insertion locale,
 - la prise en compte pour l'implantation logistique de la disponibilité d'une offre de travail adéquate, d'une l'offre de transport collectif, de logement, voire de formation, pour les employés du secteur,
 - une meilleure gestion des flux inverses.
- Organiser les modalités de partage et de suivi des actions territoriales en faveur de la logistique, par exemple par l'organisation d'événements régionaux ou locaux.

4.2 La logistique, composante essentielle des documents de planification locale

La dispersion historique des activités logistiques et l'éloignement de plus en plus en périphérie des agglomérations de ces activités perturbent le bon fonctionnement des villes et génèrent des dysfonctionnements nombreux en matière d'occupation des sols, de flux et de trafic, d'environnement, de

sécurité, de conflit d'usage... Les espaces urbains les mieux connectés aux modes alternatifs à la route (emprises ferroviaires et portuaires) sont souvent très disputés entre les différentes fonctions urbaines et sont de plus en plus souvent soustraits à leur vocation logistique, ce qui contribue d'une part à marginaliser la logistique dans la ville et à affaiblir les transports ferroviaire et fluvial.

Pour cela, les documents de planification d'urbanisme (SCoT et PLU) ont vocation à mieux articuler aménagement du territoire, logistique et transport de fret, en définissant les principes d'organisation spatiale des zones ou espaces logistiques, en termes de localisation, de hiérarchisation, de vocation des espaces, en prenant en considération les infrastructures de transport et les potentiels d'optimisation de la desserte et de mutualisation. Les PDU ont également un rôle à jouer dans la mesure où ils ont vocation à améliorer l'utilisation des infrastructures logistiques existantes à préciser la localisation des infrastructures futures dans une perspective multimodale, à mettre en cohérence les règles de circulation. Ces documents d'urbanisme (SCoT, PLU, PDU) doivent être compatibles à terme avec les règles générales du SRADDET, dont l'élaboration sera conduite par les parties prenantes sous l'égide de la région.

Objectif : Affirmer la logistique comme une composante du projet de territoire dans les documents de planification, de manière cohérente et proportionnée aux enjeux locaux.

- Réaliser un état des lieux et une analyse des flux de production, de distribution et des flux retours, au sein et en échange avec le territoire, et en lien avec ses activités et orientations de développement économique.
- Préserver du foncier à vocation logistique aux emplacements stratégiques pour la performance de la chaîne logistique et pour le report modal.
- Intégrer les besoins du fret dans le partage de l'espace sur voirie et faciliter la mise en cohérence des réglementations de circulation et de stationnement.
- Promouvoir à travers les documents de planification une logistique durable, respectueuse de l'environnement et de la santé avec des mesures, visant à offrir des avantages comparatifs, par exemple, en termes de plages horaires de circulation plus étendues aux logisticiens ou transporteurs ayant recours à des véhicules faiblement émissifs et/ou répondant à des exigences de niveau sonore ou à la mutualisation de leurs systèmes de transport ou au report modal.

5. Accompagner le développement d'une logistique urbaine durable

Aujourd'hui, la tendance à la fragmentation des flux est de plus en plus forte, du fait notamment des nouveaux modes de consommation (e-commerce, circuits courts...), des nouvelles pratiques de commercialisation (multi-canal), liées aux nouvelles technologies numériques, de la ré-urbanisation de la grande distribution, de l'accélération/l'optimisation continue de la *supply chain*. Cette évolution a des conséquences sur le premier et dernier kilomètre, qui peut représenter jusqu'à 30 % des coûts logistiques totaux. En réaction, de nouveaux espaces de distribution de proximité, à l'échelle du quartier ou du bâtiment émergent. Les premiers et derniers kilomètres, généralement réalisés en milieu urbain, contribuent fortement aux émissions de gaz à effet de serre, à la pollution de l'air et aux nuisances sonores. L'optimisation de ces flux est devenu un enjeu majeur tant pour la sphère publique que pour la sphère économique.

Objectif : Favoriser le développement de nouvelles organisations logistiques

- Assurer les conditions de mise en œuvre d'expérimentation de solutions innovantes et favoriser la mise en place de projets pour des logistiques durables.
- Favoriser l'optimisation des flux liés au e-commerce par le développement de points de stockage de courte durée, une meilleure gestion du trafic et une adaptation de l'espace public ainsi qu'en encourageant la transition vers des comportements permettant une massification des flux.
- Objectiver les émissions liées aux approvisionnements en circuit court et favoriser les stratégies d'optimisation et de regroupement des flux.
- Inciter à la mise en place de stratégies durables dans la logistique inverse.
- Accompagner le développement du transport de marchandises collaboratif.
- Inciter à la mutualisation et à la collaboration entre professionnels par exemple par le développement de bourses de fret en milieu urbain, l'élaboration de règles communes.

- Rechercher à une échelle territoriale pertinente, une harmonisation des réglementations afférentes au transport de marchandises (horaires, gabarits, autorisations, facilités d'accès...),
- Encourager les expérimentations de transport mixte (passagers – fret), notamment par l'utilisation d'espaces dédiés destinés au fret, dans les transports en commun existants (zones dans les tramways ou les bus) ou sur les infrastructures existantes.

Objectif : Contribuer à l'adaptation de l'offre de logistique urbaine durable.

- Favoriser le retour de la fonction logistique en ville en préservant les sites encore localisés en centre-ville, et en réservant des espaces stratégiques pour l'implantation de nouvelles activités logistiques.
- S'assurer de l'adaptation de l'immobilier logistique au milieu urbain, et examiner la possible reconversion d'espaces tels que les friches industrielles et les parcs de stationnement, peu utilisés comme sites logistiques.
- Faciliter l'optimisation de l'exploitation de l'infrastructure routière urbaine pour la logistique.
- Prendre en compte les besoins de la logistique urbaine propre dans l'élaboration du Plan national d'action pour le développement de l'infrastructure de carburants alternatifs, prévu par la Directive 2014/94.
- Soutenir la réintroduction du fer et du fluvial pour des offres de logistique urbaine, en partenariat avec les aménageurs, les opérateurs et les chargeurs (ex : train Monoprix à Paris-Bercy, projet de plateforme multimodale à Paris-Chapelle International, réaménagement des berges de Seine).

Objectif : Accompagner les évolutions par des modes de gouvernance adaptés.

- Promouvoir le développement de chartes en faveur d'une logistique durable par la déclinaison locale du cadre national.
- Assurer les conditions d'un dialogue pérenne entre sphères publique et privée en particulier par la mise en place d'instance de concertation au niveau local et national.

6. Simplifier l'action publique tout en assurant un environnement concurrentiel loyal

6.1 Des réglementations simplifiées, harmonisées et stabilisées pour les activités logistiques

Les activités logistiques font l'objet de nombreuses réglementations : administratives, douanières, fiscales, sociales, immobilières, environnementales,... Au sein de la démarche de simplification en cours, l'enjeu pour la logistique est d'identifier les mesures prioritaires qui pourraient contribuer à fluidifier et rendre davantage agiles les entreprises du secteur dans les tâches administratives à travers par exemple la numérisation de certains documents.

Objectif : Lancer un programme de simplification, d'harmonisation et de stabilisation des réglementations administratives, fiscales et environnementales

- Consulter les acteurs de la logistique sur leurs suggestions au sein de la CNS.
- Débattre des propositions reçues avec l'ensemble des acteurs au sein de la section thématique de la CNS.
- Soumettre les suggestions retenues auprès du Secrétariat général du gouvernement, en charge de définir le programme annuel.

6.2 Un cadre pour une concurrence loyale entre acteurs du transport routier de marchandises

Le marché du transport routier de marchandises en France est caractérisé par une fragmentation de petits transporteurs, une rentabilité faible, une surcapacité continue et un manque de compétitivité face à l'offre des pavillons étrangers. Ce manque de compétitivité est exacerbé par la concurrence entre les travailleurs européens qui peut engendrer des situations de travail illégal. Face à cette situation, l'État a renforcé son arsenal législatif : la loi du 10 juillet 2014 prévoit que les donneurs d'ordre ont une obligation de vigilance

étendue à l'application de la législation du travail aux salariés des sous-traitants directs et indirects ; la loi du 6 août 2015 prévoit des sanctions financières en cas de travail illégal et dans les cas les plus graves la suspension de l'activité d'un prestataire employant des salariés dans des conditions illégales.

Objectif : Faire du transport routier un secteur prioritaire de la lutte contre la concurrence déloyale

- Poursuivre la politique menée par le gouvernement en matière de lutte contre le travail illégal dans le prochain plan national de lutte contre le travail illégal PNLTI 2016-2018 dont les actions se concentreront sur toutes les formes de travail dissimulé et sur les fraudes aux prestations de service transnationales.
- Améliorer l'efficacité des contrôles par une coordination renforcée des instances de contrôle, une mission d'évaluation de la politique publique de contrôle des transports routiers a été confiée à 4 inspecteurs généraux (résultats attendus à l'été 2016).
- Œuvrer à une harmonisation progressive des règles au sein de l'UE à l'occasion de l'élaboration du paquet routier à l'agenda des instances communautaires.

III. Une force durable et innovatrice

1. Bâtir une logistique responsable et durable

1.1 Une logistique engagée dans la performance RSE

Une logistique durable peut être définie comme « le management des flux financiers, de matières et d'informations, ainsi que de la coopération entre les entreprises sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, tout en prenant en considération les trois dimensions du développement durable, à savoir l'économie, l'environnement et le social, qui proviennent des exigences des parties prenantes ». La production d'un rapport extra-financier (dit rapport RSE), obligatoire depuis 2001 pour les sociétés cotées, a été rendu obligatoire par la loi dite « Grenelle 2 » aux sociétés anonymes de plus de 500 salariés, ou dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan serait supérieur à 100 millions d'euros, et à l'ensemble des établissements et entreprises publics. La multiplicité des initiatives en matière d'évaluation témoigne des attentes des acteurs en la matière. La mise en place de démarches RSE pertinente et durable en logistique par les entreprises doit s'appuyer sur des méthodologies communes.

Objectif : Définir et mettre en place un référentiel RSE commun et partagé

- Déterminer les lignes directrices pour la RSE en logistique, en se fondant notamment sur une synthèse des référentiels RSE nationaux et internationaux (en s'appuyant sur la norme ISO 26000).
- Définir une synthèse des actions RSE pouvant être engagées par les entreprises, en se basant sur les dispositifs publics et sur les initiatives privées existants.
- Elaborer, dans le cadre d'une démarche de concertation continue avec le secteur professionnel de la logistique, une synthèse des référentiels et pratiques existants pour l'établissement des indicateurs du rapport extra-financier.
- Partager le référentiel RSE avec les instances communautaires.

1.2 Une logistique levier de l'économie circulaire

Les flux inverses se multiplient par la généralisation des filières à responsabilité élargie du producteur (REP), le développement des ventes en ligne, la commercialisation d'offres de location. Les flux inverses se sont aussi considérablement diversifiés pour respecter les réglementations relatives à la collecte, au tri et à la valorisation des déchets. La performance de la logistique inverse reste cependant souvent moindre que celle de la logistique à destination des clients. Pourtant une logistique inverse performante non seulement améliore la compétitivité des entreprises mais est aussi indispensable au déploiement de l'économie circulaire. Cette logistique inverse est une composante d'une logistique de plus en plus ouverte et partagée.

Objectif : Améliorer la performance de la logistique inverse et supporter l'émergence de nouvelles offres et services logistiques qui supportent l'économie circulaire.

- Identifier les forces et les faiblesses de la logistique inverse en France à travers un diagnostic
- Publier un guide d'introduction à la logistique inverse.
- Favoriser la mise en place et l'animation d'une communauté professionnelle et de recherche autour du thème de la logistique inverse.
- Accompagner le développement de solutions innovantes adaptées aux besoins de la logistique inverse.
- Expérimenter des solutions de réduction des coûts de collecte.
- Evaluer les besoins de recherche en logistique inverse.
- Engager une réflexion normative sur la logistique inverse.

Objectif : Favoriser l'émergence de nouvelles offres et services logistiques qui supportent l'économie circulaire.

- Accompagner chaque filière dans l'évaluation des enjeux de la mise en place d'une logistique inverse.

- Soutenir la conception et l'expérimentation de nouveaux services logistiques et le développement des technologies associées adaptées à la logistique.

Objectif : Favoriser le regroupement, la mutualisation et la massification des flux inverses entre eux ou avec les flux à destination des clients.

- Favoriser la mutualisation des flux inverses d'une même filière, d'un même territoire, en particulier du premier et du dernier kilomètre.
- Identifier et mettre en œuvre les opportunités de mutualisation des logistiques des filières REP.
- Inclure les besoins de mutualisation des flux inverses dans les travaux en cours sur l'ouverture des données de transport.
- Favoriser l'utilisation de modes de transport massifiés lorsqu'ils sont plus adaptés aux flux inverses.

1.3 Une logistique engagée dans une gestion coordonnée et pragmatique des emplois et des compétences de demain

Les entreprises logistiques connaissent des évolutions qui modifient profondément la nature du travail et impactent donc les besoins en emplois et compétences. La robotisation des entrepôts entraîne une suppression partielle des emplois peu qualifiés. La complexification des schémas logistiques et les exigences en traçabilité des produits par exemple nécessitent des compétences spécifiques et de plus en plus recherchées par les entreprises. Enfin, la révolution du numérique, traduite par l'arrivée de nouveaux entrants dans le secteur de la logistique avec des modèles économiques en rupture ouvre la voie à de nouvelles formes de salariat. Ces nouvelles formes de salariat vont modifier ainsi les schémas de financement associés au modèle social.

De plus, la logistique et le *supply chain management*, par leur transversalité, déploient leurs métiers dans diverses branches dont les plus concernées en termes d'effectifs sont notamment le commerce de gros, le transport logistique et les agences de travail temporaire. Il s'agit à la fois d'une activité partagée – un « bien commun » – qui en même temps s'inscrit dans des contextes sectoriels spécifiques. Ainsi, les réponses aux défis de l'évolution des emplois et des compétences qui s'engage, relèvent aussi bien des partenaires sociaux, en particulier dans les branches les plus concernées que d'un traitement global et coordonné entre toutes les instances en charge des politiques de formation professionnelle y compris prospectives, sur les enjeux de « compétitivité », de « qualité de l'emploi » et « compétences de demain ».

Dans ce contexte, les acteurs de l'orientation, de la formation et de l'emploi ont besoin de partager une vision de la logistique à l'échelle de leurs territoires, des repères communs ainsi que les déclinaisons territoriales à privilégier de la stratégie nationale en matière de logistique, afin d'assurer la mise en cohérence et l'efficacité de leurs politiques.

Objectif : Faire évoluer les métiers de la logistique et de la *supply chain* pour répondre aux enjeux du secteur

- Favoriser la mise en place d'une gouvernance multi-branche qui sur la base du volontariat pourrait prendre la forme d'une « Alliance pour le développement des emplois et des compétences en logistique », après avoir identifié les branches parties prenantes, et défini une méthode de concertation et de coordination.
- Définir des axes prioritaires d'intervention comme par exemple, faire évoluer les certifications, favoriser les passerelles entre certifications dans une logique de parcours, adapter l'offre de formation telles que les nouvelles formes d'apprentissage (en milieu de travail, en réalité augmentée, dématérialisée...).
- Se doter d'outils de prospective permettant d'anticiper l'impact à moyen terme sur l'emploi et les besoins en compétences des évolutions technologiques, organisationnelles, économiques ou réglementaires sur le modèle économique des entreprises et chaînes transport-logistique (via le « conseil sectoriel national du transport et de la logistique » par exemple).
- Engager des expérimentations territorialisées sous la forme de « campus des métiers », permettant la

valorisation des filières, la création de synergies avec les entreprises, les représentants des branches au niveau régional, la recherche universitaire... pour préparer les métiers et qualifications de demain ; ces expérimentations s'appuyant en particulier sur les instances territoriales telles que les Conseils paritaires interprofessionnels régionaux pour l'emploi et la formation (COPAREF),

Objectif : Faciliter l'articulation entre priorités nationales et régionales de la logistique, leur prise en compte dans l'élaboration des politiques d'orientation, de formation et d'emploi

- Sensibiliser pour une meilleure prise en compte les enjeux de la logistique dans les schémas et plans régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII- Région), d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET), de transport, de prévention et de gestion des déchets.
- Articuler ces schémas avec le Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP).
- Favoriser la concertation de l'ensemble des acteurs au sein des Comités régionaux de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelles (CREFOP) autour de référentiels partagés, de la déclinaison des orientations nationales et leurs impacts sur les emplois, les métiers et les compétences de la logistique.
- Définir des priorités partagées en matière d'offre d'orientation et de formation ainsi que coordonner en proximité les actions et les financements.

1.4. Une logistique, vecteur d'aménagement durable du territoire

L'implantation et l'exercice des opérations logistiques sont actuellement sous-optimisés et n'obéissent pas aux principes du développement durable. Les activités logistiques sont souvent considérées, à tort, par les populations et les élus comme des activités parasites qui perturbent le territoire et son fonctionnement. Pourtant, la logistique est indispensable au fonctionnement de la société, des territoires et notamment des villes et il est vital qu'elle soit intégrée comme telle.

La logistique offre aujourd'hui aux acteurs économiques et territoriaux des opportunités pour un développement réellement durable : énergie renouvelable, bâtiments à énergie positive, insertion environnementale, optimisation des flux et réduction du transport, paysage et traitement de l'environnement, insertion sociale, insertion urbaine, accessibilité...

Objectif : Promouvoir un aménagement logistique durable du territoire

- Renforcer la dimension logistique et ses composantes techniques et territoriales dans les démarches de planification et d'organisation du territoire à toutes les échelles (France, régions, métropoles et agglomérations).
- Mieux organiser la logistique sur le territoire en multipliant les actions de coopération et de partenariat public-privé et privé-privé pour faire émerger de nouvelles pratiques territoriales plus vertueuses (mutualisation, utilisation de l'énergie, optimisation de l'utilisation du foncier, amélioration des conditions sociales dans un secteur à bas salaires, développement des services comme les transports collectifs...).
- Mettre en valeur la configuration privilégiée des domaines portuaires pour y développer l'économie circulaire, tant pour les activités industrielles que logistiques.
- Développer la recherche dans l'ingénierie de la localisation en promouvant de nouveaux modèles, de nouvelles techniques et de nouveaux outils pour rendre plus compatible la logistique et ses implantations avec les autres fonctions territoriales.
- Privilégier la proximité et le recours aux fournisseurs et aux sous-traitants locaux quand c'est possible, notamment afin de minimiser les coûts logistiques et les aider à se conformer aux exigences logistiques pour accroître leur compétitivité.
- Améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et plateformes logistiques.

2. Bâtir une logistique moderne et connectée

2.1 Une logistique marqueur reconnu des industries modernes et connectées

L'industrie doit se réinventer et mieux intégrer les dimensions de flexibilité, de performance environnementale et d'attractivité, et de place de l'Homme dans les entreprises du futur. Le programme « Industrie du futur » vise à la fois à promouvoir la restauration du potentiel industriel, à développer les synergies entre acteurs d'une même filière, à développer des projets portant sur la modernisation, la robotisation et la numérisation de l'industrie, ainsi que son adaptation à la transition énergétique et écologique.

Objectif : Inscrire la logistique et le management de la *supply chain* comme contributeurs essentiels de l'Industrie du futur

- Doter systématiquement les politiques industrielles d'un volet de performance des opérations de la chaîne logistique afin de sensibiliser les entreprises aux enjeux d'une logistique performante et résiliente.
- Faire figurer la logistique au sein des dispositifs de soutien à l'industrie du futur et inscrire ce sujet dans les thèmes de sélection par les guichets de financements.
- Poursuivre et améliorer l'accompagnement des projets des entreprises de la filière logistique, notamment ceux portant sur l'innovation et la transition numérique en particulier grâce à l'appel à projets thématique sur « Industrie du Futur » au sein de l'action « Projets industriels d'avenir » (PIAVE) du Programme d'Investissements d'Avenir.

Objectif : Placer la qualité de service logistique comme enjeu de l'internationalisation des entreprises industrielles

- Réaliser une mesure de la performance des opérations logistiques internationales au sein des principaux secteurs industriels lorsqu'une nouvelle politique industrielle est décidée par les pouvoirs publics (avec un point de comparaison de la situation de nos concurrents directs, par secteurs) en vue de constater l'impact ex-post sur l'évolution de la performance.
- Soutenir les rapprochements entre les prestataires d'opérations logistiques et les secteurs de l'industrie (organisation de tables rondes et colloques professionnels), afin d'encourager les évolutions en termes de dissémination de bonnes pratiques, avec leurs fournisseurs, leurs sous-traitants et leurs prestataires logistiques.
- Récompenser les entreprises qui enregistrent des succès et se développent en modernisant leurs pratiques industrielles, en termes technologiques et organisationnels, incluant des partenariats durables et leur procurant une grande agilité et une robustesse de leurs chaînes logistiques.

2.2 Une logistique levier de la transition numérique des entreprises

Les entreprises françaises restent timides dans les usages associés aux outils numériques qui peuvent nuire à leur rentabilité et à leur compétitivité. La logistique est un domaine porteur d'opportunités du développement numérique des entreprises au profit de la performance des approvisionnements, de la production et de la distribution. Les outils numériques et les usages associés offrent des opportunités nombreuses et couvrent l'ensemble des processus : planification et gestion de la chaîne logistique, identification automatisée, sécurisation et échange des données, traçabilité des produits et services, mises en réseau. Dans ce contexte, l'interopérabilité, notamment des solutions et des systèmes existants, et les standards issus en particulier de la normalisation et des formats de données sont essentiels à la réussite de la transition numérique. En effet le manque actuel de standardisation dans le format, la structure et le contenu des données limite grandement la possibilité d'échanges et donc de croisement des données entre elles. La compatibilité au sein d'un même écosystème vertical n'est pas suffisante pour assurer l'interopérabilité de l'ensemble des systèmes et services de la *supply chain* par nature horizontale.

Objectif : Inscrire la logistique comme un domaine clé des politiques de développement du numérique dans l'entreprise dans le cadre du programme « Transition Numérique »

- Encourager les initiatives qui visent à sensibiliser les entreprises. à la planification et la gestion de la chaîne logistique, l'emploi de solutions numériques adossées à des méthodes éprouvées de gestion des opérations logistiques (S&OP, DDMRP, etc.), d'identification automatique, de sécurisation des flux d'informations entre l'entreprise et ses clients, d'interopérabilité des échanges de données avec les fournisseurs, les sous-traitants et les prestataires, l'automatisation des entrepôts, etc., ces initiatives pouvant prendre la forme par exemple de « Mooc », de conférences web ou de fascicules génériques.
- Etendre le programme « transition numérique », par exemple, en favorisant l'adhésion des structures professionnelles spécialisées dans le numérique des chaînes logistiques.
- Concevoir une offre de services pour les entreprises adhérentes des pôles et des clusters en France, afin de les guider pas à pas sur le chemin de la maturité logistique par le numérique.
- S'appuyer sur les pôles de compétitivité logistiques pour mener le travail de conception et confier aux réseaux d'entreprises la mission de fournir aux entreprises une information neutre et pédagogique concernant les variantes en matière d'organisation autour des systèmes d'information et de communication logistiques.
- Mettre en place une instance de réflexion avec les fédérations et associations professionnelles concernées par le thème des systèmes d'information inter-organisationnels (SIIO) logistiques.

Objectif : Placer les données logistiques au cœur de la transition numérique des PME.

- S'assurer de la mise en place d'un socle pédagogique portant sur le numérique et les échanges de données logistiques dans l'ensemble des formations logistiques dispensées en France, validé par un certificat de spécialité reconnu par l'ensemble des secteurs de l'économie.
- Encourager le développement de passerelles entre solutions et systèmes existants (y/c systèmes propriétaires) pour permettre aux acteurs de la *supply chain* d'échanger plus facilement des données, à l'instar de l'action Norm@fret.
- Définir le statut juridique des données et objectiver les enjeux d'une valorisation des données.
- Encourager les PME à mieux valoriser les données logistiques dont elles disposent, notamment en les partageant sur des plateformes collaboratives.
- Contribuer à la diffusion et la notoriété des outils simples et des méthodes reconnues d'organisation et de processus des PME pour améliorer leur activité logistique (de la commande à la prise en mains finale de son bien par le consommateur final, « *from click to possession* »)
- Accompagner les PME à s'insérer par exemple dans des chaînes logistiques numériques interopérables.

Objectif : Faire de la France un pays leader en Europe en infrastructures numériques pour le commerce et la logistique à l'international.

- Encourager les PME françaises à adopter des protocoles d'échanges (interopérables) de données standardisés concernant l'information sur les marchandises avec leurs partenaires commerciaux étrangers.
- Inciter les PME à participer à des expérimentations pilotes d'échanges d'informations de traçabilité des conteneurs maritimes, par exemple dans le cadre d'échanges commerciaux avec les pays de la zone Asie-Pacifique, avec l'usage de standards d'échanges de données internationaux et ouverts.
- Encourager les initiatives qui concourent à la convergence des interfaces homme-machine dans les entreprises, en vue de renforcer l'employabilité des opérateurs des systèmes d'informations logistiques, des outils mécanisés, automatisés et robotisés pour la logistique, par exemple par un appel à projets international.

3. Développer la recherche, l'innovation et le financement en logistique et en *supply chain*

3.1 Un cadre et des dispositifs pour la recherche et l'innovation en logistique et *supply chain*, levier de performance au service des politiques publiques et des acteurs économiques sur les

territoires

La logistique est systémique et multidisciplinaire et sa nature complexifie le travail de recherche et d'émergence de l'innovation. La logistique n'est pas reconnue en France comme une discipline académique et ne fait pas l'objet d'un pilotage ou d'une coordination d'ensemble. La nature « servicielle » des activités logistiques n'est pas propice au développement continu de l'innovation logistique qui ne résulte pas d'un processus collectif permanent, à l'inverse de l'innovation produit. Dans un secteur manquant de standardisation, la recherche en logistique reste très fragmentée : nombreuses structures, tutelles variées, masse critique et visibilité internationale très variables, financement majoritairement public faute d'une forte osmose avec les acteurs économiques. Les interactivités du monde de la logistique avec celui de la recherche pour assurer une veille sur les évolutions technologiques, de service et d'usages sont le fait d'une minorité. Il en est de même de la dissémination des bonnes pratiques et outils de mesure de la performance globale.

Objectif : Reconfigurer le paysage de la recherche et de l'innovation existant pour le rendre plus lisible, plus opérationnel et plus efficace, en tenant compte des différents niveaux d'échelles territoriales, des acteurs pertinents et du nécessaire partage des connaissances et des pratiques.

- Mettre à disposition au niveau des territoires des ressources, un réseau de compétences, de personnes, de projets et d'entreprises dans le cadre d'une structure publique-privée, sous la forme de plateformes, dénommées « Fabriques de la logistique » qui ont pour principal objectif d'assurer le développement et la maturation de projets de recherche et d'innovation dont une partie aurait vocation à être co-financée par des acteurs privés et les pouvoirs publics et en élaborer le référentiel des « Fabriques de la logistique » préalable à leur labellisation.
- Instaurer un pilotage interministériel, qui a pour objectif d'assurer la coordination, la mise en cohérence, l'animation et le suivi du dispositif, ainsi que son articulation avec les autres dispositifs impliqués dans la recherche en logistique. Outre les pôles de compétitivité, ce pilotage pourrait s'appuyer sur des structures de réflexion dédiées au niveau national telles que le groupe ALICE France, le programme national marchandises en ville, le groupe innovations sur le fret ferroviaire...
- Assurer, la coordination des échanges aux niveaux national et européen (ALICE, Internet physique, innovation pionnière française...).
- Etendre les programmes de recherche aux nouveaux enjeux, nouveaux modèles, nouvelles techniques et nouveaux outils de la logistique. Un nouveau concept pour l'organisation de la logistique, l'« Internet Physique », est apparu en 2009 et s'appuie sur une série de travaux de recherche coordonnés sur ce thème, entre Europe et Amérique du Nord. En rupture par rapport aux pratiques actuelles, cette nouvelle organisation est fondée sur l'interconnexion universelle des prestations logistiques. Les performances annoncées par les travaux de simulation ont été confirmées par des démonstrateurs et confirment la perspective de gains majeurs, à la fois économiques et environnementaux... Ce concept constitue donc un guide de réflexions pour les actions à mener.
- Identifier des thématiques prioritaires de recherche, pouvant être déclinées suivant trois niveaux :
 - Infrastructures et réseaux (physiques, numériques et énergétiques) ;
 - Service de transport / mobilité (y compris les outils technologiques associés) ;
 - Services logistiques et pilotage de la « *supply chain* » : infrastructures, services de transport, pilotage des flux.
- Favoriser l'expérimentation en partenariat recherche – entreprise, ports,.....
- Améliorer la capacité de veille et d'analyse prospective des principaux déterminants de l'évolution du contexte géopolitique, économique et technologique, en lien avec les axes et actions de la stratégie France Logistique 2025. Sur le sujet du numérique, les travaux pourront être associés au conseil national du numérique.
- Valoriser les solutions innovantes avec une approche précoce de normalisation permettant de préparer l'interopérabilité afin d'un déploiement effectif.

3.2 La logistique, levier d'optimisation du besoin en fonds de roulement des PME / ETI

Le marché financier des PME-ETI connaît depuis 2013 plusieurs évolutions très importantes : évolutions réglementaires Bâle III, réforme du code de l'assurance-vie, généralisation du placement privé et la création du marché des IBO (Initial Bond Offering), le financement par un donneur d'ordre, les analyses et modèles

traditionnels du risque de crédit aux entreprises, notamment lorsqu'il s'agit de PME-ETI, sont devenues très largement inopérants.. En effet, ils n'intègrent pas (ou très peu) le potentiel de croissance de la PME lié à son positionnement dans la filière et sa criticité dans la chaîne d'approvisionnement du donneur d'ordre final. Ils ne prennent pas en compte les capacités opérationnelles clés, qui permettent (ou non) de sécuriser les *supply chain*. Ils ne prennent pas en compte les capacités disponibles d'analyse et de traitement des données disponibles aujourd'hui via le « *big data* » (notamment en *supply chain*) très largement inexploitées. Ils n'intègrent pas l'évaluation des risques de façon systémique compte tenu du maillage des entreprises dans la *supply chain* d'une filière. Ils valorisent et intègrent mal les actifs circulants, tels que les stocks.

Objectif : Soutenir et accompagner le financement des PME / ETI par une meilleure efficacité de leur *supply chain*

- Lancer un grand programme de soutien et de développement des initiatives en matière de « Financement de la *supply chain* » (« *Supply Chain Finance* ») pourrait fédérer des pôles de compétitivité (Finance Innovation), grandes entreprises de plusieurs filières et associations professionnelles (logistique, finance & crédit, aéronautique, automobile,...).
- Développer un observatoire des pratiques et des besoins de financement de la *supply chain*, en élargissant l'observatoire sur les délais de paiement et en y intégrant les acteurs de la logistique.
- Faire émerger et développer des programmes de formation spécifique « Logistique & Finance » à la fois au niveau Master (Grandes Ecoles ingénieurs & commerce, instituts de formation,..) et en cycle continu, à l'instar des nouveaux programmes de « *Supply Chain Finance* » qui se sont développés aux Etats-Unis et en Europe.
- Innover dans la recherche de modèle / outil d'analyse prédictive des risques opérationnels et financiers de la *supply chain*, en s'appuyant sur les technologies « *cloud* » et « *big data* ».
- Financer un programme de recherche spécifique sur l'utilisation de la technologie en rupture « *Blockchain* » pour dématérialiser et sécuriser les transactions opérationnelles et financières (crédit, paiement, recouvrement) dans un réseau de *supply chain*.
- Tirer parti des évolutions réglementaires pour créer des produits obligataires spécifiquement dédiés au financement du BFR opérationnel à l'échelle d'une PME-ETI.
- Fédérer une initiative réunissant des représentants des prestataires logistiques, banques, assurances, BPI, fonds régionaux sur le développement de nouvelles offres / métiers intégrant la gestion des flux physiques, flux de trésorerie, couverture des risques opérationnels et des risques de crédit.
- Etendre les programmes de recherche aux dimensions stratégiques (neutralité, confiance, modèles économiques responsables) afin d'offrir en temps utile de véritables alternatives socialement responsables et durables aux modèles importés.

Troisième partie – Un chemin : une force regroupée

Malgré un fonctionnement principalement basé sur des relations entre acteurs privés et librement ouvert aux initiatives, l'Etat et plus largement la puissance publique s'engage à bâtir une logistique de demain plus compétitive pour nos entreprises et nos territoires. Malgré / compte tenu de l'étendue du secteur, la mobilisation et la collaboration de tous les acteurs est indispensable.

I. Structurer le secteur et poursuivre la dynamique engagée

En rupture avec une approche souvent séquentielle et mode par mode en matière des transports, la Conférence nationale sur la logistique a créé une dynamique sans précédent réunissant tous les acteurs de la chaîne logistique et les secteurs de l'économie qui en dépendent.

Il s'agit dorénavant de porter ensemble les ambitions de 'France Logistique 2025'. L'esprit doit être celui de la collaboration en maintenant un dialogue régulier, dans la durée, avec tous les acteurs.

Il existe un certain nombre de clusters, clubs, associations, pôles, consacrés à la logistique dans les territoires. Leur échelle territoriale et leur champ d'intérêts varient. On remarque un éparpillement des acteurs et des compétences dans diverses structures difficilement pérennes (manque de vision à long terme, manque de moyens, concurrence entre ces structures, etc.). Pour les pouvoirs publics, il est difficile de communiquer avec l'ensemble / l'étendue de ces organisations. Les réseaux logistiques doivent s'organiser et se structurer, comme l'exemple récent de plusieurs club, cluster et pôle dans la nouvelle région Auvergne Rhône Alpes.

Depuis 5 ans, les filières industrielles se sont structurées en adoptant ces dernières années des « contrats stratégiques de filière ». Il a récemment été annoncé que trois filières⁵ de service entamaient un tel processus. Pour la logistique, il n'existe pas actuellement de filière structurée, au sens des contrats stratégiques de filière. Il existe une branche professionnelle transport-logistique, et des conventions collectives, dont le périmètre dépasse la logistique des marchandises.

Les travaux menés depuis l'été 2014 dans le cadre de la Conférence nationale sur la logistique ont montré :

- l'intérêt des professionnels à se concerter et débattre des enjeux et des actions communes possibles dans le domaine de la logistique ;
- la nécessité d'une telle concertation, notamment pour mieux sensibiliser à l'importance de la logistique ;
- le pré-requis nécessaire que représente une étude puis un accord sur le périmètre concerné.

Le secteur doit maintenant se structurer afin d'avoir un lieu d'échange qui regroupe tous les acteurs, c'est-à-dire les associations, les entreprises, les *start-ups*, les agences, les donneurs d'ordre, les prestataires, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics. L'objectif est d'engager une organisation en filière basée sur un contrat stratégique de filière, dont le périmètre et la liste des acteurs à y inviter seraient définis à la lumière des résultats de la mission CGEDD/CGE en cours.

A plus court terme, une rencontre, de façon individuelle, des représentants des syndicats sera nécessaire pour échanger leur intérêt à s'associer à cette démarche, mais aussi du Comité transport et mobilité du Medef, relancé très récemment (30/11/15). Les membres de la Section thématique Logistique & *Supply Chain* de la CNS récemment élargie pourraient commencer à travailler sur ce que pourrait contenir un plan d'actions aboutissant à un contrat stratégique de filière.

II. Mettre en place un pilotage souple et efficace de la Stratégie Nationale

La mise en place d'une gouvernance doit à la fois prendre en compte toute la transversalité de la logistique

⁵ La filière ne se substitue pas aux branches, elle peut d'ailleurs comporter plusieurs branches.

mais aussi proposer d'une meilleure visibilité et lisibilité politique du sujet. Cette gouvernance choisie doit également inviter à la structuration du secteur.

Pour une plus grande efficacité, la gouvernance au niveau national doit disposer des leviers d'action directs, notamment liés aux mesures législatives engageant des mesures de transitions concernant la logistique (loi TECV...), et donc reposer pour ce qui relève de l'action publique sur des administrations et des structures compétentes. De plus, elle doit pouvoir s'appuyer sur ses relais directs vers les territoires (services déconcentrés en région) afin de diffuser la politique nationale vers les différents échelons de territoires. L'organisation doit s'articuler facilement avec les actions ministérielles (conférence environnementale, industrie du futur...) et porter la politique publique dans la durée.

Le futur pilotage doit conserver l'esprit de collaboration et de dialogue régulier, dans la durée, avec tous les acteurs. Pour cela, il devra intégrer une instance d'échanges sous forme de rendez-vous périodiques et à tout le moins annuel, le cas échéant dans le cadre d'une convention. Par ailleurs, le dispositif de gouvernance proposera de rendre compte auprès des instances parlementaires.

La mission CGEDD/CGE proposera, après avoir défini le périmètre logistique, des solutions organisationnelles pertinentes pour assurer la fonction d'observation de la logistique afin de faciliter l'homogénéisation des données produites et recueillies. L'extension de cette organisation sera étudiée pour mettre en réseau les acteurs du secteur et faciliter le partage d'expérience. Cette dimension sera donc prise en compte dans le cadre de la gouvernance le moment venu au vu des recommandations formulées.

L'ensemble du dispositif de gouvernance devra ainsi permettre de suivre, de faire vivre et de rendre compte de la mise en œuvre de la Stratégie nationale « France Logistique 2025 » auprès des acteurs et des parlementaires investis sur le sujet en cohérence avec les stratégies locales et européennes.

III. Articuler la Stratégie au niveau local

Les collectivités seront appelées à investir de plus en plus le sujet de la logistique, notamment à l'échelle régionale et métropolitaine (cf. loi NOTRe et MAPTAM) au regard des enjeux et priorités de ces territoires. Un travail de sensibilisation des collectivités, par exemple à travers le portage par l'État des notes d'enjeux dont il a la responsabilité dans le cadre de l'élaboration ou révision des documents de planification et d'amélioration et de diffusion de la connaissance est nécessaire, pour une meilleure prise en considération des problématiques de la logistique et de la *supply chain* dans l'économie locale, des enjeux réciproques à la fois pour les acteurs économiques et pour les territoires et une meilleure prise de conscience des leviers disponibles au sein des territoires.

Le dialogue entre l'Etat et les Régions sur le sujet logistique doit trouver sa place dans les instances d'échanges par des rendez-vous périodiques spécifiques ou non pour recenser les projets d'investissement logistique, conjuguer les actions menées notamment dans le cadre de contractualisations en place et coordonner les politiques publiques, en particulier en confiant aux Régions un rôle de pivot auprès des collectivités territoriales, du fait de leurs compétences en termes de développement économique (et désormais l'exclusivité des aides aux entreprises), de la formation professionnelle, des transports, etc. et des nombreuses structurations des systèmes logistiques au niveau régional. L'objectif est de parvenir à articuler les politiques nationale et territoriales pour une efficacité accrue des actions menées à chacun des niveaux.

Objectif : Organiser la gouvernance au niveau territorial

- Identifier pour l'Etat un référent territorial logistique, comme interlocuteur des acteurs en région en vue d'une cohérence et d'une articulation des stratégies locales et nationale.
- Engager, dans une logique de partenariat, une réflexion partagée entre l'Etat, la Région et les collectivités territoriales concernées sur les objectifs régionaux retenus, leurs mises en œuvre et leurs modalités de suivi.

La Stratégie nationale pourra conduire à la mise en œuvre localement par les collectivités territoriales des actions qu'elles jugent prioritaires, en dialogue avec les services déconcentrés de l'Etat. Pour cela, ces derniers doivent pouvoir disposer d'une connaissance suffisante du fonctionnement de la logistique sur leur territoire.

Objectif : Améliorer et partager la connaissance du fonctionnement de la logistique sur chacun des territoires

- Piloter les actions locales (état des lieux...).
- Engager une réflexion sur la nécessité de disposer d'appuis et de relais locaux à l'instar des clusters ou club.
- Organiser des journées ou assises de la logistique en région, véritables instances de partage, en mettant en évidence les actions ou réflexions issues de la stratégie nationale.

Ainsi, les services déconcentrés de l'État (DREAL, DDT, DIRECCTE) pourront disposer préalablement des éléments méthodologiques utiles à la construction de leurs contributions dans le champ de la logistique. Pour cela, il sera pris en compte la diversité des territoires, les connaissances ainsi que les organisation en place et nécessaires au sein de ces services pour accompagner, assurer l'animation requise et être force de proposition en matière de logistique et *supply chain*.

Pour les Outre-mer, un travail d'approfondissement sera engagé pour tenir compte des spécificités de ces territoires et, le cas échéant, adapter les orientations de la Stratégie nationale pour mieux en respecter la finalité. Il pourra conduire à identifier les actions complémentaires les plus pertinentes à mener dans chaque territoire. Les conditions de mise en œuvre de ce travail d'approfondissement seront définies en lien avec le ministère des Outre-mer et les services déconcentrés concernés.

IV. Articuler la Stratégie au niveau européen

« La logistique sera l'épine dorsale du marché unique européen » (Jean François-Poncet, Congrès de l'ASLOG, 1993). La libre circulation des marchandises est un objectif de l'Union européenne (UE) depuis le traité de Rome. Toute stratégie logistique est donc appelée à se situer tout particulièrement dans ce cadre.

C'est le cas depuis 20 ans dans le domaine des transports proprement dit, de la part des différentes institutions de l'Union européenne mais aussi de structures professionnelles et académiques. En revanche, l'essentiel reste à faire dans les autres activités logistiques et l'appréhension de la chaîne logistique dans son ensemble ; la France doit y développer son rôle, trop faible aujourd'hui.

La politique des transports et la logistique en France se doit d'intégrer les dimensions européenne et internationale, s'agissant en particulier de l'articulation avec les réseaux transeuropéens et les corridors multimodaux, pour permettre à ses entreprises de s'inscrire dans les échanges mondiaux. La sous-performance logistique représente entre 100 et 300 Mds d'euros au niveau européen, selon les chiffres communément admis.

Après la publication en 2007 d'un premier plan d'action sur le transport de fret et la logistique, intitulé « Freight Transport Logistics Action Plan », la Commission européenne a engagé une nouvelle réflexion pour aller plus loin avec une conférence en 2013 et une nouvelle étude en 2015 en particulier sur l'augmentation des coûts, des effets externes négatifs et la pénurie de personnel compétent. Cette démarche offre l'opportunité d'une accélération des mesures nécessaires au niveau européen mises en évidence par la Stratégie nationale.

Au long de ce document-cadre, des recommandations portent sur la nécessaire dimension européenne d'un certain nombre de sujets traités, notamment la question douanière, le dumping social, les infrastructures, physiques et numériques, l'évolution des nomenclatures (activités et métiers), les parcours de formation avec l'apprentissage des langues, les échanges universitaires, et les stages.

L'articulation européenne de la stratégie peut se traduire par quatre actions complémentaires :

Objectif : Développer la présence et le rôle de la France dans les organismes et projets communautaires européens

- En raison de l'actuel leadership français dans l'innovation numérique, la France doit particulièrement être active au DTLF (Digital Transport and Logistics Forum), créé en 2015 par la Commission européenne. Ce groupe d'expert est constitué pour trois ans (2015-2018).
- La France pourrait proposer la relance du Comité Technique Logistique du CEN (Comité Européen de Normalisation) qui existait dans les années 1990 (TC 273) et en assurer la présidence.
- Il est souhaitable de favoriser l'information sur les appels d'offre à projets, lancés par la Commission européenne, et qui touchent à la logistique, et inciter les centres de recherche, associations professionnelles et entreprises françaises à y répondre. Par exemple, le programme Horizon (H2020) qui, pour la période 2016-2017, a lancé un certain nombre d'appels à propositions intéressant directement la logistique (développement de clusters logistique efficaces, recherche de solutions technologiques innovantes pour les opérations logistiques du futur, exploration du potentiel de l'Internet Physique, évaluation des besoins futurs en emplois et compétences à travers divers modes et systèmes de transport...).

Objectif : Développer la présence et le rôle de la France dans les initiatives privées européennes

Beaucoup d'initiatives existent au niveau européen, souvent d'origine professionnelle. Il semble important non seulement que les professionnels français y participent mais qu'ils y jouent un rôle actif, ce qui est parfois le cas. Ces structures européennes incluent notamment des enquêtes et suivis d'indicateurs européens, l'échange de bonnes pratiques et le lancement de projets européens ou multi-latéraux. De façon non exhaustive, on peut citer :

- ALICE (Alliance for Logistics Innovation through Collaboration in Europe) est soutenue par l'UE et officiellement reconnue depuis 2013 comme Plateforme Technologique européenne ;
- "ECR Community" qui regroupe les associations nationales ECR (Efficient Consumer Response), dont ECR-France, et qui porte sur la nécessaire synergie logistique (comme la mutualisation) entre industriels et grande distribution ;
- "E-Commerce Europe" qui regroupe des associations nationales d'e-commerce, dont la FEVAD pour la France. Dans le cadre du programme COSME de l'UE, c'est d'ailleurs une start-up française, Deliver, qui élabore actuellement une plateforme européenne entre les sites marchands et les prestataires logistiques d'e-commerce ;
- L'ELA, European Logistics Association, qui regroupe des associations nationales en logistique et *supply chain*, dont l'ASLOG en France, et qui organise notamment la Journée européenne de la logistique.

Objectif : Favoriser des initiatives françaises à vocation européenne

Des pays de l'Union européenne ont développé ces dernières années leur propre instance nationale permettant de faire émerger des groupes d'influence, notamment dans la recherche en logistique et *supply chain* à l'échelle européenne, à l'instar de DINALOG aux Pays-Bas. Ces centres d'expertise, pluridisciplinaires, offrent une visibilité scientifique européenne voire internationale et favorisent les coopérations industrielles. Les programmes de recherche et d'enseignement développés dans ces instances nationales sont soutenus par la Commission européenne. Basé sur le tryptique entreprises – formations – recherche, une initiative française permettrait de densifier les liens entre le système productif et le monde de l'enseignement et de la recherche tout en offrant une visibilité internationale.

Par ailleurs, il serait utile de soutenir le développement européen d'organismes français portant sur des

domaines logistiques, comme l'économie circulaire ou le numérique.

Objectif : Développer des échanges bi ou multilatéraux de bonnes pratiques

Au-delà des actions à développer au niveau de l'ensemble européen, la France peut prendre l'initiative d'échanges bi- ou multilatéraux avec certains des pays de l'UE, en particulier ceux qui sont très bien placés dans les classements internationaux en logistique : l'Allemagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni.

Ces échanges peuvent porter sur une meilleure connaissance mutuelle, des échanges d'indicateurs, des échanges de bonnes pratiques, voire la mise en œuvre de projets et de recherches communes. Ils peuvent aussi s'intégrer au programme Erasmus +, axé sur l'éducation et la formation avec la promotion de la mobilité des apprenants et de fourniture d'outils d'accompagnement, le développement de certifications européenne communes en transport et logistique...

L'Allemagne ayant mené entre 2008 et 2010 une démarche aboutissant à un *Masterplan* et à un plan d'action en logistique, il est notamment suggéré d'organiser des rencontres entre les responsables allemands suivant l'application de cette démarche et les responsables français mettant en œuvre la Stratégie nationale.

Objectif : Identifier les sources de financement européen entrant dans le champ de la logistique

- Rédiger à l'attention des porteurs de projet un document de présentation des conditions d'obtention des subventions européennes.
- Sensibiliser les instances européennes aux enjeux de la logistique et *supply chain* et aux projets logistiques français.