



Conférence nationale sur la logistique

Mercredi 8 juillet 2015
Salle de conférence de la DGAC
50, rue Henry Farman - 75015 PARIS

Synthèse de la Conférence Nationale sur la Logistique

1. L'ouverture de la Conférence

Éléments du discours d'Alain Vidalies, secrétaire d'Etat chargé des Transports, de la Mer et de la Pêche

L'exercice de la Conférence logistique est né de la loi portant diverses dispositions en matière d'infrastructures et de services de transports du 28 mai 2013 prévoyant d'effectuer « un diagnostic de l'offre logistique française, de déterminer les besoins pour les années à venir et d'évaluer l'opportunité de mettre en œuvre un schéma directeur national de la logistique »

La logistique apparaît comme un enjeu majeur pour la France, en particulier sur trois aspects :

1. **La compétitivité économique et notamment celle des territoires** au travers de l'attractivité du secteur, de la compétitivité des équipements et des infrastructures (développement de nouvelles infrastructures ou optimisation de celles existantes) ;
2. **La responsabilité sociale et sociétale des entreprises et de la transition écologique** afin de créer une logistique plus durable, intégrant l'ensemble des dimensions de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et en particulier celle de l'impact environnemental ;
3. **La transition numérique et technologique** afin de l'intégrer, de l'accompagner et de réfléchir à son impact sur les modèles économiques émergents.

La logistique est une question d'infrastructures, de réseau, de stratégie d'entreprise, de territoires, mais aussi de capital humain car l'ensemble des acteurs économiques et des pouvoirs publics doivent se saisir du sujet et se mobiliser ensemble pour faire avancer le secteur.

Plusieurs étapes se sont déroulées pour aboutir à la Conférence nationale sur la logistique : l'élaboration du rapport scientifique, la consultation publique, des événements territoriaux et quatre ateliers qui ont réuni une centaine d'acteurs concernés par la logistique.

Cette Conférence n'est pas un aboutissement mais le point de départ d'une démarche, partagée par tous, pour bâtir une vision commune pour la logistique en France : une logistique plus compétitive, une logistique plus durable et une logistique adaptée au futur.

Éléments du discours de François-Michel Lambert, Président de la Conférence nationale sur la logistique

Il y a encore deux ans, la logistique n'était pas abordée comme une politique publique à part entière. Il y a deux ans, les acteurs du secteur n'avaient pas encore pris l'habitude de travailler ensemble. Depuis, un long chemin a été parcouru puisque le Comité Scientifique a remis son rapport et que des dizaines d'entreprises, de collectivités, de chercheurs ont su se rassembler et réfléchir ensemble à la façon de projeter la logistique vers l'avenir.

La dynamique enclenchée par cette Conférence nationale logistique, est donc centrale, cruciale pour l'économie de notre pays. Le but de cette Conférence doit être **de prévoir, d'imaginer le futur de la logistique, d'avoir une vision commune de la supply chain du futur**, Etat comme collectivités, grandes entreprises comme PME, établissements publics et ONG, c'est-à-dire :

- Préparer les outils qui permettront de faire de cette révolution un levier de croissance ;
- Adapter notre modèle social ;
- Se concerter, mettre en place une gouvernance commune de la logistique ;
- Imaginer la logistique de demain et préparer à la transition énergétique ;
- Expérimenter, libérer les énergies ;
- Innover plutôt que résister.



Big data, nouvelles technologies, rupture de business model par le numérique : la révolution numérique n'est –elle pas la révolution logistique ? La question mérite d'être posée. La France a toutes les ressources nécessaires, un territoire riche et varié, des infrastructures développées, un capital humain immense, pour bâtir une stratégie nationale et projeter la logistique vers l'avenir.

2. La logistique en France : état des lieux et pistes de progrès

Présentation par Michel Savy (Président du comité scientifique) et Corinne Blanquart (Directrice de laboratoire à l'IFSTTAR) du rapport scientifique

Présentation du rapport scientifique par Corinne Blanquart

Le rapport est issu du travail du comité scientifique qui avait pour objectifs de faire le point et la synthèse des connaissances sur la logistique et d'esquisser des axes d'actions. Le comité scientifique s'est réuni 5 fois entre mars et septembre 2014 sous la présidence de Michel Savy. Le cœur de ce rapport porte sur les différents modèles d'organisations logistiques, en fonction des secteurs, des entreprises et des liens entre ces entreprises.

L'une des originalités de ce rapport consiste à montrer que pour comprendre la logistique il faut la positionner en interaction avec différents systèmes :

- les systèmes de production et de distribution d'une part ;
- les systèmes territoriaux d'autre part, puisque la logistique va marquer les territoires au travers des nœuds sur lesquels elle s'appuie que sont, par exemple, les ports maritimes et fluviaux ;
- le système social car la logistique va mobiliser un certain nombre de professionnels qui mettront en œuvre les opérations. La logistique structure ainsi une organisation du travail et des collectifs de travail ;
- le système institutionnel puisque la logistique va devoir composer avec un certain nombre de lois et un ensemble de règlements qui vont agir sur elle de façon directe ou de façon indirecte.

Le document fournit un état des connaissances sur la question et souligne à la fois les dimensions stratégique et systémique de la logistique :

- Dimension stratégique : le rapport pose un diagnostic et énonce les besoins à venir ; en cela il ébauche une vision prospective très utile pour les questions d'intervention publique.
- Dimension systémique : le caractère polysémique de la logistique est mis en évidence ; La logistique est à la fois :
 - une activité technique qui fait référence à un ensemble d'opérations (stockage, manutention, emballage préparation de commande et transports) ;
 - une activité au sein de l'entreprise, dans ses fonctions de gestion des flux et de gestion des relations entre entreprises ;
 - une activité économique jouant un rôle dans l'économie du territoire et dans les systèmes de production ;
 - une activité sociale, qui marque les territoires ;
 - un objet de politique publique.

Un autre apport du comité scientifique a été de croiser les regards et les lectures sur cet objet logistique :

- Les regards par les différentes disciplines qui le touchent : l'économie, la géographie, l'aménagement, les sciences politiques et les sciences de l'ingénieur. Le comité a également mobilisé des personnalités du monde académique et des praticiens.
- Les lectures de la logistique à différentes échelles : régionale, nationale, mais aussi européenne et mondiale (banque mondiale).

Les travaux effectués permettent de mettre en évidence la diversité des enjeux associés à la logistique comme les enjeux d'aménagement du territoire et de développement économique. La logistique est une activité qui contribue aux PIB, au grand circuit économique et à son fonctionnement. Elle est aussi une activité qui mobilise les acteurs de la recherche sur des champs extrêmement variés : techniques, d'innovations organisationnelles, d'innovations de services avec une communauté de recherche qu'il faut continuer d'animer.

Questions adressées à Michel Savy

La diversité des enjeux liés à la logistique ne démontre-t-elle pas que l'intervention de l'Etat est nécessaire ?

C'est un système complexe, il n'y a donc pas de solutions simples. Il faut agir simultanément sur toute une série de facteurs infrastructurel, réglementaire, de formation, de mode de gestion et sur le rapport entre la sphère publique et la sphère privée. Dans ce contexte, l'Etat est nécessaire parce qu'il est un acteur direct en sa qualité de fournisseur d'infrastructures, d'actionnaire de grandes entreprises de logistique et de garant du cadre réglementaire. En outre, l'Etat est compétent pour déterminer une vision long terme d'intérêt général. La logistique est aussi un objet de politique publique.

L'enjeu principal de ces travaux ne réside-t-il finalement pas dans l'articulation entre une stratégie nationale et la mise en place de politiques décentralisées mobilisant des collectivités dont les compétences évoluent ?

Chaque territoire a son tissu productif, ses besoins logistiques et donc des réponses logistiques à différencier, à adapter et à faire émaner des capacités locales. Il faut que la démarche ascendante régionale rencontre la vision long terme collective que l'Etat a l'ambition d'élaborer à l'échelon national. Et il doit avoir aussi des modalités périodiques d'ajustement, de convergence de ces deux directions qui doivent être en harmonie. De plus, il faut articuler au mieux les actions nationales avec les décisions prises à l'échelle européenne.

Quels sont les leviers principaux identifiés dans le cadre du rapport ?

Quatre champs d'actions principaux ont été proposés dans le cadre du rapport. Ces champs ont ensuite structuré les **quatre ateliers de travail réalisés dans le cadre de la préparation de la Conférence** :

- La performance logistique des entreprises et en France ;
- L'emploi, les compétences et la formation ;
- L'insertion des activités logistiques dans le territoire ;
- La recherche, l'innovation et le partage des connaissances.

Questions posées par les participants

Quel potentiel d'exportation de savoir-faire nationaux en France dans le domaine de la logistique ?

Contrairement à d'autres pays européens, **la France dispose aujourd'hui encore de grands opérateurs de transport et logistique**. Il s'agit là d'un atout fort pour développer les capacités d'export de services à l'international. Ces atouts sont néanmoins tempérés par l'existence de faiblesses notamment dans les domaines du transport routier et ferroviaire. Mais globalement, la France se classe parmi les bons élèves en Europe.

Quelle place pour la logistique urbaine (du dernier kilomètre) dans ces réflexions ?

La logistique urbaine et notamment celle du dernier kilomètre constituent des enjeux clés. Il convient néanmoins de traiter la chaîne logistique dans son ensemble, des flux d'activités amont émanant par exemple des ports maritimes jusqu'à la logistique urbaine.

Le droit de l'urbanisme doit-il être adapté au profit de la logistique ?

Dans ce domaine comme dans d'autres, **la réglementation en vigueur apparaît exigeante voire très précautionneuse** (contraintes de sécurité, délais d'obtention d'autorisation, etc.). Dans ce cadre, l'Etat apparaît tout à fait légitime pour simplifier ces différentes réglementations dans une approche transversale.

L'Etat en tant que donneur d'ordre n'a-t-il pas en mains les clés de l'amélioration de la supply chain ?

L'Etat ne reste qu'un des acteurs clés parmi d'autres en tant que donneur d'ordre. La logistique reste un secteur avec des acteurs publics et privés. L'amélioration de la logistique en France nécessite une intervention conjointe et la fixation d'un objectif commun des mondes privés et publics dans le respect des compétences et spécificités de chacun.

3. Regards croisés sur les enjeux de la logistique et de la supply chain

Table ronde d'échanges avec

- François Deprey, Directeur général de GS1
- Mehdi El Alami, Consultant transport & logistics, chez Roland Berger
- Gérard Lahellec, Vice-Président de la région Bretagne
- Caroline Mondon, Présidente de Fapics, association française de supply chain management
- Patrick Oliva, Vice-Président Senior du Groupe Michelin

Quelles sont les actions concrètes à engager en priorité par la profession et/ou par les pouvoirs publics pour remédier la perte de compétitivité française sur la scène internationale ?

Les pouvoirs publics peuvent contribuer à **mieux valoriser les enjeux et le potentiel des nouveaux métiers de la logistique** et du supply chain management en matière de compétitivité et de création d'emplois. Les associations professionnelles peuvent également participer à la valorisation de l'image des différents métiers afin **d'attirer de nouveaux talents** (journées évènementielles, communication, etc.).

Au-delà des écarts en matière de coûts salariaux ou en termes d'infrastructure, **un levier de compétitivité fort réside également dans la capacité à pouvoir proposer des solutions opérationnelles et techniques aux entreprises**. Il est de plus en plus fréquent de voir des acteurs industriels internationaux choisir de relocaliser leurs activités en dehors de France (Belgique / Pays-Bas) selon une logique à la fois de cluster (toucher plusieurs pays en même temps) mais également de rationalisation des coûts complets de l'ensemble de la supply chain.

Les prochaines évolutions des villes pourraient également constituer des leviers considérables dans le domaine de la logistique du dernier kilomètre : **l'instauration de zones très basses émissions, l'aspiration des clients à disposer de services porte à porte et la nécessité de renouveler les modalités opérationnelles de la logistique et d'innover dans les villes**. Les défis portent sur la planification avec les municipalités, l'instauration de centres de distribution urbains, la mutualisation des frets, l'instauration d'infrastructures nouvelles orientées digitales comme le suivi des flux, l'information, etc.. Les pouvoirs publics décentralisés ont toute leur place pour relever ces défis et développer des savoir-faire qui pourraient être exportables.

La dimension collaborative apparait également comme une notion clé pour développer la compétitivité française. Or la collaboration entre les acteurs de la logistique nécessite le partage d'un standard, d'un langage commun, inexistant aujourd'hui. **Un effort de capitalisation et de partage doit être réalisé afin d'éviter de multiplier et superposer les standards ou modes de fonctionnement** au sein des organisations.

Quels sont les principaux facteurs à prendre en compte lorsque l'on cherche à mettre en place une politique logistique durable au niveau d'un territoire ?

La Bretagne s'est engagée dans un **plan stratégique logistique régional** afin de répondre au besoin de modernisation de ses infrastructures portuaires décentralisées ou de soulager ses acteurs sous pression de l'économie de production. Ce plan, fruit d'une collaboration avec l'ensemble des acteurs économiques dont les chargeurs, traite notamment du redéploiement pérenne du fret ferroviaire. L'une des problématiques les plus fortes réside **dans le partage du risque entre acteurs publics et privés et dans la garantie des usages finaux des infrastructures par les acteurs économiques**.

Au-delà de l'exemple breton, les régions semblent pouvoir également **jouer un rôle clé notamment en se faisant les relais des initiatives les plus intéressantes**. A titre d'exemple, la DIRECCTE de la région Centre a contribué à faire la promotion du « serious game » conçu par FAPICS visant à sensibiliser les participants aux enjeux et aux métiers de la logistique.

Quelles évolutions et quels enjeux derrière le développement du numérique ?

Les flux d'informations sont de plus en plus stratégiques pour la performance de **l'ensemble des entreprises**. Dans ce cadre, la communication « machine to machine » doit permettre de fiabiliser la gestion des données.

Le numérique doit être davantage considéré par les acteurs économiques en France comme **une opportunité de créer de la valeur complémentaire** et non plus comme un moyen de diminuer les coûts. **L'automatisation, la communication entre machines ou encore**

la robotisation constituent ainsi des viviers d'opportunités de valeur ajoutée et de développement de nouveaux champs d'activité comme par exemple le « homme to machine » (développement du porte à porte, service personnalisé, etc.).

Quatre axes d'application dans le domaine logistique peuvent être considérés :

- Faciliter des schémas d'organisation ou de mutualisation de transports ;
- Créer davantage de transparence sur les capacités disponibles et sur leur prix ;
- Exploiter les données pour améliorer les capacités de prévision et de suivi en temps réel ;
- Développer la robotisation physique.

Le numérique apparaît également essentiel pour le suivi et l'optimisation de la répartition des stocks au niveau international et en tant que **vecteur de simplification et de fluidification de la relation client**.

Comment jugez-vous le rayonnement à l'étranger de la France et des entreprises françaises dans le domaine de la logistique et la supply chain ?

La difficulté de la France à proposer des équipes d'étudiants participant à des serious game internationaux illustre une nouvelle fois le **manque de prise de conscience des enjeux couverts par la logistique et la supply chain**.

De même, la faible participation de la France aux congrès internationaux et aux travaux de standardisation des bonnes pratiques internationales ne contribue pas à développer son rayonnement dans le domaine.

Comment la responsabilité sociétale des entreprises se traduit-elle concrètement aujourd'hui dans le champ de la logistique ? Quelles sont les pistes de progrès ?

Les entreprises de grandes et moyennes surfaces (GMS) et les entreprises de e-commerce se livrent une guerre sans merci où il est peu probable que se dégage de l'exemplarité sociale et environnementale. Pour éviter cela, **la mise en place de politiques dédiées et concertées entre tous les acteurs apparaît fondamentale pour garantir la création des conditions matérielles nécessaires à une telle exemplarité**. En région Bretagne, des contrats de filière sont développés avec l'ensemble des acteurs. L'un d'entre eux se traduira par exemple par une labellisation des transports routiers.

Quelles sont selon vous les principales évolutions du secteur à attendre dans les dix prochaines années ? Quelles vont être leurs conséquences ?

En parallèle du développement du e-commerce, la réimplantation les grandes et moyennes surfaces (GMS) dans les villes avec des formats de proximité, ou encore le raccourcissement des séries, **conduit à une fragmentation des volumes transportés, de bonne augure pour les transporteurs mais plus néfaste pour l'environnement** si aucune politique n'est prévue en la matière.

Les acteurs de la logistique feront également de plus en plus face à deux types de concurrents :

- **Les acteurs du e-commerce** (à la fois client et concurrents) qui dans une logique d'amélioration du service client et non transactionnelle innovent largement dans le domaine de la robotisation ;
- **Les startups logistiques** qui proposent des solutions techniques ou d'intermédiation là où les grands groupes demeurent rigides (logistique du dernier kilomètre, désintermédiation entre chargeurs et transporteurs, souplesse contractuelle, etc.).

Cette concurrence émergente doit néanmoins être considérée comme une opportunité de capitaliser sur des innovations à forte valeur ajoutée.

La question de la mutualisation sera également clé. De nouvelles formes d'associations multipolaires se créeront dans le futur sur la base d'intérêts communs à tous les étages de la chaîne de valeur. Dans ce cadre, l'Internet Physique, sujet sur lequel la France est motrice, pourra permettre de développer de nouveaux modèles bouleversant les villes et les campagnes à travers le développement des activités à distance.

Il apparaît également fondamental de **réconcilier la tendance à la croissance des activités logistiques avec la nécessité de diminuer la consommation d'énergies fossiles**. Pour cela, la mutualisation, le développement de l'intermodalité apparaissent comme des leviers évidents. De même, **l'utilisation de véhicules plus légers et l'introduction de l'électrique voire de l'hybride** apparaissent également incontournables pour les années à venir. Des villes ont déjà pris des initiatives en la matière mais celles-ci doivent être massifiées afin de développer l'uniformité des standards et diminuer les coûts individuels



Quelle valorisation des acteurs en matière de respect des normes environnementales dans le cadre de leurs activités logistiques ?

Avec le développement de l'« ubérisation » du dernier kilomètre ou de machines à colis, les bilans carbone risquent d'être impactés de façon négative. La labellisation du respect de l'environnement apparaît comme une solution crédible face à ces tendances. Aujourd'hui, le respect de l'environnement par les transporteurs ne constitue pas un critère de sélection pour leurs clients. L'information transparente sur le niveau de respect de l'environnement par les prestataires logistiques reste encore insuffisante.

Comment favoriser l'émergence de startups françaises à fort potentiel dans la logistique sans assouplir le cadre réglementaire ?

Le monde numérique offre énormément de possibilités. Les modèles se démassifient et les opportunités viennent de la désintermédiation. Au quotidien, plusieurs acteurs montrent leurs capacités à créer de la valeur en ouvrant des brèches et en se positionnant sur des niches. L'émergence de nouveaux acteurs repose davantage sur la capacité à trouver de nouveaux positionnements marketing, source de valeur pour les clients, que l'assouplissement du cadre réglementaire.

4. De nouveaux modèles logistiques à inventer

Témoignage de Jacques-Antoine Granjon, PDG de Vente-privée.com

L'activité de Vente-privée.com et le poids de la logistique

La logistique est une activité fondamentale pour *Vente-privée.com* car elle permet de créer la confiance avec le client dans un domaine d'activité où le virtuel est particulièrement ancré (paiement en ligne, accès à l'information sur l'avancement des livraisons, etc.). La logistique est également un vecteur de transparence vis-à-vis du client afin de l'informer sur les délais et les caractéristiques spécifiques des commandes. *Vente-privée.com* a notamment fait le choix d'internaliser son activité logistique et dispose ainsi de ses propres centres logistiques et entrepôts.

Vente-privée.com attache une importance particulière à son service client et celui-ci doit être connecté à la logistique pour garantir une information fiable au client. La logistique participe à l'expérience client : elle vise à faciliter la vie du client, minimiser ses efforts en lui donnant accès à des informations simples sur le suivi de ces commandes.

Vente-privée.com travaille également sur le développement de nouveaux formats d'emballages qui combinent image pour les clients, respect de l'environnement, solidité et coût des matières premières.

La logistique c'est également le développement de solutions complexes et de processus fins par des ingénieurs de haut niveau. La logistique c'est également des hommes et des femmes qui travaillent dans les entrepôts et dont les conditions de travail ne sont pas toujours évidentes, nécessitant un traitement adapté et une reconnaissance particulière. 55% des personnes travaillant aux activités logistiques chez *Vente-privée.com* sont des femmes, facilitant ainsi l'intégration et l'autonomie de ces dernières.

La logistique reflète également la stratégie de l'entreprise à travers ses choix immobiliers. Toutes les entreprises en croissance doivent ainsi toujours anticiper sur leurs futurs besoins d'exploitation et les investissements immobiliers qui en découlent.

Les changements profonds induits par le digital

Aujourd'hui, toutes les marques, tous les distributeurs peuvent livrer directement le client final grâce au digital, cassant ainsi tous les intermédiaires. A titre d'exemple, les plus grandes progressions récentes en matière de e-commerce aux Etats-Unis ont été réalisées par Wall Mart et non par Amazon, illustrant ainsi que la grande distribution et le e-commerce ne sont pas nécessairement opposés.

Le digital a également rendu le consommateur intelligent, sachant et avisé en matière d'achats. Il est devenu critique et d'autant plus exigeant en matière de qualité et de diversité de services. Les clients ont également des attentes nouvelles : vitesse, précision, immédiateté.

Les enjeux et les mutations du secteur logistique

La mécanisation va se développer, de plus en plus, en réponse à la baisse tendancielle des prix et du panier moyen des clients.

La hausse des coûts du transport, l'impact environnemental devront également être pris de plus en plus en compte par les marques.

L'excellence opérationnelle devra être de plus en plus remise en question pour satisfaire les besoins des clients. L'erreur est et sera d'ailleurs de moins en moins acceptée par ceux-ci.

Le rôle des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics doivent faciliter les investissements des entreprises pour les aider à être profitables. Ils doivent également faciliter la création de zones périurbaines d'entreposage pour permettre les livraisons auprès de tous les types de clients et ce quel que soit leur positionnement géographique.

5. Performance, emploi, territoire, recherche : quels leviers pour faire de la logistique un atout pour la France

Conclusions des ateliers préparatoires à la Conférence par les animateurs de chaque atelier

- Laurent Grégoire, Président de la section thématique Logistique & Supply chain de la CNS
- Jean-André Lasserre, Directeur des relations institutionnelles et des études de l'AFT
- Michel Savy, Professeur émérite à l'Université Paris Est
- Philippe Deysine, Délégué général de Nov@log

Quelle a été la dynamique dans les ateliers préparatoires à la Conférence ?

La dynamique a commencé avec le Conseil Scientifique, dont le produit est le fruit d'un travail collectif. La dynamique s'est poursuivie lors des ateliers avec un recrutement éclectique. Il y a eu une prise de conscience collective que quelque chose de nouveau et d'innovant se déroulait lors de ces ateliers. Lors de cette étape, de nombreuses contributions pertinentes ont été partagées et formalisées. Enfin, cette Conférence n'est pas une fin mais un début, et de nouvelles contributions pourront être prises en compte lors de la phase de mise en œuvre.

Quels sont les défis de la logistique urbaine du dernier et du premier kilomètre ?

La logistique urbaine s'intègre dans une chaîne d'approvisionnement global. Des défis spécifiques ont néanmoins été relevés par les ateliers :

- **Assurer l'approvisionnement et la reprise des marchandises en ville tout en garantissant la qualité de vie des habitants** et ce malgré des évolutions peu favorables (hausse de la densité de population, inexistence d'arbitrage entre le foncier et la voirie, etc.) ;
- **Identifier les nouveaux entrants et développer l'intelligence collective partagée** en matière de services et distribution urbaine, notamment les acteurs du numérique qui vont impacter les schémas de massification et de mutualisation (levier principal pour lutter contre la congestion) ;
- **Construire au niveau de l'Etat et des collectivités une vision de société autour d'un intérêt collectif** et définir le niveau d'intervention des pouvoirs publics pour favoriser la massification tout en garantissant la satisfaction client. Dans ce cadre, le monde de la recherche peut être un interlocuteur clé dans la construction d'une intelligence collective et non partisane.

Quels sont les défis de la logistique en matière d'environnement ?

L'environnement constitue l'un des principaux défis aujourd'hui pour la logistique en France. Les pouvoirs publics ont notamment leur place pour proposer de nouveaux axes d'amélioration :

- **Multiplier les nœuds intermodaux et établir une carte des nœuds intermodaux nécessaires** pour la performance logistique de la France avec l'ensemble des acteurs ;
- **Limiter les émissions de CO2 et de gaz à effet de serre et simplifier la réglementation** pour éviter de superposer les normes et les modes de calculs (au niveau national mais aussi au niveau international) ;
- **Sécuriser les fournisseurs et l'ensemble des réseaux logistiques par un meilleur usage des ressources** en développant le recyclage et la réutilisation notamment dans le cadre de l'économie circulaire et numérique.

Quel est l'impact du numérique sur les compétences des métiers logistiques?

Trois facteurs de changement doivent être considérés :

- L'impact sur les volumes d'emplois (vision quantitative) ;
- L'impact sur le contenu des emplois (vision qualitative) ;
- L'impact sur l'évolution des emplois.

En l'occurrence, le développement du numérique et la digitalisation au sens large ont un impact considérable sur la quantité et le contenu des emplois du secteur logistique. Il s'agit de conjuguer des politiques d'accompagnement qui à la fois travaillent sur la réalité actuelle d'un marché ouvert et sont capables de prendre en compte ces évolutions. Les axes suivants ont ainsi été proposés :

- **Mettre en commun les moyens financiers et la façon d'organiser les formations** afin de favoriser l'acquisition et le maintien dans le temps de compétences par les acteurs du secteur (sécurisation des parcours professionnels) ;
- **Développer les capacités de formation et former des enseignants** sur les disciplines logistiques.

Comment les infrastructures contribuent à l'amélioration de la performance de la logistique?

Les infrastructures constituent une composante indispensable de la performance logistique en France. **L'enjeu est davantage d'assurer l'entretien et la rénovation des infrastructures existantes que d'en construire de nouvelles.** Au regard des initiatives déjà conduites, des passerelles doivent être formées entre les démarches existantes : la conférence ferroviaire, la conférence fluviale, la conférence sur le climat et les transports.

Que recouvre le concept de « fabrique logistique » ?

La recherche, en France, n'est pas un moteur de création d'intelligence collective dans le domaine de la supply chain contrairement à d'autres pays. **Elle est en effet trop fragmentée pour répondre aux enjeux globaux de progrès autour des notions de gestion des risques, de financiarisation, etc.** De plus, le fait que la logistique ne soit pas reconnue comme une discipline académique en tant que telle, implique une faible sécurisation des parcours professionnels pour les chercheurs.

Face à ce constat, l'objectif vise à « désensibiliser » les compétences d'une activité par essence systémique et pluridisciplinaire. **Les « fabriques logistiques » permettraient de proposer des lieux d'échanges entre les acteurs de la recherche et de l'innovation, les acteurs publics et les acteurs privés.** Elles seraient ainsi force de propositions pour initier des programmes de recherche fondamentale ou appliquée dans le domaine de la logistique et également développer et valoriser les retours d'expériences de terrain et des innovations testées.

De plus, **la mise en réseau des acteurs de la recherche autour de thèmes logistiques et le développement de la prise de conscience des intérêts de la logistique par les chercheurs eux-mêmes permettrait de développer une recherche en logistique plus riche.**

Quelles sont les propositions en matière de simplification et d'harmonisation des réglementations ?

La simplification, l'harmonisation et la stabilité des réglementations sont largement ressorties, comme les leviers principaux d'amélioration de la performance logistique en France, aussi bien de la consultation publique que des ateliers. Cela concerne notamment les domaines suivants :

- Règlementation environnementale ;
- Règlementation et déclarations douanières ;
- Disparités réglementaires entre les régions ;
- Contraintes techniques liées aux entrepôts ;
- Fiscalité ;
- Droit du travail.

Une définition claire et uniforme de la performance et de ses standards (qualité de service), permettrait une meilleure compréhension mutuelle des différents acteurs de la chaîne. De même, **le partage d'expériences entre les collaborateurs des secteurs privés et publics pourrait contribuer à développer cette compréhension mutuelle.**

Quelles sont les propositions pour favoriser la promotion des métiers de la logistique ?

Les travaux des ateliers et la Conférence mettent en exergue la méconnaissance forte des métiers de la logistique par l'opinion publique. Pour favoriser une connaissance plus large des métiers et développer l'offre de formation, les travaux des ateliers ont proposé la mise en place d'une alliance entre les branches au sein desquelles les emplois logistiques sont fortement représentés. Cette alliance viserait notamment à capitaliser et enrichir des outils déjà existants :

- Les fiches métiers ROME (répertoire de métiers / carrières produit par le pôle emploi).
- Le format CODE (parcours de formation et d'évolution des compétences).

Quels sont les constats concernant la formation et la sensibilisation des PME à la logistique et à la supply chain ?

L'une des faiblesses de la France réside dans le fait que **les PME françaises ne se transforment pas suffisamment en ETI et n'exportent pas suffisamment à travers le monde**. Deux raisons expliquent cela :

- Le manque de commerciaux pour vendre les produits français à travers le monde ;
- Le manque de sensibilisation et de formation des responsables des PME aux enjeux de la logistique, et plus particulièrement à l'exportation.

Quelles sont les propositions pour améliorer la connaissance en logistique ?

Une proposition commune aux différents ateliers est de **faire émerger un dispositif privé / public d'observation de la logistique afin de faciliter les travaux de connaissance, de capitalisation et de mesure de la performance de la discipline**.

Comment est envisagée l'articulation entre la stratégie nationale logistique et les stratégies des territoires ?

Les territoires n'ont pas tous les mêmes besoins en matière de **logistique**. **C'est pourquoi, chaque territoire doit établir un diagnostic, recenser ses besoins et établir une stratégie logistique**. Il appartient aussi à l'Etat d'élaborer sa propre stratégie logistique en application de la loi de 2013. **Ainsi, l'Etat et les territoires doivent se rencontrer périodiquement pour co-décider, cofinancer et assurer une convergence entre une stratégie nationale et une stratégie décentralisée**.

Quelles sont les suites à donner à ces travaux ?

Il apparaît essentiel de poursuivre cette mobilisation de tous les acteurs privés et publics effectuée dans le cadre de la préparation de la Conférence. **Les travaux préparatoires ont montré l'intérêt et la volonté commune des acteurs d'un secteur très dispersé**. Les instances représentatives et syndicales devront également être intégrées aux travaux futurs. **L'objectif sera notamment de construire, à l'instar des filières industrielles, un programme d'actions prioritaires faisant la promotion du « made in France », à l'échelle de l'ensemble de la profession logistique**.

6. De nouveaux modèles logistiques à inventer

Éléments du discours de Pascal Faure, Directeur Général des Entreprises

La logistique est un secteur majeur de notre économie. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : elle emploie environ 1,5 millions de personnes en France, représente 144 Mds€ de chiffre d'affaires pour compte d'autrui et 53 Mds€ de valeur ajoutée brute. La logistique pour la France, c'est avant tout de solides atouts, une diversité des acteurs mais aussi quelques marges d'amélioration qu'il ne faut pas occulter.

La logistique est d'abord une responsabilité des entreprises. Mais les pouvoirs publics peuvent les aider en mobilisant les leviers de l'action publique sur les thèmes des infrastructures, des équipements, des schémas directeurs d'aménagement des territoires en lien avec les collectivités locales. Les pouvoirs publics doivent être les animateurs d'une stratégie, établie avec les entreprises réunies dans l'enceinte de la Conférence logistique. En outre, l'Etat ne peut pas être indifférent aux enjeux de développement durable qui impactent l'ensemble des secteurs de l'économie. La COP 21 sera le moment pour faire émerger des propositions concrètes. Les pouvoirs publics ne peuvent également pas rester étrangers aux évolutions liées à la transformation numérique.

Les entreprises doivent cependant se prendre en main et s'approprier ce sujet de façon plus collective. Sur le volet de la logistique et du numérique, les entreprises doivent être vigilantes dans le domaine de l'interopérabilité, qui est une condition majeure de déploiement des usages dans cet univers aux cycles courts. Les entreprises doivent être orientées vers l'innovation logistique par la transformation numérique.

Les pôles de compétitivité directement concernés par le sujet logistique (en particulier Nov@log et i-Trans) doivent eux envisager de concevoir une offre de services cohérente et efficace pour accompagner les entreprises industrielles et commerciales adhérentes des pôles (et clusters) de France, afin de les accompagner pas à pas sur le chemin de la maturité logistique par le numérique.

Face à la complexité et à la diversité des domaines d'intérêts du sujet, il est proposé de se focaliser sur trois axes de travail :

- 1. Faire entrer l'agilité logistique comme un axe majeur des ambitions du Plan Industrie du futur.** La logistique doit être retenue parmi les volets du plan d'accompagnement des entreprises dans le cadre du plan Industrie du futur
- 2. Placer la France au centre des échanges logistiques internationaux d'ici 2025.** L'objectif commun des pouvoirs publics et des entreprises est de positionner la France dans le groupe des meilleurs pays en termes de logistique. Pour cela, il faudra simplifier des procédures, clarifier, rendre accessible ce qui ne l'est pas et bâtir une stratégie globale et ambitieuse. Il faudra également intégrer les potentiels de croissance offerts par les dimensions du développement durable et du numérique.
- 3. Calquer la méthode de travail sur celle mise en œuvre au sein des Comités stratégiques de filières :** c'est-à-dire réunir les entreprises, les pouvoirs publics et les partenaires sociaux. Cette Conférence logistique doit ainsi être l'enceinte d'un dialogue régulier avec tous les acteurs de la logistique.



Eléments du discours d'Alain Vidalies, secrétaire d'Etat chargé des Transports, de la Mer et de la Pêche

Quatre enseignements majeurs ont été retenus des travaux de la Conférence :

1. Le premier bénéfice de la Conférence nationale sur la logistique est la mise en lumière, si besoin était, de l'importance stratégique du secteur de la logistique.

2. Le deuxième enseignement réside dans le fait que l'Etat et plus largement les pouvoirs publics sont très attendus, bien que la logistique repose majoritairement sur les acteurs privés.

Pour cela, l'engagement a été pris que l'exercice débouchera sur une Stratégie Nationale pour la Logistique qui sera présentée d'ici la fin de l'année 2015. Mais cette intervention de l'Etat doit reposer sur un contrat avec les acteurs privés de la logistique. Il appartient ainsi à l'Etat de prononcer le discours de la méthode : parce qu'il est lui-même pourvoyeur d'infrastructure logistique, parce qu'il est actionnaire de grands acteurs logistiques à l'instar de SNCF ou de La Poste, et parce qu'il fixe les réglementations de toutes natures, techniques, environnementales, fiscales, sociales etc. Il ne s'agit d'ailleurs pas uniquement de travailler aux conditions de la compétitivité de la filière logistique, mais également de penser son inscription dans le développement durable, son adaptation dans la transition numérique, notamment au regard des enjeux sociaux qui y sont attachés.

3. Tous ces défis nécessitent de définir la méthode à suivre, en cohérence entre tous les acteurs

A travers cette stratégie nationale, l'Etat doit formuler des objectifs :

- En matière de compétitivité économique de la filière ;
- en matière d'emplois, de recrutements et de formation ;
- en matière de réductions des émissions de gaz à serre ;
- en matière d'investissements logistiques, qu'il s'agisse des projets d'infrastructures et de services stratégiques pour la chaîne logistique ou la question particulière de la modernisation des entrepôts.

Cette stratégie nationale devra en premier lieu s'articuler avec les stratégies régionales et métropolitaines. En effet, pour cette question de la logistique, l'échelon pertinent est celui de la région et de la métropole. La nouvelle organisation territoriale de la République issue de la loi NOTRe et de la loi MAPTAM va légitimer cette articulation territoriale.

Par ailleurs, il sera impératif de poursuivre le travail engagé, d'une meilleure connaissance du périmètre de la logistique et du meilleur partage des données associées entre l'ensemble des acteurs. Pour définir l'organisation adaptée à mettre en place, les inspections générales seront mobilisées – le CGEDD et le CGE – pour faire des propositions avant la fin de cette année, en prenant appui notamment sur les services statistiques du MEDDE (SOeS) et du Ministère de l'Economie (INSEE), mais aussi les différents observatoires régionaux ou sectoriels déjà en place.

4. Les leviers d'action

A. Optimiser les infrastructures de transport

La performance logistique passe par une meilleure utilisation de nos équipements et nos infrastructures. Le travail est d'ailleurs déjà engagé par les conférences fret ferroviaire et fluviale.

Avec la massification des flux, il faudra permettre l'ouverture des données de transport de marchandises pour que les développeurs créent les services de demain, qui partiront le plus souvent du besoin du client.

Le lancement d'un nouvel appel à projets dans le cadre du Programme Investissement d'Avenir a d'ailleurs été annoncé. Cet appel à projets, intitulé « Logistique et intermodalité » vise à financer des projets de recherche et développement dans le domaine de la logistique et du transport de marchandises sur les sujets suivants :

- La manutention et le transfert de marchandises entre les différents modes de transports ;
- L'identification et la traçabilité des marchandises ;
- Le développement de conteneurs de nouvelle génération ;
- Les systèmes de gestion optimisée des flux logistiques ;



- L'automatisation de la gestion des stocks afin d'optimiser les taux remplissage et de limiter les retours à vide des moyens de transport.

B. Soutenir l'emploi et la formation

Un effort de valorisation des métiers et de renforcement des formations de la logistique et supply chain sera initié par les services compétents avec les représentants des branches pour avancer sur la définition des métiers et des compétences afférentes, notamment au travers des deux référentiels nationaux sur les métiers (le « ROME ») produits par Pôle Emploi, et en matière de formation, le Formacode. Les possibilités existantes en termes de renforcement de la formation professionnelle et de préparation des emplois au monde de demain devront également être étudiées. Les changements induits par la transition numérique, les objets connectés ou encore l'automatisation de certaines fonctions devront ainsi être pris en compte.

C. Harmoniser et simplifier

Les contributions sont unanimes : au travers de la consultation publique, dans les travaux des ateliers, une demande d'harmonisation, de simplification mais aussi de stabilisation de la réglementation s'est fortement exprimée. Le choc de simplification amorcé par le Président de la République en mars 2013 doit pouvoir trouver sa mise en œuvre au bénéfice de la logistique.

D. Préparer la logistique de demain

Il est souhaité que la stratégie nationale aboutisse à la mise en place d'un référentiel RSE (responsabilité sociétale des entreprises) commun et partagé par l'ensemble des acteurs. Il s'agit d'adapter au secteur spécifique de la logistique, les normes utilisées dans beaucoup d'autres secteurs permettant d'attester la responsabilité sociale et environnementale des acteurs. Il s'agit également de rendre plus lisibles les multiples dispositifs aujourd'hui en place.

Dans le même temps, la loi sur la transition énergétique fixe des objectifs en matière d'économie circulaire. La logistique doit s'y préparer, en améliorant la logistique inverse et la gestion des déchets, et participer à la réduction de l'impact de l'économie sur notre environnement.

La Conférence nationale logistique est un formidable exercice qui réveille les organisations et crée une dynamique sans précédent. Les travaux conduits déboucheront sur une Stratégie Nationale pour la logistique qui intégrera à la fois une vision de long terme et des actions concrètes. Cette stratégie sera interministérielle afin de mettre en place une politique publique cohérente. Elle sera assise sur un dialogue approfondi avec les futures grandes régions et les territoires qui développeront leur stratégie territoriale.

Le secrétaire d'Etat aux Transports, à la Mer et à la Pêche et le ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, sont les porteurs de cette ambition pour construire « France Logistique 2025 ».