

## La conférence nationale de la logistique... et après ?

Le 8 juillet 2015, le gouvernement français organisait, sous la houlette de 2 ministères (Ministère de l'écologie, du Développement Durable et de l'Énergie et Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique), la première Conférence Nationale de la Logistique, qui était inscrite dans la loi du 28 mai 2013 (Article 41). Le Cret-Log s'est associé à la préparation de cette conférence, tant dans l'élaboration du rapport que dans les ateliers thématiques préparatoires à la conférence, sans oublier que le député F.-M. Lambert, qui a présidé cette Conférence, est un ancien diplômé du Cret-Log ! Pourquoi cette conférence était-elle importante ? Que peut-on en attendre ?

Une conférence « historique » pour la logistique en France. C'est en effet la première fois qu'une conférence sur ce sujet est organisée en France par l'Etat. Après plusieurs pays, la France déclare la Logistique « stratégique » pour la compétitivité de son économie ! Un comble pour une nation qui a été parmi les premières à théoriser la logistique. Cette conférence est en tous cas une chance pour tous les logisticiens de France qui voient leur métier, leurs compétences et connaissances mis positivement sur le devant de la scène.

### La complexité du terme Logistique

Les travaux préparatoires ainsi que les propos tenus pendant la conférence ont montré que la logistique recouvre plusieurs réalités. C'est une démarche transversale et intégratrice de gestion des flux et par les flux, c'est une fonction d'entreprise avec des personnes officiellement en charge de cette gestion logistique (voire du Supply Chain Management), et c'est un secteur d'activité à part entière avec des entreprises dont c'est le cœur de métier.

En tant que démarche de gestion des flux et par les flux, la logistique concerne tous les secteurs d'activités, que ce soit dans le domaine industriel ou des services, privés

comme publics, dans le domaine marchand ou non marchand. C'est une compétence stratégique non seulement pour les très grandes entreprises, mais aussi pour les ETI, PME-PMI et TPE. Elle est un facteur clé de succès et de compétitivité pour les organisations comme les territoires, ce que certaines régions françaises ont parfaitement compris !

En tant que fonction et secteur, elle représente un nombre important d'emplois, qu'il est cependant difficile de précisément évaluer, notamment via des outils de statistique nationale. Ces emplois sont aussi bien peu qualifiés que très qualifiés (comme celui de Supply Chain Manager). Ajoutons que la « branche » logistique en tant que telle n'existe pas, ce qui ne facilite pas l'identification de sa contribution à la création de richesse nationale. Le secteur d'activités logistiques en lui-même présente une extrême hétérogénéité : des activités de



**Nathalie Fabbe-Costes,**  
Professeur des Universités,  
Directrice du Cret-Log,  
Aix-Marseille Université  
nathalie.fabbe-costes@univ-amu.fr



**La remise du Rapport.**  
Autour d'Alain Vidalies, Michel Savy, Laurent Livolsi,  
Eric Balot, Laurent Grégoire,  
et le représentant de Corinne Blanquart

transports (routiers, ferroviaires, fluviaux, maritimes et aériens), d'entreposage, de manutention et stockage, ainsi que les multiples activités associées à la finition des produits, leur emballage, jusqu'à la préparation des commandes et au soutien logistique, sans oublier les activités de retour de produits, démantèlement, re-fabrication ou recyclage, auxquelles s'ajoutent des activités en lien avec la gestion des flux informations associés, et des activités de conseils spécialisés dans ce domaine. De nombreuses activités sont donc souvent à la frontière d'activités industrielles ou de service « pur ».

Bien qu'indispensable à de nombreux secteurs et important élément de différenciation et source d'innovation, la logistique est peu connue du grand public (qui la confond souvent avec le transport), peu enseignée (même s'il existe des formations de tous niveaux dans ce domaine), dont les emplois sont assez mal identifiés, et c'est une compétence encore peu diffusée dans les administrations publiques, même les plus directement concernées (ex : les collectivités territoriales, pourtant très sollicitées par la logistique urbaine par exemple).

### **Des enjeux contradictoires**

Les activités de lobbying qui ont pu s'exprimer lors de la préparation de la conférence révèlent à quel point la logistique est porteuse d'enjeux pour de nombreuses parties prenantes. Les rapports de force entre partenaires des chaînes logistiques (transporteurs, prestataires de services, industriels, distributeurs, producteurs agricoles...) montrent aussi les enjeux financiers et stratégiques de la maîtrise de la circulation des flux. Or toute initiative publique peut déstabiliser les rapports de force et conduire à des réactions vives de certaines catégories d'acteurs (cf. écotaxe).

Pour les entreprises industrielles et commerciales françaises, maîtriser la logistique est indispensable pour satisfaire des clients et consommateurs de plus en plus exigeants et volatiles, ainsi que pour maîtriser leur développement international. Les activités logistiques représentent un « marché » à développer, avec des opportunités pour les prestataires français, mais dont la dynamique suppose de la part des entreprises de ce secteur une grande agilité et une capacité d'adaptation et d'innovation continue. Car les chaînes logistiques n'ont pas de frontières, surtout dans une économie mondialisée et de plus en plus digitalisée. La France, en tant que territoire, n'est pas isolée ! Développer la compétitivité de la France grâce à la logistique, c'est s'inscrire de manière volontariste dans la compétition mondiale en développant la capacité du pays à piloter les flux

physiques et à savoir exploiter les flux d'informations associés, notamment ceux en lien avec les clients, pour créer de la valeur.

Si le Grenelle de l'Environnement (en 2007) a particulièrement pointé du doigt les externalités négatives produites par les activités logistiques, il devient urgent de développer une connaissance partagée des externalités positives (moins reconnues) de la logistique.

Mais la compétitivité logistique ne peut sous-estimer les enjeux du développement durable. Les activités logistiques consomment/utilisent des ressources : de l'énergie, de l'espace (pour l'implantation des sites logistiques), des infrastructures publiques (comme les routes, les ports), des biens publics (la mer, les fleuves). La tension sur certaines de ces ressources, les impacts négatifs des activités logistiques, conduisent la société à une vigilance par rapport au développement non contrôlé de ces activités. Le cas de la logistique urbaine est de ce point de vue exemplaire !

### **Quel rôle pour l'Etat et les institutions ?**

Les enjeux et tensions que nous venons brièvement évoquer appellent à une réflexion sur les politiques publiques à développer (aménagement du territoire, réglementation, politique fiscale, etc.) dans lesquelles la logistique doit être pleinement prise en compte.

L'histoire de la logistique d'entreprise, notamment depuis les années 1970, révèle le rôle déterminant mais paradoxal de l'Etat et des institutions : rôle d'aménageur d'abord (fournisseur d'infrastructures), de régulateur de professions (ex : la TRO jusqu'en 1989), d'arbitre (ex : la NRE en 2001), de normalisateur (ex : les gabarits autorisés), de facilitateur (ex : le soutien aux investissements dans le numérique). Il est régulièrement appelé par les uns ou les autres à intervenir (pour protéger, réguler, aider, voire investir) ou au contraire à laisser le « marché » jouer son rôle.

La conférence est-elle prémonitoire d'un nouveau rôle que se prépare à jouer l'Etat français ? Quel rôle peut-il ou doit-il jouer dans le contexte de l'Europe ? A l'heure de la décentralisation, comment articulera-t-il une nécessaire politique nationale avec les stratégies régionales et métropolitaines ?

### **Vers une politique logistique nationale ?**

La conférence n'est qu'un point de départ. Si elle a eu la vertu de mieux faire connaître la logistique, il faut espérer que le bel élan du 8 juillet ne retombe pas.

Les territoires doivent s'emparer de ce sujet pour poursuivre les travaux engagés cette année et

déployer des stratégies ambitieuses dans le domaine.

L'annonce d'une stratégie logistique nationale pour la fin d'année 2015 est un signal positif, à condition qu'elle ne se traduise pas par une cascade de réglementations plus contraignantes les unes que les autres, ou par des initiatives qui, plutôt que de doper la compétitivité nationale, la pénalise.

Il est par ailleurs temps de rattraper le retard pris sur certains pays qui ont déjà lancé d'importants investissements tant dans des infrastructures nodales physiques et digitales, que dans la recherche ou la formation dans ce domaine.

Il revient aux universitaires dont nous sommes, de poursuivre l'effort de clarification terminologique, de travailler à la construction de théories et de connaissances dans ce domaine, d'accompagner les réflexions et expérimentations des entreprises et des institutions, de former des ingénieurs et des managers dans ces métiers, de contribuer au développement de la culture logistique de notre nation. ■

**Le Cret-Log** est un centre de recherche en sciences de gestion d'Aix Marseille Université spécialisé en logistique et Supply Chain Management. [www.cret-log.com](http://www.cret-log.com)

## Point de vue sur la Conférence nationale

Pour avoir souhaité une telle démarche, puis fait partie du comité scientifique en charge de la rédaction du rapport et finalement siégé dans l'une des commissions préparatoires de la conférence nationale, nous ne pouvons qu'apprécier un tel engagement du gouvernement français sur les questions de logistique et d'aménagement du territoire.

Si l'heure est donc à la satisfaction générale, pour tous ceux qui œuvrent dans ce domaine, il est cependant bon de rappeler que nous ne sommes qu'aux deux tiers du chemin et que la formulation de la stratégie nationale en la matière est annoncée pour la fin de l'année 2015. L'heure n'est donc pas encore au bilan mais davantage à la poursuite du travail commencé, à l'explication des enjeux d'une telle démarche. Cela est d'autant plus important qu'il convient de reconnaître que la place accordée dans les médias à cette première conférence nationale sur la logistique est pour le moins réduite. Si la presse spécialisée, qui fait évidemment partie des acteurs de ce domaine, s'est logiquement félicitée de cette organisation, les médias généralistes économiques ont été pour le moins discrets sur le sujet, même s'il est vrai qu'entre crise grecque et promulgation de la Loi Macron les sujets ne manquaient pas.

Les enjeux de cette stratégie nationale sont pourtant de première importance, d'abord au regard des questions de croissance économique. L'un des éléments remarquables du rapport est que la France n'est pas si bien classée que cela dans le classement de la Banque Mondiale. Même si celui-ci est sujet à caution, l'objectif de cette stratégie est donc d'améliorer le positionnement de la France. Les enjeux sont doubles : attirer des investissements étrangers ou capter des flux de marchandises, mais aussi faciliter l'exportation des entreprises nationales et particulièrement des PME, ce qui permettra l'émergence d'ETI dont la France manque cruellement par rapport à l'Allemagne, par exemple.

Ils sont de première importance également en termes d'aménagement du territoire. Cette question doit être entendue aussi bien sur le plan du développement

économique de chaque territoire mais aussi sur l'articulation entre territoires. C'est un sujet essentiel pour la réussite de la formulation de la stratégie puis de sa mise en action. Un sujet brûlant aussi puisqu'il concerne les responsabilités politiques nationales et celles des collectivités territoriales dans un contexte général de décentralisation. L'Etat doit cependant, selon nous, assumer ses responsabilités et construire le cadre au sein duquel les collectivités territoriales (particulièrement les Régions) pourront à leur tour agir. Il en va de la cohérence des schémas logistiques et transports qui seront mis en place, gage de compétitivité économique des acteurs, mais aussi de performance environnementale.

Pour conclure, nous voudrions souligner que cette stratégie nationale est finalement paradoxale. Elle vise certes à reconnaître une industrie, un secteur d'activité, qui représente globalement 1 emploi sur 10 en France, mais les véritables enjeux sur lesquels portent cette stratégie sont de créer les conditions de la compétitivité pour les entreprises qui ont recours aux prestations des différents acteurs de la branche. La stratégie logistique nationale n'est donc pas un catalogue de revendications des entreprises du secteur mais bien la volonté de construire un

écosystème favorable à la compétitivité des entreprises et aux engagements en matière de développement durable. Pour cela, il faut continuer de travailler avec les acteurs du secteur et construire avec eux des solutions pertinentes. ■



**Laurent Livolsi**  
Aix-Marseille Université Cret-Log