

La logistique au cœur des changements

Corinne Blanquart, Michel Savy

DANS ADMINISTRATION 2022/3 N° 275 , PAGES 15 À 18

ÉDITIONS L'ASSOCIATION DU CORPS PRÉFECTORAL ET DES HAUTS FONCTIONNAIRES DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

ISSN 0223-5439

DOI 10.3917/admi.275.0015

Date de mise en ligne : 30/11/2022

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://droit.cairn.info/revue-administration-2022-3-page-15?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour L'Association du Corps Préfectoral et des Hauts Fonctionnaires du Ministère de l'Intérieur.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

La logistique au cœur des changements

De tout temps, la logistique a connu de multiples évolutions, dont les principales sont ici relatées. Aujourd'hui, la logistique tient une place centrale dans les sociétés contemporaines, allant jusqu'à un rôle politique.



Corinne BLANQUART,

directrice de recherche à l'Université Gustave Eiffel



Michel SAVY,

professeur émérite à l'École d'Urbanisme de Paris et à l'École des Ponts et Chaussées, directeur de l'Observatoire des politiques et des stratégies de transport en Europe

> EN RESUMÉ : L'ambition est ici de désigner les principales évolutions que la logistique a connues depuis le début de ce siècle, évolutions qui s'inscrivent souvent dans des évolutions plus larges encore auxquelles elle a en retour contribué. S'en dégage le constat du rôle central que joue la logistique dans les sociétés contemporaines et de son caractère systémique, multidimensionnel (technique, économique, social, territorial, environnemental, politique, etc.).

Un mot polysémique

Longtemps limité au domaine militaireⁱ, l'emploi du mot logistique s'est généralisé à toute l'économie, à toute l'activité sociale. Selon le contexte, il peut avoir des sens différents, quand il désigne des **opérations** physiques de déplacement des produits dans le temps et dans l'espace (transport, entreposage), une **gestion** des systèmes de production et de distribution, en tant que systèmes de flux (flux d'informations et flux de produits) ou enfin une **branche** économique en voie de constitution, celle des prestataires proposant à leurs clients un ensemble d'opérations logistiques (utilisant à cet effet équipements, bâtiments et emprises foncières adéquats).

La logistique, une composante primordiale du développement

La logistique reflète tout d'abord l'importance des **flux** dans le fonctionnement des entreprises et des territoires, longtemps négligés par rapport aux activités agricoles ou industrielles, réputées à tort être seules productives. Si ce phénomène est mondial, il est très différencié d'une région à une autre, avec un **coût logistique** allant de 8% à 20% du PIB entre pays développés et pays en développement. L'enquête périodique sur l'**Indice de performance logistique** de la Banque mondialeⁱⁱ couvre 160 pays et souligne le rôle clef de la logistique dans le développement, qu'elle soit un outil d'efficacité ou au contraire un handicap supplémentaire dans la concurrence mondiale. La France occupe une place honorable dans ce classement (autour du quinzième rang), mais les pays voisins, qui sont aussi ses concurrents (Allemagne, Benelux), sont précisément les mieux classés au monde.

La diffusion du modèle de production flexible, piloté par une logistique « juste-à-temps », n'a été possible qu'avec une mutation du transport de fret et de la logistique.

Au demeurant, les économies modernes ne sont **nullement devenues immatérielles**, comme le montre le maintien du niveau de consommation matérielle intérieure (production locale, moins les exportations, plus les importations, en tonnes par habitant), et les flux de produits continuent globalement d'augmenter.

La logistique, une activité transversale

Une large part des opérations logistiques s'exerce à l'intérieur d'entreprises agricoles, industrielles et commerciales pour leur **propre compte**, à quoi s'ajoute la production des prestataires qui constituent la **branche** logistique. C'est dire que la logistique, qui n'est pas une production finale, est intrinsèquement liée à toutes les autres, elle leur est transversale.

La logistique accompagne étroitement le développement macroéconomique, ses **fluctuations quantitatives** et les **changements qualitatifs** de son organisation. En termes **conjuncturels**, le volume des transactions, des transports et des opérations logistiques connaît de manière amplifiée les variations du volume d'activité, à la hausse comme à la baisse, ce qui implique une aptitude notoire à la flexibilité. En termes **structurels**, le passage d'un modèle de production **fordiste**, fondé sur la production de masse de produits standards, à un modèle **toyotiste**, autorisant la diversification des produits et l'adaptation rapide des volumes de fabrication aux évolutions des marchés, a nécessité une nouvelle gestion des flux, agile et réduisant les immobilisations, une nouvelle logistique. Le rapport (l'élasticité pour les économistes) entre volume d'activité et flux de fret varie ainsi fortement d'une

phase de développement à une autre, rendant incertaines les projections à long terme, la **prospective**ⁱⁱⁱ.

Des évolutions des systèmes productifs qui marquent la domination du mode routier

Du côté de la **production industrielle**, la diffusion du modèle de production **flexible**, piloté par une logistique « juste-à-temps », n'a été possible qu'avec une mutation du transport de fret et de la logistique : diminution de la taille des lots expédiés, raccourcissement des délais, exigences de fiabilité inédites, etc., tant pour les approvisionnements des usines que pour l'évacuation de leur production. Une conséquence en fut, en particulier, le transfert d'une part du trafic des modes lourds (fer, voie d'eau) vers la route, plus agile. Le choix modal dépend d'abord des modes d'organisation de la production. Les contraintes qui pèsent sur le choix modal vont ainsi bien au-delà des simples caractéristiques des produits et intègrent des paramètres liés à l'organisation de la production. Rodrigue (2006)^{iv} va même jusqu'à remettre en cause la nature dérivée de la demande, en posant le nouveau paradigme d'une « demande intégrée ». Il considère les transports comme un système dont la performance repose sur son adaptation dans son ensemble à une demande complexe. Par ailleurs, du côté de la **distribution**, on a observé dans le monde entier (et en particulier en France) le développement du **grand commerce intégré**, contrôlant de multiples points de vente alimentés par de puissantes centrales d'achat. Dans le rapport de force entre les producteurs et les distributeurs, ces derniers ont gagné le contrôle de l'aval des chaînes logistiques, totalement intégrées à leur dispositif et partie prenante à leur valeur ajoutée et à leur rentabilité. Un certain nombre de contraintes en matière de transport et de logistique se diffusent donc de l'aval vers l'amont et notamment le « juste-à-temps imposé », contraignant les latitudes des producteurs en matière de choix modal.

Simultanément, l'évolution des **modes de vie** et de consommation, et la diffusion du télétravail lors de la crise du Covid^v



ont accéléré l'appel au **commerce en ligne** (au détriment des commerces de centre-ville, mais aussi des grandes surfaces périphériques) et donné une responsabilité au consommateur dans les contraintes qu'il fait peser sur la demande de transport. Dans le même registre, l'augmentation des **livraisons de repas** et autres produits de consommation dans des délais très brefs pose une **question sociale** aigüe, considérant le statut précaire, voire la situation irrégulière de nombre des travailleurs impliqués.

Une logistique coordonnant une diversité des échelles

Par ailleurs, production comme distribution sont impliquées dans le phénomène majeur de la **mondialisation**, segmentation et coordination des activités à l'échelle globale, qui a succédé à l'internationalisation selon laquelle de grandes entreprises disposaient de filiales relativement autonomes dans plusieurs pays. Le président de l'Organisation mondiale du commerce, Pascal Lamy, avait coutume de dire que la mondialisation repose sur deux outils principaux : le ordinateur (pour la circulation des informations) et le conteneur (pour la circulation des produits), c'est-à-dire sur une logistique mondiale. La fragmentation des systèmes productifs a ainsi engendré une circulation intense de produits non plus finis mais intermédiaires, et un rôle central des portes d'entrée et de sortie des territoires, ainsi que des lieux de stockage et d'assemblage

des produits. Dès lors, toute rupture des chaînes devient critique. Les événements géopolitiques actuels amènent à reconsidérer quelque peu ce modèle, si les circuits excessivement tendus deviennent trop fragiles.

Tout en s'inscrivant dans la mondialisation, l'**intégration européenne** a des caractéristiques propres. Au fil des ans, la **politique commune des transports** met en cohérence les politiques nationales, y compris pour ce qui touche aux mouvements de main-d'œuvre (règles du travailleur détaché, cabotage d'un transporteur routier dans un pays autre que le sien) ou à la soutenabilité (normes d'émission de polluants locaux par les moteurs diesel, décarbonation de l'ensemble de l'économie et donc des transports et de la logistique à l'horizon 2050, selon le **Pacte vert** et les propositions du paquet législatif *Fit for 55*).

Enfin, l'essor de l'urbanisation a fait émerger des enjeux particuliers pour la **logistique en ville**, aux effets externes particulièrement vifs dans un milieu dense, écologiquement fragile et disputé entre usages multiples. L'éloignement des entrepôts vers des périphéries lointaines, allongeant démesurément le « dernier kilomètre » des livraisons, des mesures correctrices sont recherchées, points relais ou hôtels logistiques, qu'il faut insérer au cœur de la ville. L'action délibérée des **responsables politiques locaux** est alors nécessaire et la logistique urbaine est désormais un thème obligé

© AdobeStock

L'Association du Corps Préfectoral et des Hauts Fonctionnaires du Ministère de l'Intérieur | Téléchargé le 03/06/2026 sur <https://droit.cairn.info> (IP: 216.73.216.232)

des politiques locales, s'appuyant à la fois sur la réglementation de la circulation, du stationnement, des types de véhicules autorisés (selon leurs dimensions et performances environnementales) et enfin sur la réglementation de l'urbanisme commercial.

C'est à ces différentes échelles que la logistique se déploie, dont l'articulation s'accomplit dans les nœuds des réseaux et les plateformes logistiques. Ainsi, au sein même du mode routier, le passage du transport de chargements complets au traitement de lots multiples (palettes, colis) s'appuie sur des réseaux de messagerie en *hub and spokes* (le moyeu et les rayons d'une roue), différenciant opérations locales de ramassage et de distribution, et opérations de transport à longue distance.

Une structure asymétrique du secteur

Enfin, la sophistication des méthodes et des outils de la logistique a accentué sa **professionnalisation** ainsi que son **externalisation** partielle, du compte propre des chargeurs vers le compte d'autrui des prestataires spécialisés, tandis que la logistique montait dans la hiérarchie des fonctions managériales des grandes entreprises. La fragmentation des systèmes productifs, reposant sur un recentrage des firmes dans leurs fonctions de base, a également favorisé ce mouvement d'externalisation.

Regroupant les flux de multiples clients, les prestataires logistiques ont pu mettre en œuvre des économies d'échelle, implantant des entrepôts et des zones logistiques de plus en plus grands à la périphérie des aires métropolitaines. Quant à l'organisation et aux structures de la branche, la concentration des grandes entreprises par fusion-acquisition à l'échelle internationale ne met pas fin à la fragmentation de certaines activités en de très nombreuses entreprises moyennes et petites, en particulier pour le transport routier. Il en résulte une structure **bipolaire**, dans laquelle les grands opérateurs accèdent à une compétence générale pour traiter tous types de produits, partout dans le monde, en utilisant l'ensemble des modes de transport et d'entreposage, mais en utilisant

La sophistication des méthodes et des outils de la logistique a accentué sa professionnalisation ainsi que son externalisation partielle, du compte propre des chargeurs vers le compte d'autrui des prestataires spécialisés, tandis que la logistique montait dans la hiérarchie des fonctions managériales des grandes entreprises.

massivement des entreprises de moindre taille comme sous-traitantes. Selon cette intégration asymétrique, les grandes entreprises de transport, auxiliaires de transport ou plateformes de livraison se retrouvent donc en position d'organisatrices des réseaux, tandis que les petites entreprises ou auto-entrepreneurs en position de sous-traitance pour le compte des précédentes peinent à maintenir un **taux de rentabilité suffisant**.

Dans les pays émergents, c'est un modèle **dual** qui apparaît avec la coexistence de deux organisations distinctes : une logistique traditionnelle, majoritaire et largement informelle, et une logistique dite structurée tournée vers les entreprises internationales.

Nouvelles interrogations

Partie prenante aux mutations passées, la logistique est évidemment touchée par les **mutations** en cours, ainsi que par les **chocs** de toutes natures qui viennent déstabiliser les tendances que l'on croyait établies et qui ouvrent de nouvelles interrogations.

Hautement technologique par certains de ses outils, la logistique est aussi une **industrie de main-d'œuvre**, pouvant employer notamment une population peu diplômée. On estime à 1,8 million le nombre d'emplois logistiques en France, sans compter les emplois liés à la construction et à l'entretien des infrastructures, des véhicules et entrepôts, à la fourniture d'énergie, etc. Pour autant, les emplois logistiques montrent une faible attractivité, notamment à l'égard des jeunes, et l'on observe une pénurie de conducteurs routiers dans toute l'Europe. Comment pallier ces difficultés et préparer l'avenir avec les **mutations techniques** profondes qui toucheront les métiers logistiques dans les années qui viennent, qu'il s'agisse de la **numérisation** des transactions ou de

la **robotisation** des tâches de maintenance voire, un jour, de conduite ? Les questions de recrutement, de compétences, de conditions de travail et de rémunération, de déroulement de carrière, de formation initiale et continue sont des éléments cruciaux pour toute stratégie logistique.

Les **chocs géopolitiques** touchent directement la logistique internationale, qu'ils soient d'origine sanitaire comme avec la crise du Covid, de nature diplomatique comme avec les différends entre les États-Unis et la Chine ou résultent de conflits militaires comme avec la guerre en Ukraine. La crise du Covid a ainsi fragilisé les chaînes logistiques et en réaction a ravivé un souci de souveraineté économique à l'échelle européenne pour certains produits essentiels. Quelles relocalisations en Europe et dans le bassin méditerranéen peut-on attendre, s'appuyant sur une logistique adéquate ? Comment contourner les risques de pénurie d'énergie, ou simplement surmonter l'augmentation des prix pour les activités de transport ? Bien plus grave encore, le blocage de la logistique d'exportation des céréales ukrainiennes peut entraîner une famine internationale. C'est ainsi que la recherche de **résilience** des chaînes logistiques passe aujourd'hui par le raccourcissement de certains circuits et par la reconstitution de stocks de sécurité, et donc la construction de nouvelles capacités d'entreposage.

Pour de nombreuses années à venir, la question de la **durabilité** de la logistique restera à l'ordre du jour, avec en particulier l'objectif de sa **décarbonation** pour enrayer sa contribution au changement de climat. Le transport est en France à l'origine de quelque 30% des émissions de gaz à effet de serre, dont un tiers du fait du transport de fret, sans compter les activités statiques de la logistique (entrepôts et magasins notamment). Les

moyens d'agir pour découpler activité logistique et nuisances environnementales ne manquent heureusement pas, puisqu'on peut tout à la fois :

- diminuer certaines quantités transportées (alléger les produits et les emballages, boire l'eau de la ville plutôt que l'eau en bouteille), soit agir sur les **tonnages** ;
- limiter les distances de transport en choisissant des fournisseurs et consommateurs plus proches, soit agir sur les **tonnes-kilomètres** ;

- utiliser des véhicules de plus grande capacité, mieux les remplir et limiter les parcours à vide, soit agir sur les **véhicules-kilomètres** ;

- améliorer l'efficacité énergétique des moyens de transport, y compris par un transfert vers les modes plus sobres tels que la voie d'eau et le chemin de fer^{vi}, et agir ainsi sur les **tonnes de CO₂ et de polluants locaux** par tonne-kilomètre transportée ;

- enfin, changer radicalement la **nature de l'énergie** consommée et ne plus utiliser de carburants fossiles. Soit, pour les automobiles et les véhicules utilitaires légers (les camionnettes, dix fois plus nombreuses que les camions), le recours à l'électricité, à la condition évidente que la production de celle-ci soit elle-même décarbonée (d'origine renouvelable ou nucléaire). Pour les poids lourds, les solutions techniques sont encore incertaines, entre l'électricité sur batterie, l'électricité distribuée par l'infrastructure, l'hydrogène, les biocarburants, etc.

Toutefois, les leviers de la logistique durable sont encore trop focalisés sur l'offre logistique, alors que les choix logistiques s'inscrivent dans le cadre d'arbitrages stratégiques plus globaux à l'échelle de l'entreprise et même de la chaîne toute entière, des matières premières jusqu'au client final. Il faut donc agir aussi sur l'organisation des systèmes productifs, et leur degré de tension notamment, si l'on veut tendre vers une logistique et un transport durables.

Toujours dans le registre du développement durable, l'objectif de limiter drastiquement la **consommation de terrains** naturels ou agricoles (zéro artificialisation nette : **ZAN**) touchera particulièrement la logistique, qu'il s'agisse de la construction de nouvelles infrastructures de transport ou de nouveaux entrepôts.

Les logisticiens ont besoin d'une coopération avec les acteurs publics, chacun dans son rôle, par exemple pour développer harmonieusement les activités logistiques dans le milieu urbain.

La logistique, objet politique

L'importance et la complexité de ces enjeux, souvent externes au strict champ des marchés logistiques, ont montré que la logistique est trop importante pour être laissée aux logisticiens ! Longtemps considérée comme du seul ressort des entreprises, elle est devenue un **objet politique**. Ceci implique une interaction organisée entre acteurs privés et publics et, de la part de ceux-ci, l'élaboration d'une orientation politique, voire stratégique, en la matière. Réciproquement, les logisticiens ont besoin d'une coopération avec les acteurs publics, chacun dans son rôle, par exemple pour développer harmonieusement les activités logistiques dans le milieu urbain. Au niveau régional, la logistique devrait constituer un chapitre substantiel des Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET).

Cette prise de conscience s'est déroulée à un rythme et selon des modalités différentes d'un pays à l'autre. Au terme d'une concertation entre tous les acteurs, l'Allemagne s'est dotée d'un plan directeur pour la logistique puis, dès 2010, d'un plan d'action^{vii}. La même année, le Maroc s'est doté d'une stratégie nationale et d'une Agence marocaine pour le développement de la logistique (AMDL)^{viii}. À une autre échelle, la Chine développe son projet géostratégique (et notamment logistique) des Routes de la soie et met en œuvre, au plan national, un plan de développement des zones logistiques, sous la supervision de la Commission nationale pour le développement et la réforme relevant du Premier ministre. En France, une première **Conférence nationale pour la logistique** s'est tenue en 2015, préparée par un comité scientifique^{ix} et débouchant sur un document

stratégique^x mais sans traduction institutionnelle ou opérationnelle. La nécessaire constitution d'un réseau d'observation de la logistique n'a d'abord fait l'objet que de rapports de préfiguration, avant qu'un premier tableau de bord s'élabore^{xi}. Un nouveau pas a été franchi en 2020 avec la constitution de la **plateforme France Logistique**, regroupant l'ensemble des professions logistiques en rapport avec les pouvoirs publics^{xii}. Elle prépare notamment la tenue annuelle d'un comité interministériel dédié à la logistique, le **CILOG**, plaçant ainsi la politique logistique au juste niveau des instances de décision.

*

Ces points rapidement évoqués montrent que l'intérêt pour la logistique ne saurait pas faiblir dans les temps à venir, bien au contraire. Pourtant, l'activité reste mal connue, la connaissance de la logistique en France s'appuie sur des compétences et des bases de données de qualité, mais doit être encore grandement améliorée. Un dispositif d'observation s'avèrerait dès lors utile pour piloter efficacement cette activité essentielle. n

ⁱ Le premier théoricien moderne en fut le général des armées napoléoniennes Antoine-Henri de Jomini dans son *Précis de l'art de la guerre* de 1838.

ⁱⁱ Arvis J. F. et al., *Connecting to Compete*, Trade Logistics in the Global Economy, World Bank, 2018.

ⁱⁱⁱ Bréhier R., Caude G. et Savy M., *Prospective 2040 – 2060 des transports et des mobilités, rapport thématique « Marchandises : transports routiers, ferroviaires, fluviaux et leur logistique urbaine »*, Conseil général de l'environnement et du développement durable et France Stratégie, 2022.

^{iv} Rodrigue J.-P., 2006, « Challenging the Derived Transport Demand Thesis : Issues in Freight Distribution », *Environnement & Planning A*, vol. 38, n° 8, pp. 1449-1462.

^v Pour une vision européenne, voir : Crise du covid et transports en Europe, *Transport / Europe* (bulletin de l'OPSTE) n°3, juin 2021.

^{vi} La plateforme 4F (Fret ferroviaire français du futur) a élaboré un programme systématique d'innovations techniques et organisationnelles, contribuant à l'élaboration par le gouvernement de la *Stratégie nationale pour le développement du fret ferroviaire* de 2021.

^{vii} *Aktionsplan Güterverkehr und Logistik – Logistikkonzepte für Deutschland*, Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur, 2010.

^{viii} *Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique*, ministère de l'Équipement et des Transports, Royaume du Maroc, 2010.

^{ix} *La logistique en France. État des lieux et pistes de progrès*, rapport du comité scientifique, Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, 2015.

^x Macron E., Royal S., Vidalies A., *France logistique 2025, Une stratégie nationale pour la logistique*, 2016.

^{xi} Blanquart C., Savy M. et Vilain P., *Tableau de bord de la logistique en France*, pour la Direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités et la Direction générale des entreprises, Université Gustave Eiffel, 2022, document de travail.

^{xii} Daher P. et Hémar E., *Pour une chaîne logistique plus compétitive au service des entreprises et du développement durable*, 2019.