

Les défis de la logistique à moyen et long terme. La vision des chargeurs français et européens

Denis Choumert

DANS **ADMINISTRATION 2022/3 N° 275**, PAGES 109 À 111

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

ISSN 0223-5439

DOI 10.3917/admi.275.0109

Date de mise en ligne : 30/11/2022

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://droit.cairn.info/revue-administration-2022-3-page-109?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.

Les défis de la logistique à moyen et long terme. La vision des chargeurs français et européens

Les crises sanitaires, climatiques et politiques ont montré la résilience des chaînes logistiques, qui ont pu encaisser les perturbations engendrées. Les chargeurs français et européens attendent de leurs prestataires non seulement une évolution des services permettant de mieux résister à ces perturbations et une capacité à s'adapter aux nécessaires évolutions de leurs « supply chains », mais aussi qu'ensemble ils réussissent la nécessaire transformation énergétique et écologique des transports, tout en répondant aux enjeux éthiques et sociaux qui se sont fait jour depuis quelques années.



Denis CHOUVERT,

Président de l'AUTF, Association des Utilisateurs de Transport de Fret

Les défis de la « nouvelle normalité »

De 2000 à 2019, les pays industrialisés ont vécu une période ininterrompue d'augmentation à la fois de l'importance et de l'efficacité des prestations logistiques au service des supply chains internationales et régionales, dans le cadre de la mondialisation des échanges, des stratégies de concentration et de délocalisation des pôles de production, de la croissance de la distribution de produits de consommation et notamment du e-commerce. Les trois années passées et celles à venir ont rebattu et vont rebattre les cartes de ces stratégies logistiques passées, afin de faire face à la nouvelle donne d'instabilité géopolitique potentiellement permanente, de risques naturels et sanitaires, de lutte contre le changement climatique, d'évo-

lution de la valeur du travail dans nos sociétés et d'impact sur les choix et comportements professionnels des travailleurs.

Si les paradigmes de production et de distribution à flux tendu, ainsi que de recherche de lieux de production à très bas coûts, sont battus en brèche par cette succession de perturbations, c'est à la logistique dans sa plus large acception – intégrant actions et attentes des donneurs d'ordre, réponses des prestataires – de trouver les moyens de s'adapter rapidement et le plus efficacement possible pour permettre cette transformation. Trois défis majeurs sont aujourd'hui identifiables, qui vont nécessiter des efforts importants de réorganisation des entreprises concernées et des relations entre elles :

- Le défi de la résilience des supply chains, résilience étant un mot assez rabâché depuis trois ans auquel il faudrait substituer plutôt le mot d'adaptation continue
- Le défi de l'efficacité énergétique des transports de marchandises et de la décarbonation progressive des énergies utilisées

La qualité professionnelle des grands prestataires, [...] les mécanismes du marché, [...] ainsi que la diffusion récente d'outils de visibilité sur les localisations des marchandises [...] ont permis d'éviter de nombreuses situations de blocage.

> EN RESUMÉ : Les crises sanitaires, climatiques et politiques ont montré à la fois la résilience des chaînes logistiques, qui ont pu encaisser bon an mal an les perturbations engendrées, mais aussi les risques liés à une trop forte dépendance des acteurs à des schémas d'approvisionnement et de transport trop concentrés.

Nombre d'industriels et distributeurs français et européens sont en train de tirer les leçons de ces crises.

Les chargeurs français et européens, chargeurs étant le mot le plus usité pour utilisateurs de transport, c'est-à-dire les donneurs d'ordre pour le transport de leurs marchandises, attendent de leurs prestataires non seulement une évolution des services permettant de mieux résister à ces perturbations et une capacité à s'adapter aux nécessaires évolutions de leurs « supply chains », mais aussi qu'ensemble ils réussissent la nécessaire transformation énergétique et écologique des transports, tout en répondant aux enjeux éthiques et sociaux qui se sont fait jour depuis quelques années.

Si on peut considérer que le déploiement de la digitalisation des diverses opérations logistiques, ainsi que l'innovation technologique dans la motorisation et la capacité d'import des moyens de transport, vont faciliter les mutations propres à vaincre les deux premiers défis d'adaptation et de transition écologique, il n'en demeure pas moins que les facteurs humain, entrepreneurial et de politique publique seront décisifs dans cette réussite : en aucun cas le chemin ne sera court ni facile.

- Le défi éthique et social d'équilibrage des relations entre donneurs d'ordre et prestataires, mais aussi au sein des entreprises logistiques de prise en compte des attentes des salariés face à de nouveaux besoins en termes d'emplois.

Faisons une analyse rapide forces – faiblesses – opportunités – menaces des systèmes logistiques internationaux, intra-européens et français pour faire face à ces défis.

Leur force principale est la capacité d'adaptation des opérateurs logistiques pour minimiser le plus possible l'impact des disruptions, capacité largement démontrée pendant la pandémie. La qualité professionnelle des grands prestataires, notamment les commissionnaires de transport, les mécanismes du marché, à la fois souples entre parties privées et largement régulés, ainsi que la diffusion récente d'outils de visibilité sur les localisations des marchandises, le temps estimé de leur arrivée à destination, ont permis d'éviter de nombreuses situations de blocage.

Les faiblesses du système actuel résident surtout dans la très grande dispersion des acteurs de transport routier, avec des sous-traitances en cascade qui ne permettent pas assez l'optimisation des moyens de chargement ou la massification des flux, chacun conservant pour l'instant ses données. Mais aussi au fait que nulle part il n'existe de réserves de « capacités » qui permettraient de faire face à des sauts de demande de transport ou à contourner des blocages, comme le démontre la crise actuelle du transport maritime de conteneurs ou les conséquences de la pénurie de conducteurs routiers. Pas plus qu'il n'existait de « stocks » puisqu'une machine logistique parfaitement huilée permettait quasiment de s'en passer.

Les menaces identifiées par les chargeurs sont triples :

- une concentration trop forte du marché qui conduirait à des situations dominantes de captation de la valeur type GAFAM

- un décalage entre la volonté politique de décarbonation rapide de l'industrie logistique et la capacité du marché à fournir les technologies et la production d'énergies et de motorisations correspondantes, les réseaux d'avitaillement et de recharge permettant de suivre ces décisions politiques



- un passage trop lent, ou au contraire rapide mais mal maîtrisé, d'un monde fax/e-mail/papier/ actions physiques au futur monde logistique s'appuyant sur la dématérialisation des documents, l'échange confiant de données, l'automatisation et l'autonomie des équipements avec ses conséquences sur l'emploi, l'employabilité...

Les opportunités de la digitalisation de la logistique

Plus encore que pour l'industrie et l'agriculture, l'arrivée massive de la digitalisation des systèmes logistiques, de transport et d'entreposage constitue mais surtout constituera à moyen/long terme la source principale des évolutions permettant de gagner sur tous les tableaux : efficacité et productivité, économie et optimisation/partage des moyens, adaptation aux hommes et aux tendances sociales.

La vision ultime et holistique de cette révolution digitale est traduite par un concept futuriste développé dans les années 2010, celui d'internet physique, avec un horizon de déploiement positionné alors en 2050. L'internet physique, par analogie à l'internet numérique que nous utilisons notamment pour la mes-

L'internet physique [...] est la capacité d'envoyer « un paquet/une marchandise » d'un point A à un point B sans forcément ordonner/maîtriser le routage, le système s'auto-organisant pour assurer ce transport.

sagerie, c'est la capacité d'envoyer « un paquet/une marchandise » d'un point A à un point B sans forcément ordonner/maîtriser le routage, le système s'auto-organisant pour assurer ce transport au mieux des intérêts du demandeur et du système, ce que fait le réseau web avec nos messages.

Grâce à des écosystèmes coopératifs entre acteurs économiques s'interfaçant également entre eux, l'internet physique permet en théorie d'optimiser la chaîne logistique utilisée en intégrant tous les acteurs nécessaires à celle-ci, mais sans emprise d'un seul acteur, comme c'est le cas des systèmes Amazon, ou des expressistes (UPS, DHL...), qui intègrent des acteurs divers dans leur monde propre.

L'internet physique permet donc d'obtenir la même performance mais en conservant la diversité et l'indépendance des acteurs, ainsi que l'équité des rôles. Cette notion futuriste sert de fil rouge à de nombreuses évolutions qui se font jour actuellement et devraient se mettre en place de façon accélérée, les précurseurs dans ce domaine étant toujours les gagnants.

La première étape sera l'échange de données, qui devra être massif, mieux organisé et contrôlé. Des développements partiels sont déjà en cours pour standardiser les codes, permettant une identification commune des lieux, objets et événements, processus des opérations logistiques. De même, la création récente de nombreuses plateformes offrant des services de collecte/agrégation/dissémination de données avec des valeurs ajoutées d'analyse et d'aide à la décision vont dans ce sens.

L'Union Européenne, consciente de ces enjeux, a impulsé, à travers la directive EFTI, les évolutions dans ces deux do-

maines, en imposant aux pays membres l'obligation d'accepter des échanges dématérialisés de données dans les relations BtoG/A (business to government/administration).

La traçabilité pendant le transport s'ajoutera donc à la traçabilité digitale de transformation des produits, qui démarre dans le secteur alimentaire et d'autres industries.

Des systèmes informatiques de type blockchain ou équivalents, permettront l'émergence de tiers de confiance, sans doute en partie ces mêmes plateformes, ou de contrats « intelligents » auto-administrés, réduisant fortement le coût actuel de la sécurisation des relations contractuelles et financières.

La deuxième étape de cette digitalisation des flux de données sera l'utilisation de plus en plus massive de l'IoT, l'internet des objets, à travers des capteurs de reconnaissance, localisation, données physiques telles que température, chocs et

ouverture des contenants, au-delà de la traçabilité existant aujourd'hui sur les moyens de transport. Au-delà de la visibilité en temps réel, la masse de données ainsi rendue disponible apportera des fonctionnalités de prédictivité, d'analyse tactique et stratégique des routes et des moyens de transport utilisés.

L'automatisation des entrepôts, déjà achevée chez les grands distributeurs pour leurs hubs nationaux ou régionaux, va s'étendre à tous les acteurs et toutes les tailles de lieux de stockage intermédiaire. L'optimisation de la distribution « omnicanal » à partir des divers entrepôts et des points de vente, que permet la digitalisation, est un autre gisement de progrès pour réduire les coûts et les stocks ou accroître la qualité de service, au moins aussi important que celui à faire sur la distribution de l'e-commerce et la logistique des retours.

Quant à l'impact sur les moyens de transport on peut s'attendre à ce que

l'autonomie de conduite des camions et véhicules légers soit pendant longtemps limitée à des parcours réguliers en sites fermés, mais celle des trains et bateaux fluviaux se fera plus rapidement.

Toutes ces innovations et évolutions promettent un avenir radieux aux chaînes logistiques locales, régionales, nationales et internationales si ne se dressaient pas sur leurs routes les trois barrières par l'évocation desquelles se termine cet article :

- Les capacités de financement, d'investissement public et privé pour mener à la fois la transformation écologique et digitale dans la logistique
- Les difficultés à synchroniser le déploiement de l'innovation avec les ambitions politiques et les contraintes réglementaires
- La forte tension sur les marchés de l'emploi, sur la formation des salariés et sur l'éthique sociale que vont contribuer à alimenter ces transformations. n

Au-delà de la visibilité en temps réel, la masse de données ainsi rendue disponible apportera des fonctionnalités de prédictivité, d'analyse tactique et stratégique des routes et des moyens de transport utilisés.