**CNS : LA COMMISSION NATIONALE DES SERVICES**

**Le temps fort de la SITL, c’était le 3 avril 2014 : la table ronde organisée par la Section Thématique Logistique & Supply Chain de la Commission Nationale des Services au sein du Ministère du Redressement Productif. Lancée le mardi 4 juin 2013 par Arnaud Montebourg, cette Commission a pour objectif de mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour valoriser le potentiel de croissance du secteur des services aux entreprises, des activités financières, des transports, des services aux particuliers, des services à la personne, comme des services aux collectivités. Plusieurs chantiers ont été ouverts parmi lesquels celui de la chaîne logistique.**

C'est Laurent Grégoire qui préside cette section thématique logistique & Supply Cain. Il est par ailleurs président de la commission management de la logistique de l'AFNOR, président d'honneur de l'ASLOG ; il mène depuis 35 as sa carrière dans le domaine de la logistique industrielle en entreprise de production papetière.

La table ronde organisée lors de la SITL réunit :

* **David Zambon, adjoint au directeur des services du transport de la DGITM** (Direction Générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer) du ministère de l’Écologie, du Développement Durable et de l’Énergie (MEDE) en charge des transports. Cette direction s’occupe de tous les modes de transports à l’exception de l’aérien, et ce au travers de trois directions, à la fois sur les affaires maritimes, sur les infrastructures de transport (autoroutes, voies navigables…) et sur les services de transport (ferroviaire, transports urbains, transport de voyageurs et transports de fret, transport routier, ports…). Cette administration centrale a bien entendu un rôle de réglementation, un rôle de tutelle (celle de la SNCF, ou de la RATP), un rôle visant à favoriser les secteurs économiques sur lesquels elle intervient.
* J**o Michel Dahan, sous-directeur à la DGCIS** (Direction Générale de la Compétitivité, de l’Industrie et des Services) au Ministère de l’Économie, du Redressement productif et du Numérique, nouvelle appellation du ministère dirigé par Arnaud Montebourg. Comme son nom l’indique, la DGCIS est centrée sur la promotion des actions, des réglementations et des conditions favorables aux entreprises de l’industrie et des services. En particulier, elle intervient (avec d’autres ministères) sur les Pôles de Compétitivité qui représentent l’un des moyens permettant d’aider les entreprises à se centrer sur la recherche et le développement.
* **Caroline Mondon, présidente de FAPICS**, l’association française de Management des Opérations de la Chaîne Logistique
* **Fabien Esnoult, co-fondateur de Colizen**, administrateur et membre du comité exécutif de l’ASLOG,
* **Bruno Durand, enseignant chercheur à l’Université de Nantes** et président du groupe de travail e-commerce et logistique de l’ASLOG,
* **Jérôme Verny, enseignant-chercheur à l’École de Commerce de Rouen**, et directeur scientifique du centre de recherche Mobis, spécialisé en transport et logistique au sein de NEOMA Business School (Rouen),
* **Éric Dessert, chef de produit Supply Chain chez Cegid**, éditeur français de logiciels figurant dans le top 10 des éditeurs concernés par le retail et la distribution.
* **Julien Morel, président de Centrale Achats et Supply Chain**, groupement professionnel rattaché à l’association des Centraliens. Il est de plus ancien directeur Supply Chain de Nespresso, actuellement Regional Commercial Manager de Nespresso à Lausanne,
* **Jérôme Douy, directeur délégué aux Pôles Multimodal, Supply Chain et Développement Durable chez TLF**, fédération des entreprises de Transport et de Logistique de France,
* **Anne Sandretto, directrice déléguée Relations Extérieures et Partenariats chez TLF**, présente à cette table ronde en tant qu’experte OEA,
* **Xavier Hua, délégué général d’ECR** (Efficient Consumer Response) France, association regroupant industriels et distributeurs de produits de grande consommation de façon à les faire travailler ensemble et mieux répondre aux attentes des consommateurs.

Finalement, Laurent Gregoire dévoile le nom de la cheville ouvrière de la section thématique qu’il préside : **Éric Berner, de la DGCIS**.



**La préparation de la conférence nationale sur la logistique**

En introduction de cette table ronde, David Zambon fait état de la future conférence nationale sur la logistique. Il rappelle qu’il y a à peu près un an, une loi était débattue au Parlement, comportant diverses dispositions en matière de transport, favorisant les initiatives (parlementaires en particulier). Le député Gilles Savary a souhaité que soit inscrite dans la loi l’organisation d’une conférence nationale sur la logistique. Cet objectif, voté à l’unanimité par tous les groupes parlementaires, partait d’un certain nombre de constats, celui que **les transports étaient plutôt traités par modes successifs,** et non dans leur globalité, ou encore que **les actions (plutôt ponctuelles) sur l’intermodalité n’intégraient pas toute la chaîne de valeur de la logistique.** Force était de constater un **manque d’investissement des pouvoirs publics dans ce secteur**, comme le souhait d’une meilleure coordination entre tous les acteurs. Il convenait de s’appuyer sur le modèle allemand de Master Plan logistique dont l’une des caractéristiques fortes est d’avancer groupés et de manière coordonnée entre la logistique et l’industrie. Sans oublier la recherche de performance de la chaîne logistique, qui est celle de la performance des territoires, de l’économie et de l’emploi.

À partir de tous les constats qui ont été ainsi établis, la démarche proposée par David Zambon a pour objectif de rassembler les acteurs, d’établir des diagnostics, de définir d’où l’on part et où l’on veut aller ensemble, d’i**dentifier ce que peuvent être les leviers collectifs pour l’amélioration de la performance** de ces domaines en examinant et en évaluant tous les échelons du territoire, que ce soit au niveau national, ou celui du terrain.

« *La logistique est un domaine extrêmement vaste. J’imagine que dans une telle conférence, on ne pourra pas approfondir tous les sujets* », admet Laurent Grégoire et de s’interroger *« y a-t-il certains sujets qui sont déjà abordés par ailleurs, ou d’autres pour lesquels il y a une certaine urgence à en débattre ?* ». Réponse de David Zambon : « *nous en sommes actuellement à la phase de définition de ce que nous souhaitons faire d’ici cette fin d’année.* ***La loi nous a fixé un cap, un périmètre****. Effectivement, l’un des enjeux du lancement de la démarche est de cerner toutes les démarches qui ont été déjà engagées (et la CNS en est une), de faire un état des lieux et d’analyser comment construire cette démarche collectivement en tenant compte de ce rendez-vous qui nous est fixé en fin d’année. À défaut d’avoir défini le fonds, on travaille sur la méthode au travers de comités de pilotage, de comités scientifiques, de groupes thématiques opérationnels desquels on attend des résultats les plus concrets possibles. Un schéma a été testé dans d’autres occasions : ainsi, j’anime une démarche sur le fret ferroviaire qui pose des questions à peu près équivalentes, où l’on voit bien que chaque question (parfois très importante, de très haut niveau) peut trouver des réponses à condition de les attaquer par le bas, par des approches opérationnelles, à la recherche de résultats concrets. Il y a aussi un enjeu de cohérence de l’ensemble des actions qui peuvent être menées par chacun des acteurs… Rappelons à cet égard quelques actions engagées par le ministère de transports : l’action liée à la qualité de l’air avec des objectifs sur la chaîne logistique urbaine, la conférence sur le fret ferroviaire dont l’un des objectifs est d’intégrer ce mode de transport dans une chaîne logistique, dont la performance dépend aussi des problèmes de rupture de charge, de desserte… Nous assurons par ailleurs la tutelle des grands ports maritimes au sein desquels l’état a défini en 2013 une stratégie via trois leviers : l’un de ces leviers est de faire des ports des acteurs de la logistique, des "architectes de solutions logistiques" avec la volonté de faire de la promotion de la plate-forme portuaire, car il en va de la performance de la chaîne logistique… Voilà un certain nombre d’actions qui visent une démarche globale et cohérente* ».

Est-il dès à présent possible de préciser la forme que prendra cette conférence nationale sur la logistique ? Y aura-t-il un vaste débat ou au contraire une somme de travaux préparatoires à une conférence qui établira les conclusions de ces travaux ? Voire, en sens inverse, un début de travail qui pourra se poursuivre par la suite ? « *La connaissance partagée pourrait être le point de départ de la conférence nationale sur la logistique* », répond David Zambon : « *il s’agira de réaliser un certain nombre de travaux préparatoires d’ici la fin de l’année, soit au niveau national, soit au niveau territorial. Des démarches sur la logistique existent au niveau régional et le schéma qui sera proposé au ministre consistera à organiser des réunions territoriales pour illustrer, sur des cas concrets, des exemples qui fonctionnent, et d’organiser un rendez-vous en fin d’année qui débouchera nécessairement sur un plan d’actions, des orientations, donc avec une suite en aval. Il est hors de question d’organiser un grand événement sans lendemain, mais nous voulons engager une démarche, un travail collectif et de maintenir cette démarche collective avec les acteurs et les professionnels. Ce sont eux qui seront à la manœuvre pour obtenir des résultats* ».

**La Commission Nationale des Services**

Laurent Grégoire passe la parole au représentant du ministère de l’Économie, du développement durable et du Numérique : Jo-Michel Dahan, à qui il demande de faire un point sur la Commission Nationale des Services créé l’an passé : « ***cette Commission a été officiellement mise en place le 4 juin 2013 par Arnaud Montebourg. Les services, tels qu’ils sont définis dans ce contexte, sont les services B-to-B et l’ensemble des services professionnels nécessaires au monde industriel et aux services eux-mêmes, ainsi qu’à l’ensemble des mondes économiques ayant besoin de s’alimenter en services de plus en plus professionnalisés. Cela va des services opérationnels (sécurité privée, propreté…) au monde des services intellectuels ou des conseils d’assistance, l’ingénierie…*** ».

Selon le site [www.dgcis.gouv.fr/services/commission-nationale-des-services](http://www.dgcis.gouv.fr/services/commission-nationale-des-services), **les services marchands représentent en France : 1 031 milliards d’euros, soit environ 51% du PIB, et emploient 13,3 millions de personnes, soit environ 49% de l’emploi intérieur total** (source : Insee 2012). **Les services marchands ont également apporté une contribution positive de 30,3 milliards d’euros à la balance courante de la France** (source : BdF 2012). Les services sont à la fois des créateurs d’emplois nets, des amortisseurs en cas de crise, mais aussi des accélérateurs de croissance pour la compétitivité globale de notre économie. D’où l’importance de la Commission Nationale des Services qui est une structure miroir du Conseil National de l’Industrie : on a considéré qu’il n’était pas exclusif du monde industriel de parler de l’ensemble des secteurs. Depuis le 4 juin 2013, le ministre préside, avec Christian Nibourel (président d’Accenture France et président du Groupement des Professions de Services), comme vice-président, une Commission comptant 70 personnes. Le travail réalisé par les sections thématiques du ministère est ordonnancé autour de feuilles de route. La CNS fonctionnera, à l’instar du Conseil National de l’Industrie (CNI), avec des sections par filière, des avis sur des sujets qui comptent pour l’ensemble des secteurs du service, et des prises de décision en faveur des services et de l’ensemble des filières industrielles et de services. **L’une de ces sections thématiques est consacrée à la logistique et à la Supply Chain.** « *On veut, au travers de cette structuration, des débats qu’il est possible de mener à l’intérieur des métiers au sein d’une même entité ou d’une même filière, la possibilité de faire apparaître les points de force et les points de faiblesse. L’ensemble des débats prend à bras-le-corps les sujets les plus sensibles, notamment les difficultés réelles à un moment donné : si l’on n’a pas de feuille de route nationale, si l’ensemble des acteurs ne s’est pas posé autour de la table, on est alors segmenté chacun sur un bout de son activité. Or, on est dans un secteur de services aux entreprises, ce qui signifie que tout le travail mené au sein du ministère avec le médiateur interentreprises, sur les difficultés rencontrées dans les négociations entre le donneur d’ordres et le client, appartient à la liste des sujets sur lesquels on se doit d’être attentif (on ne peut pas laisser passer n’importe quel type de pratique).* ***On a aussi un objectif de promotion des métiers****.* ***Il faut les valoriser, faire mieux connaître les emplois de la logistique dans toutes les chaînes… La logistique, c’est à la fois une filière, c’est aussi une fonction dans les entreprises,*** *et dans cette fonction, on a deux possibilités d’envisager les choses :*

* *Soit ses emplois sont internalisés et c’est le cas lorsque l’entreprise croît, et qu’elle professionnalise les métiers…*
* *Alors que, lorsqu’elle est toute petite, il y a une réelle difficulté dans l’appréhension de la logistique.*

*On pourrait essayer d’avoir une offre, soit groupée pour plusieurs petites entreprises de façon à ce qu’elles puissent être sensibilisées et qu’elles puissent avoir une approche logistique utile pour l’entreprise, soit, pour les entreprises plus importantes, avoir un Monsieur ou une Madame Logistique dans l’entreprise de façon à ce que ce métier ne soit pas improvisé* ».

**Les réponses à la demande des pouvoirs publics**

« *Dans la présente table ronde, nous avons adopté une démarche quelque peu logistique… Puisqu’en logistique, on regarde d’abord la demande, puis l’offre* », constate pour sa part Laurent Grégoire : « *la demande vient de nous être exprimée par des représentants des pouvoirs publics. Nous allons commencer à regarder comment nous y répondons et les suggestions d’offres que nous pouvons émettre.* ***Dans notre section thématique Logistique & Supply Chain, nous traitons de la logistique à la fois comme une filière de l’économie*** *(celle de tous les prestataires qui interviennent dans les opérations logistiques),* ***et comme une fonction valable pour toutes les entreprises : les entreprises industrielles*** *(les donneurs d’ordres),* ***mais aussi les entreprises de distribution et les entreprises de services****. À terme, il devra y avoir une fonction logistique y compris dans des entreprises dites de logistique, mais aussi les banques, les hôpitaux, les assurances, etc. Ce sont donc ces deux dimensions que nous traitons. Autour de cette table ronde, siègent les experts de cette section thématique Logistique & Supply Chain. Il en manque juste trois qui ne pouvaient être des nôtres ce matin : Louis-François Gombert, président du Club Demeter Environnement et Logistique, Adrian Choffé de la Chambre de Commerce et d’Industrie de Metz, et Boris Pernet, directeur Ingénierie et Solutions Client chez Geodis* ».

Ces experts travaillent depuis six mois. Au cours des premières sessions de "remue-méninges", a été dressée une liste de plus d’une soixantaine de thèmes et de sujets sur lesquels il paraissait important de travailler : quelques-uns d’entre eux ont été sélectionnés pour pouvoir commencer le travail. Laurent Grégoire ajoute : « *Aujourd’hui, nous allons rapidement aborder certains de ces thèmes… C’est loin d’être exhaustif. Parmi ceux-ci,* ***l’emploi est une priorité, aussi bien pour les pouvoirs publics, que pour toute personne citoyenne en France***».

**Pérenniser et créer des emplois dans la fonction logistique**

Il faut non seulement pérenniser l’emploi du million et quelques personnes qui travaillent dans la filière logistique en France, mais aussi créer des emplois. Caroline Mondon (FAPICS, association française de management des opérations de la chaîne logistique) dont la carrière a été menée en partie dans des PME, pense qu’**il est possible de développer la prise de conscience de la fonction logistique en particulier dans les PME**, d’autant plus que l’association qu’elle représente, FAPICS, fait la promotion des métiers du Supply Chain Management… Ou pour le moins du métier qui consiste à coordonner les flux physiques, les flux d’information, et les processus de planification très structurés, ainsi que les flux financiers : « *cette association est forcément liée à ses collègues internationaux, puisque la chaîne logistique est aujourd’hui de plus en plus internationale. Notre association tente de faire comprendre qu’il existe des métiers qui sont encore inconnus dans certaines entreprises, et en particulier dans des entreprises de taille moyenne. Ces fonctions pourraient leur permettre de mieux se synchroniser, et donc de mieux gérer leurs flux financiers* » estime Caroline Mondon pour qui, « *il est vrai que* ***la cause principale du décès des entreprises françaises est liée aux problèmes de liquidité*** ». **Ces difficultés financières sont souvent liées à la présence de stocks qui alourdissent et freinent le développement de l’entreprise**. « *Notre association fait la promotion des bonnes pratiques internationales qui permettent aux entreprises de mieux se comprendre avec leurs fournisseurs, leurs distributeurs et leurs clients à l’étranger, quelle que soit la taille de l’entreprise, qu’elle soit entreprise industrielle ou entreprise de services.* ***Le simple fait de pouvoir mieux se coordonner pour alléger les charges financières et les stocks, permet de rentabiliser l’embauche d’un Supply Chain manager****… Car dans toutes les entreprises françaises ne possédant pas de Supply Chain manager positionné à un niveau de décision du comité de direction, on peut rentabiliser l’embauche d’un Supply Chain manager ne serait-ce que par le développement de nouveaux marchés à l’export* ».

Le Supply Chain management… C’est l’activation d’un levier de compétitivité, permettant de mettre en place une stratégie de l’entreprise. Une méthode permet de faire comprendre comment vit une entreprise et comment elle peut être sauvée par sa Supply Chain au travers des jeux d’entreprises, les "serious games". En jouant à un tel jeu de simulation, on peut découvrir comment déployer l’entreprise par sa chaîne logistique, en synchronisant les décisions entre les différentes fonctions financières, achat, commerciales, Supply Chain, production. « *Ce jeu de "fresh connection", nous en avons acquis les droits voici trois ans grâce à nos partenaires experts en Supply Chain management, et nous le diffusons à tous ceux qui veulent bien passer une journée pour jouer et découvrir les vertus du Supply Chain management* », explicite Caroline Mondon, ajoutant que « *de plus en plus d’écoles et de chambres de commerce, s’intéressent à ce jeu. Nous avons eu récemment deux journées très intéressantes au Pôle Euralogistic, près de Lille, où nous avons reçu 70 personnes qui y ont joué toute la journée. Dans les équipes, on découvrait des patrons de PME venus avec leur comité de direction : ils ont réalisé dans la journée que coordonner les flux grâce à une fonction logistique pouvait faciliter le déploiement de l‘export dans leur entreprise* ». Ce jeu fait comprendre l’intérêt d’avoir un Supply Chain manager notamment pour favoriser le processus S&OP (Sales and Operation Plan, en français : Plan Industriel et Commercial) : « *lors de nos travaux avec la collaboration très active de l’association des Centraliens représentée par Julien Morel, nous avons identifié que* ***le processus Sales and Operation Plan est la colonne vertébrale de la gestion de la chaîne logistique****. Il permet au chef d’entreprise de déployer sa stratégie dans l’ensemble de ses services : achats, ventes, production, distribution, etc. de façon coordonnée et synchronisée. Grâce à ce processus de planification qui passe de la stratégie à la tactique, puis à l’opérationnel, le chef d’entreprise peut vraiment piloter son entreprise quelle que soit la taille de celle-ci* ».

Et de constater que dans le domaine de l’emploi logistique, il y a un manque de cohérence entre les différentes nomenclatures et définitions. En outre, les métiers de la logistique et du Supply Chain management évoluent dans le temps, tant et si bien que ce qui était vrai voici seulement une dizaine d’années, ne l’est plus aujourd’hui… Ou plus exactement, ne couvre plus l’ensemble des tâches qu’un logisticien doit exécuter, compte tenu de l’internationalisation, de la montée d’e-commerce… « ***Nous allons travailler sur la redéfinition réactualisée et cohérente des différents métiers, notamment avec Pôle Emploi, l’APEC…*** », commente Laurent Grégoire : « *nous avons la chance en France d’avoir une très grande offre au niveau de la formation initiale, et probablement un peu moins dans la formation continue. Nous sommes convaincus que toute entreprise peut rentabiliser très rapidement l’embauche d’un Supply Chain manager. Mais, dans une toute petite entreprise, on peut hésiter au tout début : nous souhaitons favoriser, dans notre domaine, le multi-salariat qui consiste à embaucher un spécialiste pendant une partie du temps de travail… Ceci existe, et nous avons une spécialiste autour de la table, en l’occurrence Caroline Mondon qui est intervenue ainsi pendant une douzaine d’années* ». Ce que confirme l’intéressée : « *pendant 12 ans, j’ai en effet exercé un métier dont on disait qu’il n’existait pas… Un métier qui consistait à travailler simultanément pour 2 ou 3 entreprises d’un même bassin d’emploi de la région Centre… Une région qui comptait un certain nombre de petites entreprises au sein desquelles on sentait bien l’existence de problèmes de délai, des problèmes de surstock. Mais elles ne savaient pas exprimer ces problèmes, ni préciser qu’elles avaient besoin d’une fonction de Supply Chain management. J’allais dans ces PME en tant que salariée, au début un jour par semaine… Puis petit à petit, pendant deux ou trois jours par semaine, avec un salaire proportionnel, pour créer la fonction Supply Chain dont j’assurais la fonction de manager. L’entreprise pouvait ainsi se payer un expert parlant couramment l’anglais, pouvant former les équipes internes et les entraîner vers l’utilisation des bonnes pratiques internationales. Trois ou quatre ans après, une fois que j’avais recruté les 1, 2, 3 ou 4 personnes constituant l’équipe, je partais faire la même chose chez l’un des amis du président de l’entreprise. Il est dommage que cette forme d’emploi soit très largement sous-utilisée en France. Dommage pour des cadres de très bon niveau qui pourraient prendre beaucoup de plaisir à aider les PME à grossir. Dommage aussi pour ces PME qui se privent de l’emploi de personnes capables de les aider à grandir en les payant proportionnellement à leur contribution, sachant qu’ils apportent la totalité de leurs compétences pendant leur temps de présence !* ».

Laurent Grégoire complète ce qui vient d’être dit en constatant que les PME françaises font beaucoup moins appel à des consultants que dans d’autres pays (l’Allemagne) ce qui explique peut-être une moindre attention au service client, à la qualité du service, à la réduction des stocks : une réflexion a démarré au sein de la section thématique Logistique & Supply Chain pour savoir comment faire en sorte pour que davantage de consultants interviennent dans des PME en France.

**Logistique urbaine**

Sujet quelque peu incontournable que celui de la logistique urbaine, dès lors qu’il y est question d’emplois, de performance des entreprises, et d’innovations… Il y a énormément d’initiatives (publiques, comme privées) en la matière. Il ne s’agit pas de créer un groupe de travail supplémentaire sur le sujet, mais de comprendre les enjeux principaux, et de se focaliser sur l’objectif d’une section thématique telle que celle dirigée par Laurent Grégoire : faire des recommandations au ministre sur ce que les pouvoirs publics pourraient aider en la matière… Sachant qu’une particularité de la logistique urbaine est de nécessiter un lien étroit avec les collectivités locales. Souvent d’ailleurs, on associe logistique urbaine (dans les grandes villes essentiellement), et logistique e-commerce, bien qu’une partie de celle-ci ne concerne pas les grandes villes. À noter aussi que la logistique urbaine est concernée par l’e-commerce en ville, mais aussi par le B-to-B ou du B-to-D (avec un D, comme distributeur), c’est-à-dire par la livraison des petits commerçants.

**La révolution de l’e-commerce**

L’e-commerce a explosé en 2003 avec l’arrivée du haut débit en France. Aujourd’hui, on est au tout début de la révolution d’e-commerce… Qui n’est jamais que du commerce. Demain, ce commerce sera connecté. Bref, ce sera du commerce digital, et le "e-" sera au service du commerce physique. À propos de l’impact du e-commerce sur la logistique, Fabien Esnoult (Colizen) estime que l’« *e-commerce est une fantastique opportunité d’initiatives pour la création d’emplois. On compte énormément d’entreprises qui se créent pour satisfaire les nouveaux besoins générés par l’e-commerce. Ces entreprises se battent sur le marché français, mais aussi sur le marché européen et sur le marché international* ». Parmi celles-ci, figurent certes des entreprises de la "Net économie"… Mais pas seulement ! Il suffit de dénombrer les entreprises présentes à la SITL comme Boa Concept, inventeur du convoyeur intelligent (prix de la meilleure innovation logistique 2013) ou Scallog qui développe le Scallog System, système de préparation de commandes automatisé : des robots mobiles et intelligents minimisent le déplacement et les ports de charges pour les préparateurs : un prix lui a été décerné dans le cadre du salon Intralogistics 2014… Leurs inventions sont liées à ces nouveaux besoins…

« *La difficulté du e-commerce aujourd’hui, c’est de comprendre ce dont on aura besoin demain, parce qu’on manque de perspective* », affirme Fabien Esnoult. « *Il n’est pas évident, en effet, de prévoir où l’on en sera dans 5 ans. Certes, je suis à l’origine de l’initiative appelée le "Get it’Lab" créé par Colizen, Chronopost et Generix Group, en l’occurrence un laboratoire regroupant une quinzaine d’enseignes et dont l’objectif est de suivre les attentes des cyber-consommateurs en interrogeant régulièrement les populations représentatives des Français pour savoir comment elles consomment sur le Net, comment elles se comportent, et ce qu’elles attendent pour demain* ». Il est vrai aussi que tous les opérateurs de la Supply Chain vont devoir poursuivre dans la voie de l’innovation sur le Web à des rythmes nouveaux. Toute la difficulté est d’anticiper ces changements.

**L’ère du clic & collect**

« *D’autre part,* poursuit Fabien Esnoult, ***l’une des conséquences du e-, c’est la déstructuration des flux d’approvisionnement****. Ce que l’on achetait autrefois en magasin, on l’achète maintenant sur le Net. Demain, ce que l’on achètera sur le Net, on pourra le recevoir à domicile, ou bien venir le retirer en magasin, avec la possibilité de faire un échange en magasin de façon à se faire livrer chez soi le résultat de l’échange* ». Ce qui faisait partie auparavant du fret d’approvisionnement des magasins, change : on continue à approvisionner les magasins, mais aussi les immeubles à proximité, dans le cadre des livraisons à domicile. Demain, la plate-forme logistique devra gérer ces deux flux… Plus un troisième : voici l’ère du **clic & collect**. **La plate-forme devra alors approvisionner en monocolis les magasins où le client ira retirer ses achats faits sur le Net**. Dès lors, le pilotage des villes s’en trouvera complexifié, car malgré tout, le Web est surreprésenté dans les grandes villes. En effet le poids de la consommation sur le Web n’est pas proportionnel à celui de la démographie. Il y a manifestement une surconsommation, notamment à Paris et en Île de France qui représente plus de 25% des ventes sur le Web, tandis que pour certains sites, ce taux est bien supérieur ! Conséquence : on compte de plus en plus de véhicules de livraison en ville : on passe du gros camion, vers de plus petits véhicules qui circulent en quantité considérable… Bref, on est bien obligé de mener une réflexion visant à réinventer nos villes et la façon de les approvisionner. Et à répondre à la question : "comment pérenniser l’espace logistique en ville alors que les villes sont saturées ?".

**Livrer le consonaute**

De son côté, Bruno Durand admet qu’il est bien compliqué de livrer l’internaute… « *Sachant que l’on dénombre en France, 33 millions de consommateurs en ligne (les internautes qui achètent sur le Net), soit un Français sur deux… Ce qui représente en moyenne* ***1,5 million de colis livrés chaque jour****, soit en moyenne un colis par mois, ce qui n’est certes pas encore énorme ! Mais 1% des consonautes achètent tous les jours des marchandises : ils sont donc en mesure de recevoir des colis chaque jour.* ***La difficulté se trouve sur l’aval des flux, c’est-à-dire la livraison en ville****. Car les consonautes sont essentiellement urbains… Donc, on les livre chez eux, et de nouveaux opérateurs font leur apparition, même si un opérateur concentre majoritairement les flux* ». Les opérateurs qui effectuent des tournées de livraison, livrent à la fois des entreprises au travers du B-to-B, mais aussi les consommateurs au travers du B-to-C. Or l’e-commerce éclate les flux. **On ne livre pas un commerçant en même temps qu’un consonaute. Des tournées dédiées sont requises pour la livraison sur le dernier kilomètre**. À cet effet, de nouveaux opérateurs vont apparaître : on commence d’ailleurs à s’en apercevoir, notamment sur la place de Paris.

L’internaute peut également désirer ne pas être livré chez lui, notamment s’il ne s’y trouve pas. D’où la nécessité d’espaces logistiques d’un nouveau genre, des espaces urbains, voire hyperurbains, en centre-ville… Des espaces de taille très modeste : ce ne sont pas des CDU (Centres de Distribution Urbaine), mais des espaces beaucoup plus restreints, permettant la mutualisation des marchandises. Ils sont pensés avec la collectivité : mais quels lieux choisir ? Où ? Et combien en faut-il pour permettre aux internautes de retirer leurs marchandises sur des lieux de passage sécurisés, quasiment à n’importe quelle heure, peut-être même dans des consignes automatiques ? Ces lieux sont à inventer. « ***Aujourd’hui, la réflexion est menée de manière indépendante plutôt par les collectivités. Une réflexion nationale plus globale mériterait de se développer*** », commente Bruno Durand.

Pour sa part, Jérôme Verny constate que « sur ces sujets, *des travaux sont menés à l’échelle européenne. On peut aussi s’intéresser à la place du e-commerce dans la redynamisation des centres villes. Il n’empêche que les informations logistiques dont nous disposons sont rares, c’est pourquoi les approches telles que le Get’it lab s’avèrent très prometteuses* ».

**Le passage obligé par le cross-canal**

Éric Dessert détaille les tenants et aboutissants du cross-canal dans l’e-commerce : *« je peux passer ma commande sur le Web ou en boutique, faire livrer chez moi ou en un point relais, et retirer mon produit dans un autre pays, pourquoi pas ? Il s’agit de gérer tous ces segments* ». Il est clair qu’aujourd’hui, les distributeurs cherchent à faire venir leurs clients en magasins : « *aussi, je puis passer une commande chez moi et la retirer en magasin, à un coût bien moindre. Parvenu dans le magasin, le client est susceptible d’acheter d’autres produits, donc de consommer plus* ». Mais, le magasin a un problème : le coût de la surface est élevé. La tendance est d’ouvrir de petites surfaces et d’offrir le maximum de références sur le Web, quitte à prendre en magasin des commandes sur le Web. De nouvelles fonctions apparaissent aux États-Unis : sur un mur sont présentés des produits qu’il va être possible de commander, pour être livré une heure après. « *On n’est plus dans une boutique physique, ni en e-commerce* », admet Éric Dessert : « *nos clients ont lancé de nombreuses réflexions visant à repenser totalement la fonction logistique et la fonction approvisionnement* ».

**Les véhicules de livraison**

Les livraisons des produits commandés sur le Net se font au moyen de véhicules électriques. Mais l’offre correspond-elle à la demande ? Julien Morel, le professionnel de Nespresso, fait état de ses réflexions sur les initiatives susceptibles de créer de l’emploi en France. « *Nous sommes convaincus qu’il y a un bastion incroyable d’emplois susceptibles de se créer dans le domaine de la Supply Chain du e-commerce et de la logistique urbaine* » affirme-t-il. Il est aujourd’hui un lieu commun que de se faire livrer à domicile. « *Pour les marques de luxe, il faut toutefois essayer de créer de la différenciation dans cette chaîne de valeur. Car on ne se différencie pas en faisant comme les autres ! On ne se différencie pas en se faisant livrer par la Poste. On ne se différencie pas en se rendant en un point relais. Tous ces processus sont devenus des lieux communs pour les acteurs du e-commerce.* ***Il faut se différencier en mettant en œuvre des processus spécifiques, par exemple en se faisant livrer sur rendez-vous, ce qui génère de multiples contraintes pour pouvoir se faufiler dans les bouchons parisiens, ce qui rend difficile la prise de rendez-vous dans un créneau horaire*** ». Se faire livrer sur rendez-vous implique par ailleurs de disposer d’**entrepôts proches du lieu de livraison**, de **mettre en œuvre de nouveaux véhicules**, par exemple des véhicules électriques. En établissant le bilan de ce dont on a besoin et de ce qui est proposé sur le marché, force est de constater le fossé qui se creuse entre l’offre et la demande. Pour Julien Morel, « *il y a un besoin très fort d’établir un S&OP entre la demande de livraisons urbaines, celle de livraisons e-commerce, et l’offre qui est proposée sur le marché. L’écart qui sépare ces deux dernières propositions ouvre un horizon d’opportunités industrielles de création de véhicules et d’emplois* ».

Jérôme Douy fait état quant à lui de la table ronde qu’il anime le jour même de la présente table ronde, en partenariat avec TLF. Elle s’est intitulée : "l’éco-performance marchandises : la clé des villes pour le transport et la logistique d’ici 2020". Une table ronde qui a eu pour vocation de créer des liens, d’une manière globale : « *au demeurant, on se rend compte en visitant la SITL, de l’importance des innovations, des systèmes d’exploitation de plus en plus performants, susceptibles de créer de la performance au bénéfice des entreprises de transport, notamment au bénéfice de celles qui raisonnent en termes de logistique urbaine. Par ailleurs, il est un contexte réglementaire dont on ne parle pas souvent et qui évolue depuis le Grenelle II quant aux affichages environnementaux de plus en plus souvent omniprésents. Les villes ont fait manifestement un certain nombre de choix technologiques (par exemple l’électricité pour le transport), qui requièrent pour les villes de réfléchir et d’intégrer les investissements correspondants vers l’électrique. Mais celles-ci ne sont pas toujours accompagnées :* ***il est encore et toujours des villes qui ont demandé à des entreprises de transport d’établir des choix d’investissement vers l’électrique, tandis que d’autres attendent depuis un an le raccordement de bornes de recharge.*** *Cette table ronde n’a certes pas pour vocation de résoudre tous les problèmes, mais d’offrir une ouverture plus large afin de mieux se concerter avec les pouvoirs publics* ».

**La certification**

Aux dires de Laurent Grégoire, « *il n’est pas dans notre culture, en France, et plus généralement dans les pays latins de penser "Certification"… Certification des personnes… Certification des entreprises… L’idée nous vient du monde anglo-saxon. Mais dans le cadre de la mondialisation, elle devient incontournable… Incontournable à titre personnel pour se faire reconnaître dans ses compétences métier… Incontournable pour les entreprises pour répondre à des appels d’offres, pour faire confiance aux sociétés avec lesquelles on travaille*».

Caroline Mondon, à propos de la certification des personnes : « *il faut démystifier cette question qui n’est pas évidente dans notre culture*. *Une certification professionnelle internationale, possède trois vertus : celle d’apprendre à mieux parler en anglais tout d’abord, car les certifications sont en langue anglaise, la langue du Supply Chain Management International. La certification nous permet ensuite de vérifier que nous utilisons le langage commun des autres professionnels des pays dans lesquels nos Supply Chains s’étendent : il est indispensable que le Chinois, l’Américain, le Français, l’Allemand, puissent travailler ensemble sur un Sales and Operations Plan et savoir ce qu’il renferme. Enfin, pour les personnes qui n’ont pas eu la chance de se lancer dans de longues études, les autodidactes dans les PME ayant envie de connaître des évolutions professionnelles vers le Supply Chain management, une certification permet de justifier, de valider de façon facile, le niveau de connaissances ce qui, sur un CV, indéniablement aujourd’hui, permet d’obtenir un poste et d’être recruté* ».

À propos de la certification des entreprises… Écoutons Anne Sandretto qui œuvre en faveur de la certification des entreprises de transport dans le domaine de la sécurité : *«* ***la certification OEA*** *(Opérateur Économique Agréé) intéresse les entreprises françaises qui exportent ou qui veulent exporter, ainsi que pour les administrations. Elle se divise en trois certifications distinctes :* ***la certification OEA "simplifications douanières", la certification OEA S (comme Safety, sécurité/sûreté), la certification OEA F (comme full, complet)****. Je parlerai essentiellement de la certification S qui permet la reconnaissance mutuelle mondiale, et donc particulièrement sur le marché des États-Unis, du Canada et de l’Asie* ». Les organisateurs de transports que sont les architectes, les entreprises logistiques, les commissionnaires de transports à l’international sont pour la plupart certifiés. Les opérations qu’ils gèrent bénéficient de cette certification… Mais cela ne suffit pas ! La reconnaissance mondiale ne se fait en effet qu’au travers de la certification de toute la chaîne, depuis le fabricant jusqu’à l’exportateur et jusqu’au consommateur final ! « *Ce qui signifie qu’aujourd’hui, nous avons des maillons faibles :* ***TLF s’est plus particulièrement penché sur le TRM (Transport Routier de Marchandises),*** *car c’est le maillon le plus faible en France. Nous avons lancé en ce mois d’avril un pack routier Sûreté-Sécurité en faveur des TPE/PME du secteur routier, en l’occurrence un pack complet de produits et de services dédiés au transport routier, avec nécessairement un parrainage pour l’obtention de la certification OEA sureté-sécurité… Incontournable pour un client souhaitant exporter, mais rédhibitoire sur certaines destinations !*

**La mutualisation**

**La mutualisation est l’un des enjeux visant à répondre à la complexification des chaînes logistiques**. Cette mutualisation s’opère aujourd’hui tous azimuts : entre donneurs d’ordres, entre industriels et distributeurs, entre prestataires logistiques et prestataires de transport, entre grandes entreprises et entre petites entreprises, etc. Dans ce domaine, ECR est l’un des champions de la mutualisation qui en assurent la promotion. Xavier Hua indique qu’ECR a réalisé un baromètre en 2013 pour demander aux entreprises du secteur de la grande consommation (industriels et distributeurs) si elles connaissaient les pratiques de mutualisation, ce qu’elles utilisaient et dans quelles fonctions ?

**La mutualisation ne concerne pas uniquement les transports : on peut mutualiser les entrepôts, mutualiser les achats, mutualiser les forces de vente, mutualiser des opérations d’exportation…** La mutualisation logistique est organisée depuis une dizaine d’années et elle est bien structurée. C’est là une réponse à une demande des distributeurs pour essayer de gagner en efficacité et réaliser une chaîne logistique plus vertueuse sur le plan environnemental… Et ce, grâce à la mise en commun des moyens, que ce soit des entrepôts ou du transport. La mutualisation permet de mieux utiliser ces moyens, de mieux remplir les camions, donc d’être économiquement plus efficace, plus efficace également du point de vue environnemental.

Au cours des dix années passées, il y a eu des précurseurs : aujourd’hui, ce sont les PME et les TPE qui sont les acteurs de la mutualisation logistique (entrepôt et/ou transport) entre industriels pour livrer les entrepôts de la grande distribution, voire les points de vente. En zone non urbaine, les hypermarchés veulent aussi être livrés de la manière la plus efficace possible.

Dans un contexte où de nombreuses entreprises ferment leurs portes, manquent de cash, ces PME et ces TPE mutualisent pour continuer à exister : ainsi en est-il de **39 industriels, des TPE de l’agroalimentaire qui mutualisent leurs commandes et leurs transports pour livrer les points de vente. Si elles ne l’avaient pas fait, il est probable qu’aujourd’hui, la moitié d’entre elles n’existeraient plus !** La mutualisation leur a permis de continuer d'exister et d’accroître leur chiffre d’affaires. Pour aller plus loin, il faut faire en sorte que ces PME et TPE bénéficient d’une mutualisation de fonctions logistiques, d’une mutualisation des transports ou encore de la prise de commande, de la livraison…

Il est question aujourd’hui de mutualisation entre industriels pour livrer les distributeurs : « *ECR a commencé à travailler sur la mutualisation des unités industrielles multidistributeurs, c’est-à-dire sur une nouvelle étape* » dit Xavier Hua pour qui, « *nous allons droit vers l’ultramutualisation, qui est un pas de plus pour se rapprocher des bassins de consommation, tant pour la distribution urbaine que la distribution non urbaine* ». Pour Laurent Grégoire, « *il s’agit maintenant de réaliser la mutualisation des PME à l’export… Dans une comparaison avec l’Allemagne, nous nous sommes rendu compte que l’énorme majorité des PME, voire des ETI allemandes, celles qui exportent, ont une logistique mutualisée avec d’autres PME ou ETI. En France, on est en train de chercher des exemples de mutualisation de PME à l’export.* ***Pour le moment, nous avons trouvé… deux groupes de PME, l’une en Normandie, l’autre en Bretagne qui exportent ensemble vers l’Amérique du Nord !***».

Par ailleurs, « n*ous préconisons la mutualisation d’un certain nombre d’organismes qui ne travaillent pas ensemble aujourd’hui* », ajoute Laurent Grégoire pour qui, « *il y a beaucoup d’associations professionnelles, sans coordination formelle. Nous pourrions davantage mutualiser, travailler davantage ensemble sur les mêmes sujets*».

**La différenciation retardée**

Dernier chapitre de cette conférence : la différenciation retardée qui est également l’un des enjeux majeurs, même si l’on en parle moins que la mutualisation. **Il s’agit ici de définir à quel endroit et à quel moment on ajoute de la valeur, avant que le produit n’arrive chez le client.** Elle peut se faire très en amont dans une Supply Chain mondiale, ou bien très en aval, voire à différents niveaux successifs… Dans le cadre international, c’est là un sujet essentiel qui a des conséquences logistiques énormes. À ce sujet, Jérôme Verny indique que « *l’institut de recherche Mobis — NEOMA Business School travaille sur le thème de la différenciation retardée avec des représentants de l’Amérique, de la Chine et de l’Asie centrale. Il est vrai, que le transport international se redynamise sur les territoires asiatiques par la voie ferroviaire. On n’aborde plus la question comme on le faisait il y a 15 ou 20 ans, comme le faisait la banque mondiale. Le contexte géopolitique est différent. Au niveau de la recherche, on s’intéresse toujours aux infrastructures de transport (ferroviaire notamment), mais aussi à tout leur environnement, aux plates-formes logistiques et aux services logistiques. Quelle doit être la valeur ajoutée des produits ? La réflexion porte sur la nouvelle géographie de la chaîne de valeur. Peut-on découper la chaîne de production le long du flux de marchandises à destination du marché de consommation ?* ».

Cette réflexion est bien entendu conduite avec l’ambition de générer de la création d’emplois… **La logistique, levier de la création d’emplois sur le territoire français par la différenciation retardée… C’est précisément, ce qui intéresse évidemment le groupe de travail au sein de la Commission Nationale des Services.**

Bref, il existe beaucoup d’initiatives, beaucoup de réflexions, beaucoup de prises de conscience du fait que le secteur de la logistique est un secteur stratégique. Par souci de transparence, la CNS s’apprête à se doter très prochainement d’un site sur le Web.

***Propos recueillis par Jean-Claude Festinger***