



SEGOLENE ROYAL
MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE
L'ÉNERGIE ET DE LA MER,
CHARGÉE DES RELATIONS
INTERNATIONALES SUR LE CLIMAT

EMMANUEL MACRON
MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DE
L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

ALAIN VIDALIES
SECRETARE D'ÉTAT AUX TRANSPORTS,
A LA MER ET A LA PÊCHE

FRANCE LOGISTIQUE 2025

Une stratégie nationale pour la logistique

MARS 2016

Une économie moderne dont le fonctionnement repose sur l'échange des biens, des services et des données au sein de son territoire, et au-delà de ses frontières, a besoin d'une logistique performante et agile. La logistique est à ce titre un maillon essentiel de notre circuit marchand, et un organe vital pour le fonctionnement de notre société.

La France fait partie des pays du monde les plus performants pour sa logistique. C'est un facteur déterminant de notre compétitivité, qui représente 10 % du PIB national, 200 milliards d'euros de chiffres d'affaires, et 1,8 millions d'emplois. Notre pays est notamment reconnu pour la qualité de sa main d'œuvre, de son maillage d'infrastructures et d'équipements, ou encore la disponibilité de ses terrains. **Mais cette position n'est jamais acquise et la France doit encore progresser pour devenir un leader mondial.** Classée seulement au 13^{ème} rang mondial de la logistique (indice Banque mondiale), loin derrière ses voisins les plus proches, la sous-performance logistique de la France coûterait chaque année entre 20 et 60 milliards d'euros à notre économie.

Pour réussir la mise en œuvre de l'Accord de Paris sur le climat et réaliser les objectifs de la loi de transition énergétique pour la croissance verte en matière de transport, la modernisation de la chaîne logistique, du producteur au consommateur, constitue un levier important. Il s'agit de diminuer l'empreinte carbone des activités de transport de marchandises et leurs émissions polluantes, de promouvoir de nouveaux modèles économiques comme l'économie circulaire et les circuits courts d'approvisionnement.

Dans un contexte de forte concurrence entre acteurs et entre pays voisins, la France dispose encore d'importantes marges de progrès, et nécessite d'être soutenue dans cette voie.

Le Gouvernement a donc décidé de s'engager, en ouvrant une démarche inédite de concertation et de co-construction avec l'ensemble des forces vives de la logistique : Etat, collectivités territoriales, entreprises, partenaires sociaux, fédérations professionnelles, gestionnaires d'infrastructures, universitaires.

La Conférence nationale pour la logistique a réuni près de 300 participants en juillet 2015, constituant une étape déterminante pour la mobilisation de l'ensemble de ces acteurs autour de l'enjeu stratégique que représente ce secteur. Le travail collectif initié pour préparer ce rendez-vous et les contributions issues des professionnels, ont permis de mieux connaître les besoins et les priorités de ce secteur, pour améliorer la performance de la chaîne logistique.

L'objectif de cette démarche engagée il y a maintenant plus d'un an est de renforcer la logistique d'aujourd'hui et de préparer celle de demain, en l'adaptant aux mutations de notre modèle. La révolution numérique et les enjeux de développement durable impactent notamment l'écosystème complexe et globalisé de l'activité logistique, appelée donc à s'adapter et à faire preuve d'agilité.

La logistique est par ailleurs une activité particulièrement territorialisée, au fort potentiel d'emploi et structurante pour le pays. C'est pourquoi le développement du secteur de la logistique s'inscrit pleinement dans les priorités de la politique du gouvernement : compétitivité économique, emploi et formation, et transition énergétique.

Aujourd'hui, une nouvelle étape est franchie. Avec la présentation de la stratégie nationale « France Logistique 2025 », la France a désormais son document stratégique, sa vision pour la logistique.

Cette stratégie qui repose sur 5 axes se déploiera dans les mois à venir en actions concrètes, dans la même dynamique de mobilisation de tous. C'est un cadre voué à mobiliser l'ensemble des acteurs dans la durée, à travers un processus ouvert. Il s'agira ainsi de compléter la stratégie initiée par l'Etat par des mesures proposées par les acteurs qui souhaitent s'engager dans leur domaine de compétences.

1/ FAIRE DE LA PLATEFORME LOGISTIQUE FRANCE UNE REFERENCE MONDIALE EN ENCOURAGEANT LA DYNAMIQUE LOGISTIQUE SUR TOUT LE TERRITOIRE

La France peut compter sur les attributs d'une grande puissance logistique. Elle est située au cœur de l'Europe occidentale, au carrefour des échanges, grâce à ses portes d'entrée portuaires et aéroportuaires internationales. La France est reconnue pour ses infrastructures de qualité et ses réseaux de télécommunications performants. Elle bénéficie par ailleurs d'une vaste offre foncière et d'un capital humain de qualité.

Pour atteindre une place de leader dans la compétition mondiale de la logistique, l'offre logistique française doit être renforcée en mobilisant les forces logistiques sur tout le territoire.

Développer des actions de communication de valorisation de la logistique auprès des investisseurs

La promotion de la logistique, comme secteur de l'économie et comme fonction transverse de la société, doit être un pilier fort de la stratégie, afin d'attirer les investissements des porteurs de projets français ou étrangers.

PISTES D'ACTIONS

- ✓ Renforcer les communications auprès des investisseurs étrangers et des entrepreneurs français désireux d'investir, en valorisant davantage la logistique et la gestion de la supply Chain.

Accompagner la structuration des PME autour de solutions logistiques performantes

Il s'agit de créer les conditions de la performance des PME, par la promotion des meilleures pratiques, afin qu'elles s'insèrent à tous les niveaux de la chaîne logistique. En effet, la majorité des PME n'ont pas accès aux outils et techniques de gestion performante de l'ensemble des flux logistique et à des financements pour des investissements opérationnels. Les entreprises françaises doivent pouvoir également se projeter à l'international.

PISTES D'ACTIONS

- ✓ Lancement d'un programme de sensibilisation des PME à l'importance de la logistique et du management de la supply chain, en organisant un tour de France des entreprises autour de sujets comme : la formation, les meilleures pratiques, la présentation des acteurs de la dynamique logistique.
- ✓ Aider à la constitution d'un réseau des PME françaises, avec les grands groupes qui ont accès aux marchés mondiaux, afin de les mieux les intégrer à une dynamique de développement. Afin de développer le portage des PME, un appui pourra être fait sur les structures engagées à l'export : Medef International, conseillers du commerce extérieurs, bureaux d'achats étrangers basés en France etc.
- ✓ Organisation d'une stratégie de présence des acteurs du secteur dans les grands salons et événements internationaux, par la mise en place d'une action coordonnée pour une visibilité renforcée.

Densifier le réseau d'infrastructures et l'intermodalité dans nos territoires

Il s'agit de développer notre réseau d'infrastructures, pour toujours plus d'efficacité, en offrant des services multimodaux performants. L'enjeu est en effet d'améliorer la compétitivité des exportations et l'attractivité du territoire en réduisant les coûts et les délais.

PISTES D'ACTIONS

- ✓ Agir sur la fluidification des portes d'entrée portuaire ou aéroportuaire en simplifiant les procédures, notamment administratives et douanières. Il a été décidé d'étendre l'auto-liquidation de la TVA ;
- ✓ Améliorer l'interopérabilité des systèmes d'information pour un meilleur partage des flux entre les acteurs de la chaîne logistique, avec l'objectif de mettre en place un « Cargo Community System » unique pour le portuaire et d'un « Cargo Information Network » pour l'aérien ;
- ✓ Engager un programme de préservation des espaces fonciers stratégiques, connectés aux grands réseaux d'infrastructures pour y développer les fonctions logistiques terrestres.

2/ DEVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN ET FACILITER LA LISIBILITE DE L'ORGANISATION LOGISTIQUE

Le secteur de la logistique, qui emploie 1,8 millions de personnes, connaît toutefois un déficit d'attractivité. L'Etat souhaite donc faire des questions d'emploi et de formation un axe fort de sa stratégie. Les métiers de la logistique doivent pouvoir être mieux valorisés, et leur diversité doit constituer une force. Le secteur est notamment accessible aux salariés peu qualifiés (40% d'emplois sont non qualifiés).

Les activités logistiques font par ailleurs l'objet de nombreuses réglementations : administratives, douanières, fiscales, sociales, immobilières ou encore environnementales. L'enjeu pour la logistique est d'identifier les mesures contribuant à fluidifier le rapport des entreprises aux tâches administratives. Il est par ailleurs nécessaire pour une meilleure lisibilité de l'organisation logistique, que l'échelon local prenne toute sa part.

Améliorer la lisibilité des emplois et des formations et simplifier les parcours de qualification

Les métiers de la logistique et supply chain relèvent d'un périmètre difficile à définir, couvrant plusieurs secteurs. Ces métiers ont par ailleurs évolué au grès des avancées technologiques et organisationnelles. Il s'agit ainsi de valoriser les métiers et les formations de la logistique et supply chain en les rendant plus lisibles, plus attractifs et mieux adaptés aux besoins des entreprises.

PISTES D' ACTIONS

- ✓ Mettre à jour et articuler les différentes nomenclatures liées aux métiers de la logistique (DARES par Pôle emploi, FORMACODE par Centre Info, la NAF), en prenant en compte notamment les métiers de la supply chain ;
- ✓ Faire évoluer les certifications pour répondre aux nouvelles compétences requises au sein des entreprises, en adéquation avec de nouveaux métiers comme : conducteur livreur en zone urbaine, manager de proximité polyvalent maîtrisant les nouvelles technologies, technicien supérieur contribuant au déploiement de projets logistiques ;
- ✓ Construire un socle de compétences et de connaissances commun à plusieurs branches fortement génératrices d'emplois dans la logistique.
- ✓ Soutenir les dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et professionnels (VAP), en favorisant le passage de certificat de compétences professionnelles (CCP), afin de valoriser l'expérience de terrain.
- ✓ Inscrire l'amélioration des conditions de travail comme un critère de performance de la logistique, pour valoriser ces parcours professionnels. Avec le concours de la caisse de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) et de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), un programme sur l'excellence organisationnelle sera lancé auprès des entreprises pour construire un référentiel commun.

Favoriser l'intégration de la logistique dans les différentes échelles du territoire

L'intégration de la logistique en matière d'aménagement du territoire et de développement économique par les métropoles et les régions est cruciale. La loi NOTRe a d'ailleurs donné plus de marges de manœuvre aux régions dans la conception de leurs plans de développement autour de schémas structurants, ce qui laisse la place pour la logistique.

Par ailleurs, aujourd'hui, les premiers et derniers kilomètres, généralement réalisés en milieu urbain, représentent jusqu'à 20 % des coûts logistiques, contribuant fortement aux émissions de gaz à effet de serre. L'optimisation de ces flux de logistique urbaine est un enjeu fort pour les acteurs publics et économiques.

PISTES D' ACTIONS

- ✓ Encourager à intégrer la dimension logistique dans la conception des schémas régionaux, définissant les orientations de développement économique, d'innovation, de formation et d'aménagement. De nombreuses régions le font déjà à travers des documents de planification existants.
- ✓ Promouvoir le développement de chartes locales en faveur d'une logistique urbaine durable, en déclinant le cadre national. Ces chartes constituent de bons outils de dialogue et d'action commune entre acteurs publics et privés. L'expérimentation des outils d'accompagnement se fera à partir de juin 2016 auprès des collectivités volontaires.
- ✓ Tenir compte des spécificités des territoires d'Outre-mer, en adaptant, le cas échéant, les orientations de la stratégie nationale en concertation avec les exécutifs des Outre-mer.

Des réglementations simplifiées et harmonisées pour les activités logistiques

La section thématique Logistique et supply chain de la Commission Nationale des Services (CNS) a été chargée de mener un programme de simplification spécifique et transversal autour des enjeux de la logistique : dématérialisation des procédures réglementaires, coordination renforcée des contrôles etc.

PISTES D' ACTIONS

- ✓ Proposer un programme de simplification autour des enjeux de la logistique qui sera proposé par la CNS, dans les programmes périodiques du choc de simplification.

La transition numérique de la logistique est particulièrement avancée. La logistique, au cœur du circuit marchand, et donc des flux de marchandises et d'informations, se trouve fortement impactée par les nouveaux usages associés aux outils numériques, à l'image du commerce en ligne.

Mais le développement numérique est porteur d'opportunités pour la performance des approvisionnements, de la production et de la distribution. Les outils numériques et les usages associés couvrent l'ensemble des processus : planification et gestion de la chaîne logistique, identification automatisée, sécurisation et échange des données, traçabilité des produits et services, mise en réseau.

Toutefois le manque de standardisation des données, dans le format et la structure, limite les possibilités d'échange et de croisement des données entre elles. Cette barrière à l'échange entre les acteurs doit être levée.

Structurer les données pour accélérer la transition numérique des entreprises

Encourager le partage d'informations logistiques, l'utilisation de mégadonnées, c'est permettre aux entreprises d'accélérer leur transition numérique, pour proposer des solutions logistiques optimales, ou encore de nouveaux services aux clients.

PISTES D'ACTIONS

- ✓ Mettre en place une instance nationale permettant d'assurer un dispositif de gouvernance des flux d'informations et des flux physiques, par un point central de synchronisation, sur le modèle du Cargo Community System (CCS) pour les places portuaires françaises.

Encourager la recherche et l'innovation en logistique et supply chain au sein des entreprises

La logistique est multidisciplinaire, ce qui complexifie et fragmente le travail de recherche et d'innovation. Les interactions du secteur de la logistique avec celui de la recherche doivent être développées, pour assurer une veille des évolutions technologiques, et identifier ainsi les priorités de recherche.

Aussi, l'appel à projet de recherche et développement dans le domaine de la logistique et du transport de marchandise, lancé par l'ADEME le 15 juillet 2015 sera clôt en novembre prochain.

PISTES D'ACTIONS

- ✓ Soutenir les expérimentations associant organismes de recherche et entreprises.
- ✓ Identifier les thématiques prioritaires de recherche, autour de plusieurs niveaux : infrastructures et réseaux (physiques, numériques et énergétiques), services de transport et mobilité (outils technologiques associés), services logistiques et pilotage de la supply chain (pilotage des flux, services de transport).

4/ UTILISER LA LOGISTIQUE COMME LEVIER DE TRANSFORMATION DES POLITIQUES INDUSTRIELLES ET DE TRANSITION ENERGETIQUE

Le constat est partagé par un grand nombre d'entreprises françaises : il ne peut pas y avoir de bon produit sans une bonne logistique, sur l'ensemble de la chaîne de valeur. La logistique est un facteur clé de compétitivité pour notre économie. L'industrie doit pouvoir se réinventer en intégrant de nouvelles dimensions de performance environnementale et d'attractivité. La logistique doit ainsi être un agent de la transformation industrielle et énergétique de notre pays.

Inscrire la logistique dans la nouvelle dynamique des politiques industrielles et servicielles

L'Etat souhaite faire de la logistique un élément clé de ses politiques industrielles et de services. Il s'agit d'articuler les enjeux technologiques de la logistique avec ceux de la Nouvelle France Industrielle, programme qui vise à construire les solutions industrielles de demain.

PISTES D'ACTIONS

- ✓ Envisager l'articulation d'un volet logistique au sein de la solution Transports de demain.
- ✓ Analyser, diffuser, et promouvoir les bonnes pratiques et les initiatives mises en œuvre au sein des services publics, notamment en termes de mesure de la performance.
- ✓ Engager un diagnostic de la logistique inverse - qui correspond aux flux de produits ou d'éléments non utilisables vers des sites de stockage, de retraitement ou de recyclage - et soutenir l'expérimentation de nouveaux services et technologies associés.

Promouvoir des solutions logistiques respectueuses de l'environnement

En matière de logistique durable, l'Etat souhaite favoriser les pratiques vertueuses. En effet, la logistique et supply chain constituent des leviers importants de la transition énergétique. Il s'agit de diminuer l'empreinte environnementale grâce à la mutualisation et l'anticipation des besoins, en s'appuyant sur la stratégie nationale bas carbone.

PISTES D'ACTIONS

- ✓ Mettre en place un référentiel RSE commun et partagé par l'ensemble des acteurs. Des lignes directrices fondées sur les référentiels et les pratiques existantes devront d'abord être définies.
- ✓ Encourager la définition d'objectifs volontaires de réduction des émissions et objectiver les impacts environnementaux des véhicules routiers en fonction des déplacements. Un dispositif de soutien visant à aider les transporteurs à réduire leur impact environnemental est mis en place, financé par les certificats d'économie d'énergie.

Transverse par nature, la logistique recouvre une diversité de secteurs d'activité, de logiques de filière, de démarches d'entreprises ou encore de métiers. Aussi, une gouvernance intégrée constitue la forme la plus adaptée pour mettre en œuvre et faire vivre la stratégie : une gouvernance souple et opérationnelle, en tenant compte de la diversité des acteurs.

C'est pourquoi, à partir du cadre de la stratégie, des échanges ciblés sont à conduire par l'Etat avec les acteurs concernés : acteurs économiques, associations et fédérations de professionnels, partenaires sociaux, représentants des collectivités territoriales.

Structurer le secteur autour d'espaces d'échanges pour faire vivre la stratégie

L'Etat s'engage à bâtir une logistique de demain plus compétitive pour nos entreprises et nos territoires. L'esprit qui doit être pérennisé est celui d'un dialogue régulier, dans la durée, avec tous les acteurs. L'objectif est d'engager une organisation de filière basée sur un contrat stratégique pour la filière.

PISTES D'ACTIONS

- ✓ Proposer aux acteurs de la logistique d'installer un comité de filière logistique, à partir duquel les travaux pourront s'organiser, pour favoriser la mise en réseau des acteurs économiques de la logistique, dans la continuité de l'actuelle section thématique logistique et supply chain de la Commission nationale des services.
- ✓ Instaurer un Haut conseil de la logistique, constitué notamment des représentants de l'Etat, du Parlement, des exécutifs territoriaux et des acteurs socio-économiques. Il sera chargé du suivi de la mise en œuvre de la stratégie nationale logistique et favorisera un dialogue dynamique.
- ✓ Inciter au dialogue entre les branches concernées par la logistique, pour le développement des emplois et des compétences et une meilleure coordination des actions retenues.
- ✓ Mettre en place des outils d'observation de la logistique, afin de disposer d'une vision globale des enjeux et des leviers de progrès. Il s'agit de définir les indicateurs pertinents pour apprécier les performances logistiques et identifier les sources de collecte des données.