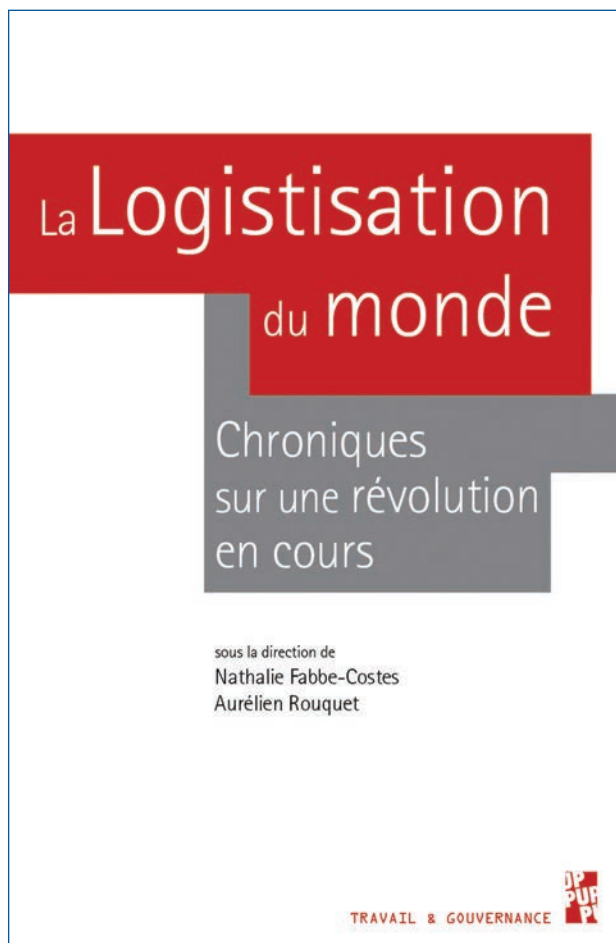


Chroniques d'une révolution au long cours

A propos de *La Logistisation du monde*, sous la direction de Nathalie FABBE-COSTES et Aurélien ROUQUET, Presses Universitaires de Provence, coll. « Travail et Gouvernance », 2019.

Par Julie BASTIANUTTI
Université de Lille, IAE, LEM (UMR 9221)



© Presses Universitaires de Provence

L'ouvrage collectif coordonné par Nathalie Fabbe-Costes et Aurélien Rouquet nous plonge au cœur d'une des plus fascinantes transformations du monde contemporain : sa « logistisation ». Le développement de l'Internet haut-débit mobile et bon marché à l'échelle globale a en effet permis l'explosion de nouveaux services de livraison, services à distance qui reposent sur une réalité beaucoup moins évanescence que les *Apps* et courriels qui en sont, pour l'usager, la matérialisation la plus évidente. Derrière la mise à disposition d'un livre ou d'un

panier de courses en une heure, derrière la disponibilité d'un même sac à main ou smartphone aux quatre coins du globe, se cache une réalité commune : la nécessité d'une logistique impeccable !

L'objet de cet ouvrage collectif est de montrer comment la recherche en logistique peut éclairer les multiples facettes de cette transformation. Entre 2012 et 2017, les chercheurs du CRET-LOG, laboratoire de l'université d'Aix-Marseille spécialisé dans le management de la *supply-chain* et de la logistique, ont produit 56 chroniques publiées initialement dans *Supply Chain Magazine*, la revue des professionnels de la logistique. En les rassemblant dans un ouvrage collectif, les auteurs donnent une cohérence d'ensemble à ces chroniques de deux pages chacune – ce qui est bien peu pour rendre compte d'un résultat de recherche !

Le lecteur peut ainsi facilement naviguer dans l'ouvrage en allant piocher ici et là des connaissances, des idées, des concepts et des exemples.

On peut souligner l'effort de mise en cohérence méthodique au sein de huit thèmes faisant chacun l'objet d'une introduction (par un chercheur) et d'une conclusion (par un professionnel). Un premier thème montre que la logistique est devenue omniprésente et constitue une préoccupation et un enjeu pour des secteurs d'activités auxquels on ne penserait pas immédiatement. Logistiques temporaires des festivals de musique, production de livres numériques, monde de l'aide humanitaire et de la santé (logistique hospitalière et télémédecine) mais aussi émergence de la « foule » comme acteur de nouveaux modèles d'affaire en logistique : derrière la diversité des contextes logistiques, on retrouve les mêmes tensions temporelles, avec la nécessité d'orchestrer les rythmes qui traversent les organisations. Comme Cécile Godé le souligne dans son introduction, on observe également des tensions processuelles et situationnelles, qui naissent de la nécessité de standardiser toujours plus les processus tout en apportant des réponses extrêmement précises et personnalisées, et demandent une capacité à produire à la fois de la stabilité et de la prévisibilité, tout en gérant les urgences, en sachant improviser et ajuster les processus et standards.

Certains thèmes abordent des questions attendues – telles que l'impact de la logistique dans le secteur de la distribution et l'évolution du rôle du consommateur ; l'évolution des prestataires de services logistiques, aujourd'hui incontournables dans les chaînes logistiques ; et une réflexion autour de la valeur créée par la performance logistique pour les différentes fonctions de l'entreprise, achats, RH, innovation.

Ainsi, la logistique devient une activité qui revendique une dimension stratégique, et qui recèle de nombreuses opportunités de diversification des *business models*.

Dans la distribution, on observe l'éclosion de nombreux formats de *drive* qui mettent à disposition différents services pour les consommateurs. Dans les nouveaux *drive* piétons des enseignes traditionnelles de

grande distribution, on trouve un relais postal, des bornes pour retirer des billets de spectacle, une machine à café, des casiers pour déposer en sécurité la clé de son appartement... Une chronique revient ainsi sur le caractère ancien et déjà diversifié des formules de *drive-through* aux Etats-Unis dès les années 1920 dans des secteurs aussi variés que la banque, la poste, la restauration rapide. Les différents types de stratégies de distribution par *drive* continuent aussi à se diversifier, notamment du fait de l'arrivée de ces modèles dans des centres urbains où la voiture n'est plus reine. Le *drive* devient piéton, peut-être bientôt à vélo – à l'instar de ce que propose Ikea dans certains magasins au Danemark. Une autre chronique établit une comparaison entre l'organisation des réseaux de distribution en France (concentrés autour des centrales des distributeurs) et au Japon, où le rôle des grossistes comme intermédiaires entre les producteurs et les distributeurs de différentes tailles s'avère central. Ces grossistes ont un rôle de pivot dans les réseaux, ils coordonnent les flux et les relations entre acteurs, collectent des informations stratégiques qui leur permettent de se positionner comme conseils auprès des acteurs aval et amont.

Les thématiques suivantes abordent des questions plus originales mais évidemment au cœur des défis de la logistique dans les années à venir. L'omniprésence de la logistique aujourd'hui conduit à intensifier son impact environnemental mais également à renforcer ses enjeux politiques, notamment au niveau des territoires. Qui dit logistique, dit flux matériels, humains et informationnels, stockage et entreposage, émissions de gaz à effet de serre, coopérations d'acteurs privés et publics – bref, ces artefacts et relations s'inscrivent visiblement et durablement dans nos espaces quotidiens et rythment nos journées.

Il devient donc urgent de penser les conséquences de cette « logistisation du monde » sur le développement des territoires et des hommes qui y vivent.

Les chroniques de cette partie permettent de mieux comprendre le concept de logistique inversée. Elles évoquent par exemple les enjeux de la croissance exponentielle des déchets urbains au Brésil qui, comme de nombreux pays en développement, doit gérer des pratiques encore balbutiantes et inégales sur des territoires marqués par de fortes inégalités, qui ne favorisent pas le déploiement de politiques publiques et d'infrastructures industrielles nécessaires à la collecte et au traitement des déchets dans une perspective de recyclage, de réemploi et de valorisation des matériaux. Dans les pays développés où

ces enjeux font désormais l'objet de réglementations contraignantes, les fabricants et les distributeurs se lancent dans des démarches d'éco-conception où la logistique de fin de vie implique la création de nouveaux processus, donne de nouveaux rôles au consommateur-acteur, et implique de manière centrale de nouveaux acteurs intermédiaires ou *brokers* dans le processus de recyclage et de valorisation des équipements électriques et électroniques. Comme le souligne Yann Tremeac de l'ADEME dans sa conclusion, la prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux a plusieurs impacts sur le secteur logistique. Amélioration continue de la qualité et de l'efficacité du service après-vente, anticipation des évolutions réglementaires qui nécessitent une évolution des compétences en interne : autant d'opportunités d'affiner les modes de pilotage des chaînes logistiques, d'accroître la motivation des employés et d'attirer les jeunes talents dans un secteur qui peut manquer d'attrait. Les pouvoirs publics doivent aussi se saisir des enjeux politiques de cette transformation de grande ampleur, en réfléchissant de manière concertée au développement d'espaces logistiques à l'échelle locale, tant dans les territoires périurbains que dans les centres-villes et les zones rurales.

Cela conduit *in fine* les chercheurs de ce champ disciplinaire à réfléchir aux interactions qu'ils ont développées avec les industriels et le pouvoir politique à différentes échelles. Cela devrait aussi impulser une réflexion plus poussée sur les relations avec d'autres champs disciplinaires connexes, tels que le management stratégique, la théorie des organisations ou encore le marketing, qui intègrent les problématiques de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises bien entendu ; mais aussi avec les perspectives concurrentes de la recherche en logistique portées par d'autres chercheurs en économie comme en gestion – et c'est peut-être un regret que l'on peut avoir à la lecture de cet ouvrage, qui met en avant la production d'un collectif dynamique et actif pour promouvoir une recherche à la fois fondée théoriquement et solide empiriquement, et qui gagnerait à proposer de nouvelles fenêtres de dialogue.

Pour aller plus loin :

BARANES E. (coord.) (2019), « Mobilité, logistique et numérique : entre efficacités et libertés », *Enjeux numériques n°7, Annales des Mines*, septembre, en libre accès sur http://www.annales.org/enjeux-numeriques/2019/en_07_09_19.html et en version anglaise sur <http://www.annales.org/enjeux-numeriques/DG/2019/DG-07-09-2019.html>