

JOB FICTIONS

**Extraits de l'étude « DIAGNOSTIC ET PROSPECTIVE DES BESOINS EN EMPLOIS, COMPETENCES ET FORMATIONS DANS LA LOGISTIQUE ET LE TRANSPORT DE FRET EN BRETAGNE »
Réalisée en 2016-2017 par l'AFT avec le soutien de la DIRECCTE et la Région Bretagne**

TRISTAN, PILOTE DE CONVOIS DE VEHICULES ROUTIERS

Préambule

Les infrastructures routières ont été équipées de capteurs/objets connectés permettant la communication avec les véhicules et entre véhicules. Une agence intergouvernementale de cybersécurité monitore le niveau de sécurité des réseaux et de l'information et prévient tout risque de cyberattaques. Le platooning a été autorisé à titre expérimental en France par les pouvoirs publics sur certains axes, de nuit (pour limiter les conflits d'usage avec les voyageurs, du fait des leçons tirées des réticences 10 ans plus tôt suscitées par l'expérimentation de véhicules de grandes longueurs 25,25m), et sous condition que les pilotes de convois aient reçu une formation spécifique. Les assureurs ont fait évoluer leurs contrats pour tenir compte de nouvelles règles de responsabilité en cas d'accident. La réglementation continue d'obliger la présence d'un conducteur à bord de chaque véhicule, mais des dérogations (encadrées) sont accordées en matière de réglementation sociale (temps de pause/repos). Ces mesures doivent contribuer à améliorer la compétitivité des entreprises et de la supply chain françaises (surcoût de 2.000€ à l'achat du véhicule, mais réduction de 10% de la consommation de carburant et de 8% du coût du travail d'après l'étude de TNO publiée en 2015) et d'améliorer la sécurité routière (90% des accidents sont dus à des erreurs humaines). Les plateformes logistiques fonctionnent 7j/7, 24h/24 pour répondre aux exigences d'une logistique toujours plus tendue.

8 février 2025, 21h

Il fait vraiment très froid en cette soirée de décembre, Farid et moi nous dépêchons de monter dans nos véhicules respectifs qui viennent d'être chargés chez « Termer » de boîtes modulaires à température dirigée contenant du poisson, des fruits de mer ou de la viande. Chaque boîte correspond à la commande boucherie ou poissonnerie d'un point de livraison. Ces boîtes sont préparées toute la journée par la plateforme logistique au fur et à mesure des commandes passées par les magasins des enseignes clientes. Termer est une coopérative née d'une initiative commune de pêcheurs et éleveurs bretons qui se sont regroupés pour massifier leurs envois à leurs clients de la grande distribution. C'était devenu une nécessité pour rester compétitif en termes de prix, de délai et de fréquence de livraison. Termer s'engage à expédier le jour même toutes les commandes reçues avant 18h pour une réception et une mise en rayon dès le lendemain.

Notre société de transport a remporté le marché pour livrer les boîtes de la plateforme Termer à plusieurs hubs. Lorsque c'est possible, par exemple à destination d'Auvergne-Rhône-Alpes ou de PACA, les boîtes prennent le train dans des conteneurs. Mais pour desservir le sud-ouest de la France par exemple c'est le mode routier qui est préféré pour l'instant.

On roule de nuit. C'est plus pénible, il faut rester concentré alors que la visibilité est réduite, mais on circule mieux, c'est plus calme qu'en journée, il n'y a pas de risque d'embouteillage. Cet environnement ennuyeux et monotone est idéal pour rouler en convois. Alors lorsque le platooning a été autorisé à titre expérimental en France, Loïc, notre patron, a voulu tenter l'expérience.

C'est Farid qui est parti devant moi aujourd'hui. Mon véhicule est connecté en wi-fi au sien, à une quinzaine de mètres seulement, au lieu de cinquante mètres habituellement. Ma distance est automatiquement régulée par rapport au véhicule précédent.

Je me suis mis en mode pilote automatique avant de lâcher les commandes. La vitesse et la direction sont gérées de manière autonome grâce aux capteurs situés sur tout le véhicule et qui communiquent avec l'infrastructure et les autres véhicules. Libéré de la gestion de ces paramètres et de la tâche de

conduire, je continue néanmoins de veiller aux signaux qui s'affichent sur mon écran de bord ; je dois pouvoir détecter un éventuel problème et reprendre la main en cas de besoin.

Mais, il n'y a plus grand-chose à faire... Alors comme par ailleurs je joue dans un groupe de musique, je lis les partitions pour la répétition demain. Il y a quelques mois, quand nous avons levé des fonds sur une plateforme de crowdfunding pour enregistrer trois titres dans un studio de Rennes, tous mes collègues ont participé, ça m'a vraiment touché. Et on connaît un certain succès sur Youtube en ce moment.

Je n'avais jamais pensé devenir un jour conducteur routier. Depuis le lycée je suis passionné par la musique. Bien sûr, j'aurais adoré vivre de ma passion, mais c'est vraiment difficile, la concurrence est rude.

Les lendemains incertains et les pâtes à tous les repas... ah non décidément ce n'était pas pour moi. J'avais envie de pouvoir avoir des projets. Avec Mayanne, mon amie, qui est monitrice de voile, on vient d'acheter un petit catamaran et on se voit bien habiter une maisonnette près de la côte.

En voyant une campagne de communication pour recruter des conducteurs routiers d'un nouveau type, je me suis dit que ce métier pouvait constituer une belle opportunité de concilier ma vie professionnelle avec mes choix de vie et mes loisirs.

J'ai suivi un Mooc pour mieux connaître le métier, vérifier que j'avais les aptitudes pour y arriver, et me préparer aux épreuves de sélection pour l'entrée en formation qui dure 10 mois. Pour être admis en formation il faut aussi passer avec succès un examen médical approfondi, des tests et un entretien psychologiques auxquels beaucoup sont recalés. C'est un peu comme pour les pilotes d'avion ou les conducteurs de train, car pour le conducteur routier de tête, le self-control et la maîtrise de ses émotions sont très importants. Ce sont des aptitudes qui ont longtemps été négligées dans notre système éducatif et de formation, mais désormais on a pris conscience de l'importance de développer dès la maternelle l'intelligence émotionnelle.

Depuis 2020, Les conducteurs de convois de camions doivent obligatoirement être titulaires en Europe du certificat de formation platooning (délivré en France par la DREAL). Il leur permet aussi de déroger à la réglementation sociale européenne en vigueur. Comme nous alternons régulièrement les positions de leader et follower, nos périodes de temps de repos n'ont plus besoin d'être aussi longues et fréquentes. Nous nous fatiguons beaucoup moins et restons au mieux de notre efficacité. A la clé, ce sont bien entendu des gains de productivité significatifs pour le client et l'employeur – Loïc réfléchit d'ailleurs sérieusement à la possibilité de rajouter un 3ème véhicule à notre convoi –, auxquels s'ajoutent les gains en carburant du fait de l'aérodynamisme. Nos moteurs, qui fonctionnent au bioGNL issu de la méthanisation des déchets ménagers et agricoles en Bretagne, ont désormais une autonomie de près de 3.000km.

Justement, je reçois sur mon tableau de bord un message qui me prévient qu'il est temps que je passe en tête. Je double Farid qui me fait un grand sourire au passage.

Farid a eu la vocation lorsqu'en classe de 3^{ème} cet amateur de jeux vidéo a découvert le métier avec un casque de réalité virtuelle et augmentée, puis qu'il a essayé un simulateur de conduite. A la rentrée suivante il s'est inscrit en bac pro conducteur, puis, une fois bachelier, et après avoir réussi les tests de sélection, il a suivi une formation spécifique pour la conduite en convoi avec de jeunes diplômés comme lui, et aussi des conducteurs routiers expérimentés de poids lourds « classiques ». C'est une formation plus courte que la mienne qui n'avait qu'un permis B.

Farid s'est mis en couple il y a quelques mois avec une jeune chinoise de Carhaix, alors il profite du temps dont il dispose dans sa cabine pour apprendre le mandarin, il part rencontrer sa belle-famille l'année prochaine.

Même en étant dans le véhicule de tête, je suis assisté dans ma conduite par une technologie embarquée qui permet d'améliorer la sécurité et de réduire la consommation d'énergie et les émissions polluantes. L'informatique connaît le relief de la route et optimise la consommation, par exemple en ralentissant avant une descente. Le véhicule est aussi averti du moment où un feu tricolore passe au rouge et pourra anticiper la décélération. En cas de survitesse, la pédale d'accélérateur devient plus dure.

Mon tableau de bord vient de m'indiquer la présence de verglas ; mon véhicule, et celui de Farid derrière, ralentissent instantanément.

Mon écran de bord me signale la moindre anomalie, je reçois des données sur la maintenance préventive du véhicule, sur la température de mes colis, l'état du trafic, les accidents, les chantiers mobiles, le nombre de places de parking disponibles sur les aires de repos... Le moindre incident est consigné dans la block chain. Par exemple si la température à l'intérieur d'une des boîtes atteint une valeur anormale, les intéressés en seront immédiatement avertis (l'exploitation, le destinataire, l'expéditeur) et cette information restera vérifiable de manière infalsifiable dans la block chain.

J'approche du hub que je dois livrer et à partir duquel l'ensemble des magasins de différentes enseignes seront approvisionnés dans un rayon de 150 km en tout début de matinée, avant l'ouverture des magasins ou le début des tournées de livraison à domicile. Farid a repris les commandes de son véhicule car il poursuit jusqu'à la plateforme d'éclatement suivante. Les manœuvres et mises à quai restent des opérations qui demandent de la technicité de la part du conducteur, pour l'instant du moins les véhicules n'en sont pas capables de manière autonomes.

2h30

Mon véhicule a été entièrement déchargé.

J'ai récupéré des boîtes vides et nettoyées à retourner à Termer. Comme elles sont empilées dans un contenant, elles ne prennent quasiment pas de place dans la semi. Sur le trajet retour, j'ai des rechargements planifiés à Niort et Nantes, mais pour améliorer mon taux de remplissage j'active les capteurs qui vont émettre des informations sur ma localisation, ma destination et la place disponible dans mon véhicule et dialoguer avec les balises IoT des clients potentiels. Les tarifs sont fixés sur le mode des enchères combinatoires, via des algorithmes complexes. Rapidement, je reçois les commandes de chargeurs intéressés. En fonction de la capacité de chargement et des besoins de transport, des commandes sont prises automatiquement et viennent renforcer la base d'activité que nous offrent nos contrats avec les grands comptes. Tous les documents nécessaires à la transaction, la prestation de transport et sa facturation sont transmis instantanément de manière dématérialisée. Je vais pouvoir rentrer dans le Morbihan sans délai et avec un taux de chargement optimal. Avec ma remorque « double-deck », l'espace de chargement peut accueillir 66% de palettes en plus qu'autrefois, ou 1 150 tonnes supplémentaires (selon la nature des marchandises transportées), avec jusqu'à 55 palettes transportées.

J'aurais le temps de dormir longuement avant ma répétition en fin d'après-midi.

SOIZIC, CONDUCTRICE LIVREUSE REPRENEUSE

21 avril 2026, 6h

J'arrive à la plateforme qui concentre les flux des clients que je vais livrer aujourd'hui. D'autres livreurs et livreuses sont là, on prend ensemble un café dans la salle de détente, c'est l'occasion d'échanger des nouvelles et de discuter de l'actualité en attendant que nos véhicules soient chargés par des systèmes de convoyeurs et un processus de manutention automatisé. C'est rapide et en plus tous les colis sont rangés dans l'ordre de la tournée et de manière à utiliser au mieux l'espace utile du véhicule grâce aux logiciels d'optimisation !

Je travaille pour RESOBREIZH. Nos clients nous ont fait confiance pour leur livrer tout ce qu'ils sont amenés à commander et recevoir, nous sommes leur prestataire de réception/expédition unique. Bien sûr, ils peuvent rompre à tout moment leur contrat, comme ils le feraient avec leur fournisseur d'accès Internet par exemple, mais nos services sont entièrement tournés vers la satisfaction client, qui est essentielle chez nous, aussi nous avons très peu de résiliations et nous connaissons un fort développement dans toute la Bretagne.

Lorsque le client passe n'importe quelle commande sur Internet, au moment de choisir son mode de livraison, nous lui proposons différentes options. On peut le livrer chez lui bien sûr, mais aussi sur son lieu de travail ou à une autre adresse de son choix, dans des boîtes à colis qui sont présentes un peu partout - dans des lieux privés comme des espaces publics -, et désormais dans le coffre de sa voiture si c'est un client PREMIUM de RESOBREIZH. Le client pilote sa livraison le plus précisément possible : lieu, date, heure... pour que la livraison soit réussie. Au moment où il passe commande, s'il souhaite être livré en main propre ou être présent lors de la livraison et de l'installation du matériel ou des équipements, il choisit l'horaire qui lui convient parmi ceux proposés par le logiciel : des algorithmes très puissants recalculent en permanence les meilleures solutions possibles pour satisfaire le client tout en maximisant la rentabilité de RESOBREIZH.

Avant de prendre la route, je consulte la tournée que le logiciel de bord a réalisée. Je reconnais les noms de mes clients fidèles, je vais presque tous les jours chez certains d'entre eux. Je me laisse ensuite guider par le logiciel d'optimisation d'itinéraire qui a enregistré automatiquement tous les points de livraison lors du passage des colis entre les portiques RFID. Des algorithmes gèrent ainsi la préparation des livraisons et calculent automatiquement les itinéraires du véhicule en optimisant les tournées, et ce avec une actualisation en temps réel, pour intégrer les nouvelles commandes de prise de colis auprès de particuliers ou d'entreprises au cours de la journée.

RESOBREIZH a pu acquérir des véhicules utilitaires légers de nouvelle génération avec le soutien d'aides publiques en faveur de la transition énergétique. C'est vrai que la Région Bretagne a été pionnière dans l'aménagement de routes solaires : sur nombre d'axes routiers, des cellules photovoltaïques intégrées dans l'infrastructure permettent de récupérer de l'énergie pour recharger les véhicules électriques pendant qu'ils roulent – on parle de route avec induction - et même alimenter en électricité certains quartiers par beau temps. Nos véhicules sont en outre équipés de panneaux photovoltaïques sur leur toit et de batteries embarquées pour stocker l'énergie et gagner en autonomie, c'est important en zone rurale.

En zone urbaine, ce sont les triporteurs et les vélos à assistance électrique qui sont privilégiés pour les livraisons en journée.

Les livraisons à domicile se sont généralisées avec le vieillissement de la population mais aussi l'évolution des modes de vie. Les gens souhaitent passer le moins de temps possible à faire leurs courses et transporter leurs achats. Le temps est devenu un bien tellement rare et précieux. Quand ils ne travaillent pas, ils préfèrent passer davantage de temps dans des activités sociales qui ont du sens, avec leur famille et leurs amis, dans des activités qui sont épanouissantes ou ludiques. Nombre d'hyper

et supermarchés ont été reconvertis en plateformes logistiques pour s'adapter à ces nouveaux usages et organiser les flux au plus près des besoins.

Nous livrons des marchandises, mais dispensons aussi d'autres services, convenus dans le forfait du client ou lors de la commande. Par exemple, nous installons les équipements électroménagers commandés ou montons les mobiliers qui arrivent en pièce détachés.

J'exerce le métier de conductrice livreuse repreneuse depuis presque un an. Auparavant, j'étais aide-soignante. J'ai beaucoup aimé mon métier. J'aime prendre soin des autres, j'aime les contacts humains. Mais le milieu hospitalier avait fini par me peser, je vivais mal de ne pas avoir de temps pour m'occuper vraiment des patients comme je l'aurais souhaité, je ne me voyais pas continuer comme ça.

Comme je ne savais pas vers quel métier me réorienter, je me suis connectée un jour sur le site internet de mon compte personnel d'activité qui enregistre et traite les parcours professionnels et de formation de toute la population, et j'ai chaté avec un conseiller en évolution professionnelle. Il m'a posé des questions pour mieux identifier mes aspirations, des compétences qui n'apparaîtraient pas dans mon compte personnel d'activité, mes contraintes aussi. Par exemple, j'étais prête à travailler tôt le matin parce que Zack, mon compagnon, embauche à 9h, donc il peut s'occuper de nos deux fillettes le matin, mais je souhaitais être disponible pour elles quand elles rentrent de l'école. Grâce à son logiciel puissant de Big data qui est interconnecté avec les sites et réseaux sociaux de dépôt des offres d'emploi, il a pu me faire des propositions d'emploi ciblées. J'ai compris assez vite que les valeurs de RESOBREIZH me permettraient d'être plus authentique dans ma relation à autrui.

Au sein de RESOBREIZH, les livreuses et livreuses travaillent en équipe de 10 à 12 personnes sur leur territoire. Nous n'avons pas de contrat de travail classique, mais un statut d'indépendants collaborateurs. Les décisions importantes pour notre équipe sont prises collectivement. On fixe un cap et des priorités, on analyse les problèmes, on évalue les performances individuelles. Ce sont les membres de l'équipe qui décident si elle doit se renforcer ou se scinder en deux lorsque le nombre de clients devient trop important. Nous avons ainsi un nombre croissant d'équipes sur le réseau breton. RESOBREIZH a développé des moyens très efficaces pour accompagner l'autonomie des équipes : formation, coaching, outils de gestion et de planification.

A mon arrivée chez RESOBREIZH, j'ai suivi des formations techniques sur la prise en main du véhicule, qui se conduit avec un joystick, et des équipements embarqués, sur la traçabilité, la sécurisation et la confidentialité des données, la géographie et l'orientation dans l'espace, le service client... mais surtout j'ai suivi un module pour approfondir les méthodes collectives de résolution de problèmes, les ressorts de l'intelligence collective, les règles fondamentales (et pourtant habituellement négligées !) de la collaboration entre les personnes, les différents types d'écoute et de communication en face à face ou réunions... Ça m'a d'ailleurs apporté beaucoup dans ma vie personnelle, c'était réellement enrichissant. Nous faisons vivre ces règles quotidiennement chez RESOBREIZH, c'est ce qui fait que notre entreprise marche si bien et que nous avons pris des parts de marché significatives sur le marché du dernier kilomètre en zone rurale.

En cas de difficultés, nous pouvons compter sur les autres membres du réseau dont nous n'hésitons pas à solliciter l'avis. Et nous réfléchissons en groupe de travail au développement de nouveaux services pour faciliter la vie de nos clients, mais aussi à notre politique tarifaire et plus généralement à tous les sujets de l'entreprise.

Sigrïd est une des premières personnes que j'ai rencontrées chez RESOBREIZH. Elle a créé RESOBREIZH il y a 5 ans, en s'inspirant du mode de fonctionnement de l'entreprise Buurtzorg, bien connue dans le pays d'origine de Sigrïd, puisqu'elle est devenue en moins de dix ans la première entreprise des Pays-Bas dans le secteur des soins à domicile aux personnes âgées et aux malades, avec 7.000 collaborateurs. C'est peut-être en raison de cette expérience que mon profil et mon parcours

ont plu à Sigrid. Après ses études de commerce, comme elle cherchait encore sa voie et voulait voyager en Europe avant de se fixer, Sigrid a exercé différents métiers pour gagner sa vie, dont celui de conductrice livreuse. Le contexte de travail était alors bien différent, il fallait livrer le plus vite possible des colis à des particuliers qui n'étaient jamais là, il y avait du stress, beaucoup de perte de temps, de retours de colis, et les échanges étaient le plus souvent négatifs, avec des clients ou des usagers de la route mécontents. Sigrid se demandait comment on pouvait donner un sens à sa vie en travaillant ainsi. Après avoir rencontré à Rennes Erwann, qui allait devenir son mari, Sigrid a suivi des formations en développement personnel et s'est formée pour devenir coach en entreprise, puis elle a participé, comme d'autres, à l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel centré sur l'humain et la satisfaction de ses besoins.

J'arrive devant la maison d'Amina. Le système intelligent de gestion de l'espace de chargement du véhicule me transfère automatiquement sa commande via un système de remise de colis intégré au véhicule. Profitant de mon arrêt, deux drones, disposés sur le toit du véhicule, décollent pour acheminer d'autres colis aux alentours à des clients qui ont souhaité une réception dans leur boîte à lettres-colis. Ça m'évite de faire des kilomètres avec le van pour rencontrer des boîtes à colis !

Amina est une vieille dame encore très alerte, qui était professeure au lycée agricole et vit seule dans un hameau depuis son veuvage. Ses enfants, qui travaillent en région parisienne, lui ont offert pour ses 75 ans le forfait CONFORT et le renouvellent chaque année. Elle reçoit habituellement des livres, des journaux, des revues, mais aussi en cette saison des graines et des plants de fleurs et légumes pour son jardin. Nous aimons toutes deux les romans policiers, mais j'ai moins le temps qu'elle d'en lire, alors il arrive qu'elle me prête ceux qui lui ont particulièrement plu ! Aujourd'hui elle est tracassée par plusieurs petits problèmes de plomberie, une chasse d'eau à changer vraisemblablement, un joint de douche qui fuit. Je la mets en relation avec une SCOP de réparateurs de toute confiance dans son secteur, le rendez-vous est pris, je vois qu'Amina est soulagée quand je la quitte.

Pour les personnes âgées ou à mobilité réduite qui perçoivent de faibles revenus, le Département finance notre forfait CONFORT. Cela leur permet de se faire livrer quotidiennement des repas chauds, des produits de consommation courante, des médicaments... C'est l'assurance que quelqu'un vient les voir chaque jour chez elles et s'assure qu'elles vont bien, ainsi elles peuvent rester plus longtemps à leur domicile. Si nous nous rendons compte que quelque chose ne tourne pas rond, nous pouvons prendre les dispositions adéquates, prévenir la famille, le médecin, les services sociaux... nous avons été formés pour faire face à ce type de situation.

Le temps de ma visite chez Amina, un petit robot a organisé le stock dans le véhicule, ce qui me fait gagner du temps. Un des drones est déjà de retour avec une boîte contenant comme prévu un téléphone portable en fin de vie, des piles et ampoules usagées, que je vais déposer dans une borne de recyclage. Je n'ai pas besoin d'attendre le second drone, il atterrira sur le toit du van un peu plus loin, pendant que je rangerai les courses de la famille Le Roux dans leur réfrigérateur et leurs placards. Ils commandent fréquemment des plats cuisinés auprès d'une entreprise qui transforme des produits locaux et bio. Monsieur et Madame Le Roux sont deux quadras, parents de trois enfants, qui dirigent une start-up dans le secteur des biotechnologies. Ils ont breveté un procédé permettant d'extraire, à partir d'algues marines, des molécules aux propriétés anti-âge qui intéressent beaucoup l'industrie cosmétique, et ils travaillent sur de nouveaux développements très prometteurs semble-t-il. Pour ces clients, qui ne sont pas là en journée, et ont peu de temps, nous pouvons proposer des offres individualisées et personnalisées à leurs besoins et attentes, basées sur la relation de confiance que nous avons établie avec eux, notamment à travers notre forfait PREMIUM.

Avec RESOBREIZH, je me sens actrice de la performance de mon entreprise, je rencontre de belles personnes, j'apporte aux autres quelque chose de positif et je sens que je peux être enfin moi-même, en ligne avec ce qui compte vraiment pour moi.

GABRIEL, MUTUALISATEUR DE FLUX

2 septembre 2025

J'ai passé une bonne partie de ma carrière à l'exploitation d'une entreprise de transport en tant que directeur d'agence. Ces dernières années, les choses ont beaucoup évolué : pression des pouvoirs publics pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, pression des clients sur les prix, les délais, les fréquences de livraison, les remontées d'informations, révolution numérique : avec les balises IoT, les cartons, boîtes et conteneurs sont désormais connectés et dotés d'outils de communication qui transfèrent des informations en temps réel relatives à leur position, l'itinéraire à suivre ou l'état des marchandises qu'ils transportent ; et même les véhicules deviennent émetteurs d'informations sur leurs capacités de rechargement, directement auprès des donneurs d'ordre potentiels situés sur leur itinéraire ou à proximité.

Depuis l'avènement des smart contracts, on assiste peu à peu à une forme d'autonomisation dans les mises en relation entre chargeurs et conducteurs, et dans l'allocation des ressources et des moyens de transport, qui modifie profondément le métier d'exploitant transport. Sur les écrans des salles d'exploitation on peut dorénavant suivre l'évolution en temps réel des taux de remplissage des véhicules au fur et à mesure de ces nouvelles prises de commandes. Les exploitants ajustent les paramètres des algorithmes d'optimisation à l'origine des enchères combinatoires qui détermineront les prix des smart contracts, selon le taux de marge recherché par exemple.

Pour ma part, j'avais moins d'échange avec les conducteurs et les clients, ce que j'appréciais pourtant le plus dans mon activité, ça me rendait plutôt malheureux, je suis vraiment quelqu'un de contact.

Il y a deux ans, j'ai fait savoir sur les réseaux sociaux que j'étais ouvert à d'autres opportunités professionnelles. J'ai alors été assez rapidement approché par CRC Services qui cherchait à densifier son réseau de centres de routage collaboratifs dans l'ouest de la France. Certes, je connaissais bien le territoire, les contraintes des prestataires de transport et logistique, et aussi les attentes des chargeurs. Mais je crois que c'est surtout ma e-réputation qui m'a permis de me distinguer. Je n'ai pas apporté de soin particulier à mon personal branding pendant ma carrière, comme le font les jeunes aujourd'hui dès leurs études, mais j'entretiens de très nombreuses relations sur facebook, twitter, linkedIn avec les personnes rencontrées au gré de mes activités professionnelles et personnelles (j'ai toujours été fort engagé dans la vie associative locale) ce qui a conduit les agences de e-rating à noter très positivement mon niveau d'influence.

J'ai été chargé par CRC Services d'organiser la mutualisation des flux logistiques en provenance ou à destination de la Bretagne sur des plateformes locales partagées multi-distributeurs et multi-industriels. Je joue pour les industriels bretons engagés avec CRC Services le rôle stratégique d'un « tiers de confiance » à qui ils confient ce qui doit être partagé et optimisé, un tiers qui va être légitime à gérer de manière confidentielle des flux et des données d'acteurs de la chaîne de distribution parfois concurrents.

J'ai construit et consolidé un réseau de partenaires industriels et cartographié leurs flux de marchandises dans l'espace et le temps afin d'analyser et détecter des modèles pour mutualiser les flux, et de localiser des nœuds logistiques où implanter des entrepôts. Ce schéma n'est pas figé, il évolue sans cesse en fonction des nouveaux partenaires qui entrent dans la démarche, et des nouvelles exigences de leurs clients. Le système doit rester flexible et agile pour s'approcher des solutions barycentriques et identifier la meilleure localisation des infrastructures à mettre en œuvre.

Quand il expédie vers le CRC, chaque industriel regroupe plusieurs commandes de clients, et en aval chaque distributeur reçoit des réceptions « multi-industriels », mieux remplies. Les fréquences de livraison sont adaptées aux besoins du client, à un coût maîtrisé.

Notre modèle est vraiment en rupture avec les modes de fonctionnement en silo habituels qui limitent les optimisations possibles. Il permet aux chargeurs de réduire leurs coûts et d'améliorer leur qualité de service, en augmentant les leviers d'optimisation de chacun, et plus particulièrement des prestataires transport-logistique, grâce à une mutualisation poussée des moyens, mais aussi en réduisant drastiquement le nombre de tâches dupliquées entre les acteurs et en supprimant des interactions opérationnelles entre les industriels et les entrepôts des distributeurs (du fait de litiges, de l'obsolescence des stocks...).

La prestation logistique peut être suivie de bout en bout sur un portail web, avec tous les éléments de traçabilité et les indicateurs de performance, grâce à l'application des standards EPCIS qui rendent interopérables les bases de données de traçabilité. Les flux d'information sont dématérialisés et automatisés de l'entrée/sortie du CRC jusqu'au client final, et gérés au travers d'un système d'information ouvert et sécurisé en mode SaaS (ou Cloud) qui traite et compile les données de tous les acteurs en toute confidentialité. Le point clé de cette administration des flux est qu'il ne remet pas en cause les systèmes existants chez chacun des acteurs. Cela évite des ressaisies de données, ou des appels téléphoniques. Le chargeur acquiert une visibilité complète d'exécution, et partage au sein d'un périmètre qu'il a défini des données avec les autres acteurs de la chaîne.

Avec la mutualisation sur les centres de routage collaboratif, de nombreux points de stockage intermédiaires devenus redondants ont été supprimés, et les stocks dans la chaîne ont diminué d'au moins 50%. Les stocks restent sous la responsabilité directe de chaque industriel afin qu'il puisse optimiser ses flux et ses productions, mais les règles de gestion d'espace mutualisé sont clairement définies et connues de tous.

Bien sûr, certains industriels ne mutualisent pas tous leurs flux, en particulier ils conservent souvent la maîtrise de l'organisation des livraisons direct magasin en camion complet depuis leurs usines. Néanmoins, du fait de la consolidation et de l'optimisation des flux d'un nombre croissant d'acteurs, notre solution est devenue incroyablement compétitive et prend une place majeure dans les schémas logistiques de nos clients. Elle ouvre également la possibilité de nouveaux marchés aux TPE et PMI du territoire, dont elle renforce les atouts concurrentiels en leur permettant de déployer leurs produits au niveau national à un coût raisonnable.

Les taux de remplissage des véhicules atteignent au moins 80% dans les deux sens, ce qui était inenvisageable auparavant, et la consolidation des flux nous a aussi permis de reporter une partie d'entre eux sur du transport combiné rail-route, et même short sea, selon les destinations.

Tous ces gains doivent être encore mieux connus de la profession. Et il reste des freins culturels et psychologiques forts, en particulier à l'égard du partage d'informations nécessaire pour mutualiser. C'est mon rôle d'écouter les réticences des chargeurs, je leur montre que je comprends leurs inquiétudes et je mets tout en œuvre pour leur apporter les garanties qui les rassureront. Après les avoir convaincus de confier à l'essai quelques flux, je m'attache à en réaliser avec eux l'évaluation et reste à l'écoute de leurs attentes. Bien entendu le fait que je sois neutre, ni chargeur, ni transporteur, mais commissionnaire de transport, donc en capacité d'engager ma responsabilité, joue aussi un rôle clé dans le processus de confiance.

Pour accompagner encore davantage nos clients dans leur démarche d'amélioration de leur performance supply chain, nous avons recruté une prévisionniste, Nolwenn. C'est une nouvelle compétence mutualisée que nous mettons au service des chargeurs avec lesquels nous travaillons.

Nous jouons ainsi à plein notre rôle de coordination et d'optimisation des process de la supply chain en relation avec nos différents clients.

Nolwenn implante chez les clients les principes du pilotage par la demande (DDS&OP et DDMRP), des processus qui visent à pallier les problèmes de partage d'information et améliorer la réactivité de la supply chain. Souvent les entreprises souffrent d'un manque de vision globale, d'un partage d'informations aléatoires avec comme c'est souvent le cas des décisions prises en petit comité. Les incohérences entre les différentes fonctions de l'entreprise entraînent une insatisfaction client. Nolwenn s'appuie sur la collaboration des différents services des entreprises qui font appel à elle (ventes, marketing et contrôle de gestion...) afin de fiabiliser les prévisions et transmettre une vision unique et partagée de ce que sera la demande. Le résultat est transmis au supply planner et au responsable planification pour établir le plan d'approvisionnement et le plan de production.

De la connaissance du besoin des clients finaux découle aussi le dimensionnement et la location des stocks tampon (buffers) dans la chaîne pour intégrer les événements exceptionnels (saisonnalité, promotions...). On amortit les variations de commandes, le stress associé chez les prestataires logistiques et les distributeurs (lié aux risques de ruptures), et on réduit le lead time pour le client final... En participant à fluidifier la chaîne, CRC Services apporte une vraie valeur ajoutée à l'ensemble de ces partenaires ; les liens de confiance n'en sont que renforcés.

Un facteur clé de réussite consiste à convaincre le comité de direction et les directeurs des différents sites de la démarche, leur adhésion est cruciale. Nolween fait beaucoup de pédagogie et anime des formations auprès de dirigeants locaux.

Issue d'un master en statistiques et big data appliqué à la supply chain, Nolween était précédemment data-miner dans un grand groupe dont le siège est implanté en région parisienne, mais elle souhaitait revenir en Bretagne. Générer des stocks optimaux sur une base prévisionnelle nécessite d'anticiper les comportements d'achat à partir d'immenses volumes de données, et de traiter en temps réel ce flux d'information d'un bout à l'autre de la chaîne logistique pour améliorer la gestion du risque fournisseur, recalculer le réapprovisionnement ou réduire le taux d'erreur des prévisions commerciales. Les modèles de machine learning, qui apprennent de manière continue et autonome à partir des nouvelles données, et qu'ont généralisé les éditeurs de solutions, constituent une aide précieuse pour construire des prévisions de plus en plus fiables et précises.

Pour ma part, et alors que je vais bientôt prendre ma retraite, je mesure les bouleversements que le secteur a connu ces dernières années. Cela m'a appris à regarder avec confiance et bienveillance les mutations technologiques qui ont fait irruption dans nos activités. En fait, le déploiement de nouvelles technologies n'a donné que plus d'importance aux relations humaines. Les soft skills (empathie, créativité, pensée critique...) ont pris une importance cruciale, car les machines en sont - pour le moment - dépourvues. On a davantage besoin de personnes ayant le sens du service, qui sauront se mettre à la place du client, et créer du lien autour d'elles. Ces qualités sont les plus recherchées par les entreprises en cette période de 3^{ème} révolution industrielle.

CLARA, RESPONSABLE DES OPERATIONS DANS UN HUB LOGISTIQUE

19 décembre 2027, 8h

Habituellement, je n'arrive pas aussi tôt sur la plateforme. En effet, je reçois en temps réel sur mon smartphone des messages si une anomalie ou un dysfonctionnement surviennent pendant la nuit ou le week-end, puisque les automates du hub fonctionnent 7j/7, 24h/24, et il y a de toute façon toujours des techniciens de maintenance et un manager de flux d'astreinte. Mais depuis une semaine, avec l'approche des fêtes de fin d'année, c'est vraiment la folie, on traite une quantité phénoménale de colis. Les gens ont pris l'habitude d'être livrés à J+1 ou le jour même, donc ils n'anticipent plus vraiment leurs achats, ils s'y prennent au dernier moment pour passer commande. On a dû recourir à des intérimaires pour faire face à la surcharge de travail. Ils sont surtout positionnés sur le poste « hors gabarit », des formats complexes ou à faible rotation pour lesquels les robots ne sont de toute façon pas très performants, comme la manipulation des sapins de Noël, même si les systèmes de préhension se sont bien améliorés.

Notre hub est conçu comme un routeur ouvert chargé de déplacer des paquets de tous types de clients et de les stocker temporairement jusqu'à ce qu'ils soient intégrés dans des boîtes modulaires dont les flux seront gérés de façon optimale. En fait, la chaîne logistique a tellement gagné en fluidité depuis 2-3 ans que pour des produits de grande consommation il n'y a plus que très peu de stocks, positionnés de façon stratégique.

La société pour laquelle je travaille est propriétaire d'un ensemble de plateformes de transbordement de ce type, dont certaines multimodales, densément réparties sur tout le territoire national. Les volumes entrants et sortants de chacun de ces centres logistiques sont dynamiquement optimisés en fonction de la demande des bassins de consommation locaux. Les produits commandés par un consommateur sont livrés prioritairement à partir du hub permettant la livraison la plus rapide au consommateur. Chaque hub s'inscrit dans le schéma logistique de prestataires qui se sont vus confier par leurs clients le soin de regrouper toutes les livraisons et expéditions les concernant, un peu comme un fournisseur d'électricité domestique. Pour simplifier, nous faisons du cross-docking mais à l'ère de l'Internet physique !

En tant que responsable des opérations, mon rôle est de faire en sorte que l'organisation du hub et les moyens humains et matériels qui y sont mis en œuvre soient conformes aux attentes et aux exigences des organisateurs logistiques qui ont choisi notre hub. En cette période sensible de décembre, cela suppose un traitement plus rapide que d'habitude des flux pour satisfaire à nos engagements de délais et qualité de service vis-à-vis de nos clients organisateurs logistiques et faire en sorte que les protocoles de routage qui sont mis en œuvre soient ceux définis comme maximisant leur rentabilité. Une dégradation de nos indicateurs publics de performance affecterait notre e-notation sur le marché ; au contraire, si nous relevons cette année avec succès ce challenge, nous espérons capter de nouveaux clients en recherche de solutions toujours plus agiles.

Pour éviter l'engorgement de la plateforme, nous devons pouvoir compter sur l'efficacité et la disponibilité sans faille de nos robots et autres automatismes ; c'est avec cet objectif que je manage le responsable du service de maintenance préventive.

Pour l'instant, les indicateurs de productivité qui s'affichent sur mon écran sont au vert. Je vais pouvoir, comme prévu, entrer en web conférence avec Martin, coordinateur logistique chez un chargeur localisé à proximité de notre plateforme. Il a été recruté à ce poste assez récemment mais il semble avoir rapidement trouvé ses marques. Les flux physiques de cette entreprise sur notre hub ont continué de progresser en tendance et de manière lissée dans les sens entrants et sortants, signe que

Martin a bien anticipé avec ses équipes commerciales et marketing la demande des consommateurs et a maîtrisé ses achats.

Aujourd'hui, il souhaite s'entretenir avec moi des possibilités d'externaliser des prestations de co-packing lors de ses opérations promotionnelles. Justement, notre plateforme va s'agrandir pour offrir de nouvelles prestations de ce type. L'extension du bâtiment va être inaugurée mi-janvier. Elle a été conçue dans le respect des meilleures normes de qualité environnementale : l'isolation a été réalisée en matériaux naturels, combinée à un soin particulier apporté à l'étanchéité de l'enveloppe du bâtiment, de sorte qu'avec sa couverture en cellules photovoltaïques en toiture, le bâtiment est labellisé à énergie positive. De grandes baies en hauteur apportent de la lumière naturelle, les préparateurs de commandes évolueront dans un lieu de travail agréable.

Outre que je suis satisfaite du fait que la pénibilité a quasiment disparue dans nos entrepôts, grâce aux automates, cobots et exosquelettes, je suis heureuse de constater que la réactivité qu'offre notre solution logistique ne répond pas qu'à la demande de consommateurs impatientes, mais qu'elle a aussi permis à de nombreux industriels et e-commerçants bretons d'élargir leur part de marché et d'être plus compétitifs.