

# Pourquoi la prochaine bataille logistique sera décisionnelle

*Par Raphael Lallemand, Presales Consultant chez IFS*

Jamais la logistique n'a été aussi automatisée. Et pourtant, jamais elle n'a été aussi complexe à piloter. Ce paradoxe apparent révèle une évolution profonde : l'enjeu n'est plus d'exécuter plus vite, mais de décider avec davantage de maîtrise.

Réservations, suivi, facturation, sélection des transporteurs : l'ensemble de ces opérations peut aujourd'hui être traité avec une rapidité inédite. Mais lorsque les coûts demeurent imprévisibles, que les écarts de service perdurent et que les décisions deviennent difficiles à justifier, une évidence s'impose : le véritable défi réside moins dans l'intensification de l'automatisation que dans la compréhension des mécanismes que l'on pilote. Si l'automatisation a accéléré la logistique, elle ne l'a pas pour autant rendue plus éclairée.

## Une automatisation parvenue à maturité

L'automatisation exécute fidèlement ce qui lui est prescrit. Elle n'a jamais eu vocation à déterminer ce qui devrait l'être. Dans la majorité des organisations, elle s'est greffée à des architectures déjà fragmentées : la réservation dans un système, le suivi dans un autre, des factures reçues sous forme de PDF ou via des flux EDI rarement parfaitement alignés avec les grilles tarifaires contractuelles, une planification dissociée de l'exécution, et un impact financier souvent appréhendé a posteriori.

Les plateformes logistiques ont ainsi été conçues autour d'une promesse d'efficacité fondée sur l'automatisation des tâches. Ce qui leur fait souvent défaut, en revanche, c'est la capacité à expliciter les résultats obtenus.

Lorsque les coûts augmentent, les équipes peinent à en reconstituer précisément l'origine, entre lignes concernées, transporteurs, grilles tarifaires et pratiques opérationnelles. De même, lorsque le niveau de service se dégrade, il devient ardu d'identifier à quel moment la réalité opérationnelle s'est écartée du plan initial. Quant aux pertes liées aux écarts de facturation, elles sont fréquemment détectées trop tard pour être réclamées.

Progressivement, la confiance s'altère. Les contrôles manuels réapparaissent, tout comme les tableurs parallèles. L'automatisation perd alors de sa crédibilité : elle fonctionne, mais elle n'est plus pleinement utilisée.

Dans ce contexte, la réponse ne réside pas dans un surcroît d'automatisation, mais dans la capacité à rendre les décisions auditables, traçables et intelligiblement reliées aux données, aux règles et aux arbitrages qui les ont façonnées. C'est à cette condition que les équipes peuvent conserver la maîtrise, sans évoluer à l'aveugle.

## Le véritable verrou : la qualité de la décision

La logistique contemporaine n'est plus contrainte par l'effort humain, mais par la qualité des décisions prises à grande échelle.

Chaque expédition suppose des arbitrages entre coût, niveau de service, capacité, risque et conformité. Chaque évolution du réseau influe sur les transporteurs, les lignes, les marges et l'expérience client. Chaque facture porte des implications financières qui, cumulées, se déploient sur des volumes considérables.

Or, une large part de ces décisions demeure fondée sur des informations fragmentaires, des hypothèses obsolètes et des analyses disponibles trop tard pour être véritablement opérantes.

Les données existent. Mais elles sont dispersées, hétérogènes et souvent mobilisables avec un décalage incompatible avec les exigences opérationnelles.

L'intelligence logistique ne se substitue pas à l'automatisation ; elle en constitue le prolongement indispensable. Elle repose sur un référentiel de données unifié, capable de standardiser des informations issues de multiples sources (transporteurs, systèmes, formats), conjuguée à une exécution automatisée des processus (réservation, suivi, audit, allocation des coûts) et à des capacités d'analyse prédictive. L'enjeu est d'identifier, au moment opportun, l'information pertinente afin de préserver les marges, d'améliorer le niveau de service et de permettre aux équipes de décider avec assurance, plutôt que par approximation.

## Ce que transforme réellement l'intelligence logistique

La question déterminante devient dès lors la suivante : comprenons-nous réellement ce qui se produit, et pour quelles raisons ?

Cette interrogation met en exergue une limite récurrente des démarches d'automatisation : l'absence d'une vision unifiée et fiable de l'exécution logistique et de ses coûts.

Une organisation est-elle en mesure d'expliquer les fondements d'une décision, et non seulement d'en constater les effets ? Peut-elle intervenir suffisamment en amont pour infléchir un résultat, plutôt que de l'analyser après coup ? Les décisions prises sont-elles véritablement meilleures, ou simplement plus rapides ?

Si la réponse est négative, l'ajout de nouvelles couches d'automatisation restera sans effet structurant. Il devient alors indispensable de relier, au sein d'une représentation cohérente, l'exécution des expéditions, les coûts, la performance de service, le comportement des transporteurs et l'impact financier.

Lorsque les données issues des différentes sources sont harmonisées au sein d'un référentiel commun, les décisions peuvent être appréhendées dans leur contexte global, et non de manière isolée.

Les conséquences opérationnelles sont majeures : les exceptions sont anticipées plutôt que subies, l'exposition financière est identifiée avant que les marges ne s'érodent, et les évolutions de réseau peuvent être testées en amont, plutôt qu'expliquées après leur mise en œuvre. L'automatisation conserve alors son rôle, mais devient un levier piloté par l'intelligence, et non un substitut à celle-ci.

## Un avantage concurrentiel déterminant

La prochaine bataille logistique ne se jouera pas sur la seule vitesse d'exécution. Elle se jouera sur la capacité à comprendre et à piloter la décision.

Dans un contexte marqué par l'instabilité des coûts, la volatilité des réseaux et l'exigence croissante des clients, accélérer l'exécution ne suffit plus. Les entreprises doivent être en mesure d'expliquer leurs choix, d'anticiper les risques et d'ajuster leurs actions de manière continue.

La performance logistique de demain ne se mesurera plus uniquement en gains de productivité, mais en qualité de pilotage. Les organisations qui se distingueront ne seront pas celles qui automatisent le plus, mais celles qui sont capables d'expliquer pourquoi elles agissent et de le démontrer.