



# LES MOBILITÉS POST-COVID

**19 mai 2022**

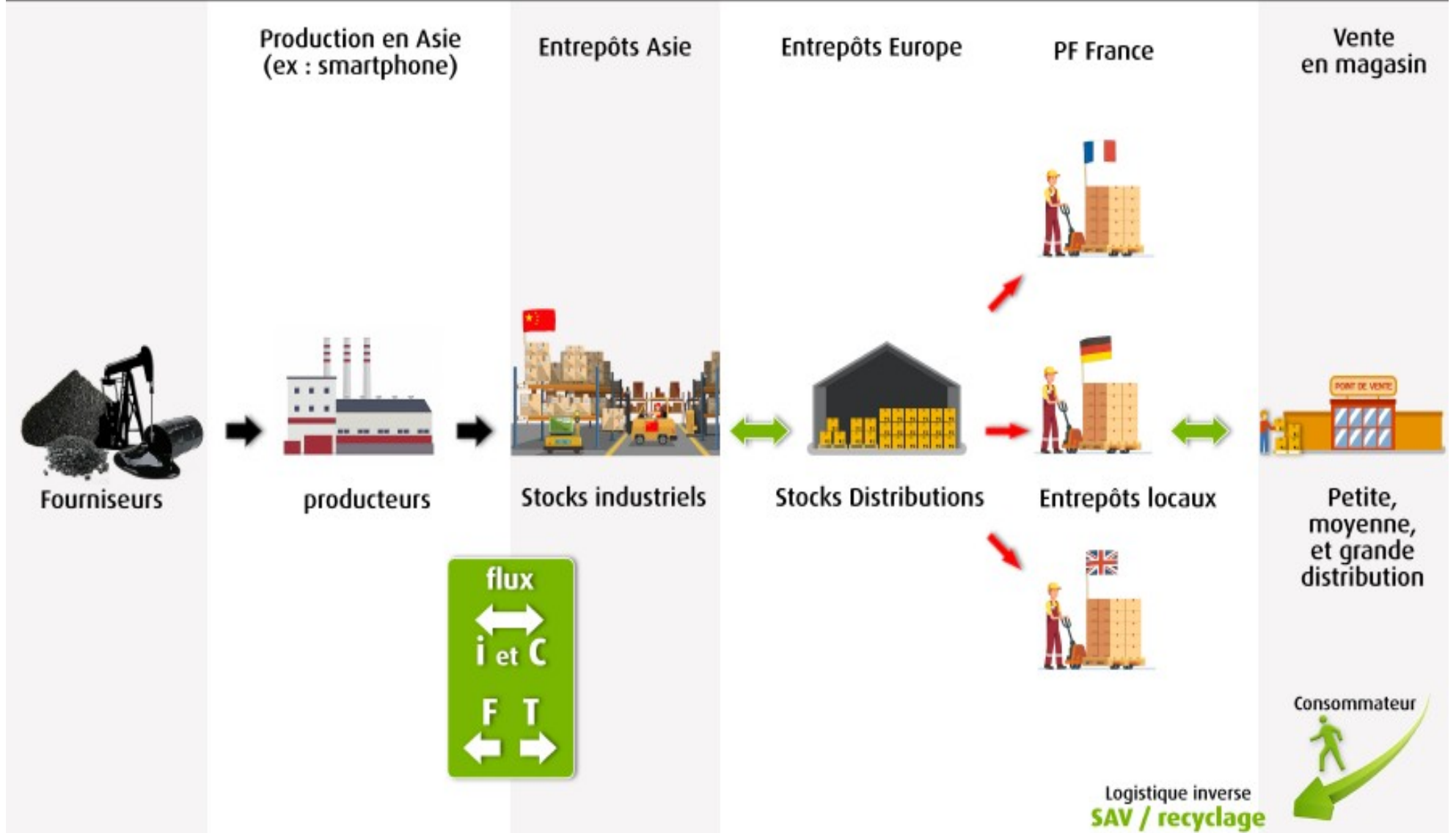
# L'IMPACT DE LA CRISE COVID SUR LES CHAÎNES LOGISTIQUES

Les référentiels de coordination comme cadre  
des évolutions à venir

# PLAN DE LA PRÉSENTATION

- ◆ 1- Le niveau de risque croissant des chaînes logistiques
- ◆ 2- La stabilité des référentiels de coordination
- ◆ 3- Une évolution des chaînes logistiques encadrée par ces référentiels

# La chaîne Logistique



# LE NIVEAU DE RISQUE CROISSANT DES CHAÎNES LOGISTIQUES (1/2)

- ◆ Risque = aléa \* vulnérabilité (Lemarchand, 2002)
- ◆ Or : aléas exogènes de plus en plus nombreux et impact fort sur les chaînes logistiques
  - ▶ 11 septembre 2001 => -13 % de production pour Ford au dernier trimestre
  - ▶ Tsunami au Japon en 2011 => -140 000 véhicules pour Toyota
  - ▶ NotPetya en 2017 => perte de 100 millions de livres pour Reckitt Benckiser
  - ▶ Grève SNCF de 2018 => - 60 millions pour Fret SNCF
  - ▶ COVID- 19 => contraction du PIB en 2020 : - 6000 milliards de dollars
    - \* - 4,9 % de tonnes-kilomètres pour le TM terrestre en 2020 en France (+2,6 % en 2019)
    - \* une logistique internationale fortement perturbée : pénurie de conteneurs, engorgement des ports maritimes...
    - \* exemple d'un cimentier : -50 %de volumes transportés en mars et mai 2020, un dixième en avril 2020
- ◆ Et : chaînes logistiques de plus en plus vulnérables (complexité des chaînes-réseaux, éloignement, JAT)...

« Tout se déroule sur le fil du rasoir, si bien que la moindre perturbation [peut entraîner] le chaos » Steel (2016)

# LE NIVEAU DE RISQUE CROISSANT DES CHAÎNES LOGISTIQUES (2/2)

- ◆ **Caractère hors norme de la crise COVID : ampleur, durée, multi-secteurs**
  - ▶ **Mise en exergue de la vulnérabilité des chaînes logistiques**
  - ▶ **Accélérateur de changement**
- ◆ **Évolutions nécessaires pour une « résilience durable »**
  - ▶ **contre les ruptures d'approvisionnements : redondance (plus de sites de production, mieux répartis) et stocks de sécurité**
  - ▶ **Régionalisation des chaînes logistiques : relocaliser les sources d'appro et la production**
  - ▶ **Chaînes logistiques à géométrie variable pour mieux s'adapter aux chocs et à la volatilité de la demande : construction de chaînes plus réactives, plus évolutives voire « éphémères »**

« Les crises déblaient le terrain. Elles nous débarrassent tout d'abord d'une infinité de formes extérieures depuis longtemps dénuées de vie, et qu'il aurait été impossible de faire disparaître à cause de leur droit historique »  
(Burckhardt, 1971)

# LA STABILITÉ DES RÉFÉRENTIELS DE COORDINATION (1/2)

Salais et Storper (1993) proposent quatre mondes de production : les choix, la coordination, sont structurés par une convention propre à chaque monde. Burmeister (2000) s'en inspire pour proposer quatre familles logistiques.

	Ressources de production spécifiques	Ressources de production standard
Marché dédié (produits différenciés)	<b>FAMILLE INTERPERSONNELLE</b> (professionnelle) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandeurs identifiés, produits sur-mesure</li> <li>- Ressources spécifiques pour de la production à façon</li> </ul> Exemples : tailleur, constructeur automobile haut de gamme proposant des modèles uniques	<b>FAMILLE MARCHANDE</b> (flexible) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandeurs identifiés, produits différenciés en bout de chaîne</li> <li>- Ressources standards pour de la production à grande échelle.</li> </ul> Exemple : grandes et moyennes surfaces avec de nombreuses références pour chaque gamme de produits
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Convention pour se coordonner</b> : co-décision, prise en compte des contraintes et des besoins du partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conventions pour se coordonner</b> : flexibilité, adaptabilité</li> </ul>
Marché générique (produits non différenciés)	<b>FAMILLE IMMATERIELLE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandeurs anonymes, le même produit pour tous les clients</li> <li>- Ressources spécifiques pour de la production innovante</li> </ul> Exemples : nouvelles familles de produits, nouvelles technologies s'adressant potentiellement à un marché étendu.	<b>FAMILLE INDUSTRIELLE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandeurs anonymes, le même produit pour tous les clients</li> <li>- Ressources standards pour de la production de masse</li> </ul> Exemple : magasins de Hard Discount avec peu de variété dans les produits
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conventions pour se coordonner</b> : innovation, plus-value intellectuelle forte...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conventions pour se coordonner</b> : optimisation, efficacité</li> </ul>

# LA STABILITÉ DES RÉFÉRENTIELS DE COORDINATION (2/2)

## ◆ Enquête par entretiens semi-directifs (2020-2022)

▶ 22 entreprises interviewées : industriels et transporteurs

▶ Quelle évolution de la relation avec l'un de leur client pendant une crise majeure ?

\* COVID, crise financière de 2008, grandes grèves SNCF, voie ferroviaire majeure hors service pendant plusieurs mois

## ◆ Résultats :

▶ Les stratégies logistiques et de transport évoluent parfois fortement

\* changements profonds relatifs à l'organisation du transport

- changement de mode de transport (ex. : ferroviaire vers fluvial)

- changement de logistique de livraison (changement de prestataire « door to door », changement de plateforme intermodale)

\* changements profonds relatifs à la logistique de production

- organisation en 3\*8 vers 4\*8

- priorisation des références à fabriquer

(moins de réglages sur les lignes de production)

- utilisation des stocks différente

Cas du producteur de papier toilette  
(monde immatériel, crise COVID) :

+100% de commandes et -15% d'effectifs

⇒ rationalisation de la production

Mais le fil rouge de la relation avec le client  
reste l'innovation face à la concurrence

▶ Mais la convention dominante reste la même en période de crise : les choix restent guidés par la même valeur-référence partagée par les acteurs



# 3- UNE ÉVOLUTION DES CHAÎNES LOGISTIQUES ENCADRÉE PAR CES RÉFÉRENTIELS

- ◆ La crise COVID, révélatrice de vulnérabilités, constitue un moment pivot pour une évolution vers une résilience durable des chaînes logistiques
- ◆ Mais les référentiels cadrant les relations entre les professionnels perdurent = rigidité de la structure relationnelle des acteurs logistiques
  - ▶ **Est-ce un cadre contraignant ? Plutôt des fondations solides pour bâtir une résilience durable**
  - ▶ **Il y aura donc des évolutions mais pas de rupture radicale à court terme**
    - ◆ Inconnue : conséquences de la guerre en Ukraine
- ◆ En tous les cas, il faut saisir la crise comme une opportunité de changer, de s'améliorer
  - ▶ **Exemple Ericsson/Nokia : incendie d'une usine fournisseur**  
**=> Nokia a saisi l'opportunité de la crise**

危機