

Question(s)? de management

Publication :

Périodicité : Quadrimestre

Date : N° 55, Juin 2025

Auteur : Martin Richer

Question posée : Quelle logistique voulons-nous pour demain ?

Dirigeants, il est temps de brûler ce que vous avez adoré !

Martin RICHER, Président de Management & RSE et Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po Paris

Depuis l'orée des années 2020, la logistique (ou en plus chic : le VCM pour Value Chain Management) a fait son entrée dans les Comex et les Conseils d'administration. Les causes sont connues, désignées par « les 4 C » : Covid, conflits, climat, calamité-Trump ! Ces événements ont obligé les dirigeants à soulever une « Question de Management » soigneusement rangée sous le tapis : qu'est-ce qu'une logistique performante aujourd'hui ?

Dans le monde d'avant, la performance se résumait à la vision financière, celle de l'efficience : flux tendus, zéro stock. Dans le monde VUCA d'aujourd'hui, c'est désormais la vision de qualité de service qui prime. D'où la redéfinition de cette équation : Performance = Efficience + Résilience. La résilience consiste à anticiper les ruptures pour se donner les moyens d'y parer. Pour cela, les dirigeants doivent de toute urgence brûler ce qu'ils ont si longtemps adoré : la non redondance.

Constatant sa trop forte dépendance vis-à-vis de la Chine pour l'assemblage de ses iPhones, Apple décide en 2022 de développer très fortement des capacités de production redondantes en Inde en quadruplant ses effectifs sur les deux années suivantes. L'équipementier automobile allemand Bosch envisage de scinder ses lignes de production au cas où les tensions entre la Chine et les États-Unis s'aggraverait. L'une n'inclurait aucun composant chinois et fournirait les États-Unis, l'autre sans composant américain serait dédiée au marché chinois. Ces exemples se multiplient et montrent que redondance et plasticité sont devenues des composantes essentielles de la performance logistique.

Transcription pour une lecture plus ergonomique :

Dirigeants, il est temps de brûler ce que vous avez adoré !

Martin RICHER, Président de Management & RSE et Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po Paris

Depuis l'orée des années 2020, la logistique (ou en plus chic : le VCM pour Value Chain Management) a fait son entrée dans les Comex et les Conseils d'administration. Les causes sont connues, désignées par « les 4 C » : Covid, conflits, climat, calamité-Trump ! Ces événements ont obligé les dirigeants à soulever une « Question de Management » soigneusement rangée sous le tapis : qu'est-ce qu'une logistique performante aujourd'hui ?

Dans le monde d'avant, la performance se résumait à la vision financière, celle de l'efficience : flux tendus, zéro stock. Dans le monde VUCA d'aujourd'hui, c'est désormais la vision de qualité de service qui prime. D'où la redéfinition de cette équation : Performance = Efficience + Résilience. La résilience consiste à anticiper les ruptures pour se donner les moyens d'y parer. Pour cela, les dirigeants doivent de toute urgence brûler ce qu'ils ont si longtemps adoré : la non redondance.

Constatant sa trop forte dépendance vis-à-vis de la Chine pour l'assemblage de ses iPhones, Apple décide en 2022 de développer très fortement des capacités de production redondantes en Inde en quadruplant ses effectifs sur les deux années suivantes. L'équipementier automobile allemand Bosch envisage de scinder ses lignes de production au cas où les tensions entre la Chine et les États-Unis s'aggraveraient. L'une n'inclurait aucun composant chinois et fournirait les États-Unis, l'autre sans composant américain serait dédiée au marché chinois. Ces exemples se multiplient et montrent que redondance et plasticité sont devenues des composantes essentielles de la performance logistique.

Pour aller plus loin :

Accédez aux derniers numéros de Question(s) de management [sur le site de CAIRN](#)

More (parce que dans une tribune pour Question(s) de management, on n'a pas la place de tout dire !) :

Pourquoi les dirigeants s'emparent des question(s) de logistique ?

1) Beaucoup d'entreprises ont été prises de court par des ruptures de leurs chaînes logistiques à la suite de la crise Covid, du réchauffement climatique, des conflits armés et plus récemment de la guerre tarifaire menée avec impulsivité par Donald Trump.

2) Deux extraits d'un excellent article de David Garfield, "Supply Chains Belong at the Top of a CEO's Agenda", Harvard Business Review, September 30, 2024

- "Under the surface, supply chain risk has become severe, systemic, and strategic."
- "Boards and CEOs need to put supply chains back at the top of their agendas."

Apple, de la Chine à l'Inde. L'usine de Foxconn à Zhengzhou dans le centre de la Chine est la plus grande unité de fabrication de l'iPhone dans le monde. Elle emploie 200.000 personnes. Elle a fait l'objet en novembre 2022 d'un confinement très strict qui s'est traduit par de nombreuses tentatives de fuite des ouvriers et également des scènes d'émeutes urbaines. Ce confinement se traduira par d'importants retards de livraison qui conduisent Apple à envisager de développer très fortement ses capacités de production de l'iPhone en Inde en quadruplant ses effectifs sur les deux prochaines années pour atteindre 70.000 personnes (Le Figaro, 24 novembre 2022).