

GILLES PACHÉ

LOGISTIQUE DE CRISE



TRACTS
DE CRISE
GALLIMARD

9 AVRIL 2020 / 10 H / **N° 40**
OFFERT EN PÉRIODE DE CONFINEMENT

C'est peu dire que les sciences du management n'ont pas bonne presse en ces temps difficiles de crise sanitaire. Après tout, n'ont-elles pas eu de cesse de célébrer la mondialisation et la financiarisation dont on paie aujourd'hui le prix fort ?

Éclair de lumière dans un ciel bien sombre, nous (re)découvrons pourtant, avec la pandémie de Covid-19, que la logistique peut être au service de la Société, et pas seulement au service d'une globalisation sans foi ni loi. Détour iconoclaste en vue de défendre une vision humaniste de la gestion des organisations, loin du péché originel de *managérialisme*.

Lorsque les historiens de demain se pencheront sur l'année 2020 et décréteront la crise sanitaire du Covid-19, nul doute qu'ils évoqueront une planète qui a tremblé. Tremblé face à la propagation d'un coronavirus très contagieux ayant conduit plusieurs milliards d'humains à se confiner, mais aussi tremblé face à une économie-monde menacée d'effondrement brutal, et sauvée notamment par un retour inattendu – et massif – de l'État-providence. Mais c'est sans doute la remise en question d'un modèle de globalisation, fondé sur la fragmentation des chaînes de valeur d'un même produit entre des dizaines de pays, distants de milliers de kilomètres, qui sera questionnée. Comment a-t-on pu arriver à des choix stratégiques conduisant à la fabrication puis la distribution d'un smartphone impliquant des fournisseurs d'écrans, de microprocesseurs et de caméras qui proviennent de centaines de fournisseurs disséminés sur la planète ? Et sans doute plus grave : comment a-t-on pu accepter que se développe impunément une dépendance absolue de laboratoires pharmaceutiques européens à des principes actifs élaborés en Chine et en Inde ?

Rappelons-nous un instant les toutes premières interventions du gouvernement français sur la pandémie de Covid-19, fin février 2020, par la bouche de Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances. Alors que le pays, avant même son confinement, commençait à ressentir les effets d'une crise économique et sociale annoncée, le Ministre vouait aux gémonies ces fameuses

« chaînes globales de valeur », en se faisant le chantre de relocalisations industrielles. Comme si la vague de mondialisation devait être endiguée à tout prix, avec une crise sanitaire finalement salutaire pour nous permettre de prendre conscience de ses excès. Étrange renversement du discours politique libéral véhiculé par le président Emmanuel Macron qui, il y a peu de temps encore, tréssait les louanges d'une fragmentation des chaînes globales de valeur dont Pierre Veltz retrace remarquablement la logique en œuvre dans son ouvrage *La Société hyper-industrielle* (2017).

Si ce moment singulier de l'Histoire est celui des interrogations sur nos manières de (re)penser la structuration des systèmes productifs, il se présente également comme un révélateur de la manière dont la logistique est passée, en quelques semaines, d'un statut de démarche *prédatrice* à un statut de démarche *salvatrice*. À vrai dire, pendant la pandémie de Covid-19, nombre de citoyens ont tout simplement découvert le caractère central de la logistique, qui se cantonnait jusqu'alors à une vague connaissance de quelques-unes de ses manifestations : des camions qui encombrant les routes et autoroutes, mais polluent aussi nos villes ; des entrepôts en périphérie des agglomérations qui défigurent le paysage ; des manutentionnaires mal payés et soumis à des conditions de travail d'une dureté peu contestable. Beaucoup de téléspectateurs se souviennent ainsi de reportages TV sur un distributeur

alimentaire allemand et un commerçant en ligne américain qui firent sensation quant à l'enfer vécu par leurs préparateurs de commandes en entrepôt, véritables esclaves des temps modernes. En bref, l'image désenchantée d'une fonction mal connue.

Pour les observateurs plus attentifs, et notamment les contempteurs de la mondialisation débridée, dont les chaînes globales de valeur sont la représentation emblématique, la critique est encore plus acerbe. Selon eux, la logistique est par nature prédatrice, *elle est en partie à l'origine de la crise*, en ayant fourni les outils et démarches de management ouvrant la voie à une circulation accélérée et facilitée des flux de marchandises et de personnes à l'échelle de la planète. Ainsi, le recours à des porte-conteneurs de plus en plus gigantesques, et utilisateurs de fuels de mauvaise qualité, a conduit à faire tendre les coûts unitaires de transport vers zéro au prix de dégâts environnementaux majeurs, tandis que progressive concrétisation de la « nouvelle route de la soie » (*one belt, one road*), sous les auspices de la Chine, est un avatar supplémentaire d'infrastructures logistiques au service d'une économie mondialisée. Autrement dit, toutes les pièces du puzzle sont rassemblées pour nous donner à voir une logistique que l'on ne peut qu'abhorrer.

Voilà qu'une crise sanitaire majeure embrase notre Terre, et le discours change brutalement dans les médias, et bien au-delà. La logistique devient salvatrice : *elle est une arme essentielle pour faire face à la crise*. Des appels au secours

relatifs à l'absence de masques de protection ? C'est une exceptionnelle logistique qui est déployée sous la forme d'un pont aérien entre la Chine et la France : 600 millions de masques (dont 74 millions de FFP2) expédiés sur quatorze semaines à partir de fin mars 2020, acheminés sur un *hub* central avant d'être répartis dans huit entrepôts en France, puis distribués dans les différents centres médicaux. Une population confinée, et sous stress, à nourrir en évitant des rayons de supermarchés en rupture ? Des chauffeurs routiers courageux qui approvisionnent les magasins, présentés comme des héros ordinaires, ces « premiers de corvée » si bien décrits par Johann Chapoutot dans *Pathologies sociales* (2020). Un ramassage et un acheminement de déchets pour éviter la propagation de maladies et de nuisibles ? Les éboueurs, autres « premiers de corvée », qui sont chaudement remerciés par des mots déposés sur des poubelles et des bennes à ordure.

Sans doute faut-il ici rappeler l'étymologie du mot « crise », en référence au grec ancien *krisis* (κρίσις), entendu comme l'action ou la faculté de distinguer. La pandémie de Covid-19 est ainsi un moment singulier de l'Histoire, comme nous l'avons écrit, un moment pendant lequel distinguer devient capital, distinguer entre ce que le meilleur des Hommes peut révéler et le pire que l'on imaginait inéluctable. Il est réconfortant de savoir qu'une démarche au service de la mondialisation effrénée porte en elle les germes d'un humanisme toujours vivant. Et que des outils

de management ne sont pas condamnés à être asservis à une financiarisation triomphante, alors même que c'est justement le *managérialisme* à outrance qui a mis en lambeaux le système hospitalier français. Encore faudra-t-il retenir la leçon pour ne pas retomber dans nos travers « après ». Ceci exigera, entre autres, un total *aggiornamento* dans la manière d'enseigner aux futurs managers la gestion des organisations – et ce qu'est réellement la « performance » – au sein de nos Universités et *business schools*.

GILLES PACHÉ

À l'heure du soupçon, il y a deux attitudes possibles. Celle de la désillusion et du renoncement, d'une part, nourrie par le constat que le temps de la réflexion et celui de la décision n'ont plus rien en commun ; celle d'un regain d'attention, d'autre part, dont témoignent le retour des cahiers de doléances et la réactivation d'un débat d'ampleur nationale. Notre liberté de penser, comme au vrai toutes nos libertés, ne peut s'exercer en dehors de notre volonté de comprendre.

Voilà pourquoi la collection «Tracts» fera entrer les femmes et les hommes de lettres dans le débat, en accueillant des essais en prise avec leur temps mais riches de la distance propre à leur singularité. Ces voix doivent se faire entendre en tous lieux, comme ce fut le cas des grands «tracts de la NRF» qui parurent dans les années 1930, signés par André Gide, Jules Romains, Thomas Mann ou Jean Giono – lequel rappelait en son temps : «Nous vivons les mots quand ils sont justes.»

Puissions-nous tous ensemble faire revivre cette belle exigence.

ANTOINE GALLIMARD





*C'est peu dire que les sciences du management
n'ont pas bonne presse en ces temps difficiles de crise
sanitaire. Après tout, n'ont-elles pas eu de cesse
de célébrer la mondialisation et la financiarisation
dont on paie aujourd'hui le prix fort ?*

GILLES PACHÉ

GILLES PACHÉ, NÉ EN 1958, EST PROFESSEUR DE MANAGEMENT À
AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ, DIRECTEUR D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ
ÉDITIONS, IL A NOTAMMENT PUBLIÉ *IMAGES DE LA LOGISTIQUE : ÉCLAI-
RAGES MANAGERIAUX ET SOCIÉTAUX* (2017).

TRACTS.GALLIMARD.FR

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : **ANTOINE GALLIMARD**

DIRECTION ÉDITORIALE : **ALBAN CERISIER**

ALBAN.CERISIER@GALLIMARD.FR

GALLIMARD • 5 RUE GASTON-GALLIMARD 75007 PARIS • FRANCE • GALLIMARD.FR

DÉPÔT LÉGAL : MARS 2020 © ÉDITIONS GALLIMARD, 2020

9 AVRIL 2020

GILLES
PACHÉ
**LOGISTIQUE
DE CRISE**



9 AVRIL 2020 / 10 H / N° 40
OFFERT EN PÉRIODE DE CONFINEMENT

Logistique de crise
Gilles Paché

Cette édition électronique du livre
Logistique de crise de Gilles Paché
a été réalisée le 07 avril 2020
par les Éditions Gallimard.
ISBN : 9782072911293