



### François Fulconis

Maître de conférences en sciences de gestion et du management  
Avignon Université (AU)

# Gilets jaunes, vers un nouveau modèle de perturbation des chaînes logistiques ?

**À la fois spontané, sporadique et non structuré, le mouvement de protestation des gilets jaunes, apparu en France en octobre 2018, a fortement déstabilisé les chaînes logistiques durant de longues semaines. Simple épiphénomène dans un contexte social tendu ou bien moyen inédit, voire précurseur, pour faire pression sur les pouvoirs publics en multipliant les blocages, non pas de centres logistiques ou de raffineries de pétrole, mais de simples ronds-points dont la France est l'indétrônable championne du monde ?**

#### Mouvements sociaux et schémas logistiques

Le mouvement social contre la réforme des retraites en France est somme toute assez classique. Par son lancement, son organisation et son pilotage par de nombreux syndicats reconnus, ses conséquences sur la vie économique sont en effet assez prévisibles. On le sait, ce type d'actions fait peser un risque réel sur

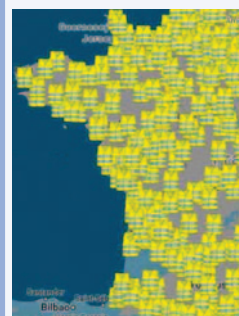
les résultats financiers, et parfois la survie, des entreprises.

Du côté académique, depuis de nombreuses années déjà, des chercheurs en logistique et supply chain management se sont intéressés à cette thématique. Leurs travaux mettent en évidence quatre grandes catégories de risques : ceux liés aux approvisionnements en amont des chaînes logistiques, ceux liés aux transports

de produits finis en aval, ceux liés aux infrastructures physiques et technologiques et ceux liés à l'environnement sociopolitique et écologique. Ils ont notamment mis en évidence combien le modèle hub-and-spokes accélérât la circulation des flux (Figure 1), mais rendait aussi très vulnérable les chaînes logistiques. Si le blocage d'un spoke (axe autoroutier, ligne aérienne, etc.) conduit à une rupture ponctuelle dans la chaîne logistique, le blocage d'un hub (entrepôt, dépôt, plateforme, zone portuaire, etc.) rend inopérant tous les spokes. Toutefois, nous sommes face à des macroblocages, qui malgré leurs conséquences parfois désastreuses en termes économiques, restent contrôlables.



Figure 2



#### Des microblocages aux grands effets

Le mouvement social des gilets jaunes, qui a marqué la France dès l'automne 2018, est d'une tout autre nature : lancement spontané du mouvement par les réseaux sociaux, manifestation sporadique sur tout le territoire (autant en zones urbaines, périurbaines que rurales), pilotage et structuration absents et, grande ori-

### À propos des auteurs

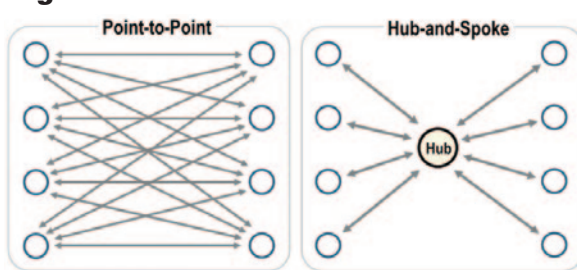
**François Fulconis** est maître de conférences en sciences de gestion et du management à Avignon Université (AU), où il enseigne la logistique et le SCM. Au sein des laboratoires LBNC (AU) et Cret-Log (AMU), ses recherches portent principalement sur le management des réseaux et des chaînes logistiques multi-acteurs, ainsi que sur l'industrie de la prestation logistique. Il est aussi membre du bureau de l'AIRL-SCM (Association internationale de recherche en Logistique et SCM).

francois.fulconis@univ-avignon.fr

**Gilles Paché** est professeur des universités en sciences de gestion et du management à Aix-Marseille Université (AMU), où il dirige Aix-Marseille Université Éditions. Au sein du Cret-Log, ses recherches portent principalement sur le management des chaînes logistiques et la gouvernance des clubs professionnels de football. Il a été par ailleurs président de l'AIRL-SCM et rédacteur en chef de *Logistique & Management*.

gilles.pache@univ-amu.fr

Figure 1





## Gilles Paché

Professeur des universités en sciences de gestion et du management – Aix-Marseille Université (AMU)



**Blocages en France (gauche) et plan de blocage diffusé sur les réseaux sociaux (droite) en novembre 2018**



Sources : <https://tvlanguedoc.com/la-france-en-gilet-jaune/> et <http://www.slate.fr/story/>

ginalité, occupation de ronds-points. Les ronds-points ? Première concrétisation en France en 1906 : la place de l'Étoile à Paris (où la priorité reste à droite). Mais les ronds-points tels que nous les connaissons sont réellement apparus dans les années soixante. Après un timide développement dans les années soixante-dix (la priorité est donnée à l'anneau en 1972), ils se sont multipliés dès

### Représentation du modèle hub-and-spokes



le milieu des années quatre-vingt. Et leur nombre ne cesse d'augmenter : la France en compte aujourd'hui plus de 65 000, soit la moitié des carrefours giratoires implantés dans le monde. Leurs décorations sont assez variées, parfois critiquées, et leur forme pas forcément standardisée comme le prouve le denier né inauguré en janvier 2020 en Loire-Atlantique : le rond-point cacahuète (en raison de sa forme).

Conséquences des occupations de plusieurs centaines de ronds-points par les gilets jaunes : une totale déstabilisation des chaînes d'approvisionnement sur l'ensemble du territoire français, aidée par la diffusion de croquis de plans de blocage sur les réseaux sociaux (Figure 2). Ces actions collectives, bloquant les accès aux zones commerciales et aux commerces de centres-villes, ont petit à petit paralysé le fonctionnement de nombreuses chaînes logistiques aval, et fait chuter le chiffre d'affaires du commerce de détail (parfois jusqu'à 50 % au plus fort de la crise).

Dès lors, en plus des quatre catégories de risques évoqués précédemment, le mouvement des gilets jaunes invite à une lecture complémentaire des conséquences logistiques de certains mouvements sociaux. Des microblocages, simultanés et en grande quantité, peuvent conduire à des macroblocages au niveau d'un pays. En d'autres termes, ne sommes-nous pas désormais face à l'émergence d'un modèle précurseur de perturbation des chaînes logistiques, reposant sur de multiples microperturbations locales, qui complète l'ancien modèle, reposant sur un nombre réduit de macroperturbations (blocage des hubs) ?

### Quelles implications managériales ?

Pour les entreprises, même si cela peut surprendre, il est possible de parler d'une logistique des gilets jaunes ayant émergé de manière spontanée pour bloquer les chaînes

logistiques. Même si l'objectif était principalement de médiatiser le plus largement possible une action sociale très contextualisée, on peut raisonnablement imaginer que le mouvement inspirera à l'avenir d'autres actions pour d'autres causes. Les entreprises industrielles et commerciales doivent par conséquent mettre sur pied des procédures de résilience planifiée pour ne plus tomber dans les pièges tendus par la multiplication des microblocages. L'une des options possibles ne résiderait-elle pas dans la création de ressources logistiques dormantes, sur le modèle de prépositionnement de la logistique humanitaire, ressources activables et désactivables de manière rapide pour proposer des flux de dérivation évitant des points de blocage spontanés ?

Pour les pouvoirs publics, la multiplication de microblocages peut conduire à un macroblocage au sein de plusieurs chaînes logistiques et, in fine, à une paralysie partielle, voire globale, d'un territoire donné. Le défi à relever est de taille : empêcher la paralysie d'un territoire exige d'entreprendre des actions concrètes et de mettre en œuvre des procédures pour faire face à ce type de phénomène social. Les schémas de logistique aval et urbaine sont probablement à repenser, tant en matière de configuration des axes routiers que de mobilité et de relocalisation des infrastructures logistiques des distributeurs, qu'ils soient dans la formule traditionnelle du brick-and-mortar ou en e-commerce. Une réflexion approfondie sur la résilience en situation de microblocages spontanés doit incontestablement être menée, et des conclusions tirées sur la mise en œuvre des logistiques contemporaines afin de les rendre plus agiles face à des mouvements sociaux imprévisibles et difficilement contrôlables. ■

Référence : François Fulconis et Gilles Paché (2019), « Transgression des normes de circulation : la face cachée de la révolte des gilets jaunes », *Management et Sciences Sociales* n° 27, p. 90-105.