

TAILWIND SHIPPING LINES, LA STRATEGIE DE RUPTURE DE LIDL

Laurent LIVOLSI, Christelle CAMMAN

Professeurs des universités en Sciences de Gestion

Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique – Aix Marseille Université.

laurent.livolsi@univ-amu.fr

Laurent KERBIRIOU

*Ingénieur d'études SIG, Transport, Logistique

Arnaud SERRY

Maître de conférences HDR en Géographie

UMR CNRS IDEES – Identité et Différenciation des Espaces, de l'Environnement et des Sociétés – Université Le Havre Normandie

Résumé :

Les crises qui se succèdent depuis celle du Covid-19 ont des conséquences importantes sur la performance économique des distributeurs. Parmi les difficultés rencontrées en approvisionnement, celles liées au transport maritime impactent leur *supply chain* tant en termes de coût que de niveau de service. Des solutions plus ou moins originales sont alors déployées pour gérer les approvisionnements depuis l'Asie. Les raisons qui ont conduit Lidl à intégrer le transport maritime avec la création de sa propre compagnie sont, dans ce cadre, particulièrement intéressantes à analyser car, au-delà de pouvoir être qualifiée de stratégie de rupture, cette création s'inscrit dans une refonte complète de sa *supply chain*.

Mots-clés :

Supply chains, Transport maritime, Stratégie d'intégration, stratégie de rupture, Grande distribution

TAILWIND SHIPPING LINES, LIDL'S DISRUPTIVE STRATEGY

Abstract:

The successive crises since the Covid-19 crisis continue to have a major impact on the economic performance of retailers. Among the difficulties encountered in the supply chain, those linked to maritime transport have an impact in terms of both cost and level of service. Solutions of various levels of originality are being implemented to manage supplies from Asia. The reasons that led Lidl to integrate maritime transport by creating its own company are particularly interesting to analyse in this context because, beyond being described as a disruptive strategy, this creation is part of a complete transformation of its supply chain.

Keywords:

Supply chains, Maritime transport, integration strategy, disruptive strategy, mass-market retailers

Résumé managérial

Dans un contexte de crises, en particulier géopolitiques, cette recherche s'intéresse aux transformations des *supply chains* des entreprises tant en termes de stratégies que de modalités de pilotage. Dans ce cadre, cette communication met plus particulièrement l'accent sur les stratégies conduites par les distributeurs en réponse aux difficultés rencontrées dans leurs chaînes d'approvisionnement, notamment celles liées au transport maritime.

Depuis la crise de la Covid-19, entre saturation des ports, pénuries de conteneurs, détournement de trafic lié à des tensions dans certains passages stratégiques (Mer Rouge par exemple), les compagnies maritimes connaissent les plus grandes difficultés à maintenir leur niveau de service avec des *lead times* rallongés, des ports escalés modifiés intempestivement. A la fois contraintes, mais aussi opportunément, elles ont augmenté leur taux de fret, de même que les grands ports maritimes en raison des tensions sur leurs capacités de stationnement avec les difficultés rencontrées aussi à « évacuer » les conteneurs des terminaux.

Ces difficultés et stratégies de la part des acteurs du transport maritime impactent la performance des *supply chains* des distributeurs en termes de coût et de niveau de service et, plus largement, leur performance économique déjà affectée par l'inflation (énergie notamment). Si dès la sortie de crise de la Covid-19, ceux-ci ont déployé des solutions pour pallier les difficultés rencontrées dans la gestion de leurs approvisionnements (affrètement de navires, achats mutualisés de *slots* sur les navires des grandes compagnies maritimes), la stratégie de rupture conduite par Lidl est particulièrement intéressante à analyser d'un point de vue managérial.

L'intégration du transport maritime, mais aussi ferroviaire et routier, par Lidl fait partie d'un projet de refonte complète de sa *supply chain* à l'échelle européenne pour en préserver la performance en accompagnant la croissance de l'enseigne. L'organisation et le pilotage intégré de la chaîne de transport amont promus relèvent, plus largement, d'une amélioration du pilotage global des flux. Ainsi, les rotations de navires mises en place, leur vitesse mais aussi le choix des ports escalés ont conduit à repenser l'implantation des plates-formes de distribution. En s'appuyant sur un schéma transport amont sécurisé, maîtrisé en termes de coûts et de délais, Lidl vise ainsi un pilotage optimisé des stocks et de son BFR afin de préserver sa performance financière.

D'un point de vue managérial, parce que tous les leviers de performance de la *supply chain* sont ici mobilisés (optimisation transport, optimisation des stocks, refonte du réseau avec des stratégies conduites aussi en matière d'immobilier logistique), cette transformation est particulièrement éclairante sur les stratégies *supply chain* potentielles à conduire dans un contexte économique et géopolitique de plus en plus complexe et incertain. Au-delà des entreprises, cette transformation peut aussi éclairer les acteurs publics sur les choix des chargeurs en matière de ports escalés (grands ports maritimes versus ports secondaires), leurs besoins en immobilier logistique voire industriel et sur les enjeux des réseaux multimodaux à déployer pour faciliter ces stratégies, gage de durabilité aussi.

Introduction

Ces dernières années, les crises ont eu de profondes conséquences pour les distributeurs. La crise sanitaire, d'abord, a évidemment eu des répercussions sur les possibilités d'ouverture des points de vente et sur les niveaux de consommation, mais elle a surtout révélé les risques liés à un approvisionnement non-alimentaire en grande partie dépendant de la politique zéro-covid de la Chine et des capacités des ports ou des navires. La guerre en Ukraine, ensuite, a provoqué une inflation sur les produits liés aux filières céréalières ou métallurgiques, mais aussi en lien avec les mesures réciproques de rétorsions économiques.

Entre les ruptures, avec la perte liée de chiffre d'affaires, et les retards obligeant à mettre en place des organisations logistiques alternatives coûteuses, la rentabilité des distributeurs a souffert. Ils ont alors été contraints de développer une palette de solutions, plus ou moins efficaces, depuis du bricolage organisationnel pour tenter de sécuriser leurs approvisionnements (Livolsi *et al.*, 2023) aux classiques méthodes de réduction des coûts tout au long de la chaîne logistique en passant, parfois, par des pratiques de stockage spéculatif pour reconstituer leurs marges mais en accentuant l'inflation et en suscitant le mécontentement des consommateurs. Plus stratégiquement, les politiques achats ont conduit, a minima, à envisager des *back-up* fournisseurs hors de Chine et, en aval, à initier des réflexions en termes de création de valeur en opposition à la simple génération de chiffre d'affaires.

Face aux difficultés rencontrées spécifiquement dans le transport maritime, des solutions originales ont été déployées par des distributeurs pour gérer leurs approvisionnements non alimentaires en provenance d'Asie, traduisant ainsi les enjeux liés. Wal-Mart et Home Depot, respectivement numéro 1 et 3 des importations américaines par conteneurs, ont ainsi décidé d'affréter des navires afin de reprendre quelque peu la maîtrise de leur transport amont et améliorer la qualité de service liée. Mais la solution la plus originale, qui marque une véritable stratégie de rupture au sens où elle revisite « *de manière radicale les règles du jeu concurrentiel* » (Lehmann-Ortega et Roy, 2009), est à mettre au crédit de Lidl avec la création, à Hambourg en juillet 2022, d'une compagnie maritime baptisée Tailwind shipping Lines.

Dans le cadre de cette recherche, nous étudions, dans ce contexte des crises actuelles, les enjeux qui poussent un distributeur à vouloir créer une compagnie maritime et les conséquences sur son organisation et son pilotage des flux. Trois parties structurent cette communication. Dans la première, nous présentons les risques actuels, et envisagés, qui ont conduit Lidl à créer sa compagnie maritime. La deuxième partie est consacrée à la présentation de Tailwind shipping Lines, avec ses moyens et les services mis en place. Enfin, dans une troisième partie, nous présentons les conséquences organisationnelles au sein de la *supply chain* amont de Lidl.

1. Les risques croissants du transport maritime « traditionnel »

Les crises sanitaire et économique liées ont entraîné des difficultés opérationnelles dans le transport maritime qui ont été accentuées par le comportement opportuniste des acteurs et ont conduit à une dégradation importante de la performance des distributeurs dans leurs approvisionnements en provenance d'Asie. Ce faisant, le transport maritime est devenu un risque important pour ces derniers qui les conduit à rechercher des solutions alternatives traduisant aussi, à des degrés divers, la volonté de modifier les règles du jeu concurrentiel dans le secteur maritime (Cariou et Notteboom, 2022, Camman et Livolsi, 2024).

Dans le respect d'une stratégie zéro-covid, les autorités chinoises ont choisi de confiner la population et de réduire les activités économiques selon les seuils épidémiques. Logiquement, des conséquences sont apparues tant sur les niveaux de production que sur les capacités d'écoulement des marchandises depuis l'hinterland jusqu'aux ports chinois dont l'engorgement a été plusieurs fois manifeste. Au niveau du transport maritime, ces variations d'activité couplées à la volatilité de la demande se sont traduites par une dégradation globale de la performance (Noteboom *et al.*, 2021 ; Kumar et Joly, 2021). La problématique du repositionnement des conteneurs dans un contexte de forte demande a participé d'un accroissement des retards en amont des *supply chains*, de la saturation des ports et de l'augmentation très importante des taux de fret (Rožić *et al.*, 2022).

Si la situation dans les ports européens a été moins difficile qu'aux Etats-Unis où des porte-conteneurs ont attendu 25 jours en moyenne au large du port de Long Beach avant de pouvoir escaler (Cariou et Noteboom, 2022), la désorganisation des ports a été manifeste. Les retards de navires ont été plus importants, leurs escales incertaines avec des changements intempestifs de date comme de lieux (pratiques de *blank sailing*) afin de maintenir les *lead-times* prévus dans les rotations au détriment de la qualité de service offerte aux chargeurs (industriels et distributeurs). De fait, les grands ports maritimes européens ont connu d'importantes difficultés d'exploitation avec, notamment, une évacuation très ralentie des conteneurs, conséquence à la fois de la pénurie de moyens terrestres (route et fer) et des taux de remplissage des entrepôts des chargeurs dont le cadencement des opérations a aussi été mis à mal par ces aléas. A l'instar des taux de fret du transport maritime, les coûts du passage portuaire et de l'hinterland (transport et logistique) ont aussi augmenté fortement durant cette période contribuant à soutenir l'inflation et la détérioration des marges opérationnelles des distributeurs.

Ces derniers ont donc subi une dégradation de la performance globale de leur *supply chain*. Au-delà de leur niveau de service impacté par le manque de visibilité et l'allongement des délais, ils ont subi la forte augmentation des prix pratiqués (et des surcharges associées) par les compagnies maritimes et les opérateurs portuaires et des surcoûts liés aux retards (augmentation du besoin en fonds de roulement) et au maintien de leur qualité de service (solutions logistiques et transports alternatives pour pallier les aléas).

Parmi les solutions envisagées, la première a consisté à négocier avec les compagnies maritimes et, en particulier, avec les trois grandes (MSC, Maersk et CMA-CGM), quasiment en situation oligopolistique sur le marché européen. L'Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF) en France, comme son homologue européen l'European Shippers' Council, ont dénoncé cette position dominante et la nécessité d'un retour aux fondamentaux du transport maritime (notion de service – prévisibilité – régularité) qui passe, selon eux, par un encadrement et une régulation de ce marché (Cullinane *et al.*, 2023). Une deuxième solution a logiquement consisté à rechercher des compagnies maritimes concurrentes afin de rompre la dépendance vis-à-vis des plus importantes. Le jeu des alliances comme la fragilité des autres compagnies, qualifiées d'opportunistes par les majors, limitent toutefois les possibilités. Une troisième solution, à l'instar de Wal-Mart et Home Depot, repose sur l'organisation par les chargeurs de leur transport en affrétant des navires (Cariou et Noteboom, 2022). Si cette solution est pertinente, à la marge, pour des acteurs aux volumes importants, elle se heurte vite aux difficultés d'affrètement de navires sur un marché où les grandes compagnies ont procédé à des achats massifs de navires neufs mais surtout d'occasion pour restreindre cette possibilité. Enfin, une dernière solution, marginale pour l'instant mais qui mérite d'être suivie, remet en cause le fonctionnement même du marché de la ligne régulière. Dans ce cas, ce sont les chargeurs qui s'associent pour lancer des appels d'offre groupés auprès des compagnies maritimes. Le projet le plus avancé actuellement est l'alliance ZEMBA (*Zero Emission Maritime Buyers Alliance*) qui

se fonde sur une démarche de transition énergétique pour tenter de rééquilibrer les jeux de pouvoir.

Jusqu’alors facilitateur des stratégies d’achat à l’international des chargeurs industriels ou distributeurs, les crises traversées par le secteur du transport maritime et les stratégies conduites par ses acteurs en ont considérablement accru les coûts de transaction (Williamson, 1975). Les chargeurs qui sont alors amenés à reconsidérer, individuellement ou collectivement, l’organisation et le pilotage de leur chaîne de transport internationale, cherchent aussi, par ce biais, à modifier les règles du jeu prévalant dans ce secteur. C’est également l’ambition de la stratégie d’intégration de la chaîne de transport amont conduite par Lidl qui rompt avec la logique dominante du secteur de la distribution plutôt enclin à l’externalisation, *a fortiori* lorsque ses marges opérationnelles se dégradent.

2. Tailwind shipping Lines, la compagnie maritime de Lidl

Avec la création de Tailwind shipping Lines, Lidl est effectivement le premier distributeur européen à intégrer le transport maritime et, plus largement, la globalité de sa chaîne de transport amont. Cette innovation stratégique, qui correspond aussi à un élargissement de son portefeuille d’activités, et organisationnelle comme nous le verrons ensuite, caractérise une stratégie de rupture définie comme « *l’acquisition d’un avantage concurrentiel [ici, l’amélioration de la compétitivité – prix] qui la place directement au rang de leader sur son propre marché, grâce à un bouleversement radical dans sa chaîne de valeur [ici, l’intégration et le pilotage de la supply chain amont]* » (Dumoulin *et al.*, 2010, p. 177). Elle est à ce titre intéressante à analyser car, si les stratégies d’intégration ne sont pas nouvelles dans le secteur de la distribution, celle déployée par Lidl, exemplaire en matière de transport et, plus largement de *supply chain amont*, en fait un cas inédit (David, 2005) ou, selon la typologie de Yin (2003), un cas « *revelatory* » pour lequel de nombreuses sources d’évidence ont été mobilisées. L’analyse de la documentation interne et externe, d’entretiens ou interviews publiés dans la presse professionnelle ou sur le site de la compagnie permettent d’identifier ses motivations en lien avec son repositionnement stratégique (du hard ou soft discount) initié en 2012.

Le groupe familial Schwarz possède les enseignes Lidl et Kaufland et occupe la première place des distributeurs en Europe avec 13 900 magasins (dont 12 200 Lidl) et 575 000 salariés (375 000 pour Lidl) répartis dans 32 pays (européens excepté les Etats-Unis). Il réalise un chiffre d’affaires de plus de 167 milliards d’euros (125,5 pour Lidl) en 2023. En 2024, il a également ouvert des magasins en Pologne et en Hongrie, qualifiés de pilotes, à l’enseigne Parkside, sa marque de distributeur pour le bricolage. Dans le non-alimentaire, Lidl propose un calendrier de promotion fixe avec des offres spéciales qui sont renouvelées toutes les semaines et obligent donc à cadencer la logistique.

Comme les autres distributeurs, Lidl a connu des difficultés dans ses approvisionnements en provenance de Chine et c’est clairement leur sécurisation, pour éviter les ruptures en magasin, qui est à l’origine de la création de la compagnie Tailwind Shipping Lines en juillet 2022 (Wolf Tiedemann, Fondation Lidl). En outre, même si le groupe ménage les compagnies maritimes historiques avec lesquelles il travaillait, il y a aussi une volonté d’indépendance clairement exprimée. « *Grâce à la compagnie maritime, Lidl est en mesure de reprendre le contrôle de ses chaînes d’approvisionnement et ainsi de les gérer de manière plus indépendante qu’auparavant* » (Porte-parole de Lidl)¹. Cette indépendance doit également permettre de développer une organisation, sur laquelle nous reviendrons, plus efficiente par rapport aux besoins du

¹ <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/lidl-pourquoi-le-geant-allemand-du-discount-achete-cinq-porte-conteneurs-2172695> (24 juin 2025)

groupe. Comme l'exprime le DG de la compagnie (Christian Stangl), « *nous sommes rapides, à l'heure et fiables pour satisfaire le cadencement attendu de la logistique* »².

La question du cadencement est centrale pour définir les moyens à mettre en œuvre au sein de Tailwind Shipping Lines. Compte tenu des délais de navigation, ce cadencement suppose la mise en œuvre de lignes régulières avec le bon nombre de navires. Dans le cas de Lidl, les besoins ont conduit à proposer trois lignes régulières (cf. figure 1). La première, Panda express (PAX), part de Chine et arrive au port de Koper en Slovénie avec six porte-conteneurs qui font la rotation (cf. tableau 1). La deuxième, Tiger express (TEX), part du port de Chattagram au Bangladesh et est coordonnée avec la première lors de son escale à Colombo. Un navire réalise cette liaison dédiée essentiellement aux importations de textile avec un service intra-asiatique fiable destiné aux matières premières et matériaux intermédiaires de cette industrie. La dernière ligne, Dolphin express (DEX) avec deux navires, utilise le port de Barcelone comme hub européen pour transborder les conteneurs à destination du port de Moerdijk aux Pays-Bas. La flotte de Tailwind Shipping Lines compte ainsi neuf porte-conteneurs pour une capacité globale proche des 40 000 conteneurs EVP (équivalent vingt pieds) et 5 000 reefers (conteneurs sous température dirigée), ce qui la place dans le top 50 du classement alphaliner³. La compagnie a aussi investi dans son propre parc de conteneurs et dispose désormais de 21 000 équivalent vingt, quarante et quarante-cinq pieds et de 300 reefers équivalent quarante pieds.

Figure 1 – Lignes régulières de Tailwind shipping Lines (tailwind-shipping.com)

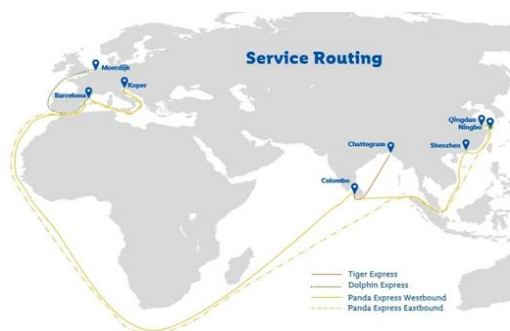


Tableau 1 – Flotte et capacités de Tailwind Shipping Lines (tailwind-shipping.com)

Service maritime	Porte-conteneur (année de mise en service)	Capacité (dont prises reefers)
PAX	PANDA 001 (2005)	5 527 EVP (500)
	JADRANA (2014)	4 957 EVP (600)
	PANDA 006 (2013)	6 864 EVP (1166)
	PANDA 007 (2004)	5 782 EVP (500)
	PANDA 008 (2003)	6 078 EVP (500)
	PANDA 009 (2006)	5 527 EVP (500)
TEX	NORDTIGER (2014)	1 756 EVP (350)
DEX	PANDA 004 (2024)	1 200 EVP (378)
	PANDA 005 (2024)	1 200 EVP (378)

Si la détermination du nombre de navires nécessaires pour assurer le cadencement des approvisionnements de Lidl a abouti à la constitution de la flotte présentée, la capacité de celle-ci est (logiquement) supérieure aux besoins de l'enseigne et du groupe. A l'échelle de Lidl, une estimation avait fait état de 400 à 500 EVP par semaine. La compagnie a donc très vite ouvert ses lignes à d'autres clients, à la recherche aussi de fiabilité et d'indépendance vis-à-vis des compagnies maritimes classiques. Comme le souligne Christian Stangl, « *nous structurons nos services du point de vue de nos clients et nous assurons que les marchandises arrivent en Europe et sur les rayons des magasins à l'heure* »². Le fait que l'offre de transport soit détenue et utilisée par un distributeur est forcément rassurant pour les autres clients.

L'attractivité de cette offre de transport de marchandises conteneurisées est essentielle pour rentabiliser les investissements consentis. En offrant à d'autres distributeurs une alternative aux grandes compagnies maritimes avec un service « premium » que leur *business model*, dans le contexte actuel, ne permet plus de garantir, Lidl challenge aussi le marché de la ligne

² <https://indiashippingnews.com/tailwind-shipping-lines-celebrates-two-years-of-successfully-operating-on-the-market/> (18 juillet 2024)

³ <https://stusupplychain.com/alphaliner-top-100-shipping-companies.html>

régulière (plus petits navires, ports secondaires, rotations plus nombreuses, lignes directes). Ce faisant, il leur permet aussi de préserver leur modèle de pilotage des flux et la performance de leur *supply chain* tant en termes de niveau de service, de coût que d'immobilisation en stock, voire de l'améliorer comme il le fait actuellement, en s'appuyant sur cette intégration, pour transformer et optimiser encore sa *supply chain* amont.

3. Une réorganisation complète de la *supply chain* amont

Modifier les routes et surtout les ports escalés a effectivement impliqué de réorganiser la *supply chain* amont dans son ensemble pour en améliorer encore la performance et préserver la compétitivité-prix et la place de leader de l'enseigne. L'intégration du transport amont et le pilotage des flux import alors déployé ont conduit Lidl à repenser aussi le pilotage de son hinterland européen et son immobilier logistique dans un projet de refonte, mais aussi d'intégration globale de sa *supply chain*.

Comme l'indique la carte des services maritimes déployés, peu de ports sont desservis afin d'améliorer la rapidité des lignes (33 jours actuellement entre Shenzhen et Barcelone via le Cap de Bonne Espérance mais moins de 20 jours par Suez ; 4 jours entre Chattogram et Colombo ; 7 jours entre Barcelone et Moerdijk) et leur fiabilité. Le choix de ports secondaires (Da Chan Bay proche de Shenzhen, Koper et Moerdijk proche de Rotterdam) est également stratégique car il est synonyme de moindres coûts et d'une plus grande fiabilité (moindres temps d'attente) mais aussi de foncier logistique et d'intermodalité plus disponible (Kerbiriou *et al.*, 2025) sans parler de l'avantage d'une mise en concurrence entre eux (Serry et Alix, 2022). Ces choix peuvent avoir des conséquences en termes de sourcing en privilégiant des fournisseurs dont les temps (et les coûts) d'approche vers les ports seront optimisés.

Au niveau de l'hinterland européen, Lidl a également revu son organisation. Ainsi, à partir du port de Koper, Lidl a mis en place en compte propre (Tailwind Intermodal) une liaison ferroviaire directe (la navette Panther avec 5 trains quotidiens) jusqu'au terminal de Graz, en Autriche, où les marchandises sont palettisées au sein d'un entrepôt qui appartient à l'entreprise. Les conteneurs vides (ou pleins si des clients veulent exporter vers la Chine) repartent vers Koper afin d'être embarqués à destination de Qingdao pour reprendre la rotation Panda express. A partir de l'entrepôt de Graz, les transports combinés (route ou fer) permettent d'atteindre les entrepôts régionaux de l'enseigne. Afin de renforcer ses moyens, Beteiligungs, une filiale du groupe Schwarz, a acquis 35 % des parts de l'entreprise autrichienne Gartner Group qui possède 23 entrepôts dans huit pays européens et, surtout, une flotte de 2100 tracteurs et 3200 remorques, dont certaines en température dirigée, qui permettront là-aussi de gagner en indépendance vis-à-vis des acteurs de ce marché. La même organisation est mise en place à partir de Moerdijk mais, pour l'instant, pas en compte propre.

A cœur de l'Europe, l'entrepôt de Graz est donc idéalement placé pour massifier les flux import et desservir ensuite les entrepôts régionaux, pierre angulaire de l'organisation de Lidl puisqu'il y en a un par région pour livrer environ 50 à 60 points de vente. De la même façon, d'autres sont positionnés en lien avec Moerdijk et Barcelone. C'est donc aussi tout l'immobilier logistique amont qui est en cours de restructuration au sein de Lidl afin de rendre efficiente l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en non-alimentaire en lien avec la création de Tailwind Shipping Lines.

Conclusion

L'objet de cette recherche était d'étudier les raisons qui pouvaient pousser un distributeur comme Lidl à créer sa propre compagnie maritime de transport de marchandises et les conséquences sur son organisation et son pilotage des flux. A la suite de la crise covid-19 et de ses conséquences économiques ainsi que des tensions géopolitiques (de l'Ukraine à la mer Rouge), les grandes compagnies maritimes ont connu une dégradation de leur niveau de service (retards, pratique *de blank sailing*) et, pour autant, pratiqué des hausses tarifaires très importantes. A cette dégradation du niveau de service et des coûts, s'ajoute un manque important de visibilité accordé aux clients. Pour les chargeurs, les relations avec les compagnies maritimes sont devenues l'objet de tensions dans un contexte où ils ont eu la sensation d'une captation de valeur. Dans une perspective williamsonienne, les coûts de transaction sont devenus très élevés et incertains. La création de Tailwind Shipping Lines s'inscrit dans ce contexte.

L'étude de cette création d'une compagnie maritime par un distributeur témoigne qu'il ne s'agit pas simplement d'acquérir des navires mais qu'il est bien affaire d'une transformation de toute la *supply chain* amont qui passe par l'organisation même du transport maritime (lignes, nombre de navires, ports escalés, vitesse de navigation...) mais aussi de son hinterland européen (intermodalité, immobilier logistique). Avec cette stratégie de rupture, Lidl s'inscrit dans un mouvement d'intégration verticale croissante (de la production au transport en passant par le cloud) à l'instar d'autres distributeurs comme Intermarché. Ce processus n'est pas nouveau chez les distributeurs mais il tend à s'accélérer et à gagner en amplitude à l'encontre des *business models* d'autres distributeurs qui allègent leurs actifs même si cela est parfois pour des raisons d'endettement.

Bibliographie

- Camman C. et Livolsi L. (2024), « Transformation des routes du commerce mondial: une opportunité pour les ports secondaires ? », *Les Cahiers Scientifiques du Transport-Scientific Papers in Transportation*, 82, 43-70.
- Cariou P. et Notteboom T. (2022), "Implications of COVID-19 on the US Container Port Distribution System: Import cargo Routing by Walmart and Nike", *International Journal of Logistics Research and Applications*, 26, 11, 1536–1555.
- Cullinane K.P.B., Haralambides H. et Notteboom T. (2023), "Short-Term Effects and Longer-Term Impacts of the Covid-19 Pandemic on the International Shipping and Port Industries", *International Journal of Transport Economics* L, 1/2, 45–88.
- David A. (2005), Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas, *6^{ème} Congrès Européen de Science des Systèmes*, Paris, 1-17.
- Dumoulin R., Guieu G., Meschi P. X. et Tannery F. (2010), *La stratégie de A à Z*, Paris, Dunod.
- Kerbiriou R., Bazille A. et Alix Y. (Dir.) (2025), *Les ports territoriaux, Ambition – Action – Anticipation*, Editions EMS, Collection Les Océanides tome IX, Cormelles-le-Royal [à paraître].
- Kumar S. et Jolly A. (2021), "Consequences of COVID-19 pandemic on global maritime trade industry", *International Maritime Health*, 72, 1, 82-83.
- Lehmann-Ortega L. et Roy P. (2009), Les stratégies de rupture - Synthèse et perspectives, *Revue française de gestion*, 197, 113-126.

Livolsi L., Livolsi M. et Camman C. (2023), “Following the plan and tinkering. What lessons from the Covid-19 crisis for supply chain risk management?” *7th Edition of the International Conference on Project & Logistics-Prolog*, Luxembourg, 20-23 juin.

Notteboom T., Pallis T. et Rodrigue J-P. (2021), “Disruptions and resilience in global container shipping and ports: the COVID-19 pandemic versus the 2008–2009 financial crisis”, *Maritime Economics & Logistics*, 23, 2, 179–210.

Rožić T., Naletina D. et Zajac M. (2022), “Volatile Freight Rates in Maritime Container Industry in Times of Crises”, *Applied Sciences*, 12, 17, 8452.

Serry A. et Alix Y. (2022), « Les ports, lieux et enjeux de pouvoir en Méditerranée », *Pouvoirs*, 183, 43-54

Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.

Yin R.K. (2003), *Applications of Case Study Research, Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.