

**Proposition de communication pour les
2e Rencontres Francophones Transport Mobilité (RFTM)
Montréal, 11-13 juin 2019**

**Titre : LA PLURALITE DES MODALITES DE COORDINATION POUR LA
GESTION DES ALEAS EXTERNES PAR LES ACTEURS DES RESEAUX
LOGISTIQUES**

Auteur(s) :

Nicolas JOUVE, Doctorant, chef de projet Risques dans les transports
Equipe Projet de Recherche ESPRIM, Cerema Nord-Picardie.
nicolas.jouve@cerema.fr

Mots-clés :

Coordination, logistique, risque

Résumé :

Des réseaux logistiques de plus en plus vulnérables, notamment aux aléas externes

Les chaînes logistiques sont constituées d'acteurs de plus en plus nombreux, de plus en plus éloignés et qui entretiennent des rapports de plus en plus complexes. On parle d'ailleurs aujourd'hui davantage de « réseaux » que de « chaînes ». Cet éclatement et cette complexité croissante rendent ces réseaux moins solides, plus vulnérables. Un autre facteur vient alimenter cette vulnérabilité. Le mode de fonctionnement qui prédomine au sein des activités logistiques depuis de nombreuses années est le « juste-à-temps » (JAT), autrement dit la suppression ou la diminution drastique des stocks, trop coûteux. Or, lorsqu'une crise éclate, le fait de ne plus disposer de stocks, ou alors en quantité très limitée, accroît le risque de rupture des chaînes d'approvisionnement et de distribution.

Le risque est fonction de la vulnérabilité, comme dit ci-avant, mais aussi des aléas. Une définition souvent reprise du risque est d'ailleurs celle-ci : risque = aléa*vulnérabilité (Lemarchand, 2002 : 36). De manière synthétique, on peut dire que l'aléa est un événement dont l'occurrence et l'intensité sont variables, d'origine naturelle ou anthropique et qui peut avoir des conséquences potentiellement dommageables, pour un individu ou un groupe.

Nous nous intéressons ici à une catégorie spécifique d'aléas, les aléas externes, que nous définissons ainsi : aléa dont la survenance n'est pas imputable à une défaillance du groupe ou de la communauté étudié. Dans le cas d'un réseau logistique, on s'intéressera donc aux aléas non imputables à une défaillance des acteurs logistiques. Ces aléas externes peuvent être, par exemple, des aléas climatiques, des aléas géopolitiques, des actes terroristes ou des aléas « sociaux ». Nous ciblons les aléas externes, d'une part, car leur impact sur l'activité logistique est peu étudié dans la littérature, qui se penche davantage sur les aléas internes. D'autre part, car la fréquence de survenance de ces aléas s'accroît ces dernières années. La gestion des aléas externes et des risques qu'ils peuvent engendrer, notamment pour l'équilibre économique et financier des organisations, est aujourd'hui un sujet majeur pour les acteurs logistiques (Franck, 2007 : 2 ; Heckmann et al., 2014 : 1).

Des procédures normées de gestion des risques pas toujours adaptées

De nombreuses publications scientifiques ont étudié les solutions de gestion des risques proposées aux acteurs des réseaux logistiques. Ces solutions sont regroupées sous l'expression

« supply chain risk management » (SCRM). Abordé dans une approche essentiellement normative, le SCRM est présenté par « étapes », mises en lumière par la littérature. Retenons les quatre étapes suivantes, autour desquelles l'immense majorité des articles scientifiques relatifs aux SCRM développent leur raisonnement (voir par exemple Hallikas et al., 2004 : 52 et Hoffmann et al., 2013 : 199) :

(1) Identification des risques (vulnérabilités de la chaîne logistique considérée et aléas pouvant impacter la chaîne) ; (2) Évaluation des risques (probabilité d'occurrence et impact), notamment mesure de leur impact économique et financier ; (3) Traitement des risques (prévention et protection) : mesures de mitigation, de robustesse, de résistance, de résilience ; (4) Monitoring : suivi des évolutions des risques et contrôle de la bonne application des mesures de traitement ainsi que de leur efficacité. A travers ces quatre étapes, le SCRM identifie un levier vital pour bien gérer le risque : la coordination, au sein même de l'entreprise mais aussi avec les partenaires externes (Jüttner, 2005 : 124). En effet, dans les chaînes logistiques modernes, de plus en plus complexes et qui s'apparentent de plus en plus à des réseaux dans lesquels les interdépendances sont nombreuses, il est plus que jamais essentiel de se coordonner.

Mais, *in fine*, le SCRM enferme cette coordination dans des procédures normées. Si l'approche « par étapes » du SCRM peut être intéressante pour structurer la réflexion lorsque l'on parle de gestion du risque, elle répond à une logique de standardisation qui ne correspond pas à la diversité des situations que l'on rencontre en matière de coordination entre acteurs logistiques. En effet, la diversité de acteurs des chaînes logistiques et de leurs contraintes respectives, la multiplicité des types de risques, laisse penser qu'il peut exister plusieurs façons de se coordonner en période de crise. Les solutions standardisées de gestion du risque, et notamment de coordination pour gérer le risque, sur lesquelles s'appuient le SCRM, peuvent donc s'avérer insuffisantes ou insatisfaisantes.

Hypothèse

Nous formulons l'hypothèse que **les registres de coordination en période de crise sont multiples et qu'il sont influencés par la coordination hors crise.**

Afin d'analyser cette coordination, multiple, nous avons recours, dans une approche économiste hétérodoxe, aux registres de la coordination marchande et non marchande (voir notamment Coase, 1937 et North, 1984).

- la coordination marchande est encadrée ou régie par un prix attaché à un bien ou un service (la coordination s'organise autour d'un contrat, d'un appel d'offre, d'un devis, d'un cahier des charges...)
- la coordination non-marchande relève de référentiels communs, formalisés ou non, encadrant la coordination.

Pour préciser les référentiels de coordination non marchande, nous avons recours à la théorie économique des conventions, formalisée à la fin des années 80. Selon cette théorie, les acteurs parviennent à se coordonner, malgré les incertitudes et malgré leurs désaccords, grâce à des conventions auxquelles ils recourent plus ou moins explicitement. La convention est en quelque sorte un standard partagé et accepté par les agents économiques leur permettant de passer outre les incertitudes et les points de vue contraire à des fins de coordination (Eymard-Duvernay, 2006 : 29). Boltanski et Thévenot (1991) puis Salais et Storper (1993) ont mobilisé cette théorie des conventions pour faire émerger des « cités » et des « mondes », « ensembles cohérents de valeurs » auxquels se réfèrent les partenaires souhaitant se coordonner pour atteindre un

objectif. . Nous nous inspirons de cette classification pour structurer notre réflexion concernant les registres de la coordination non marchande.

Cette démarche, construite autour des registres de la coordination marchande et non marchande, nous permet de proposer une **typologie** des modalités de coordination mobilisées par les acteurs logistiques pour la gestion des crises dues à des aléas externes, cette typologie révélant notamment la place de la coordination informelle. L'objet de notre recherche sera alors d'identifier les déterminants de ces registres de coordination utilisées en période de crise et plus particulièrement de vérifier le second volet de notre hypothèse : les registres de coordination hors crise sont des déterminants des registres de coordination en période de crise.

Méthode et pistes de résultats

Les données sont récoltées par entretiens semi-directifs auprès de professionnels de la logistique ayant subi récemment une crise provoquée par un aléa externe. Les entretiens permettent de recueillir des informations sur la coordination mise en place par l'établissement enquêté avec ses partenaires externes pour réaliser une production donnée, en période normale et en période de crise. Les résultats sont présentés sous la forme d'études de cas, chaque étude de cas correspondant à la gestion d'une crise par un établissement donné pour une production donnée et pouvant être alimentée par plusieurs entretiens : les principaux partenaires externes de l'établissement enquêté sont sollicités pour un entretien afin de recouper les points de vue.

Ces études de cas mettront en lumière :

- La place des registres de coordination relevant des institutions informelles pour la production étudiée, en période normale et en période de crise,
- Les déterminants de ces registres de coordination, autrement dit les raisons pouvant expliquer que les acteurs enquêtés ont utilisé tel registre de coordination et pas un autre,
- Le fait que les registres de coordination mobilisés en période de crise sont fonction des registres de coordination mobilisés hors période de crise. L'on pourra alors confirmer ou infirmer notre hypothèse.

Références

- BOLTANSKI Luc et THEVENOT Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeurs*, Collection NRF Essais, Gallimard, 1991
- COASE Ronald Harry, *The nature of the firm*, *Economica*, New Series, vol. 4, No. 16, 1937, pages 386-405
- EYMARD-DUVERNAY François (sous la direction de), *L'économie des conventions : méthodes et résultats*, Tome 1, éditions de la Découverte, collection « Recherches », 2006, 334 pages
- FRANCK Carolina, *Framework for supply chain risk management*, *Supply Chain Forum*, Vol.8, No.2, 2007, pages 2-13
- HALLIKAS Jukka, KARVONEN Iris, PULKKINEN Urho, VIROLAINEN Veli-Matti, TUOMINEN Markku, *Risk Management Processes in supplier networks*, *International Journal of Production Economics*, Vol. 90, Is. 1, 2004, pages 47-58
- HECKMANN Iris, COMES Tina, NICKEL Stefan, *A critical review on supply chain risk : Definition, measure and modeling*, *Omega* 52, 2014, 30 pages
- HOFFMANN Petra, SCHIELE Holger, KRABBENDAM Koos, *Uncertainty, supply risk management and their impact on performance*, *Journal of purchasing and supply management* 19, 2013, pages 199-211
- JUTTNER Uta, *Supply Chain Risk Management : understanding the business requirements from a practitioner perspective*, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, Is. 1, 2005, pages 120-141
- LEMARCHAND Frédéric, *La vie contaminée. Eléments pour une socio-anthropologie des sociétés épidémiques*, L'Harmattan, collection « Sociologies et environnement », Paris, 2002
- NORTH Douglass C., *Transaction Costs, Institutions and Economic History*, *Journal of Institutional and Theoretical History*, vol. 140, n°1, 1984, pages 7-17.
- SALAS Robert et STORPER Michael, *Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France*, Editions de l'école des haute études en sciences sociales, Paris, 1993, 467 pages