

Entre performance et survivabilité : Repenser le management des chaînes logistiques face aux géocrises

Gilles Paché

CERGAM, Aix-Marseille Université

IUT TC Aix & TC Marseille

413 Avenue Gaston Berger

13625 Aix-en-Provence Cedex

Courriel : gilles.pache@univ-amu.fr

Résumé

Les chaînes logistiques contemporaines ont gagné en performance ce qu'elles peuvent parfois perdre en capacité d'action face aux ruptures. À partir d'exemples de géocrises ayant affecté des infrastructures et des flux logistiques, la note de recherche interroge les effets paradoxaux de la massification, de la concentration et de l'interdépendance. En mobilisant les notions de reliance, de déliance et de vulnérabilité, elle propose de compléter les approches classiques de l'efficacité, de la résilience et de la continuité d'activité par celle de survivabilité en tant que métaphore. Celle-ci désigne la capacité d'une chaîne logistique à préserver ses fonctions essentielles lorsqu'une partie de ses ressources, infrastructures ou relations devient indisponible. Quatre dimensions de cette capacité sont identifiées : préserver l'essentiel, disposer d'alternatives, savoir les mobiliser et apprendre des crises. La métaphore de la survivabilité ouvre à ce titre une perspective managériale de première importance fondée sur la préservation d'une capacité d'action sous contrainte.

Mots-clés : Capacité d'action, Chaînes logistiques, Géocrise, Résilience, Reliance, Survivabilité, Vulnérabilité

Abstract

Contemporary supply chains have gained in performance what they may sometimes lose in their ability to act in the face of disruptions. Drawing on examples of geocrises affecting logistical infrastructure and flows, this research note examines the paradoxical effects of scale, concentration, and interdependence. By mobilizing the concepts of reliance, deliance, and vulnerability, it proposes complementing established approaches to efficiency, resilience, and business continuity with survivability as a metaphor. Survivability refers to a supply chain's ability to preserve its essential functions when some of its resources, infrastructure, or relationships become unavailable. Four dimensions of this capacity are identified: preserving what is essential, maintaining alternatives, being able to mobilize them, and learning from crises. In this respect, the survivability metaphor opens an important managerial perspective centered on preserving the ability to act under constraints.

Keywords: Ability to act, Business continuity, Geocrisis, Reliance, Resilience, Supply chains, Survivability, Vulnerability

Introduction

Un entrepôt au service du commerce en ligne peut-il devenir une cible stratégique privilégiée lors d'un conflit armé ? La question aurait semblé incongrue il y a encore quelques années. Elle l'est beaucoup moins aujourd'hui. La guerre entre l'Ukraine et la Russie démontre qu'affaiblir un adversaire ne consiste pas seulement à frapper ses forces militaires ou sa population. Il peut aussi s'agir de désorganiser les infrastructures dont dépend son économie. Lorsqu'un entrepôt géant desservant une vaste région, un réseau de transport multimodal ou un système d'information devient indisponible, des millions de commandes et de livraisons sont retardées, voire annulées (Erbel et Kinsey, 2022). Les attaques de drones menées par l'Ukraine contre des infrastructures logistiques russes à l'été 2026 en donnent une illustration spectaculaire. À travers cet exemple dont les médias se sont largement fait l'écho, une fonction support souvent perçue comme secondaire révèle sa véritable importance tant il est vrai que les chaînes

logistiques assurent la continuité des échanges et deviennent, lorsqu'elles sont interrompues, une source majeure de vulnérabilité.

Une telle vulnérabilité n'est pourtant pas propre à la guerre contemporaine. Elle apparaît chaque fois qu'une économie dépend fortement de flux qu'il est possible de ralentir ou d'interrompre, jusqu'à provoquer une véritable thrombose. Le Chili de Salvador Allende en fournit une illustration saisissante et dramatique. En octobre 1972, une grève des camionneurs s'étend rapidement aux commerçants, aux petites entreprises et à plusieurs professions, désorganisant le transport et les approvisionnements dans une économie déjà marquée par les pénuries. Une seconde grève débute en juillet 1973 et se prolonge jusqu'au coup d'État du 11 septembre, contribuant à paralyser une partie du pays et exaspérer les classes moyennes (U.S. Department of State, 1976). Sous l'impulsion de Richard Nixon, la CIA soutint clandestinement l'opposition et plusieurs organisations du secteur privé, même si l'existence d'un financement *direct* des camionneurs chiliens par les États-Unis reste discutée (Harmer, 2008). Des drones ukrainiens aux camions chiliens, les moyens diffèrent, le principe demeure : interrompre les flux suffit à fragiliser tout un système économique, avec des conséquences politiques parfois insoupçonnées.

Les deux situations évoquées conduisent à reconsidérer les fondements mêmes de la performance. La recherche d'efficience conduit souvent les entreprises à privilégier la massification des volumes, la spécialisation des implantations, la réduction des capacités excédentaires ou la rationalisation du nombre de partenaires. De tels choix, parfaitement cohérents dans un environnement stable, peuvent cependant devenir des facteurs de fragilité lorsque les conditions qui les sous-tendent cessent d'être réunies. Une infrastructure indisponible, une rupture d'approvisionnement en matières et composants ou la défaillance d'un prestataire peuvent alors réduire brutalement les marges de manœuvre d'une organisation pourtant remarquablement optimisée. Les crises récentes ont ainsi montré combien la fluidité des échanges reposait sur des équilibres précaires et combien l'absence de solutions immédiatement mobilisables pouvait amplifier les effets d'un choc initial (Paché,

2022). La question n'est donc plus seulement de savoir comment assurer le meilleur fonctionnement possible, mais aussi quelle capacité préserver pour continuer à agir lorsque certaines conditions essentielles viennent à disparaître.

C'est dans ce prolongement qu'est introduite la notion originale de *géocrise*, entendue comme une situation dans laquelle la configuration spatiale des ressources, des infrastructures et des flux participe à la production ou à l'amplification d'une vulnérabilité. Les chaînes logistiques sont particulièrement concernées puisqu'elles reposent sur des réseaux matériels dont la localisation, la concentration et l'interdépendance conditionnent la mise à disposition des marchandises. La géocrise ne désigne donc pas seulement une perturbation affectant un territoire donné, mais renvoie à une dynamique dans laquelle les propriétés d'un « système de circulation » contribuent à diffuser ou à intensifier les effets d'un choc. La notion de géocrise invite ainsi à dépasser une conception de la performance fondée principalement sur l'efficacité des flux et la réduction des coûts dans la mesure où il s'agit désormais de prendre en compte l'aptitude d'une chaîne logistique à *conserver intact un portefeuille d'options* lorsque certaines ressources, infrastructures ou relations deviennent indisponibles. S'il est évidemment impossible de supprimer toute vulnérabilité, il reste à déterminer quelle capacité d'action doit être préservée *a minima* pour permettre à la chaîne logistique de continuer à fonctionner, même sous une forme dégradée¹.

Reliance

Que vaut une ressource que l'on ne peut obtenir ? Une matière première immobilisée dans un port, une pièce de rechange bloquée chez un fournisseur ou une commande retenue par un système informatique défaillant conservent leur valeur économique, tout en perdant leur utilité d'usage tant qu'elles ne peuvent rejoindre le lieu où elles sont attendues. La puissance d'une organisation ne réside donc pas seulement dans ce qu'elle possède, mais dans les relations

¹ Tous nos remerciements à Michel Berry et Christophe Deshayes, de l'École de Paris du Management, pour de riches échanges ayant largement contribué à enrichir une première version de la présente note de recherche.

qui permettent de transformer des ressources dispersées en capacité d'action. Le sociologue Bolle de Bal (2003) désigne par « reliance » le processus de création ou de recréation des liens entre des éléments séparés. La chaîne logistique en offre une illustration concrète puisqu'elle relie fournisseurs, sites de production, entrepôts, transporteurs et clients pour rendre les marchandises effectivement disponibles. La valeur d'une ressource dépend ainsi de sa *capacité à être reliée au reste du système*, et la continuité des flux qui rendent une telle mise en relation possible.

Cette conception rejoint les travaux de Le Moigne (1996) sur la pensée systémique et la complexité. Comprendre un système complexe suppose pour lui de ne pas isoler les éléments qui le composent, mais de s'intéresser aux relations, aux interactions et aux processus qui les rendent intelligibles en tant qu'*ensemble*. La reliance ne renvoie alors pas seulement à l'existence de liens entre des éléments séparés, elle constitue aussi une manière de penser la capacité d'action en refusant de réduire le système à la seule juxtaposition de ses parties. Le Moigne (1996) insiste sur la nécessité de « relier » plutôt que de séparer, dans une démarche volontariste où la pensée complexe devient une manière de construire des représentations utiles pour comprendre et intervenir dans le réel. La perspective trouve un écho particulier dans le domaine de la logistique car toute chaîne logistique peut précisément être appréhendée comme un système complexe dont la dynamique dépend des liens construits entre ses différents membres (Paché, 2024). La performance dépend dès lors autant des différentes ressources mobilisées que de la manière dont elles sont reliées, coordonnées et rendues mutuellement accessibles.

C'est justement lorsque les liens se rompent que leur importance apparaît aux yeux de toutes et tous. Une rupture logistique ne détruit pas nécessairement une ressource, elle peut simplement la séparer du lieu où elle devrait produire sa valeur, comme lorsqu'un fournisseur cesse de livrer, qu'un système informatique devient indisponible suite à une cyber-attaque ou qu'un transporteur ne peut plus assurer ses tournées. Dans une organisation étroitement coordonnée, la défaillance d'un seul lien peut alors affecter des activités éloignées de son point

d'origine et transformer un incident local en perturbation généralisée. Bolle de Bal (2003) parle de « déliance » pour qualifier le mouvement inverse de la reliance, lorsque les liens qui unissent les éléments d'un ensemble se délitent. Il en ressort que la vulnérabilité logistique tient à la fragilité des ressources et/ou des infrastructures, d'un côté, à la possibilité que les relations qui les rendent opérantes cessent de fonctionner, de l'autre.

Le paradoxe majeur est que la déliance peut être favorisée par les choix de départ qui rendent une organisation beaucoup plus performante. Pour réduire les coûts et bénéficier d'économies d'échelle, les entreprises ont massifié leurs volumes, resserré leurs bases fournisseurs, spécialisé leurs sites et automatisé une part croissante de leurs activités ; tant que l'environnement demeure prévisible, ces choix sont rationnels, sachant qu'ils peuvent malheureusement réduire les possibilités de substitution lorsqu'un choc externe survient. Une étude menée auprès de 1 870 entreprises chinoises signale ainsi que l'effet négatif des risques associés à des catastrophes sur l'efficacité opérationnelle est plus marqué lorsque les entreprises dépendent fortement d'un nombre limité de fournisseurs (Shen *et al.*, 2025). Le véritable enjeu n'est donc pas de supprimer les dépendances, ce qui serait dispendieux et souvent illusoire, mais de distinguer celles qui peuvent être assumées de celles qui exigent de préserver des alternatives.

Vulnérabilité

L'été 2022 a offert une illustration spectaculaire de la vulnérabilité née de la massification des flux. À partir de la mi-juillet, des drones ukrainiens ont frappé plusieurs centres de distribution de Wildberries et d'Ozon, les deux principaux opérateurs russes de commerce en ligne. Des sites situés notamment dans les régions de Moscou et de Tambov ont été incendiés, provoquant évacuations, destructions de marchandises et perturbations des livraisons ; quelques semaines plus tard, une vingtaine d'installations liées aux deux opérateurs avaient été visées (voir l'Illustration 1). Kiev affirme avoir ciblé des infrastructures susceptibles de participer à l'approvisionnement de l'industrie militaire russe,

sachant que les frappes révèlent une fragilité qui dépasse largement la seule dimension militaire. Comme l'a noté *Le Monde* après les premières attaques de drones ukrainiens, les entrepôts géants conçus pour massifier les opérations et réduire les coûts sont aussi devenus des points de fragilité majeurs (Quénelle, 2026). La reliance qui donne sa puissance au réseau peut ainsi devenir, lorsqu'un nœud essentiel est neutralisé, le vecteur même de sa déliance.



Illustration 1

Frappes ukrainiennes entre le 17 juillet et le 24 août 2026 ciblant les entrepôts d'Ozon et de Wildberries (source : *Courrier International*, 25 août 2026).

Le phénomène fait écho, à plus d'un demi-siècle de distance, à l'expérience chilienne évoquée en ouverture. En 1972, la grève des camionneurs chiliens précédemment évoquée ne se contenta pas de perturber l'acheminement des

marchandises ; elle contribua à transformer une crise sociale en grave crise politique, en faisant de la maîtrise des flux un moyen de pression sur le fonctionnement quotidien du pays. La mobilisation des camionneurs brouilla progressivement les clivages politiques traditionnels et participa à une dynamique pesant sur les événements jusqu'à conduire à la funeste issue de l'établissement de la sanglante dictature de Pinochet (Trumper, 2016). Sans établir une équivalence maladroite entre le Chili de 1973 et la Russie de 2026, le rapprochement suggère néanmoins une question plus générale : lorsque les biens nécessaires à la vie quotidienne deviennent dépendants d'un nombre limité de voies d'acheminement, leur perturbation peut-elle finir par produire des effets géopolitiques bien plus vastes que le conflit à l'origine de la rupture ?

Le véritable enjeu dépasse évidemment le cas des entrepôts russes. Toute organisation doit trouver un équilibre entre les économies réalisées en regroupant ses activités et la nécessité de disposer de solutions de secours lorsque quelque chose ne fonctionne plus. Un entrepôt géant peut être très efficace parce qu'il rassemble les stocks, automatise une grande partie des opérations et dessert un vaste territoire ; cette massification peut aussi rendre son remplacement particulièrement difficile en cas d'incendie, de panne ou d'attaque. Tant que tout va bien, garder davantage de stocks, travailler avec plusieurs fournisseurs ou disposer d'un autre entrepôt semble inutile et coûteux. Lorsque survient une rupture, ces précautions prennent soudain une tout autre valeur. Le dilemme du manager est donc moins de choisir entre efficacité et sécurité que de savoir jusqu'où il peut « simplifier » son organisation sans la rendre trop dépendante de quelques points essentiels. Autrement dit, comment gagner en efficacité sans perdre la capacité de faire autrement ?

Survivabilité

Une chaîne logistique peut être parfaitement maîtrisée au quotidien et se trouver pourtant démunie lorsqu'un simple entrepôt est paralysé. La question n'est donc plus seulement de maintenir un niveau élevé de performance : il s'agit de préserver l'essentiel lorsque le fonctionnement habituel devient impossible. Ce

que nous dénommerons « métaphore de la survivabilité »² conduit à penser l'entreprise à partir de ses *situations de rupture* plutôt qu'à partir de son fonctionnement normal. Il s'agit moins de conserver intacte une chaîne logistique que de savoir quelles fonctions doivent impérativement subsister lorsque certaines de ses composantes disparaissent. La solidité d'un système ne se mesure plus seulement à son efficacité, mais à son aptitude à préserver sa fonction essentielle malgré une perte (voir l'illustration 2). La survivabilité introduit ainsi un autre critère de performance, fondé sur la possibilité de préserver une capacité d'action intacte lorsque l'optimisation elle-même devient impossible.

Une telle capacité ne se décrète pas, elle se vérifie. Les entreprises peuvent mettre leurs chaînes logistiques à l'épreuve en simulant la perte d'un entrepôt, l'indisponibilité des données ou l'arrêt d'un équipement de manutention essentiel. L'intérêt de ces exercices réside dans ce qu'ils révèlent des *fragilités ordinaires* dans la mesure où ils permettent de découvrir les dépendances invisibles lorsque tout fonctionne, les décisions qui reposent sur une information potentiellement biaisée, ou les compétences ayant disparu parce qu'elles n'étaient plus jugées nécessaires. Ils permettent aussi de confronter les procédures prévues à la réalité du terrain et d'observer la manière dont les équipes réagissent lorsque les automatismes cessent de fonctionner (Carone, 2026). Une solution de secours inscrite dans un manuel ne possède pas la même valeur qu'une solution *effectivement maîtrisée*, et à ce titre, la survivabilité commence précisément lorsque l'organisation sait ce qu'elle peut encore faire après avoir perdu une partie de ce qui lui permet habituellement d'agir.

² Nous employons ici le mot « métaphore » dans le prolongement de la conception développée par Morgan (2006 [1986]) en analyse des organisations : la métaphore constitue une manière de représenter et d'interpréter une organisation en faisant ressortir certaines de ses dimensions. Il ne s'agit donc pas ici d'affirmer que la survivabilité constitue une propriété intrinsèque des chaînes logistiques, mais de mobiliser la notion comme perspective analytique permettant d'interroger ce qui doit être préservé lorsque le fonctionnement ordinaire est perturbé.

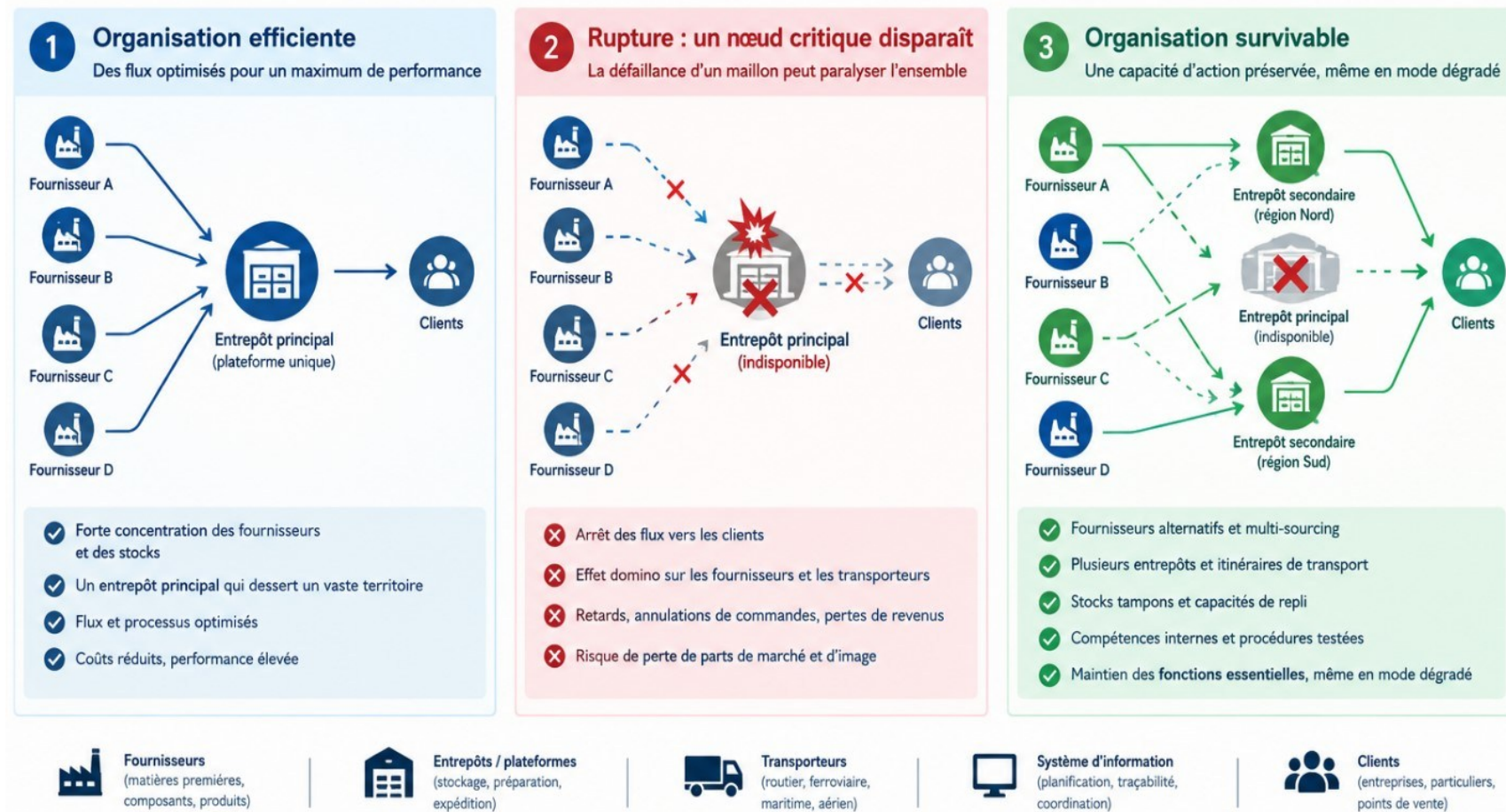


Illustration 2

Exemple d'une chaîne logistique préservant sa capacité d'action après la perte d'un nœud critique (*source* : élaboration personnelle).

Reste une difficulté plus délicate à prendre en considération, car toute protection a un coût. Une capacité inutilisée, une compétence conservée en interne ou une organisation moins mise en tension représentent des coûts visibles, alors que le bénéfice qu'elles procurent demeure hypothétique tant qu'aucune rupture ne survient. La tentation est donc forte de considérer toute marge de manœuvre comme une inefficience et de ne conserver que ce qui est immédiatement utile. Or une organisation qui élimine toutes ses réserves, ou tout son « *slack* » diraient Cyert et March (2011 [1963]) et Bourgeois III (1981), risque aussi d'éliminer les ressources qui lui permettraient de changer de trajectoire. Le choix n'oppose pas simplement efficacité et sécurité. Il consiste à déterminer où une économie réalisée aujourd'hui risque de priver demain l'entreprise de la liberté nécessaire pour agir. La marge de manœuvre prend alors une signification nouvelle : elle se positionne comme l'opportunité effective de *préserver une option future*, ce que Reix (1979) avait brillamment noté dès les années 1970.

Le raisonnement gagne finalement à être prolongé avec la notion d'« antifragilité ». Là où la robustesse permet de supporter un choc et la résilience de retrouver un état antérieur, l'antifragilité désigne les systèmes qui tirent parti des perturbations pour se renforcer (Taleb, 2013). Appliquée aux chaînes logistiques, l'antifragilité invite à considérer une rupture à la fois comme une menace à contenir et comme une expérience susceptible de la transformer positivement. Une géocrise peut révéler une dépendance ignorée, faire émerger une solution inattendue de type « bricolage », ou conduire à revoir une architecture devenue trop rigide. Le rebouclage avec la reliance s'en trouve ici conforté : les liens entre ressources, personnes et activités créent la puissance du système, leur rupture en révèle la vulnérabilité, et l'apprentissage tiré de cette rupture conduit à recomposer autrement les relations. La survivabilité ne désigne alors plus seulement la capacité d'une chaîne logistique à durer malgré les chocs, mais de surmonter l'épreuve avec une compréhension plus fine de ses dépendances.

Discussion

La survivabilité n'est pas une propriété spontanée des systèmes logistiques mais le résultat de choix, d'arbitrages, de dispositifs et de compétences. Elle conduit à déplacer le regard de la structure de la chaîne logistique vers le travail de celles et ceux qui la conçoivent, la pilotent et la transforment. Le management ne consiste donc plus seulement à rechercher la meilleure combinaison de ressources dans un environnement stable, mais aussi à déterminer ce qui doit rester possible lorsque celui-ci cesse de l'être. La contribution d'El Korchi (2022) sur la survivabilité des chaînes logistiques souligne précisément la nécessité de maintenir l'activité dans un équilibre temporairement non viable lorsque l'ampleur d'une perturbation excède les possibilités d'absorption, d'adaptation et de restauration, comme ce fut le cas pendant la pandémie de Covid-19. Identifier les fonctions essentielles, hiérarchiser les dépendances et décider des capacités à préserver deviennent alors des activités managériales à part entière. Baghersad et Zobel (2022) précisent, quant à eux, que les différentes formes de capacités excédentaires et d'élargissement du périmètre opérationnel peuvent affecter différemment les pertes subies lors d'une perturbation. La survivabilité invite ainsi à repenser les conditions mêmes de l'agir collectif.

L'un des points majeurs à retenir de la note de recherche est que la survivabilité ne rend pas obsolètes les dispositifs de diversification, de redondance, de stocks de sécurité ou de scénarios de rupture, qui appartiennent depuis longtemps au répertoire de la gestion des risques. Elle invite plutôt à les réinterroger autour d'une question commune : quelle capacité d'action l'organisation doit-elle préserver lorsque ses conditions habituelles de fonctionnement disparaissent ? La résilience renvoie à la capacité d'absorber une perturbation, d'y répondre, de s'adapter et de retrouver un fonctionnement acceptable ; la continuité d'activité vise à maintenir ou rétablir les activités essentielles ; la flexibilité désigne la possibilité de modifier les modalités d'intervention selon les circonstances (Galaitsi *et al.*, 2023). La survivabilité permet de considérer ces dimensions à partir de la perte potentielle d'un élément critique et de ce qui doit subsister malgré cette perte. Elle constitue non pas une

théorie concurrente mais une grille de lecture complémentaire, qui rend visibles les choix déterminant la capacité effective de l'entreprise à « faire autrement ». Son apport tient moins à l'invention de pratiques nouvelles qu'au déplacement du regard porté sur des pratiques déjà connues.

La réflexion oblige également à nuancer l'opposition possible entre efficience et survivabilité. Le problème managérial n'est pas de choisir entre une organisation efficace et une organisation protégée, comme si ces propriétés étaient nécessairement contradictoires. Il consiste plutôt à déterminer quelle performance est recherchée, au service de quelle finalité et dans quel horizon temporel. Lücker *et al.* (2025) précisent ainsi que certaines ressources de résilience peuvent remplir une double fonction : soutenir l'efficience en situation normale tout en renforçant la capacité à faire face aux perturbations. Sarkar *et al.* (2025) insistent de leur côté sur l'articulation entre survivabilité, flexibilité et résilience, en associant la survivabilité à la capacité de s'adapter, de rester agile et de répondre aux perturbations de longue durée. Une chaîne logistique peut donc être efficiente lorsqu'elle minimise ses coûts en régime normal et devenir peu efficace lorsqu'elle ne parvient plus à assurer l'accès au produit ou au service attendu. Si un stock de sécurité, une capacité de réserve ou une source d'approvisionnement flexible contribuent simultanément, selon les contextes, à la performance courante et à la résilience, d'autres ressources, en revanche, n'apportent de valeur qu'en situation de rupture. La survivabilité conduit ainsi à élargir le calcul managérial dans le sens où la valeur d'une ressource dépend aussi de la capacité d'action qu'elle permet de préserver.

Ceci conduit naturellement à interroger les principes qui orientent la décision managériale dans un environnement devenu durablement incertain. Dans un récent article, Geetz (2026) précise que la permanence des perturbations remet en cause une logique de gestion fondée principalement sur la prévision, l'optimisation et le contrôle. Il lui oppose une conception reposant sur une « *boussole* » donnant une direction durable à l'entreprise, et sur une robustesse permettant de poursuivre selon l'orientation choisie malgré les perturbations. Une telle robustesse repose notamment sur l'autonomie accordée

aux acteurs, sur la confiance et sur la qualité des relations avec les membres de l'écosystème. Lorsque l'incertitude cesse d'être considérée comme une situation exceptionnelle, la robustesse ne peut plus être pensée comme un simple dispositif de protection ajouté à l'organisation existante. Elle suppose au contraire de préserver une direction suffisamment claire grâce à la « boussole » tout en maintenant une marge de manœuvre en vue d'adapter les réponses aux circonstances. L'articulation entre orientation et capacité d'action rejoint la problématique de la survivabilité dans la mesure où il ne s'agit pas seulement de résister à une perturbation, mais de conserver les conditions permettant de décider et agir lorsque les modalités habituelles de fonctionnement deviennent indisponibles. La survivabilité conduit ainsi à déplacer l'attention de l'optimisation des configurations existantes vers la préservation des possibilités de transformation lorsque celles-ci sont mises à l'épreuve.

La question centrale devient ici celle de la transformation concrète du travail managérial. Les principes de diversification et de redondance ne sont certainement pas nouveaux, mais leur mise en œuvre prend une signification différente à mesure que les chaînes logistiques sont confrontées à des perturbations qui mettent en défaut leurs modes habituels de fonctionnement. Tortorella *et al.* (2025) soulignent la nécessité de reconsidérer certaines hypothèses de conception et de développer des capacités d'anticipation, de réponse et d'apprentissage. Le manager doit pouvoir discuter des vulnérabilités avant qu'elles ne deviennent des crises, confronter les représentations de la chaîne logistique à des situations de perte et organiser des exercices permettant d'éprouver les décisions prévues³. Il doit aussi préserver des compétences capables de prendre le relais des dispositifs automatisés et donner aux équipes une capacité réelle d'initiative. Ceci amène Nikookar *et al.* (2026) à mettre en

³ Le séisme de Tōhoku de 2011 au Japon illustre l'importance d'une telle « mise à l'épreuve » : l'interruption de l'approvisionnement en microcontrôleurs produits par Renesas Electronics a révélé que le mécanisme de coordination du Toyota Production System ne permettait pas de sécuriser suffisamment certaines dépendances critiques situées en amont de la chaîne logistique. Conséquence : il a fallu environ trois mois à Toyota pour retrouver son niveau de production antérieur. En référence à ce cas, Matsuo (2015) préconise notamment d'adjoindre des fonctions de contrôle direct afin de mieux anticiper et réduire le risque de rupture.

évidence le rôle des relations personnelles, de l'expérience professionnelle et de la perception des perturbations des dirigeants dans le développement de collaborations favorables à la résilience. La transformation porte donc moins sur l'apparition de pratiques nouvelles que sur le « glissement » de pratiques anciennes au sein d'une décision managériale renouvelée.

La survivabilité peut finalement être appréhendée à travers quatre dimensions observables, sans constituer pour autant un nouvel indicateur de performance. La première concerne l'identification des fonctions dont l'interruption compromettrait l'utilité fondamentale du système ; la deuxième, la diversité des moyens permettant de les assurer ; la troisième, la capacité des équipes à mobiliser les alternatives ; la quatrième, la possibilité d'apprendre d'une rupture et de transformer la chaîne logistique en conséquence. Les quatre dimensions transforment une notion destinée à sensibiliser les managers en une grille de lecture éclairant la décision stratégique. Avant de supprimer une capacité, de réduire le nombre de fournisseurs ou de fermer un site industriel, comme l'illustre la diminution du nombre de raffineries en France (24 au début des années 1970, six en 2026) (Pécourt, 2026)⁴, il devient possible d'interroger non seulement les gains attendus en régime normal, mais aussi la capacité d'action perdue lorsque les hypothèses initiales cessent d'être valables. La survivabilité désigne à ce titre une capacité *construite et entretenue* : préserver l'essentiel, décider sous contrainte et, lorsque c'est possible, reconfigurer la chaîne logistique après la géocrise. Les dimensions retenues, les leviers mobilisables et les arbitrages associés sont synthétisés dans le Tableau 1.

⁴ La France importe désormais une part importante des produits pétroliers raffinés qu'elle consomme, notamment près de la moitié de ses besoins en gazole. Dans le contexte de tensions géopolitiques ayant perturbé les approvisionnements et contribué à la forte hausse des prix des carburants en septembre 2026, la capacité de raffinage domestique apparaît moins comme un déterminant isolé du prix à la pompe que comme un facteur significatif de vulnérabilité supplémentaire : lorsque l'offre internationale se contracte, la dépendance aux importations réduit les marges de manœuvre. Cet épisode rappelle, si besoin était, qu'une capacité supprimée peut représenter une économie en régime normal tout en constituant, en situation de géocrise majeure, une option devenue indisponible.

Tableau 1

Dimensions, leviers et arbitrages de la survivabilité

Dimensions de la survivabilité	Leviers mobilisables	Arbitrages stratégiques associés
<i>Préserver l'essentiel</i>	Hierarchisation des activités, stocks critiques, <i>slack</i> organisationnel	Coût de la capacité disponible vs maintien de l'activité essentielle
<i>Maintenir des alternatives</i>	Diversification des fournisseurs, redondance, modularité, polyvalence	Efficiency du réseau vs diversité des options
<i>Préserver la capacité d'action</i>	Compétences, autonomie, procédures de crise, exercices	Standardisation / automatisation vs capacité d'initiative
<i>Apprendre et reconfigurer</i>	Retour d'expérience, révision des dépendances, adaptation de la chaîne logistique	Stabilité organisationnelle vs transformation post-crise

Source : élaboration personnelle.

Conclusion

Les transformations contemporaines des chaînes logistiques invitent à reconsidérer la manière dont l'entreprise définit sa propre capacité d'action. Dans un environnement où les interdépendances se multiplient, la maîtrise ne peut plus être assimilée à la seule capacité de prévoir, d'optimiser ou de contrôler. Elle suppose également d'accepter une part d'incertitude et de construire des chaînes logistiques capables d'évoluer lorsque les hypothèses sur lesquelles elles ont été conçues cessent d'être valables. Ceci rejoint une interrogation plus générale sur l'entreprise : que doit-elle absolument être capable de continuer à faire lorsque son environnement lui impose de renoncer à une partie de ses certitudes ? Une telle perspective élargit la responsabilité du management dans la mesure où elle conduit à envisager toute chaîne logistique non comme un dispositif définitivement réglé, mais comme une construction appelée à être régulièrement éprouvée, discutée et révisée. La survivabilité possède de ce fait une portée qui dépasse les seules chaînes logistiques en renvoyant à la capacité collective de préserver une capacité d'action dans un monde instable dont les conditions deviennent plus difficiles à anticiper.

Dans un environnement marqué par la multiplication des interdépendances, la maîtrise logistique ne saurait se réduire à prévoir, optimiser ou contrôler. Elle suppose d'intégrer l'incertitude et de concevoir des organisations capables d'évoluer lorsque les conditions initiales de leur fonctionnement ne sont plus réunies. La survivabilité prend alors une dimension managériale particulière puisqu'elle conduit à identifier les fonctions indispensables, les ressources à préserver et les marges de manœuvre nécessaires pour maintenir une activité, fût-elle dégradée. Une telle orientation dépasse la seule architecture interne des chaînes logistiques. Les dépendances traversent les frontières organisationnelles, relient entreprises, territoires, infrastructures et technologies, et rendent solidaires des acteurs dont les intérêts ne coïncident pas toujours. Le questionnement devient dès lors « collectif » : qui identifie les interdépendances critiques, qui supporte le coût de la capacité d'action et selon quelles modalités organiser sa préservation ? Repenser la chaîne logistique revient ainsi à reconnaître que sa robustesse dépend autant des relations entre ses membres que de l'efficacité des opérations qu'ils accomplissent.

Au terme de la note de recherche, le rapprochement entre les attaques visant les infrastructures logistiques russes (2026) et les grèves des camionneurs chiliens (1972–1973) permet de dépasser la singularité de chaque épisode. Sans assimiler des contextes historiques et politiques profondément différents, les deux cas montrent comment l'interruption de flux essentiels peut produire des effets bien au-delà du point où survient la rupture. La concentration des activités, la dépendance envers quelques nœuds et la densité des interconnexions transforment alors l'efficacité recherchée en exposition potentielle. La notion originale de géocrise permet *in fine* de nommer une dynamique dans laquelle la configuration spatiale des ressources, des infrastructures et des flux participe à la formation et à la diffusion de la vulnérabilité. La crise cesse d'apparaître comme un simple événement extérieur affectant une organisation en devenant le produit possible des relations spatiales qui structurent son fonctionnement. À cet égard, la survivabilité invite à radicalement changer de focale. Une chaîne logistique ne se définit plus seulement par l'efficacité de la trajectoire retenue,

mais par son aptitude à préserver un portefeuille d'options lorsque l'incertitude devient une contrainte structurelle et non conjoncturelle.

Références bibliographiques

- Baghersad, M., et Zobel, C. (2022). Organizational resilience to disruption risks: Developing metrics and testing effectiveness of operational strategies. *Risk Analysis*, Vol. 42, n° 3, pp. 561–579.
- Bolle de Bal, M. (2003). Reliance, déliance, liance : Émergence de trois notions sociologiques. *Sociétés*, n° 80, pp. 99–131.
- Bourgeois III, L. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, Vol. 6, n° 1, pp. 29–39.
- Carone, A. (2026). Scenario testing: Evaluating its role and its effectiveness within business continuity management to identify improvement areas and increase operational resilience. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, Vol. 19, n° 2, pp. 119–144.
- Cyert, R., et March, J. (2011 [1963]). *A behavioral theory of the firm*. Oxford: Wiley Blackwell.
- El Korchi, A. (2022). Survivability, resilience and sustainability of supply chains: The COVID-19 pandemic. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 377, Article 134363.
- Erbel, M., et Kinsey, C. (2018). Think again—Supplying war: Reappraising military logistics and its centrality to strategy and war. *Journal of Strategic Studies*, Vol. 41, n° 4, pp. 519–544.
- Galaitsi, S.-E., Pinigina, E., Keisler, J., Pescaroli, G., Keenan, J., et Linkov, I. (2023). Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, Vol. 14, n° 5, pp. 713–721.
- Geetz, I. (2026). Face à l'imprévu permanent, une autre logique d'entreprise émerge. *The Conversation*, 4 octobre.
- Harmer, T. (2008). *The rules of the game: Allende's Chile, the United States and Cuba, 1970–1973*. Thèse de doctorat en Histoire Internationale, London School of Economics & Political Science.
- Le Moigne, J.-L. (1996). Note de synthèse. Complexité : La stratégie de reliance. Actes des 5es Rencontres MCX, Aix-en-Provence, juillet. https://www.intelligence-complexite.org/media/document/dossier_mcx/dossier-xi/open
- Lücker, F., Timonina-Farkas, A., et Seifert, R. (2025). Balancing resilience and efficiency: A literature review on overcoming supply chain disruptions. *Production & Operations Management*, Vol. 34, n° 6, pp. 1495–1511.

- Matsuo, H. (2015). Implications of the Tōhoku earthquake for Toyota's coordination mechanism: Supply chain disruption of automotive semiconductors. *International Journal of Production Economics*, Vol. 161, pp. 217–227.
- Morgan, G. (2006 [1986]). *Images of organization*. Thousand Oaks (CA): Sage, 2nd ed.
- Nikookar, E., Shokouhyar, S., Gligor, D., et Pepper, M. (2026). Building collaborative supply chain resilience: Executives' strategies for managing supply chain disruptions through collaboration. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 37, n° 4, pp. 1206–1229.
- Paché, G. (2022). Quand la guerre frappe aux portes de l'Europe : Vers l'émergence d'un « nouvel ordre » logistique ? *Revue de Management et de Stratégie*, septembre, Article a405.
- Paché, G. (2024). Jean-Louis Le Moigne et la logistique : Une « reliance » encore peu (re)connue. *Projectics/Proyèctica/Projectique*, n° 37, pp. 129–138.
- Pécout, A. (2026). Comment la France a perdu les trois quarts de ses raffineries de pétrole en un demi-siècle. *Le Monde*, 7 mai.
- Quénelle, B. (2026). En Russie, les entrepôts d'e-commerce, nouvelles cibles des drones ukrainiens. *Le Monde*, 23 juillet
- Reix, R. (1979). *La flexibilité de l'entreprise*. Paris : Éditions Cujas.
- Sarkar, P., Gunasekaran, A., & Patil, H.-K. (2025). Survivability of supply chains in the era of Industry 4.0. *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 26, n° 1, pp. 225–246.
- Shen, L., Zhou, K., et Ye, Y. (2025). Supplier concentration and operational efficiency during catastrophic risks. *International Journal of Production Economics*, Vol. 290, Article 109777.
- Taleb, N.-N. (2013). *Antifragile : Les bienfaits du désordre*. Paris : Les Belles Lettres.
- Tortorella, G.-L., Saurin, T.-A., Godinho Filho, M., Alfalla-Luque, R., et Trianni, A. (2025). Are we truly ready for what is coming? A reflection on supply chain resilience in face of megatrends. *International Journal of Production Economics*, Vol. 283, Article 109585.
- Trumper, C. (2016). *Ephemeral histories: Public art, politics, and the struggle for the streets in Chile*. Oakland (CA): University of California Press.
- U.S. Department of State (1976). *Foreign relations of the United States, 1969–1976, Volume XXI: Chile, 1969–1973* (Documents 311 and 338). Washington, D.C.: U.S. Department of State.