

# Éditorial

La logistique occupe une place centrale dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises. Elle fait face aujourd'hui à une accélération des défis qui remettent en question de manière permanente son déploiement. Crise sanitaire, exigences environnementales, menaces tarifaires, pressions des clients, des parties prenantes, des groupes de pressions et volonté de conserver un bon capital réputation / marque employeur imposent à la logistique d'être résiliente et durable. Elle doit répondre aux défis de durabilité, réduire son impact environnemental sur la planète et devenir une logistique durable orientée vers la soutenabilité des politiques et pratiques tout au long des chaînes logistiques d'approvisionnement. L'ensemble des acteurs de la chaîne logistique et toutes les parties intéressées doivent s'interroger sur la logistique de demain qui soit durable, soucieuse de réduire l'empreinte écologique, tout en améliorant les performances économiques et aussi sociales.

Pour aborder cette question à forts enjeux, la revue *Question(s) de management* a souhaité consacrer un cahier spécial à « Question(s) de logistique ». Georges W. BIDI et Célestin ELOCK SON, organisateurs d'un colloque sur la logistique les 12 et 13 juin 2024 à l'IUT de Moselle-Est (Université de Lorraine), ont accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale et nous les en remercions vivement.

Ce cahier contient leur éditorial et huit articles : « Résilience des *supply chains* : un concept en vogue et polysémique » (Salomé RUEL), « Gender diversity in logistics: a French perspective » (Gilles PACHÉ), « Orchestration des ressources, management des risques opérationnels, réputationnels et performance de la *supply chain* (SC) : cas des entreprises camerounaises » (Salamatou DOUDOU BOUBA & Emmanuel DJUATIO), « Le rôle de la logistique dans la proposition de valeur pour de nouveaux *business models* d'économie circulaire : cas des produits dérivés d'agrumes en Méditerranée du Sud » (Jesus GONZALEZ-FELIU, Joëlle MORANA, Nadia PERVEEN & Stéphane JEDRZEJCZAK), « La logistique urbaine à l'ère de la mobilité intelligente : regards croisés des experts de la logistique au Maroc » (Badr ZINDINE, Mourad CHOUKI & Maryam KEFI BEN CHEHIDA), « Vers des *supply chains* agroalimentaires durables : une question de gouvernance ? » (Thrycia TITE), « Perspectives sur l'accélération dans la logistique : une étude des zones mécanisées dans les plateformes logistiques de la grande distribution » (Tony CRAGG, Florian MAGNANI & Alexandre GUILLARD), et « Une approche mixte intelligente pour la maintenance prédictive : cas des groupes électrogènes » (Yacouba Issa DIAKITE, Mikaila Harouna ARACHI, Daouda CAMARA, Fadaba DANIOKO, David TCHOFFA, Sid-Ali ADDOUCHE & Abderrahman EL MHAMED).

Dans le cadre de ce cahier, la revue a sollicité des enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays pour répondre à la question : « Quelle logistique voulons-nous pour demain ? »

146 contributeurs de 19 pays – Algérie, Allemagne, Angola, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Cote d'Ivoire, France, Gabon, Italie, Liban, Maroc, Portugal, Québec, Sénégal, Suisse, Togo, Tunisie – ont accepté de répondre à cette question et de croiser leurs regards. Les réponses du Chat Mistral AI ainsi que du Chat GPT interrogés par Michelle DUPORT complètent ces regards. Merci à Hicham ABBAD, Codjo Claude Bernard AGBO, Abdelwahab AÏT RAZOUK, Fernanda ARREOLA, Nihat ATAMAN, Isabelle ATTIA, Zeineb ATTIA, Marie Emmanuelle AURÉLIEN, Tasnim AWAY, Hervé AZOULAY, Nehme AZOURY, Virginie de BARNIER, Dominique BARUEL BENCHERQUI, Anis BEN ALI, Djilali BENABOU, Youcef BENHAMOUDA, Hind BENOOUAKRIM, Chafik BENSFIA, Mustapha BETTACHE, Marc BIDAN, Laurent BIRONNEAU, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Dominique BONET FERNANDEZ, Ben BOUBAKARY, Bilal BOURKHA, Jean Noël BREKA, Christelle BRUYERE, Philippe BURG, Claire CAPO, Valentina CARBONE, Mourad CHOUKI, Gilles CLOUTIER, Giovanni COSTA, Maria COSTIN, Elizabeth COUZINEAU-ZEGWAARD, Patricia DAVID, Erwan DAVIGNON, Amon Aniké DEH, Samira DELAIGUE-TONDUT, Caroline DIARD, Stéphane DIEBOLD, Emmanuel DJUATIO, Christine DUGOIN, Jean-Marc DULOU, François ECOTO, Houda ELABIDI, Najat EL BAROUDI, Amina EZZAHZI, Nathalie FABBE-COSTES, Oumar FANE, Nejib FATTAM,

Jimmy FEIGE, Anthony FELLAY, Rémy FEVRIER, Damien FORTERRE, Yassine FOUAD, Sandrine FOURNIER, Ibrahim GAMPINE, Jean-Michel GARRIGUES, Christian GOGLIN, Alexandre GUILLARD, Houda HAKIM GUERMAZI, Emilie HENNEQUIN, Hanane IDRISSE EL HASSANI, Brice ISSEKI, Carole JEAN-AMANS, Philippe JEAN-AMANS, Martial KADJI, Citenge KAKWATA, Assya KHIAT, Vichara KIN, Bertin Léopold KOUAYEP, Arnaud LACAN, Hubert LANDIER, Hervé LANOTTE, Fabrice LARCHER, Guillaume LAURIE, Olivier LAVASTRE, Ouznadj Layadi, Sophie LEAUTE, Romain LECOQ, Joan Le GOFF, Erick LEROUX, Laëtitia LETHIELLEUX, Raphael LISSILLOUR, Florian MAGNANI, Hind MALAININE, Florian MANTIONE, Elise MARCANDELLA, Guillaume MARTIN, Roula MASOU, Ababacar MBENGUE, Valérie MICHON, Éric MONLANDJO, Audrey MORGAND, Gérémy Adonice MOUTOUKOULA, Bouchra MZALI, Théodore NADZIGA, Assane NDAO, Louis César NDIONE, Mamadou NDIONE, Marie-Paule NDZEUNGUE, Philippe NEGRONI, Raphaël NKAKLEU, Joseph Désiré OKALA EDOA, Steve ORDENER, Gwenaëlle ORUEZABALA, Zié OUATTARA, Amine OUSSEDIK, Gilles PACHÉ, Frédéric PELLEGRIN-ROMEGLIO, Antoine PENNAFORTE, Jean-Jacques PLUCHART, Elisabeth PROVOST VANHECKE, Yann QUEMENER, Yvette RAMOS, Dietrich Arthur RANDRIANANTENAINA, Stéphane RENAUD, Martin RICHER, Laurent RIFFAULT, Philippe ROBERT-DEMONTROND, David ROSSI, Aurélien ROUQUET, Salomé RUEL, Doha SAHRAOUI, Tarik SAIKOUK, Éric SCARAZZINI, Annick SCHOTT, Marie José SCOTTO, Benyamin SHAJARI, Patrick STORHAYE, Yasmine SY SARR, Meriem TATOU, Nadia TEBOURBI, Nathalie TESSIER, Modeste TEZEMBONG, Virginie THEVENIN, Thrycia TITE, Oumar TRAORÉ, Stéphan VACHER, Marc VALAX, Laurence VIALE, Nicolas WEYLAND, Ouanzeleo Alfred YEO et Badr ZINDINE.

La revue de quelques thèses récentes sur la logistique de demain par Georges BIDI et Célestin ELOCK SON complète ce cahier.

Ce numéro contient également quatre articles hors cahier : « *Le job crafting* : analyse bibliométrique d'une base de données à l'aide de Biblioshiny et Vosviewer » (Rihab BOUMEHDI & Lahoucine BERBOU), « Innovation stratégique et échec : le complexe cinématographique EuropaCorp » (Frédéric LASSALLE), « Technologie de production de crédit des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) en période de Covid-19 » (Cheikh Mbacké DIOP) et « L'inclusion des neuro-atypiques au sein des organisations : étude exploratoire sur les stratégies individuelles proactives de compensation des Hauts Quotients Intellectuels (HQI) » (Antoine PENNAFORTE).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur les démarches et pratiques de changement à mettre en œuvre dans l'organisation de la chaîne d'approvisionnement dans un souci de soutenabilité et de durabilité. Les prochains cahiers porteront sur « Changement et développement durable » (N°56, septembre 2025), « Violence et bienveillance en question(s) » (N°57, novembre 2025), et « La (dé)mondialisation en question(s) » (N°58, février 2026).

Jean-Marie PERETTI

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la  
« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle », ESSEC Business School  
Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse  
Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH  
Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris) et du CIPAS (Centre  
International de préparation à l'audit social/sociétal)  
Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

# Question(s) de logistique

## Éditorial

Question(s) de logistique ou la logistique en question(s) ? Ce numéro spécial aurait pu avoir ces deux titres simultanément tant les réponses aux questions de logistique, à l'heure des mutations technologiques et de la RSE, sont cruciales.

L'IUT de Moselle-Est (Université de Lorraine) a abrité les 12 et 13 juin 2024 un colloque sur la logistique à l'occasion des 30 ans du département Management de la Logistique et des Transports (MLT). À travers cette tribune, nous remercions l'IUT de Moselle-Est, le laboratoire CERFIGE, l'Université de Lorraine, les partenaires (la mairie de Sarreguemines, la Communauté d'Agglomération Sarreguemines Confluences, le département de Moselle, l'Institut en Innovation Logistique), les entreprises partenaires. Leur accompagnement a contribué à la réussite de cet événement. Nous remercions également la revue *Question(s) de Management* pour la valorisation de travaux proposés dans le cadre de cette manifestation scientifique.

La logistique a une place centrale dans les chaînes d'approvisionnement des organisations en général et des entreprises en particulier. Elle est au cœur des stratégies et constitue un vecteur de compétitivité. Elle fait face à de nombreux défis qui orientent son action. Ainsi, la digitalisation, l'incertitude environnementale, les crises, ... questionnent et remettent en question de manière permanente son déploiement. Pourtant, elle n'a de choix que d'être résiliente et répondre aux défis de durabilité. Ce numéro spécial recense huit articles avec pour objectif de mettre en lumière les avancées/réflexions théoriques et empiriques qui (re)définissent la logistique (durable), interrogent les ressources (humaines), questionnent l'orchestration l'utilisation/réutilisation ou la maintenance des ressources logistiques et leur circulation en ville.

Salomé RUEL s'intéresse aux différentes perspectives récentes du concept de résilience des *supply chains*, ainsi qu'à la multitude de définitions académiques identifiables dans la littérature. Son article s'attache à décrypter le panorama de ces perspectives afin d'en démontrer la complexité, les éventuelles redondances, mais surtout : de faire le clair pour les praticiens, chercheurs et enseignants. Ce panorama ouvre la voie vers une réconciliation de l'ensemble de ces perspectives grâce à une vision plus ancrée dans la pratique, et plaide pour la construction d'une taxonomie.

Gilles PACHÉ quant à lui questionne la féminisation des professions logistiques en France. Si des avancées significatives ont permis aux femmes d'accéder à des postes autrefois aux mains des hommes, des disparités selon les secteurs et les niveaux hiérarchiques existent. Pour l'auteur, une plus grande diversité de genre pourrait favoriser l'innovation et améliorer la performance des entreprises, mais surmonter les obstacles structurels et culturels à l'égalité professionnelle nécessitera un engagement et des efforts soutenus.

Salamatou DOUDOU BOUBA et Emmanuel DJUATIO traitent de la relation entre l'orchestration des ressources, le management de risque opérationnel, réputationnel et la performance de la *supply chain* (SC). Pour tester ces relations, les auteurs ont réalisé une enquête par questionnaire auprès de 520 entreprises camerounaises. Il en ressort que l'orchestration des ressources a une influence sur le management opérationnel et sur la performance de la SC. Les auteurs trouvent que le management opérationnel a non seulement une influence sur la performance de la *supply chain* mais médiatise aussi la relation entre l'orchestration des ressources et la performance.

Jesus GONZALEZ-FELIU, Joëlle MORANA, Nadia PERVEEN et Stéphane JEDRZEJCZAK investiguent sur la question épineuse d'économie circulaire. Une approche qui implique une transformation des *business models*, intégrant les dimensions monétaires, immatérielles, sociales et environnementales. Les auteurs adoptent une approche qualitative par études de cas dans une logique expérimentale et abductive. Leur recherche s'appuie sur des observations, ateliers et entretiens réalisés auprès de sept entreprises agroalimentaires issues de trois pays méditerranéens (Algérie, Égypte, Tunisie). Ils trouvent que l'utilisation de modèle d'économie circulaire est particulièrement pertinente dans le secteur agroalimentaire, notamment dans la valorisation des déchets de fruits comme les agrumes où trois stratégies

de valorisation sont identifiées : la vente brute (compost, bioénergie), l'extraction de composants (pectine, huiles) et la création de produits bioactifs.

Badr ZINDINE, Mourad CHOUKI et Maryam KEFI BEN CHEHIDA interrogent la relation entre mobilité intelligente et logistique urbaine. À partir d'une revue de littérature et de *focus group*, les auteurs ont mené une étude auprès de six experts de la logistique au Maroc. Celle-ci met en évidence des bénéfices réels mais conditionnels : la mobilité intelligente peut renforcer l'efficacité et la durabilité de la logistique urbaine, mais sous certaines conditions contextuelles et organisationnelles comme la sophistication des infrastructures numériques, l'interopérabilité des systèmes et de la coordination entre acteurs. La mobilité intelligente ne produit pas systématiquement de l'efficacité de la logistique en milieu urbain. Celle-ci dépend aussi bien de la performance des technologies que de leur déploiement stratégique dans un écosystème opérationnel cohérent. L'article propose ainsi une lecture contextualisée, à la fois opérationnelle et managériale, des transformations logistiques liées aux projets de villes intelligentes.

Thrycia TITE cherche à comprendre l'apport de la gouvernance des relations inter-organisationnelles dans le processus de diffusion de la durabilité au sein des *supply chains*. Sa recherche repose sur une étude de cas réalisée dans une entreprise du secteur agroalimentaire. L'objectif est de comprendre les enjeux de la gouvernance de la *supply chain* agroalimentaire pour accroître la durabilité et identifier les mécanismes qui sont utilisés. La revue de littérature contribue à montrer l'apport de la gouvernance de la *supply chain* durable et à présenter les principales théories mobilisées. Alors que deux types de mécanismes, contractuels et relationnels, sont souvent mis en avant, l'étude de cas identifie la gouvernance cognitive, comme un des principaux leviers pour transformer les SC et les rendre plus durables. Cette étude fournit des indications aux managers et praticiens sur la manière dont leur gouvernance peut impacter leurs résultats en matière de durabilité.

Tony CRAGG, Florian MAGNANI et Alexandre GUILLARD explorent la dynamique d'accélération dans les centres de distribution régionaux (CDR) de la grande distribution alimentaire, en s'appuyant sur une étude de cas qualitative menée auprès de plusieurs entreprises ayant déployé des zones mécanisées. L'étude met en évidence que l'accélération des flux logistiques, souvent perçue comme un gage d'efficacité et de compétitivité, repose avant tout sur des logiques économiques favorisant l'expansion et l'accumulation, au détriment d'une réflexion approfondie sur ses impacts sociaux et environnementaux. Les résultats montrent que cette dynamique s'inscrit dans un cycle récurrent d'investissement, de désynchronisation et d'abandon, révélant la fragilité des promesses d'automatisation face aux imprévus et à la variabilité des flux. Trois logiques temporelles distinctes émergent des observations : la quête d'accélération, la modération des risques et un scepticisme critique sur la vitesse comme finalité. Ces logiques traduisent une tension constante entre la recherche de fluidité opérationnelle, la robustesse organisationnelle et la soutenabilité. L'article propose enfin d'ouvrir un agenda de recherche centré sur la relation entre temps et durabilité dans les chaînes logistiques, en soulignant que la conciliation de ces trois logiques pourrait constituer un levier essentiel pour penser des modèles d'entreposage plus responsables et plus résilients.

Yacouba Issa DIAKITE, Mikaila Harouna ARACHI, Daouda CAMARA, Fadaba DANIOKO, David TCHOFFA, Sid-Ali ADDOUCHE, Abderrahman EL MHAMEDI traitent de l'importance de la maintenance dans la logistique de production. L'objectif de leur travail est de proposer des pistes d'amélioration de la gestion de la maintenance des systèmes de production pour une performance optimale. Il s'agit de concevoir un modèle de maintenance prédictive permettant d'anticiper et de corriger les problèmes de maintenance. Ils s'appuient sur une approche mixte combinant l'inférence bayésienne et l'analyse multicritère. L'approche est validée sur un cas d'application relatif aux groupes électrogènes afin d'évaluer la disponibilité en fonction des états de ses différentes composantes. Les résultats obtenus mettent en évidence, d'une part, l'ensemble des probabilités d'occurrence des défaillances de chaque composant du groupe à partir des données issues des fiches FMECA (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité), et d'autre part, l'interaction des causes et l'évaluation de leurs conséquences. Ils soutiennent enfin, qu'il est possible d'intégrer des nœuds de décision dans leur modèle pour réaliser une évaluation des risques en matière de sécurité et d'intelligence artificielle, afin d'améliorer l'aide à la décision pour le service maintenance.

Nous remercions chaleureusement tous les participants au colloque, les évaluateurs et les contributeurs de ce numéro spécial pour la qualité de leurs travaux et leur engagement à faire avancer la réflexion sur les questions de logistique.

Bonne lecture.

Logistiquement.

Georges BIDI et Célestin ELOCK SON  
Rédacteurs invités