



HAL
open science

De la logistique globale (Supply Chain Management) à la logistique durable (Sustainable Supply Chain Management): de l'importance de l'économique, de l'environnemental et du social/sociétal dans les chaînes logistiques actuelles

Joëlle Morana

► To cite this version:

Joëlle Morana. De la logistique globale (Supply Chain Management) à la logistique durable (Sustainable Supply Chain Management): de l'importance de l'économique, de l'environnemental et du social/sociétal dans les chaînes logistiques actuelles. Economies et finances. Université d'Aix-Marseille, 2013. tel-01494314

HAL Id: tel-01494314

<https://shs.hal.science/tel-01494314>

Submitted on 23 Mar 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
FACULTE DES SCIENCES**

Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille

CERGAM

HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES

Discipline : Sciences de Gestion (Section CNU 06)

Joëlle MORANA

Le 1^{er} octobre 2013

PRESENTATION DE TRAVAUX ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

*De la logistique globale (Supply Chain Management) à la logistique durable
(Sustainable Supply Chain Management) :
de l'importance de l'économique, de l'environnemental et du social/sociétal
dans les chaînes logistiques actuelles*

BERLAND Nicolas, Professeur des universités, Université Paris-Dauphine, CREFIGE.
Rapporteur externe.

DESMAZES Jean, Professeur des universités, Université de la Rochelle, CEREGE.
Rapporteur externe.

MARTINET Alain-Charles, Professeur Emérite des universités, IAE Lyon, Centre de
Recherche Magellan. Président de jury.

PACHE Gilles, Professeur des universités, Aix-Marseille Université, CRET-LOG.
Rapporteur interne.

REYNAUD Emmanuelle, Professeur des universités, Aix-Marseille Université, CERGAM,
IAE d'Aix en Provence. Conseiller d'habilitation.

De la logistique globale (Supply Chain Management) à la logistique durable (Sustainable Supply Chain Management) : de l'importance de l'économique, de l'environnemental et du social/sociétal dans les chaînes logistiques actuelles

SOMMAIRE

Synthèse des activités de recherche	p. 3
Introduction	p. 3
Parcours personnel et processus d'émergence des thèmes de recherche	p. 5
Éléments épistémologiques : une posture essentiellement pragmatique	p. 7
Éléments méthodologiques : une approche multi-méthodes	p. 10
Une imprégnation actuelle tournée vers le Développement Durable	p. 11
Vers une mesure de la performance de la logistique <i>via</i> un tableau de bord en trois axes : économique, environnemental et social/sociétal	p. 12
1. Le <i>Supply Chain Management</i> : dimension économique du <i>Sustainable Supply Chain Management</i>	p. 17
1.1. Le SCM, une démarche multidimensionnelle	p. 17
1.2. Les dimensions du volet économique	p. 20
1.3. La traçabilité (encadrement doctoral)	p. 23
1.4. La mutualisation des transports	p. 26
1.5. Les systèmes d'information et les technologies de l'information et de la communication	p. 29
2. Le <i>Green Supply Chain Management</i> : dimension environnementale du <i>Sustainable Supply Chain Management</i>	p. 31
2.1. La gestion des déchets	p. 32
2.2. Le transport urbain vert	p. 33
3. Le <i>Social/Sociétal Supply Chain Management</i> : dimension sociale/sociétale du <i>Sustainable Supply Chain Management</i>	p. 34
3.1. Premiers travaux sur le facteur humain	p. 35
3.2. Premiers pas vers un <i>Social/Sociétal Supply Chain Management</i>	p. 36
3.3. La gestion des compétences (co-encadrement doctoral)	p. 37
Conclusion générale	p. 37
Curriculum Vitae à la date de septembre 2013	p. 46
Fiche d'identité	p. 46
Formation et parcours professionnel	p. 46
Tableau de synthèse du parcours professionnel	p. 47
1. Liste des publications	p. 49
1.1. Travail diplômant	p. 49
1.2. Ouvrages	p. 49
1.3. Chapitres d'ouvrage	p. 50
1.4. Articles à comité de lecture	p. 50
1.5. Communications	p. 52
1.6. Rapports de recherche	p. 54
1.7. Cahiers de recherche	p. 54
2. Activités d'enseignement, scientifiques, administratives et professionnelle privée	p. 55
2.1. Activités d'enseignement	p. 55
2.2. Activités scientifiques, administratives	p. 55
2.3. (Co)-encadrement de mémoires de DEA et de thèses	p. 56
2.4. Activité professionnelle privée	p. 57
Résumés et spécificités des publications de 1999 à 2012	p. 58

SYNTHESE DES ACTIVITES DE RECHERCHE

« *Quand tous les individus s'appliqueront à progresser, alors, l'humanité sera en progrès.* »

Journaux intimes, Charles Baudelaire (1821-1867)

[phrase de clôture de notre ouvrage : *La logistique durable*, Hermes Lavoisier, 2013]

INTRODUCTION

La logistique durable est en voie de devenir l'un des piliers de la démarche stratégique de la logistique. Cependant, elle est encore à ce jour un champ de recherche en émergence (Linton et al., 2007; Svensson, 2007; Carter et Rogers, 2008; Preuss, 2009; Alvarez et al., 2010; Brammer et Walker, 2011; Carter et Easton, 2011) comparativement au nombre conséquent des travaux touchant à la logistique et aux domaines qui s'y rapportent. Sur ce point, et à titre d'exemple, nous pouvons citer les différents travaux de synthèse menés sur les revues et/ou colloques soulignant le recours prolifique à la gestion de la logistique globale (*Supply Chain Management*¹) et aux dimensions qui la composent : les vingt ans de la revue *Journal of Business Logistics* (Miyazaki et al., 1999), les dix et les seize ans de la revue *Logistique et Management* (Morana, 2004, 2005, 2010²), la revue bibliométrique des quatre et cinq premières Rencontres Internationales de Recherche en Logistique (Boissin et al., 2004, 2006) ou encore l'analyse de 124 articles et conférences en Stratégie³ se référant à la logistique et au *Supply Chain Management* (Cheng et Grimm, 2006).

De notre dernière analyse sur les seize ans de la revue *Logistique et Management* (Morana, 2010), nous mettons en exergue huit thèmes porteurs de questionnements par les enseignants-chercheurs en logistique⁴. Ces derniers sont successivement (1) le *Supply Chain Management* avec tous les éléments qui se rattachent à l'organisation intra et inter-organisationnelle, (2) les prestations/prestataires logistiques, (3) les pratiques logistiques où nous retrouvons les points traitant de la logistique amont, de production et aval, (4) la gestion des technologies de l'information et des communications, (5) le transport où l'on placera les problématiques en relation avec l'aménagement du territoire, par exemple, (6) l'évaluation de la performance, (7) la gestion des ressources humaines et (8) le développement durable avec tout particulièrement des réflexions liées à l'écologie/environnement. De ces analyses, il ressort une transversalité du *Supply Chain Management* sur ou dans tous les domaines qui touchent à la gestion de l'organisation. Dans notre cas, nous avons situé notre recherche dans un premier temps sur le *Supply Chain Management* et la mesure de sa performance. Ce faisant, très rapidement, nous

¹ De manière générale, le *Supply Chain Management* est traduit en français par la « gestion de la logistique globale ».

² Morana, J. (2004), 10 ans de *Logistique et Management* : une analyse des publications de recherche, *Logistique & Management*, Vol. 12, n° 1, pp. 3-21 ; Morana, J. (2005), Quels auteurs citons-nous ?, *Logistique & Management*, Vol. 12, n° 2, pp. 65-68 ; Morana, J. (2010), Les 16 ans de la revue *Logistique & Management*, N° spécial de *Logistique & Management*, Vol.18, n° 2, pp. 145-153.

³ *Strategic Management Journal, Academy of Management Journal, Management Science, Organization Science, Administrative Science Quarterly and the conference of Academy of Management.*

⁴ La revue *Logistique & Management*, en sus des articles de recherche, propose des retours d'expériences/études de cas –surtout par le biais d'entretiens – faits par des praticiens. L'analyse thématique que nous avons effectuée porte uniquement sur les articles de recherche.

nous sommes penché sur le rôle fondamental de l'acteur, dans l'adoption et la réussite de cette démarche de management stratégique. Mais, de la pratique, nous avons constaté que nous ne pouvions occulter la dimension environnementale/écologique qui argumente d'une logistique globale, ne serait-ce que par le biais –par exemple– d'une « invitation » par les entreprises à limiter leur production de déchets ultimes⁵.

L'histoire nous rappelle que la logistique vient de la pratique des conflits issus des guerres. Il n'est ainsi pas rare d'associer la logistique à « *L'art de la Guerre* », selon Sun Tzu (-500 avant J.-C.) :

« Il évaluait l'influence décisive des approvisionnements sur la conduite des opérations et, entre autres facteurs, il souligne l'importance des rapports entre le souverain et le chef d'armée désigné par lui, des qualités de moralité, de sensibilité et d'intelligence du bon général, de l'organisation des manœuvres, de l'autorité, du terrain et des conditions atmosphériques » (...) « Cet état-major comprenait de nombreux experts (météorologistes, cartographes), des officiers d'intendance et des ingénieurs, à qui il incombait d'établir les plans des opérations de percement de tunnels et des travaux de sape. D'autres étaient spécialisées dans le franchissement des fleuves, les opérations amphibies... » (...) « parce que le noyau de l'armée était composé de professionnels qualifiés et représentait un investissement considérable, il fallait veiller de près au moral et à la bonne alimentation des troupes, aux récompenses et aux sanctions, déterminées avec précision et distribuées équitablement. »

Sun Tzu / -500 avant J.-C.

« La doctrine de la responsabilité collective dans le combat »

Extrait de « *L'art de la guerre* »

[Page introductive de notre thèse doctorale, 2002]

Or, comme le souligne Colin (1996, 2002), la logistique telle qu'actuellement appliquée par les entreprises trouve une source d'inspiration conséquente dans la marine française du XVIIIème siècle. A ce titre, Colin (1996) énumère l'anticipation (marquage au fer rouge des arbres en vue de la construction des navires), la réactivité (répertoire des gens de mer : marins de commerce et pêcheurs), la continuité et la fiabilité (construction des canaux pour la garantie d'approvisionnement) et la standardisation (limitation des séries de navires). Cette normalisation a permis de mettre en œuvre une meilleure gestion des délais, des coûts, de la disponibilité des pièces par l'interchangeabilité, une flexibilité de la flotte, une aptitude à la prévision et, de fait, une qualité des vaisseaux construits. Dans cette continuité historique, Colin (2002) souligne le passage d'une logistique « techniciste » (années 1970-1990) vers une logistique « service » (années 1980-1990). Ces différentes évolutions vont entériner la pratique d'une logistique stratégique, qui se place au-delà d'une stratégie logistique, vision trop opérationnelle et qui occulte l'importance de la logistique dans la (sur)vie d'une organisation.

C'est dans cette continuité que s'inscrit notre parcours de recherche pour s'intéresser dans nos travaux actuels à la définition et la déclinaison d'une démarche stratégique de logistique durable, d'un *Sustainable Supply Chain Management*.

⁵Loi du 13 juillet 1992 : les déchets sont les déchets qui techniquement ou économiquement sont non valorisables (exemple : balayures de bureau, ordures ménagères en mélange ou encore bennes de plastique selon le choix du département de référence). Un exemple de cette contrainte de diminution de la production de déchets ultimes porte sur la directive européenne 2000/53/CE du 18 septembre 2000 relative aux véhicules hors d'usage (VHU) où sont fixés des objectifs chiffrés à atteindre au 1^{er} septembre 2015 et qui consistent en l'obligation – en poids moyen par véhicule et par an – de réutiliser et valoriser les automobiles à hauteur minimale de 95 % ; et à réutiliser et recycler les automobiles à hauteur minimale de 85 %. Ainsi, le secteur automobile doit réfléchir dès la conception, à concevoir un produit plus « propre ».

Sur le plan académique, notre parcours de recherche s'inscrit donc dans le champ de la logistique, mais nous n'hésitons pas à puiser dans d'autres courants des Sciences de Gestion pour répondre aux problématiques auxquelles nous nous intéressons. Ainsi, comme il sera possible de le constater dans la lecture des pages suivantes, nos intérêts nous ont porté à chercher des éléments de construction de modèles au sein du Contrôle de Gestion, de la Gestion des Ressources Humaines, des Systèmes d'Information (S.I.), voire des Systèmes de l'Ingénierie des Processus⁶. Ce « particularisme » s'explique à la fois par notre parcours professionnel initial (cursus universitaire avant la thèse en contrôle de gestion, plus 10 ans d'expérience en tant que contrôleur de gestion au sein de la société STMicroelectronics), mais aussi par les échanges lors de notre parcours d'enseignant-chercheur : avec le CEROG, ancienne dénomination du CERGAM où nous avons effectué notre DEA – Option Stratégie et où des synergies ont vu le jour et sont encore d'actualité, avec le CRET-LOG où nous avons mené notre recherche doctorale sous la direction du professeur Gilles Paché, avec le LOG – Laboratoire Orléanais de Gestion – centre de rattachement de notre premier poste de maître de conférences au sein de l'IUT d'Issoudun dans l'Indre, et enfin avec le LET – Laboratoire d'Economie des Transports – qui nous a permis d'apprécier et d'intégrer la dimension « transport de marchandises » dans nos travaux et tout particulièrement la problématique de la logistique du dernier kilomètre ou logistique dite urbaine⁷.

Nos recherches illustrent un parcours à la croisée de plusieurs champs de recherche : la logistique, le contrôle de gestion, la GRH, la qualité, les S.I. Bien que notre approche prenne appui sur le premier champ, la logistique, nous considérons que sa pratique est influencée par toutes les autres fonctions présentes au sein de chaque entreprise. En cela, nous nous rappelons toujours la de la réalisation de notre mémoire de DEA et qui avait caractérisé la logistique comme suit : « *la logistique, c'est la raison d'être de toute entreprise, elle ne peut s'en passer pour marcher et donc, elle travaille main dans la main avec tout le monde* ». Cette phrase est et reste encore un « leitmotiv » pour expliquer et comprendre le rôle et la place de la logistique dans et hors de l'entreprise et elle constitue –*toutes choses égales par ailleurs*– une des premières « définitions » que nous donnons aux étudiants qui commencent un cursus universitaire en logistique !

Parcours personnel et processus d'émergence des thèmes de recherche

Le point de départ de notre recherche se situe en octobre 1999, avec la soutenance de notre mémoire de DEA sur le thème de la mesure de la performance du *Supply Chain Management*. Notre mémoire de DEA s'intéressait à deux courants alors en émergence dans les recherches francophones. Tout d'abord, la revue de littérature sur le *Supply Chain Management* dont la première référence bibliographique phare est associée à l'ouvrage de Martin Christopher en 1992. Pour autant, déjà nous soulignons les liens avec tout le courant de recherche en logistique émis sur le sol français. Ensuite, la revue de littérature sur le *Balanced Scorecard*, ou Tableau de Bord Prospectif, avec l'ouvrage de Robert Kaplan et David Norton en 1996.

Bien que nos différents travaux depuis ces dernières années ne le précisent pas de manière explicite, nous ancrons nos recherches dans la théorie des organisations telle que précisée par Rojot (1997). En effet, comme ce dernier le souligne dès la première ligne de son papier : « *la théorie des organisations veut rassembler tout ce qui tend à une meilleure compréhension du phénomène de l'organisation* » (p. 3337), et poursuivant dans le début du deuxième

⁶ Arbaoui, S. et Morana, J. (2007), Réflexions sur l'élaboration d'un guide EDI pour les PME, *La Revue Sciences de Gestion*, n° 222, pp. 131-140.

⁷ Voir les publications avec Jesus Gonzalez-Feliu.

paragraphe par « *le terme théorie est sans doute paradoxal pour un champ où si peu est établi avec certitude qu'il n'existe pas de définition communément acceptée de son objet* » (p. 3337) et paraphasant F. Bourricaud sur qu'est-ce qu'une théorie des organisations : « *la forme sociale qui, par l'application d'une règle et sous l'autorité des leaders, assure la coopération des individus à une œuvre commune, dont elle détermine la mise en œuvre et répartit les fruits* » (p. 3337). Or, comme le spécifie Christopher (1992), le *Supply Chain Management* se définit comme : « *le réseau des organisations qui exige, au travers de liens amont et aval, et dans les différents processus et activités, de produire de la valeur dans les produits et services détenus entre les mains du client ultime* » (Christopher, 1992, p. 12). Ne serait-ce qu'à travers cette première définition, nous retrouvons les éléments qui argumentent de l'utilisation de la théorie des organisations et de ses représentations⁸ pour expliquer la dynamique de notre recherche.

Chercher et argumenter des coopérations intra et inter organisationnelles constitue l'une de nos principales sources de motivation dans la mise en œuvre de recherches sur la démarche de management en logistique globale/durable. Dans cette perspective, nous pourrions citer deux « ouvrages » qui soulignent cette évolution :

- tout d'abord, pour peu que l'on considère la thèse comme un ouvrage⁹, notre thèse, soutenue en octobre 2002, intitulée « *Le couplage supply chain management – tableau de bord stratégique : une approche exploratoire* » et qui apporte une lumière –comme nous l'avons fait valoir précédemment– sur deux champs de réflexion peu développés à cette époque. Cette « innovation » fut ainsi reconnue par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) puisqu'elle nous a attribué le prix de thèse transversale 2002. Nous espérons que ce « succès » –puisque c'était la première fois qu'un prix de thèse était remis à une thèse mettant en exergue une dimension logistique– a joué un rôle (aussi minime soit-il) dans la reconnaissance du champ de la logistique comme Sciences de Gestion¹⁰. En termes de méthode, une double analyse –qualitative par entretiens semi-directifs et quantitative par questionnaire (international) auto-administré– nous a permis d'appréhender, à travers les réponses de responsables de différentes fonctions présentes dans l'organisation (production, logistique, approvisionnement, qualité, etc.)¹¹, les éléments attendus d'un point de vue pragmatique pour évaluer la performance du *Supply Chain Management*. Cette recherche doctorale a été également l'occasion de toucher du doigt l'importance du facteur humain dans l'adoption et la réussite de toute mise en place/mise en œuvre de démarche stratégique –sources de multiples changements– au sein d'une organisation¹² ;

⁸ Rojot part de l'énumération de différentes théories que l'on rencontre en organisation, commençant par les théories traditionnelles classiques (Taylor, Weber, la bureaucratie, Fayol) et clôturant par les approches théoriques nouvelles comme la théorie de la décision, l'individualisme méthodologique et l'analyse stratégique, les théories du contrôle externe, le néo-institutionnalisme ou encore les théories post-modernes.

⁹ A noter que le chapitre 1 a fait l'objet d'une publication en son entier : Morana, J. (2003), *De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : vers une intégration des processus*, Référence e-theque : 2003A0124 T, ISBN : 2-7496-0042-1, disponible sur www.e-theque.com [e-book]

¹⁰ C'est par l'arrêté du 14 avril 2000 que la logistique a été reconnue comme champ de recherche en Sciences de Gestion. Et c'est en octobre 2002 que l'Association Internationale de Recherche en Logistique a été créée (<http://www.airl-logistique.org/fr/airl/>).

¹¹ Filiales nationales et internationales de la société STMicroelectronics, terrain de notre étude.

¹² De cette époque, en ont découlé nos premiers papiers liant la logistique et la GRH (Cf. les articles avec Delphine Van Hoorebeke).

- ensuite, notre ouvrage –en français et en anglais– paru en 2013¹³, intitulé « *La logistique durable* » et « *Sustainable Supply Chain Management* » pour la version anglaise. Cet ouvrage se veut à la fois scientifique (puisqu’il s’appuie sur 205 références bibliographiques scientifiques) et didactique car jalonné d’exemples et de pratiques entrepreneuriales. Ainsi, il présente les éléments nécessaires à la mise en place d’une logistique durable, en considérant :
 - o la prise en compte de la dimension économique qui met en exergue les poids et rôle des connexions intra et inter-organisationnelles. C’est la remise en cause des notions de logistique amont, interne, aval, de mutualisation des transports, de prestations logistiques, de traçabilité et de systèmes d’information ;
 - o la dimension environnementale qui s’intéresse à des aspects tels que l’éco-conception, la re-production, la gestion des déchets, la logistique des retours ou encore le transport « vert » ;
 - o la dimension sociale/sociétale qui permet de poser un regard sur les ressources humaines internes et externes.
 - o et, pour assurer une bonne mesure de la performance, *La logistique durable* propose –dans son chapitre 4– l’élaboration d’un tableau de bord logistique.

En soi, notre parcours scientifique nous invite alors à présenter nos travaux sous un angle temporel et dynamique. En cela, trois axes seront développés :

- un axe économique où seront présentés et développés les travaux en lien avec le *Supply Chain Management*, car nous considérons que ce volet prolifique de recherches constitue « le » socle de la dimension économique de la logistique durable ;
- un axe environnemental qui met en exergue la recherche sur le *Green Supply Chain Management* et notre enracinement actuel sur ce thème ;
- un axe social/sociétal qui spécifie les dimensions sociales/sociétales de la logistique durable. Outre un certain nombre de papiers qui jalonnent notre cursus, nous prenons appui sur le travail de Gond (2006) relatif à la détermination de critères aptes à améliorer la politique de développement durable à travers le levier du développement de la performance des ressources humaines, pour décliner les construits de l’aspect social/sociétal du *Sustainable Supply Chain Management*.

Mais, avant cela, nous souhaitons faire un focus sur trois (autres) éléments qui cristallisent notre parcours scientifique. Tout d’abord, notre accroche épistémologique à travers une approche pragmatique et le traitement en multi-méthodes qui en découle. Ensuite, notre évolution pour la reconnaissance et l’application du Développement Durable à la logistique. Enfin, notre choix de mesure de la performance à travers les outils de décision que sont les tableaux de bord.

Éléments épistémologiques : une posture essentiellement pragmatique

Notre parcours de formation ainsi que la nature de nos terrains d’étude nous portent vers la mise en œuvre d’une approche pragmatique que nous avons adoptée dès la thèse. En effet, dans notre cas, la systématique de la pratique d’un (*Sustainable*) *Supply Chain Management* (SuSCM) requiert de faire appel à plusieurs types de méthodes pour répondre aux objectifs souhaités. Ainsi, l’analyse qualitative, l’analyse quantitative, l’étude de cas sont autant de méthodologies qui expriment au mieux l’organisation en système(s) du (Su)SCM. Comme

¹³ En janvier pour la version française (Morana, J. (2013), *La logistique durable*, Hermes-Lavoisier), en juillet pour la version anglaise (Morana, J. (2013), *Sustainable supply chain management*, ISTE Ltd and John Wiley & Sons Inc.).

nous le soulignons dans l'article « *Le paradigme pragmatique : une réponse aux problématiques de pilotage par les processus* »¹⁴ :

« La gestion par les processus des organisations est complexe. Fournir au praticien des modes et modalités d'un meilleur pilotage efficace de l'organisation, tout en générant des connaissances scientifiques nouvelles est parfois ardu pour le (jeune) chercheur en Sciences de Gestion. Or, lors de sa quête pour répondre à son questionnement, une demande lui est souvent faite : dans quel courant vous situez-vous ? Ce faisant, la réponse n'est pas toujours aisée : positiviste, constructiviste (en reprenant les plus usités) ou autre. Alors que beaucoup de « pièges » doivent être contournés, celui-ci peut trouver une réponse dans le paradigme pragmatique. Ce dernier, au-delà de camps retranchés (mais le sont-ils vraiment !) montre l'utilité à mixer concepts, méthodes et méthodologies pour répondre à la question de recherche posée. Au travers de quelques exemples de méthodes et méthodologies à la disposition du (jeune) chercheur, l'article fait un plaidoyer sur l'utilisation d'une approche globale des démarches existantes pour répondre, de manière efficiente, aux problématiques de pilotage par les processus. »

Résumé de l'article.

Morana (2003), *Le paradigme pragmatique : une réponse aux problématiques de pilotage par les processus*
Revue Direction et Gestion, n° 201-202, pp 73-81

C'est en 1988 que les premiers écrits apparaissent pour une pratique épistémologique fondée sur le paradigme pragmatique (Howe, 1988 ; Tashakkori et Teddie, 1998). En effet, pour obtenir des résultats à l'épreuve des faits, il est intéressant, selon ces auteurs, de mixer les méthodes qualitatives, traditionnellement utilisées par les constructivistes et interprétativistes, et les méthodes quantitatives, apanage des positivistes et des post-positivistes. Or, le paradigme pragmatique associe dans un mouvement syncrétique les différentes déclinaisons de ces courants de recherche.

En ce sens, pour Tashakkori et Teddie (1998), l'utilisation du paradigme pragmatique s'explique par trois raisons principales : (1) l'introduction d'une variété de nouveaux outils méthodologiques (à la fois qualitatifs et quantitatifs), (2) le développement rapide de nouvelles technologies (logiciels et progiciels) qui permettent d'accéder à et d'utiliser plus facilement ces outils méthodologiques, et (3) un accroissement de la communication transdisciplinaire au sein des sciences sociales et comportementales, qui invite à conjuguer plusieurs méthodologies (qualitative et/ou quantitative) afin de répondre plus efficacement à la dictature de la question de recherche (Tashakkori et Teddie, 1998, p. 17).

¹⁴ Morana, J. (2003), *Le paradigme pragmatique : une réponse aux problématiques de pilotage par les processus*, *Revue Direction et Gestion*, n° 201-202, pp 73-81

Paradigme	Positiviste	Post-positiviste	Pragmatique	Constructiviste
Méthodes	Quantitative	Essentiellement quantitative	Quantitative + Qualitative	Qualitative
Logique	Déductive	Essentiellement déductive	Déductive + Inductive	Inductive
Epistémologie	Point de vue objectif. Le sujet et l'objet sont indépendants	Indépendance modifiée. Les conclusions sont probablement et objectivement « vraies »	Points de vue objectif et subjectif mis en commun	Point de vue subjectif. Le sujet et l'objet sont inséparables
Axiologie	La recherche n'est pas influencée par le système de valeurs	La recherche implique des valeurs, mais elles peuvent être contrôlées	Les valeurs jouent un rôle important dans l'interprétation des résultats	La recherche est influencée par le système de valeurs
Ontologie	Réalisme naïf	Réalisme critique ou transcendantal	Accepte la réalité externe. Choix des explications qui produit le mieux les résultats désirés	Relativisme
Liens causaux	Les causes réelles sont temporairement précédentes aux, ou simultanées avec les effets	Il y a des relations légales, relativement stables parmi le phénomène social. Celles-ci peuvent être connues imparfaitement. Les causes sont identifiables dans un sens probabiliste qui change dans le temps	Il peut y avoir des relations causales, mais nous ne pouvons jamais les fixer	Toutes les entités sont simultanément modélisables. Il est impossible de distinguer les causes des effets

Tableau 1. *Comparaison des paradigmes positiviste, post-positiviste, pragmatique et constructiviste dans les sciences sociales et comportementales (selon Tashakkori et Teddie, 1998)*

Dans la nécessité pour le chercheur de choisir souvent un positionnement clair mais qui n'est pas toujours aisé, le paradigme pragmatique constitue –selon (et pour) nous– une réponse pour mieux rendre compte des raisons, des représentations, des croyances et des motivations des acteurs impliqués dans un (Su)SCM. En ce sens, comme pour répondre à chacune des problématiques de nos recherches, nous n'hésitons pas à ouvrir notre horizon et à user des travaux de chercheurs en logistique et dans d'autres champs de recherche, nous appliquons cette manière de penser et de faire dans notre positionnement épistémologique. La valeur de notre recherche réside donc dans une capacité à répondre aux intérêts et aux attentes des différents acteurs d'une chaîne logistique.

L'approche pragmatique, que nous adoptons, s'appuie sur un processus de création de connaissances qui accepte, valide et conjugue les trois principaux courants épistémologiques généralement préconisés. En cela, nous associons : « *dans le cadre du positivisme, le chercheur va découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs. Dans le cadre de l'interprétativisme, il va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Dans le cadre du constructivisme, il va contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale* » (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 21) pour tendre vers une méthodologie intégrée et pragmatique qui nous permet d'obtenir des résultats plus riches (Morgan, 2007).

Eléments méthodologiques : une posture essentiellement multi-méthodes

Lors de la présentation de nos travaux, dans la suite de ce document, nous précisons en amont de chaque analyse, le type de recueil de données et de traitement de données qui a été utilisé.

Ainsi, pour nos différents travaux, nous avons choisi les techniques qui s'adaptent au mieux aux questions traitées. Parmi celles-ci, nous citerons (par ordre de présentation des travaux ci-dessous) :

- pour le DEA et la recherche doctorale, l'utilisation d'entretiens semi-directifs (logiciel Sphinx Lexica) et le traitement par questionnaire (logiciel SPSS). Ce double choix s'orientait sur le fait que la problématique traitée était novatrice à l'époque. Mais, également, parce que le terrain utilisé (la haute technologie) nécessitait de s'adapter au plus près aux problématiques de ce secteur d'activité ;
- pour les travaux en lien avec les tableaux de bord, soit ceux-ci sont issus de notre recherche doctorale donc par entretiens et questionnaires, soit ils correspondent à un retour d'expérience (Cf. la publication avec M. Gilles Pinard) ou à une enquête auprès des anciens diplômés du Master 2 Transport Logistique Industrielle et Commerciale de l'Université Lumière Lyon 2 où nous intervenons. A noter ici que plusieurs de nos travaux se concluent également (et actuellement) par une proposition de tableau de bord (Cf. les travaux sur la mutualisation des transports ou encore le transport urbain vert) ;
- pour l'encadrement doctoral de Mlle Meriam Karâa, c'est l'analyse qualitative par entretiens qui a été considérée. Le recueil de données s'est effectué soit par prise de notes (majoritairement), soit par enregistrement (ponctuellement). Le terrain relativement confidentiel : la Tunisie, a fait que l'analyse n'a pu se fonder que sur cette technique (la technique par questionnaire « laissant trop de traces » !) ;
- pour les recherches sur la mutualisation des travaux issus de notre intégration dans le groupe « marchandises en ville » du Laboratoire d'Economie des Transports, c'est en réponse à un projet de recherche que nous voyons ici nos publications. Ce sont donc principalement par des retours de comptes-rendus de réunions entre les différents partenaires du projet et par une adaptation d'outils de gestion tel que le modèle de Laudon et Laudon (2001) sur les Systèmes d'Information que notre implication a vu le jour ;
- pour les travaux sur les systèmes d'information, ce sont principalement des revues de littérature qui ont été utilisées, sans application sur un terrain ;
- concernant la gestion des déchets : notre premier travail en 2005 est une étude de cas : l'entreprise SITA – Centre Ouest, et c'est l'entretien semi-directif avec prise de notes qui a été considéré. Actuellement, un projet de recherche est en cours au sein du LET où la phase de recueil de données par la revue de littérature est considérée ;
- en ce qui concerne la logistique urbaine verte, nos travaux s'appuient sur un retour d'expérience réussie, en l'état le cas de Cityporto à Padoue (Italie). Le recueil de données s'est fait *via* des entretiens par téléphone et échanges par mail sur les différents processus d'étapes de la réalisation du projet ;
- enfin, pour les travaux en lien avec l'aspect social ; les premiers se réfèrent aux entretiens issus de notre recherche doctorale et ceux en cours sont relatifs à un co-encadrement de thèse où les entretiens seront mis à l'honneur, compte-tenu de la spécificité du terrain (l'Algérie) qui ne privilégie pas l'utilisation de questionnaires.

En conséquence, pour traiter des différents phénomènes dans nos recherches, nous avons adopté la méthodologie la plus adaptée (entretiens semi-directifs, questionnaire, retours d'expérience, etc.) pour répondre à ces problèmes. En soi, ces démarches s'inscrivent dans une approche classique en sciences sociales, ceci afin de nous permettre de produire des résultats pertinents à même de saisir au mieux la réalité des comportements des acteurs au sein d'une chaîne logistique.

Une imprégnation actuelle tournée vers le Développement Durable

L'intérêt porté à la pratique du Développement Durable (DD) sur le plan entrepreneurial croit constamment. Pour preuve, la présence de rapports d'activités de DD au sein des entreprises. Mais, pour rappel, le DD est –avant de trouver sa place au sein des entreprises– une préoccupation des Nations.

Né au Sommet de Rio en 1992, l'objet du DD est de répondre « *aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Mme Gro Harlem Bruntland, ancienne Premier Ministre de Norvège, 1987). Dans un premier temps, le DD fait donc référence à une logique intergénérationnelle. Si on considère qu'une génération représente approximativement 25 ans, on est confronté à un allongement de l'horizon. Le critère de temps n'est désormais plus l'année, mais le quart de siècle. Il ne s'agit donc plus de raisonner ou d'agir à trois ou cinq ans, mais d'appréhender les conséquences des actes à 25, 50, 75 ans. Mais, de manière générale, lorsqu'on parle de DD, il est surtout fait référence aux trois dimensions qui le composent :

- la dimension économique qui favorise une création de richesse pour tous par une utilisation raisonnée des ressources en milieux naturels, une évolution des relations économiques internationales et une intégration des coûts sociaux et environnementaux dans les prix des biens et des services ;
- la dimension environnementale qui tend à préserver, améliorer et valoriser l'environnement naturel par une gestion durable des ressources naturelles, un maintien des grands équilibres écologiques (climat, océans, etc.), et une prévention et une réduction des risques environnementaux ;
- enfin, la dimension sociale qui cherche à pourvoir aux besoins humains avec un objectif d'équité sociale en vue de satisfaire les besoins essentiels des populations, lutter contre l'exclusion et la pauvreté, réduire les inégalités et respecter les cultures (Depoers, 2005).

Si la philosophie macro-économique du DD est issue des travaux menés au sein de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), sa pratique concerne aussi l'entreprise, dans un raisonnement micro-économique. Dans ce cadre, et parmi les travaux qui s'intéressent au Développement Durable, la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est souvent mise en avant (Igalens et Joras, 2001). Les travaux issus du DD soulignent ainsi la mise en place de plus en plus conséquente des chartes éthiques, des codes de bonne conduite. Il apparaît l'application de normes, sociales de type SA8000, environnementales de type ISO 14000 qui conduisent à la certification ISO14001. Le guide SD21000 impulsé par l'AFNOR fournit des recommandations quant à la prise en compte du DD dans la gestion des entreprises. De même, des associations mondiales pour la pratique

d'un DD voient le jour tel que le WBCSD (*World Business Council of Sustainable Development*)¹⁵.

Dans une logique partenariale, Martinet et Reynaud (2004) considèrent que l'entreprise cherche à parvenir à un modèle de rationalité multiple qui procure un avantage concurrentiel et/ou un avantage de stratégie industrielle sur le long terme et/ou un avantage moral et politique. Le DD a de la sorte une influence sur l'ensemble des parties prenantes (ou *stakeholders*) participant à la stratégie d'une entreprise (Dontenwill, 2005). Il argumente donc pour une performance globale pour l'entreprise sur cinq aspects : la stratégie (de ressources humaines, industrielle, concurrentielle, politique, financière), la politique de l'entreprise, l'organisation, les systèmes et les compétences clés (Marais et Reynaud, 2007).

Dans ces conditions, l'ouverture du DD de la stratégie vers la logistique (et vice versa) apparaît fondamentale, voire évidente. L'émergence et la définition d'une logistique durable trouvent ainsi toute leur pertinence dans le champ de la logistique et des relations intra et inter-organisationnelles qui argumentent l'existence d'une chaîne logistique.

Vers une mesure de la performance de la logistique via un tableau de bord à trois axes : économique, environnemental et social/sociétal

<u>Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :</u>	<u>Source :</u>	<u>Méthodologie :</u>
Morana, J. et Paché, G. (2000), Supply chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies, <i>Logistique et Management</i> , Vol. 8, n° 1, pp. 77-88.	<u>Mémoire de DEA...</u> terrain : STMicroelectronics	Questionnaires – SPSS
Morana, J. (2002), Le tableau de bord stratégique - supply chain management : perceptions d'acteurs internes d'une organisation du secteur de la haute technologie, <i>Revue Française de Gestion Industrielle</i> , Vol. 21, n° 1, pp. 55-72.	<u>Thèse.....</u> terrain : STMicroelectronics	1 ^{ère} analyse qualitative – 22 entretiens – Sphinx lexicale Retour d'expérience
Morana, J. et Pinardi G. (2003), Elaboration d'un tableau de bord des coûts logistiques de distribution, <i>Revue Française de Gestion Industrielle</i> , Vol. 22, n° 4, pp. 77-95.	<u>Etude de cas.....</u> terrain : PME	2 ^{ème} analyse quantitative – partie indicateurs – 68 questionnaires – SPSS
Morana, J. et Paché G. (2003), Des indicateurs de gestion pour faciliter la connaissance et la diffusion du projet logistique, <i>Revue Française de Gestion</i> , Vol. 29, n° 147, pp. 185-198.	<u>Thèse.....</u> terrain : STMicroelectronics	Analyse quantitative – 35 réponses (12 PME, 23 GE)
Morana, J. et Paché G. (2003), A performance tool for evaluating supply chain performance: strategic choices and organisation rules, <i>Supply Chain Practice</i> , Vol. 5, n° 3, pp. 5-19.	<u>Thèse</u> terrain : STMicroelectronics	
Morana, J. (2008), L'utilisation d'indicateurs logistiques : une étude exploratoire via le modèle SCOR (Supply-Chain Operations Reference Model), <i>Logistique & Management</i> , Vol. 16, n° 2, pp. 31-44.	<u>Etude.....</u> terrain : anciens diplômés du M2 TLIC – Lyon 2	

Avant d'entériner la présentation de nos résultats de recherche sur les trois dimensions économique, environnementale et sociale/sociétale de la logistique durable telles que nous l'abordons, nous souhaitons clôturer cette partie introductive par les travaux qui sous-tendent l'appréhension de ces trois dimensions. Ici, nous faisons référence à la mesure de la performance, à travers la mise en œuvre/mise en place de tableaux de bord adaptés aux

15

différentes démarches de management stratégiques qui construisent la logistique durable¹⁶.

Traditionnellement, la performance est considérée dans une optique financière où la satisfaction des actionnaires, en tant que partie prenante, est privilégiée (Batsch, 1996 ; Pène, 1997). Or, les multiples recherches en ce domaine conçoivent une évaluation qui actuellement se compose de mesures multicritères et multidimensionnelles et dans laquelle les intérêts de tous les acteurs sont intégrés (Kaplan et Norton, 1996 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Bourrier et al., 1998 ; Teller, 1999 ; Berman et al., 1999).

Les catégories de techniques de mesure orientée processus qui peuvent être associées à la logistique sont multiples (La Londe et Pohlen, 1996). La principale difficulté résidant dans l'évaluation de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement car plusieurs acteurs et plusieurs façons de voir s'entremêlent. Parmi ces techniques, nous trouvons l'*Activity Based Costing* [ABC] ou Comptabilité à Base d'Activités, et l'*Efficient Consumer Response* [ECR] ou Réponse Optimale au Consommateur. Pour notre part, et dès le début de notre cheminement de recherche, notre objectif de mesure de la performance de la logistique s'est fondé sur l'utilisation des tableaux de bord.

Le choix de cet outil s'explique par le fait que le tableau de bord est un outil de gestion apte à améliorer le changement au sein des entreprises par l'introduction « *d'indicateurs physiques, d'indicateurs non produits par l'organisation (à la différence des chiffres comptables et budgétaires), d'indicateurs sur l'environnement, ou encore d'indicateurs transversaux* » (Chiapello et Delmond, 1994, p. 50). Il se définit comme un instrument d'action où un « *ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) [sont intégrés] pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* » (Bouquin, 2001, pp. 397-398). En soi, il constitue donc –selon nous– un outil tout à fait intéressant pour répondre à la problématique systémique considérée dans toute pratique de la logistique.

Pour cela, notre argumentation s'appuie sur l'utilisation du modèle du *Balanced Scorecard* ou Tableau de Bord Prospectif développé par Kaplan et Norton (1992, 1996). Ces deux auteurs démontrent l'importance de l'identification de la performance à partir d'un tableau de bord mettant en son centre la stratégie et la vision, et non uniquement le contrôle des données financières. D'un point de vue pragmatique, le construit du *tableau de bord prospectif* s'oriente vers l'adéquation des ressources internes à la satisfaction des exigences des actionnaires et des clients (Kaplan et Norton, 1996). Il s'élabore selon quatre axes considérés comme déterminants : un axe financier, un axe clients, un axe processus interne et un axe apprentissage organisationnel et croissance.

Or, force est de constater que les pratiques ne sont pas toujours le reflet de la théorie. En ce sens, certains axes sont « favorisés » (le financier) au détriment d'autres (l'apprentissage). Parfois, ils sont développés : du processus interne aux processus interne et externe. Autant l'appréhension et l'adoption d'un tableau de bord sous multi-axes sont acceptées par les acteurs, autant le recours à des axes communs à toutes les entreprises pose problème. Or, la mesure d'une chaîne logistique ne peut s'apprécier que si, justement, une mesure commune voit le jour. Ne serait-il pas alors judicieux dans ce cadre-là de préconiser un tableau de bord

¹⁶ Ici, nous considérons le principe selon lequel le *Supply Chain Management*, le *Green Supply Chain Management* et le *Social/Sociétal Supply Chain Management* constituent, et ce pour chacun d'entre eux, une démarche stratégique de management.

avec trois axes : économique, environnemental et social/sociétal qui répond aux trois domaines du Développement Durable, Développement Durable maintenant entré dans les mœurs des entreprises, du moins dans les discours et les rapports d'activité émis !

En conclusion de cette partie introductive, nous soulignons que notre processus de recherche s'inscrit dans une approche innovante qui nous permet de produire des résultats à même de saisir au mieux les réalités des actions stratégiques des parties prenantes d'une chaîne logistique. Ainsi, de notre mémoire de DEA et de notre thèse, nous avons mis en avant deux concepts peu développés à l'époque sur les recherches francophones, à savoir l'appréhension et la pratique de la démarche du *Supply Chain Management* et de la mesure de sa performance via un Tableau de Bord à multi-axes. Au fur et à mesure de notre carrière, de nos aspirations de recherche, de nos contacts professionnels et de nos pratiques d'enseignements, nous avons évolué pour préciser un *Sustainable Supply Chain Management* et une mesure de sa performance par un Tableau de Bord en trois axes.

Ce découpage pourrait ainsi faciliter, voire réconcilier, la construction d'un tel type d'outil de pilotage. A ce titre, l'axe économique s'intéresserait plus particulièrement aux indicateurs en lien avec les coûts, la qualité et le délai : trois éléments génériques de la mesure d'une chaîne d'approvisionnement ; l'axe environnemental serait lié à l'éco-conception, la gestion des déchets, la *reverse logistics*, le *remanufacturing* ; et l'axe social/sociétal s'intéresserait au rôle et poids des différentes parties prenantes à la chaîne d'approvisionnement, interne et externe. Nous proposons la représentation graphique de la figure 1.

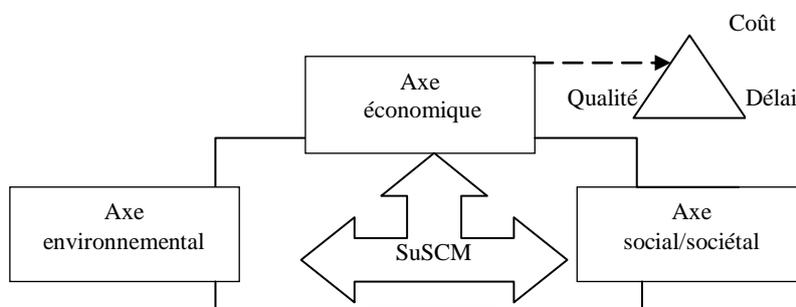


Figure 1. *Le Sustainable Supply Chain Management Balanced Scorecard (SuSCMBSC)*

Ces points précisés, la suite de ce travail s'organisera plus particulièrement sur les travaux émis en lien avec les trois dimensions économique, environnementale et sociale/sociétale qui configurent la logistique durable :

- la première partie sera donc consacrée aux travaux « économiques ». En cela, nous partons du principe qu'ici se situent les travaux en lien avec le *Supply Chain Management*. Tout comme cet axe de recherche est prolifique pour l'ensemble de la communauté des chercheurs en logistique, il constitue également pour nous, notre principale source de publications. C'est également par cet axe que nous aurons l'occasion de souligner les travaux que nous avons menés au sein du Laboratoire d'Economie des Transports, où il nous a été possible d'approfondir nos connaissances sur la problématique du transport de marchandises ;
- la deuxième partie identifie les contributions de recherche sur le volet « environnemental ». Comme nous le verrons dans la présentation de la définition du *Green Supply Chain Management*, un nombre important de questionnements se situe également à ce niveau. Ici, pour notre part, nous nous emploierons à appréhender la

- question de la gestion des déchets, ainsi que la mise en place d'une logistique urbaine verte ;
- enfin, la troisième partie concerne le volet « social/sociétal ». Sur le plan logistique, et selon nous, c'est le « parent pauvre » des recherches émises en logistique. Peut-être faut-il simplement y voir le fait que l'action humaine est incluse dans les écrits sur le *Supply Chain Management* et le *Green Supply Chain Management*. Pour nous, et bien que nous ayons posé un regard sur le facteur humain dès notre recherche doctorale, elle constitue notre volet de recherche le plus en émergence et qui nécessitera le plus de développements futurs.

La figure suivante présente une synthèse de notre parcours de recherche, en partant de notre démarche épistémologique, en soulignant nos travaux « propres » à la mesure de la performance de la logistique, pour ensuite préciser –sur les trois dimensions économique, environnementale et sociale/sociétale– nos apports.

LA LOGISTIQUE DURABLE / SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (2013)
Hermes Lavoisier / ISTE Ltd and John Wiley & Sons Inc.

VOLET ECONOMIQUE
Supply Chain Management

DIMENSIONS SCM
Logistique & Management,
2007
e-book, 2003

TRACABILITE
International journal of
production economics (soumis
Logistique & Management,
2011

ENCADREMENT THESE
(soutenance 2010)
Revue Française de Gestion
Industrielle, 2008

MUTUALISATION DES
TRANSPORTS
Academy of management
perspectives (soumis)
International Journal of
Transport Economics, 2013
Revue Française de Gestion
Industrielle, 2010
IGI Publishing (chap., 2010)

SYSTEMES
D'INFORMATION
Harmattan (chap.), 2008
Revue Sciences de Gestion,
2007

VOLET Environnemental
*Green Supply Chain
Management*

DECHETS
Logistique & Management,
2005

LOGISTIQUE URBAINE
VERTE
International journal of
applied logistics (en cours)
Journal of retailing (en cours)
Springer (chap.), 2013a, b, c
Gestion : Revue
Internationale de gestion,
2011
Revue de cas en gestion, 2011
TeMA, 2010

VOLET
SOCIAL/SOCIETAL
*2 So Supply Chain
Management*

FACTEUR HUMAIN /
MUTUALISATION TPTS
Organizational behavior and
human decision processes
(soumis)

GESTION DES
COMPETENCES
ENCADREMENT THESE
(début 2013)
Maghreb Machrek, 2011

FACTEUR HUMAIN /
S.C.M.
Revue Humanisme et
Entreprise, 2004
Revue Direction et Gestion,
2002
Gestion 2000, 2002

LES TABLEAUX DE BORD
Revue Française de Gestion, 2003
Supply Chain Practice, 2003
Revue Française de Gestion Industrielle, 2002, 2003
Logistique & Management, 2000, 2008

UTILISATION DU PARADIGME PRAGMATIQUE
Revue Direction et Gestion, 2003

PARCOURS DE RECHERCHE DE 1999 A 2013,
DE LA LOGISTIQUE GLOBALE A LA LOGISTIQUE DURABLE
(hors communications, cahiers et rapports de recherche)

1. Le Supply Chain Management : dimension économique du Sustainable Supply Chain Management

L'objet de ce premier chapitre est de présenter le cadre d'analyse de la dimension économique du *Sustainable Supply Chain Management* (SuSCM), à savoir les travaux en lien avec le *Supply Chain Management*. Ce sujet constitue à ce jour le thème premier et majeur de nos publications, entre 2000 et 2013. Les travaux prennent appui sur notre thèse.

1.1. Le Supply Chain Management, une démarche multidimensionnelle

<u>Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :</u>	<u>Source :</u>	<u>Méthodologie :</u>
Morana, J. (2003), <i>De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : vers une intégration des processus</i> , Référence e-theque : 2003A0124 T, ISBN : 2-7496-0042-1, disponible sur www.e-theque.com [e-book]	<u>Thèse</u>	Chapitre 1 : revue de la littérature
Morana, J. (2007), La démarche Supply Chain Management vue par les salariés d'une multinationale de la haute technologie, <i>Logistique & Management</i> , Vol. 15, n° 2, pp. 81-93.	<u>Thèse</u>	Analyse quantitative – 1 ^{ère} partie du questionnaire : nb. 83 - SPSS

Les recherches que nous avons entreprises adoptent tout d'abord le volet économique de la logistique. Il s'agit ici de comprendre les éléments qui apprécient les liens entre les acteurs internes et externes d'une chaîne logistique. Deux maîtres mots sont considérés dans le *Supply Chain Management*, à savoir les notions de coopération et de collaboration. Dans notre cas, nous retenons le terme plus général de « connexion » dont les synonymes sont la cohérence, la cohésion, l'enchaînement, la liaison et la relation et trouve donc une concordance dans la gestion d'une chaîne d'approvisionnement. Néanmoins, pour réussir, ces connexions intra et interorganisationnelles doivent préliminairement être reconnues comme prépondérantes par la Direction Générale de chaque organisation inscrite dans une chaîne d'approvisionnement.

L'étude du *Supply Chain Management* (SCM) peut être envisagée selon différentes perspectives, mais toutes mettent en avant cette importance de connexions intra et interorganisationnelles. Comme nous l'avons souligné, l'axe économique du *Sustainable Supply Chain Management* constitue nos travaux fondateurs. Et, pour cela, nous nous inscrivons dans la continuité des travaux émis par la *Michigan State University* (GRLT, 1995 ; Bowersox et al., 1999), de l'*Ohio State University* (Cooper et al., 1997 ; Lambert et al., 1998) et du groupe de travail mené par Mentzer (Mentzer et al., 2001 ; Min et Mentzer, 2004).

Dans la perspective de la *Michigan State University* (GRLT, 1995 ; Bowersox et al., 1999), le SCM associe trois « contextes » :

- en premier lieu, le contexte 'opérationnel' recommande l'intégration des parties prenantes dans un projet conjoint. Dans ce contexte, l'objectif est de maximiser les efforts de standardisation entre acteurs amont, interne et aval de la chaîne d'approvisionnement ;
- en deuxième lieu, le contexte 'planification et contrôle' recherche la compatibilité des technologies de l'information et de la communication. Son orientation est - *via* une technologie optimale, une planification et un contrôle - de permettre aux différentes parties prenantes d'avoir connaissance de l'état des systèmes et de mettre en cohérence les différentes ressources en présence ;
- enfin, en troisième lieu, le contexte 'comportemental' souligne la coordination des acteurs avec une définition des rôles de chacun et un partage des profits et risques. De

l'analyse de ces travaux, il est possible de retenir deux préconisations centrales, à savoir (1) l'importance de l'étude, modélisation et évaluation des connexions au sein des processus ceci afin d'assurer une réelle efficacité du SCM et (2) la recherche d'une même finalité, d'une même standardisation dans la conception d'un produit et d'un service.

Dans les travaux de l'*Ohio State University* (Cooper et al., 1997 ; Lambert et al., 1998), trois éléments premiers composent le SCM :

- la structure relationnelle du réseau de la chaîne d'approvisionnement. L'objet principal de la structure relationnelle du réseau de la chaîne d'approvisionnement est d'identifier le nombre et le positionnement critique des acteurs dans la chaîne ;
- les processus managériaux de la chaîne d'approvisionnement. L'optique est ici de désigner et d'analyser les processus de chaque activité ;
- et, la gestion des composants. Divisé en une composante physique et technique et une composante managériale et comportementale, le troisième élément considère que « *si les composantes managériales et comportementales ne sont pas alignées pour conduire et renforcer un comportement organisationnel en support des objectifs et des opérations de la supply chain, la supply chain sera probablement moins compétitive* » (Lambert et al., 1998).

En regard de ces différents éléments, deux points importants apparaissent, à savoir que le SCM (1) s'apprécie au-delà d'une chaîne d'approvisionnement 'classique' : fournisseur-entreprise-distributeur-client mais au contraire ramifie plusieurs fournisseurs, plusieurs entreprises et plusieurs distributeurs en vue de délivrer un bien et un service à un client final et (2) se présente comme une philosophie qui touche la culture même de chaque organisation.

Mentzer et al. (2001) proposent deux construits afin de structurer le SCM :

- une "*Supply Chain Orientation*" : "*la mise en place par une organisation d'implications systémiques et stratégiques concernant les activités tactiques impliquées dans la gestion des différents flux de la chaîne d'approvisionnement*" ;
- et un "*Supply Chain Management*" : "*la coordination systémique, stratégique et la gestion tactique des actions au sein des départements d'une organisation particulière, ainsi que des affaires menées à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement. Il a pour but d'améliorer la performance long terme de chaque organisation et de la chaîne d'approvisionnement des organisations dans leur ensemble*" (p. 18).

S'appuyant sur cette configuration, Min et Mentzer développent en 2004 un questionnaire en vue de mesurer ces deux construits. Ainsi, une troisième échelle de mesure [PERF] relative à la performance de la firme est développée dans le but de tester la validité nomologique des deux échelles SCO et SCM. Pour récapituler, l'objet de ce travail est de proposer une liste d'items apte à évaluer le SCM dans les différentes dimensions qui le composeraient. Ainsi, la première échelle SCO comprend 6 facteurs et un total de 20 items, la deuxième échelle SCM comprend 7 facteurs et un total de 29 items et enfin, la troisième échelle PERF comprend 5 facteurs et 15 items. L'idée principale à retenir ici, selon nous, est la volonté manifeste à la détermination d'une 'mesure pragmatique' du SCM.

Le tableau 2 tente de rapprocher ces trois réflexions. Cette mise à plat constitue une première grille d'analyse dont l'optique est de dégager des lignes de conduites communes.

GRLT (1995) → Bowersox et al. (1999)	Cooper et al. (1997) → Lambert et al. (1998)	Mentzer et al. (2001) → Min et Mentzer (2004)
<p>➔ Contexte opérationnel</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intégration du client <ul style="list-style-type: none"> - Segmentation des clients - Pertinence de chaque demande - Réponse à chaque demande - Flexibilité aux circonstances non planifiées 2. Intégration interne <ul style="list-style-type: none"> - Union des fonctions départementales - Procédures standards, simples, conformes - Adaptation structurelle 3. Intégration du fournisseur de matières et de services <ul style="list-style-type: none"> - Sur un plan stratégique, financier, opérationnel et de management 	<p>➔ Composantes de management de la supply chain</p> <ul style="list-style-type: none">> physiques et techniques (planning et méthodes de contrôle, rythmes de travail/structure de l'activité, structure de l'organisation, communication et flux d'information de la structure technique, flux du produit de la structure technique)> managériales et comportementales (méthodes de management, structure de pouvoir et de leadership, structure des risques et récompenses, culture et attitude) 	<p>➔ Performance (PERF)</p> <ul style="list-style-type: none">> Disponibilité : stocks, stocks de sécurité> Offre des produits et services : variété, qualité par rapport aux concurrents> Caractère d'actualité : livraison et information en JAT> Profitabilité : retour financier> Croissance : CA, parts de marché
<p>➔ Contexte de planning et de contrôle</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Technologie et Planification <ul style="list-style-type: none"> - Gestion de l'information et de la communication interne - Connexion entre acteurs - Collaboration prévisionnel/planning 2. Mesure <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation fonctionnelle - Méthodologies d'évaluation - Métriques - Impact financier 	<p>➔ Processus managériaux de la supply chain</p> <ul style="list-style-type: none">> Accroissement de l'efficacité et diminution des frictions> identification et analyse des processus de chaque activité 	<p>➔ Supply chain orientation (SCO)</p> <ul style="list-style-type: none">> Crédibilité : notions de fiabilité, reconnaissance de l'entreprise, pas de fausses réclamations ;> Bienveillance : 'santé' de l'entreprise, réponses aux questions, partage des risques et récompenses ;> Engagement : coopération, aide technique ;> Top Management Support : diffusion des objectifs, contrats à long terme, formation> Compatibilité : stratégie et culture communes> Normes : coopération, création de valeur
<p>➔ Contexte comportemental</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intégration relationnelle <ul style="list-style-type: none"> - Clarté des rôles de chaque intervenant - Lignes de conduite communes - Partage de l'information - Partage des gains et risques 	<p>➔ Structure relationnelle</p> <ul style="list-style-type: none">> Nombre de tiers le long de la chaîne> Nombre de fournisseurs et de clients à l'intérieur de chacun des tiers> Identification des membres de 1^{er} ordre et de support> Positionnement de la société sur la supply chain 	<p>➔ Supply chain management (SCM)</p> <ul style="list-style-type: none">> Vision et buts communs : standardisation des pratiques, définition des rôles> Partage de l'information : EDI, échange des prévisions, du planning> Partage des risques et récompenses : aide financière, R&D commune> Coopération, intégration des processus : compte-rendu, indicateurs, qualité, boîte à idées, communication nouveaux produits, gestion de stocks> Relations à long terme : réduction complexité, audits> Leadership de la supply chain convenu : audit, benchmarking

Tableau 2. Structuration de la littérature sur le SCM (Source : Morana, 2007)

C'est en nous appuyant sur cette typologie que nous construisons l'axe économique du *Sustainable Supply Chain Management*. Nonobstant, nous y apportons quelques modifications :

- tout d'abord, en enrichissant notre modèle de la dimension « transport » qui peut ne pas apparaître toujours dans les écrits en logistique. Quoique, de plus en plus de travaux s'y réfèrent à travers, par exemple, la problématique de la mutualisation du transport (que nous préciserons plus loin) et la logistique urbaine ou dite logistique du dernier kilomètre (ce point sera développé dans le deuxième chapitre sur le *Green Supply Chain Management* où nos travaux nous ont amené à traiter d'une expérience d'une logistique urbaine « verte ») ;
- ensuite, en considérant l'aspect « mesure de la performance » dans une vision transversale à l'ensemble des trois volets (économique, environnemental, social/sociétal) du SuSCM, point que nous avons précisé dans notre introduction ;
- enfin, en « extrayant » les aspects sociaux et sociétaux pour les intégrer dans le volet social/sociétal du SuSCM qui sera précisé dans le troisième chapitre.

1.2 Les dimensions du volet économique du *Sustainable Supply Chain Management*

<u>Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :</u>	<u>Source :</u>	<u>Méthodologie :</u>
Morana, J. (2013), <i>La logistique durable</i> , Hermes-Lavoisier Morana, J. (2013), <i>Sustainable supply chain management</i> , ISTE Ltd and John Wiley & Sons Inc.		Revue de littérature

Pour construire notre modèle sur le volet économique du *Sustainable Supply Chain Management*, nous sommes parti du principe que sa réussite ne peut s'apprécier que par les connexions intra et interorganisationnelles. Et, pour les mettre en œuvre, nous suggérons de considérer les trois logistiques « standards », à savoir la logistique amont ou d'approvisionnement dans sa relation avec le fournisseur, la logistique interne ou de production dans l'ordonnancement des processus industriels et, la logistique aval ou de distribution dans la délivrance du produit fini vers le consommateur final. A cela, nous ajoutons un pôle sur le rôle du transport dans les liens qui unissent ces trois logistiques. Nous n'oublions pas de parler de la traçabilité qui a vu le jour dans un souci de protection de l'individu (sécurité alimentaire) ou encore d'un recours à la contrefaçon. Pour consolider ces éléments, nous insérons –enfin– les systèmes et les technologies de l'information et de la communication. En effet, les flux d'information sont considérables dans la pratique de toute logistique, et requièrent donc des outils adaptés pour transmettre toutes les décisions qui en découlent.

L'intérêt de ce modèle est d'offrir une classification simple, mais opératoire, pour aider les acteurs de la chaîne logistique à préciser les éléments pour assurer la réussite du volet économique du *Sustainable Supply Chain Management*.

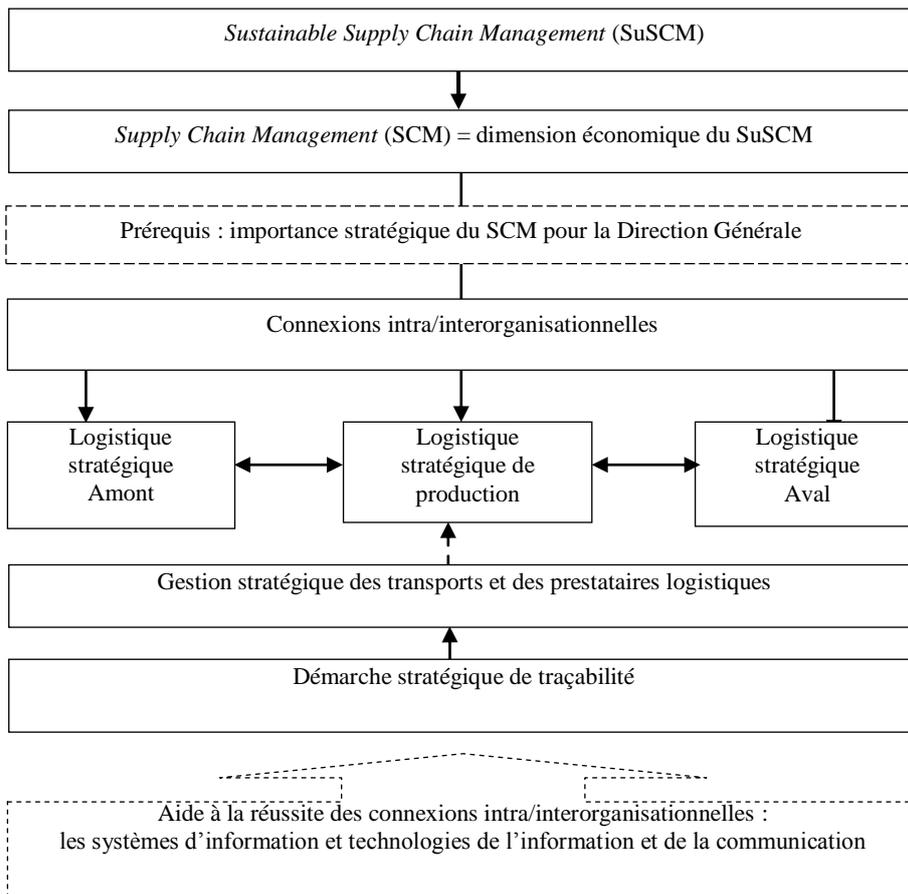


Figure 2. Le *Sustainable Supply Chain Management* dans sa dimension économique (Morana, 2013)

Dans un premier temps, pour appréhender les connexions intra/interorganisationnelles, nous nous appuyons sur le rôle stratégique des trois logistiques qui sont généralement présentées et décrites dans la revue de littérature.

Historiquement, l'attention s'est tournée sur la logistique aval ou de distribution, logistique au plus près du consommateur final et qui répond aux logiques de services et de personnalisation. Comme l'atteste l'ouvrage de Colin et Paché (1988), ce champ de réflexion a fait très tôt l'objet de recherches. En outre, dans sa pratique, la logistique de distribution trouve une filiation avec le marketing. Sur le lien marketing/logistique, Senkel (2002) détaille quatre évolutions principales, soulignant une réflexion qui est passée d'une opposition d'intérêts entre marketing et logistique (le marketing s'intéresse au client, la logistique coordonne les activités de manière à ce que les coûts soient minimisés pour la mise sur le marché du produit) (Christopher, 1985), à une convergence entre les deux champs (le marketing et la logistique participent en parallèle à la satisfaction du client) (Rinehart et al., 1989), pour souligner une interface entre marketing, logistique et production (Lambert, 1994), et, pour finalement considérer la logistique comme condition nécessaire à l'élaboration de la stratégie marketing (Aurifeille, 1997).

C'est la démarche de l'*Efficient Consumer Response* qui est mise à l'honneur sur ce maillon de la chaîne d'approvisionnement (Bonet, 1999 ; Des Garets, 2000 ; Bonet et Paché, 2005). Initiée dans les années 1990 aux Etats-Unis, l'ECR « reprend l'idée selon laquelle les membres d'un canal ont intérêt à coopérer pour accroître son efficacité, évaluée en fonction

de critères tels que l'amélioration du taux de service ou la contraction du nombre de ruptures » (Paché et Des Garets, 1997, p. 67). Mais, sensiblement, la logistique aval s'inscrit pour les entreprises dans les pratiques de e-commerce, dans la relation *Business to Consumer*. Comme le souligne la FEVAD (Fédération des Entreprises de Vente A Distance), le e-commerce a vu les ventes en ligne en France entre 2010 et 2012 augmenter de 22 %. Sur les autres pays d'Europe, on note les taux de croissance suivants : Allemagne : + 17 %, Belgique : + 24 %, Danemark : + 14 %, Italie : + 19 % et Pays-Bas : + 9 %. Autre chiffre parlant de cette évolution, 43 % des particuliers en Europe ont acheté par Internet en 2011. C'est donc petit à petit que les travaux de recherche vont se pencher sur cette problématique du e-commerce et de la gestion de la logistique du dernier kilomètre qui en découle. Les questions de modes de préparation des commandes en ligne sont, bien sûr, au centre des préoccupations (Paché, 2008 ; Durand et al., 2010). Mais, on trouve aussi des travaux qui se penchent sur une meilleure utilisation des espaces logistiques urbains (Boudouin, 2006 ; Morana et Gonzalez-Feliu, 2011).

Deux autres logistiques intraorganisationnelles sont l'objet d'attentions de la part des chercheurs en logistique :

- premièrement, la logistique de production ou interne où l'attention se situe sur une maximisation de la charge des équipements avec une minimisation de stocks de produits intermédiaires (Giard, 2003 ; Paché et Paraponaris, 2006). Des outils d'aide à la décision tels que la matrice produit-procédé seront utilisés. Née dans les années 1970, la matrice produit-processus caractérise le cycle de vie du processus de production (Hayes et Wheelwright, 1979a, b ; Hill, 1994 ; Miltenburg, 1995 ; Ahmed et Schroeder, 2002). Selon Beaulieu et Landry (2008), et en s'appuyant sur cette matrice, l'entreprise choisit le meilleur « alignement » possible avec ses partenaires, afin de réduire l'incertitude et répondre au mieux au marché desservi. Il s'ajoute à cet outil, l'approche en *lean manufacturing* qui est considéré comme l'élément représentatif de la compétitivité (« Le lean, c'est de la compétitivité » – L'usine nouvelle, 31 mai 2012) : « *Le lean manufacturing est un nom générique qui désigne un système de production originellement développé par Toyota et désormais utilisé de par le monde dans tous les secteurs industriels. Le lean est défini comme une approche systématique qui vise à identifier et éliminer tous les gaspillages (activités à non-valeur ajoutée) au travers d'une amélioration continue en vue d'atteindre l'excellence industrielle.* » (Petitqueux, 2006, p. 3) ;
- deuxièmement, la logistique d'approvisionnement ou amont considère la place de l'acheteur dans les problématiques de logistique : juste à temps, externalisation, développement de nouveaux produits, outils de pilotage, etc. (Calvi, 1998, 1999, 2000 ; Calvi et al., 2000 ; Sauvage et Nahon, 2000). Des outils comme la matrice de maturité des achats seront à privilégier à ce niveau (Bruel, 2004 ; Bruel et Petit, 2005 ; Bruel, 2007).

Dans un deuxième temps, nous trouvons un certain nombre de « supports » à la réalisation des connexions intra et interorganisationnelles. Les recherches s'intéressent ainsi aux notions de mutualisation des transports, du rôle des prestataires logistiques, de la place de la traçabilité ou encore des systèmes/technologies de l'information et de la communication.

Cette représentation permet de hiérarchiser les variables sur lesquelles porte le volet économique du SuSCM. Dans ce contexte, nous présentons les travaux où nous nous illustrons. Pour cela, nous laissons « de côté » les travaux en lien avec la définition des dimensions du *Supply Chain Management* et qui –en fait– convergent avec la représentation

du tableau 2. En conséquence, trois types de travaux seront appréhendés ici. Tout d’abord, les travaux sur la traçabilité et qui résultent de l’encadrement de la thèse de Mademoiselle Meriam Karâa. Ensuite, les travaux sur la mutualisation des transports qui sont le reflet de notre collaboration avec le groupe « transport de marchandises » du Laboratoire d’Economie des Transports. Enfin, les travaux sur les systèmes d’information, travaux menés plus à l’occasion de requêtes ponctuelles que réellement dans un cadre suivi de notre parcours de recherche.

1.3 La traçabilité (encadrement doctoral)

<u>Liste des travaux qui s’insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :</u>	<u>Source :</u>	<u>Méthodologie :</u>
Karâa, M. et Morana, J. (2008), Le poids et l’enjeu de la traçabilité en Tunisie : Le cas de la filière dattes et huile d’olive, <i>Revue Française de Gestion Industrielle</i> , Vol. 27, n° 1, pp 71-86.	<i>Mémoire DEA...</i> terrain : 2 sect. d’activités	Analyse qualitative : prises de notes
Karâa, M. et Morana, J. (2011), Théorie de la diffusion de l’innovation de Rogers et traçabilité : application au secteur de la datte tunisienne, <i>Logistique & Management</i> , Vol. 19, n°1, pp. 19-29.	<i>Thèse</i>	Analyse qualitative – 22 entretiens - NVivo
Karâa, M. et Morana, J. (soumis), ICT and Rogers' theory of diffusion and adoption of managerial innovation (1962) as factors of facilitating traceability: adaptation to the Tunisian date factor, <i>International Journal of Production Economics</i>	<i>Idem</i>	

Souvent la traçabilité est vue soit comme un outil, un moyen à la gestion d’une chaîne logistique (Romeyer, 2000 ; Fabbe-Costes et Lemaire, 2001 ; Colin, 2005), soit considérée comme une démarche à part entière (Viruega, 2004 ; Pellaton et Viruega, 2007). Les résultats qui sont présentés ici correspondent aux retours du suivi d’une recherche doctorale que nous avons encadrée et qui s’intéresse à l’appréhension de la traçabilité dans un pays qui débute dans la pratique de cette démarche : recherche doctorale de 2005 à 2010. Les éléments cités tendent à souligner que la traçabilité peut être perçue comme une démarche au même sens que le *Supply Chain Management*.

Pour identifier les caractéristiques à mêmes d’évaluer une démarche de traçabilité, nous avons lié les caractéristiques de la traçabilité à la théorie de la diffusion et d’adoption d’une innovation managériale développée par Rogers (1962, 2003). Cette théorie a été formalisée pour prédire la diffusion et l’adoption d’une innovation quelques soient sa nature et son domaine, telles que les innovations organisationnelles ou managériales (Chau et Tam, 1997).

Modèle d'adoption de Rogers

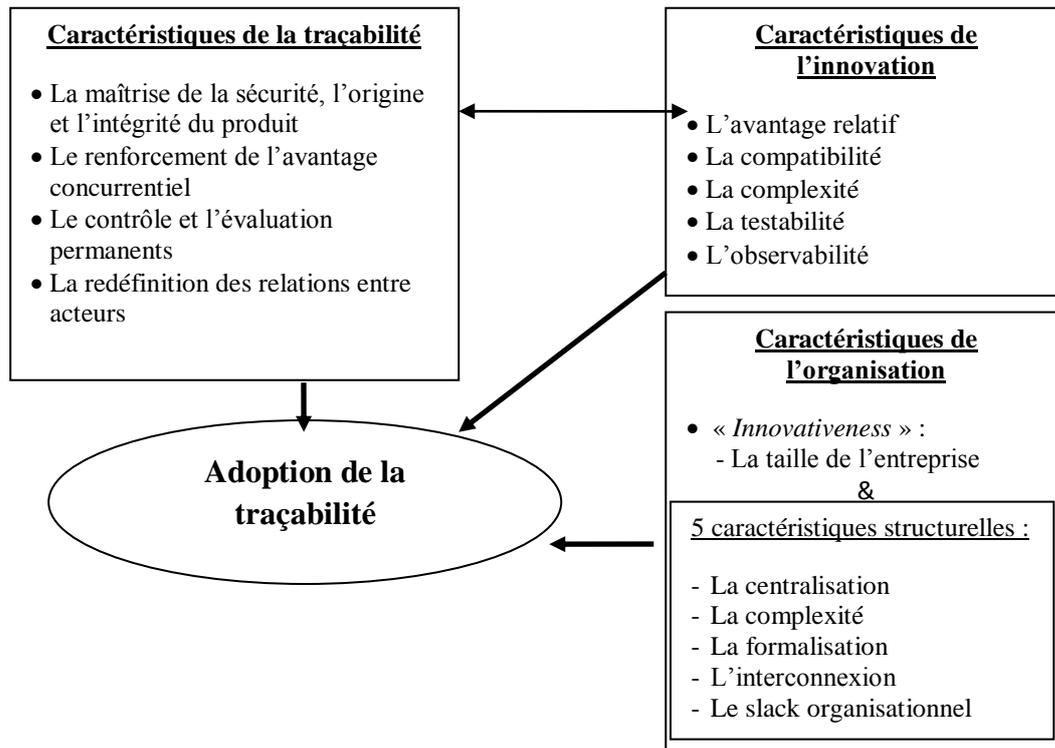


Figure 3. Le couplage entre la traçabilité et le modèle de Rogers sur l'adoption de la traçabilité (Karâa et Morana, 2011)

Quatre caractéristiques expriment la traçabilité :

- la maîtrise de la sécurité, l'origine et l'intégrité du produit. La traçabilité est considérée comme un des piliers du management de la qualité. A ce niveau, l'entreprise doit maîtriser la sécurité du produit. Elle s'appuie sur une connaissance de l'origine et de l'intégrité des produits. L'intégrité des produits concerne le respect des modes de stockage. Par la suite, la traçabilité apporte la preuve de l'authenticité des produits. Elle assure ainsi la protection des marques, des réseaux de distribution, du savoir-faire et de la sécurité des échanges. En ce sens, en garantissant l'origine et en apportant la preuve de la qualité et de l'authenticité des produits offerts, la traçabilité est considérée comme un élément essentiel de la crédibilité de l'organisation ;
- le renforcement de l'avantage concurrentiel. Deux éléments sont à considérer : (1) d'une part, la fidélisation et la confiance des consommateurs par la sécurité sanitaire des aliments et des produits (Fabbe-Costes et Lemaire, 2001) ; (2) d'autre part, par un suivi permanent des commandes, elle permet de maîtriser les coûts liés à la gestion des stocks et à un approvisionnement en « juste à temps » ;
- le contrôle et l'évaluation permanents qui par l'accès à l'ensemble des informations du produit tout au long de la chaîne logistique, en temps réel et de manière continue, permet « un pilotage permanent » de l'entreprise (Romeyer, 2001) ;
- la redéfinition des relations entre acteurs par l'établissement de « relations de confiance » qui assurent partenariats et coopérations.

Quant au modèle de Rogers (1962, 2003), il s'établit par l'entremise des caractéristiques intrinsèques d'une innovation et des caractéristiques organisationnelles.

Les caractéristiques intrinsèques d'une innovation s'expriment à travers cinq éléments-clés qui influencent l'adoption ou le rejet de cette dernière :

- l'avantage relatif ou degré avec lequel une innovation est perçue par les « adopteurs » potentiels comme étant meilleure que celle existante. Le degré d'avantage relatif peut être mesuré économiquement (exemple : ratio des bénéfices attendus), en termes de satisfaction ou de facteur de prestige social (Rogers, 2003) ;
- le degré avec lequel une innovation est perçue comme compatible avec les valeurs, les expériences et les besoins des « adopteurs » potentiels ;
- la complexité ou le degré avec lequel une innovation est perçue comme difficile à comprendre et à utiliser. En ce sens, plus une innovation est perçue comme complexe, moins on essaiera de l'adopter et inversement (Handfield et Pagell, 1995) ;
- la testabilité ou le degré avec lequel une innovation peut être testée sur un champ limité avant son utilisation ;
- l'observabilité ou le degré avec lequel les résultats d'une innovation sont visibles. Ainsi, plus les résultats sont visibles, plus son adoption sera rapide.

Les caractéristiques organisationnelles d'une innovation dépendent essentiellement :

- de l'« *innovativeness* » qui signifie la capacité que possède une entreprise (par rapport aux autres entreprises) à adopter une innovation et de manière plus rapide (Rogers, 2003). Ainsi, l'*innovativeness* dépend de la taille et des spécificités structurelles de l'entreprise désirant adopter une innovation ;
- ensuite, cinq caractéristiques structurelles peuvent influencer l'*innovativeness* de l'entreprise : (1) la centralisation (-)¹⁷ : plus le pouvoir est concentré, moins l'entreprise est innovante et possède une capacité importante à adopter des innovations ; (2) la complexité (+)¹⁸ : degré avec lequel les membres d'une organisation possèdent des connaissances et un niveau d'expertise élevé (compétences et connaissances) ; (3) la formalisation (-) : degré avec lequel l'entreprise oblige ses membres à suivre des règles strictes et procédures formelles ; (4) l'interconnexion (+) : degré avec lequel les membres de l'entreprise sont reliés dans le cadre d'un réseau interpersonnel ; et, (5) le slack organisationnel (+) : correspond à l'excédent de ressources dont dispose l'entreprise en plus de celles nécessaires à son fonctionnement.

Sur la base de ce modèle, la méthodologie a consisté à effectuer des entretiens semi-directifs auprès d'entreprises exportatrices de dattes en Tunisie. Trois entreprises ont été interrogées, avec respectivement 6 interviewés, 5 interviewés et 2 interviewés. Ces personnes étaient soit des cadres de l'entreprise, soit le dirigeant de l'entreprise. La technique d'analyse des données obtenues a été celle de l'analyse de contenu thématique *via* le logiciel NVivo dans sa version de 2008.

Du modèle de Rogers et de son application à la traçabilité, les résultats montrent que la testabilité, la complexité ainsi que la taille ne sont pas considérées par les acteurs. Par contre, tous les autres éléments du modèle sont validés par les interviewés. Des caractéristiques de la traçabilité, les éléments associés à la technologie ne sont pas « retenus ». Il est possible

¹⁷(-): la caractéristique influence négativement la capacité d'innovation de l'entreprise.

¹⁸(+): la caractéristique influence positivement la capacité d'innovation de l'entreprise.

d'adopter une traçabilité sans pour autant détenir une technologie mature. Ceci étant, de nouveaux éléments apparaissent tels que :

- le niveau de partenariat et les relations mises en place avec ces partenaires : deux éléments qui s'inscrivent dans un nouveau facteur appelé « facteurs transversaux » ;
- au sein des caractéristiques de la traçabilité, il apparaît en sus la survie de l'entreprise, la sélection des fournisseurs, l'organisation interne, l'image du pays, le développement de l'entreprise. Tous ces éléments s'intègrent dans le point concernant l'avantage relatif des caractéristiques de la traçabilité ;
- sur les caractéristiques de l'organisation, on rajoutera le positionnement, le profil international, le management participatif, la répartition des pouvoirs, le sentiment d'appartenance, l'engagement de la Direction et les ressources financières ;
- enfin, sur les caractéristiques de l'environnement, les répondants soulignent l'importance de l'environnement concurrentiel.

Dans ces conditions, on peut observer que sur le terrain, la traçabilité s'apprécie comme une démarche de management stratégique, au même sens que le *Supply Chain Management*. L'adoption et l'appropriation de la traçabilité par les acteurs d'une chaîne logistique requièrent donc une réelle réflexion en amont de sa mise en place, et de réelles démarches qui s'intègrent dans une stratégie de changement.

En conclusion, la traçabilité et le SCM relèvent d'un projet logistique global intra et interorganisationnel. L'une et l'autre doivent s'appuyer sur une dynamique portée par la Direction Générale, mais également par chaque membre de la chaîne logistique.

A ce jour, un article commun avec Meriam Karâa est en cours de soumission auprès de la revue *International Journal of Production Economics*. Mais, dans un avenir proche, nous n'envisageons pas –à titre personnel– de continuer des publications sur la base de cet encadrement doctoral. En effet, nous préférons maintenant laisser Meriam consolider ses propres publications, et commencer à publier avec d'autres auteurs, seuls moyens de (démon)trer la valeur de son propre cursus de recherche. Il n'en reste pas moins que nous restons à son écoute, et peut-être plus tard, pour d'autres publications sur d'autres terrains.

1.4 La mutualisation des transports

<u>Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :</u>	<u>Source :</u>	<u>Méthodologie :</u>
Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), La mutualisation des livraisons en milieu urbain : une réflexion sur les marges de manœuvre du groupe NMPP, <i>Revue Française de Gestion Industrielle</i> , N° spécial sur la logistique urbaine, Vol. 29, n° 2, pp. 71-91.	<u>Projet Logistique Urbaine Mutualisée Durable</u>	Groupe de travail inter-expertises :
Gonzalez-Feliu, J., Morana, J., Salanova Grau, J.-M et Tai-Yu M. (2013), design and scenario assessment for collaborative logistics and freight transport systems, <i>International Journal of Transport Economics</i> , accepted for publication in Special Issue "Freight Transport Analysis".	terrain : Groupe Presstalis (anciennement Groupe NMPP)	Groupe Presstalis – Laboratoires de recherche – Pouvoirs Publics Réunions – Entretiens (prises de notes) – Revue de littérature
Gonzalez-Feliu, J., Salanova Grau, J., Morana, J., Mitsakis, E. (2013), <i>urban logistics pooling viability analysis via a multicriteria multiactor method</i> . In Petit-Lavall, M.V. (ed.) A new regulatory framework for transport, Marcial Pons, Madrid, to appear.		
Gonzalez-Feliu, J., Morana, J., Adriankaja, D. (2013), <i>Urban consolidation and logistics pooling. Planning, management and</i>		

<p><i>scenario assessment issues</i>. In Gonzalez-Feliu, J., Semet, F., Routhier, J.L. (eds.) Sustainable Urban Logistics: Concepts, Methods and Information Systems, Springer, to appear</p> <p>Morana, J., Gonzalez-Feliu, J. (2013), <i>Evaluating urban logistics projects. Converging supply chain management and town planning viewpoints</i>. In Gonzalez-Feliu, J., Semet, F., Routhier, J.L. (eds.) Sustainable Urban Logistics: Concepts, Methods and Information Systems, Springer, to appear.</p> <p>Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), Collaborative transportation sharing: from theory to practice via a case study from France. In Yearwood, J.L. and Stranieri, A., <i>Technologies for Supporting Reasoning Communities and Collaborative Decision Making: Cooperative Approaches</i>, IGI Publishing.</p>		
--	--	--

L'entrée au sein du Laboratoire d'Economie des Transports en 2006 a été l'occasion de s'associer avec le groupe de recherches « marchandises en ville ». Cette association nous a permis d'investir d'autres pans de la recherche en logistique, à savoir la notion de mutualisation des transports et le rôle et la place de la logistique urbaine ou du dernier kilomètre, ultime maillon de la chaîne logistique.

Au cœur des réflexions sur la collaboration au sein de la gestion des transports, on parle beaucoup de la mutualisation des transports. La mutualisation des transports se définit comme : « *un type de collaboration interentreprises caractérisée par une mise en commun de ressources de deux ou plusieurs acteurs (concurrents ou non) avec l'objectif d'une meilleure rationalisation des flux de transport. Par rationalisation des flux de transport, nous entendons tout moyen (économique, technologique, humain, organisationnel, etc.) susceptible d'améliorer la livraison d'un bien et service jusqu'à son point de consommation final* » (Gonzalez-Feliu et Morana, 2010a, b). Deux modes de fonctionnement de la mutualisation des transports existent :

- la collaboration plurilatérale qui consiste à mettre en commun les ressources de plusieurs acteurs, avec ou sans intermédiaire ;
- le groupement de transporteurs qui, au travers d'une association ou société coopérative, met en place une plate-forme informatique fédérant les offres et demandes.

La mutualisation des flux de transport est un sujet très populaire mais encore peu exploré. En milieu urbain, une mutualisation des flux de transport permet une meilleure rationalisation des moyens mis en place se traduisant à la fois par une réduction de coût et par un impact environnemental moindre. Elle s'avère une alternative pour le secteur de la messagerie de presse, qui en France rencontre de plus en plus de difficultés à réduire ses coûts de distribution. C'est dans ce contexte qu'un projet sur la Logistique Urbaine Mutualisée Durable a été entériné en janvier 2009 entre le groupe Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (NMPP) renommé Presstalis fin 2009 et certaines institutions publiques et privées dont le Laboratoire d'Economie des Transports. L'optique de ce projet était de décliner des propositions d'amélioration des flux afin de pallier à la diminution du taux de chargement des véhicules et entrepôts de Presstalis. L'objet de ce travail était de faire un état des lieux des besoins, des marges de manœuvre et des choix envisageables pour obtenir un système performant de mutualisation des flux de transport, en l'appliquant au cas du groupe NMPP. Pour répondre à ce travail, nous nous sommes appuyés sur les bases organisationnelles d'un système d'information tel que proposé par Laudon et Laudon (2001).

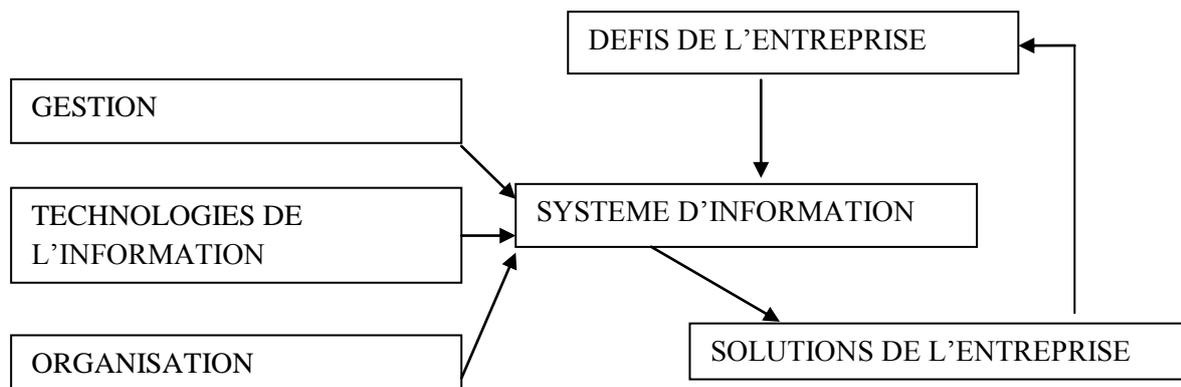


Figure 4. Les bases organisationnelles d'un Système d'Information (tiré de Laudon et Laudon, 2001)

Sur les publications menées sur ce projet, et en appui de ce modèle appliqué au cas de Presstalis, nous retiendrons :

- sur le volet gestion : la mutualisation des flux passe par une structure de distribution efficace, et ceci sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Cette mutualisation doit également concerner le flux « retour », ici des invendus. L'objectif recherché à ce niveau s'appréciera par la capacité de réduction des ruptures de charge. Elle passe par, soit une « élimination » de certaines plates-formes qui n'ont pas de valeur de dispatching, soit par des partenariats avec d'autres acteurs (issus pour certains d'autres secteurs d'activités) afin de maximiser la capacité de remplissage tant des plates-formes que des moyens de transport ;
- sur le volet technologies, trois éléments doivent être considérés. Tout d'abord, un système de gestion des tournées et de design du réseau adéquat. Cet élément est d'autant plus à réfléchir et à consolider avec les acteurs si une partie du transport n'est pas effectuée en propre, ce qui est le cas sur le maillon aval de Presstalis. Ensuite, à-travers le suivi des systèmes d'échange de documents qui facilitent la réactivité aux demandes. Enfin, par les systèmes de traçabilité, tout particulièrement intéressants sur les produits adjoints à la presse et d'assez forte valeur tels que les CD Rom ;
- sur le volet organisation, la question de l'utilisation des entrepôts tous horaires confondus est à l'étude. En effet, les dépôts sont utilisés de 20 heures à 8 heures du matin, laissant une large amplitude en journée pour d'autres besoins ;
- sur le volet défis et solutions de l'entreprise, points qui n'étaient pas du ressort du travail demandé au laboratoire d'Economie des Transports, c'est le défi de la réalisation et de la réussite du projet en lui-même qui doit être considéré. Sur les solutions, trois actions doivent être retenues, à savoir sur les activités de transports, les espaces logistiques et les services et qualité de vie. Mais, comme nous l'avons souligné, bien que non contractuel, nous avons proposé à Presstalis, un ensemble d'indicateurs aptes à répondre à ces trois actions.

A ce jour, le contrat Presstalis, du moins dans sa partie avec le Laboratoire D'Economie des Transports est finalisé. Ne reste plus en cours de réalisation, que divers chapitres d'ouvrage qui devraient paraître courant 2013.

La mutualisation du transport nous a amené à nous poser des questions sur le rôle et la place des Centres de Distribution Urbains pour une logistique urbaine plus fluide. En effet, la logistique urbaine est la plus ardue et la plus coûteuse à mettre en place pour les entreprises : ne peuvent rentrer en ville tous les tonnages de camions, arrêts fréquents donc plus coûteux,

problème de présentiel du réceptionnaire. Dans un des rares exemples de réussite de cette stratégie au sein de la ville de Padoue en Italie, nos travaux soulignent deux critères que toute entreprise privée doit considérer :

- « celle du cofinancement [public-privé] des véhicules et l'utilisation d'infrastructures propres, pour minimiser les coûts de mise en œuvre du service, en utilisant des fonds régionaux et européens pour le développement de stratégies "vertes" ;
- celle d'une gestion opérationnelle efficace qui combine une sous-traitance des opérations courantes, et une stratégie commerciale très dynamique afin de chercher à tout moment de nouveaux clients. De plus, l'utilisation d'un système d'information accepté par les principaux opérateurs de transport [...] fait qu'une diversification de services soit aussi envisagée » (Morana et Gonzalez-Feliu, 2011, p. 24).

Les travaux menés sur cet élément, également en association avec Jesus Gonzalez-Feliu comme pour la mutualisation, présentent le cas du service Cityporto à Padoue en Italie qui est une ville de taille moyenne, et classée depuis 1997 au Patrimoine mondial de l'Humanité de l'Unesco. Cette ville a instauré un système de livraison limitée en centre-ville, qui oblige les transporteurs à répondre à des cahiers de charge relativement lourds, ne serait-ce que dans l'utilisation de moyens de transport dits « verts ». En conséquence, nous précisons cette expérience au sein de notre deuxième chapitre traitant des travaux relatifs aux dimensions du *Green Supply Chain Management*.

Sur ces deux expériences, les pratiques observées présentent deux éléments principaux. Premièrement, une volonté des acteurs à trouver des solutions pour rendre plus économique le transport des marchandises : meilleur remplissage des véhicules, meilleure gestion des tournées, meilleurs suivis de la qualité et donc de la traçabilité. Cette volonté touche également la logistique des retours dans une meilleure réflexion pour moins de retours à vide. Une réponse peut trouver place dans les Centres de Distribution Urbains où les derniers kilomètres sont effectués par des petits tonnages, donc moins consommateurs en gasoil, par exemple ; ce qui permet aux gros tonnages de repartir à plein pour peu que le transporteur ait trouvé un client dans la Zone Industrielle de livraison à l'aller. Deuxièmement, et par ricochet, dans une réflexion plus environnementale, dans la moindre utilisation de véhicules par un meilleur remplissage ou par des véhicules plus « verts » dans les derniers kilomètres de livraison, lieux propices à la pollution du fait d'arrêts fréquents.

1.5 Les systèmes d'information et les Technologies de l'Information et de la Communication

Avant de clôturer le volet économique du *Sustainable Supply Chain Management*, nous ne pouvons faire l'impasse sur l'importance des systèmes d'information et des technologies de l'information et de la communication dans la gestion d'une chaîne logistique. En logistique, les outils informatiques sont nombreux et leurs rôles sont divers (Fabbe-Costes, 2000, 2007). Ils se situent tant dans l'aide à la décision, qu'à la gestion des interfaces ou encore dans le pilotage des processus. Bien que ce thème ne soit pas un thème moteur de notre recherche, nous avons effectué quelques travaux sur leur incidence dans la chaîne logistique.

<p>Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) : Morana, J. (2008), L'information, clef du supply chain management, In Paquet, Ph. (coord.), <i>Information et communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ?</i>, L'Harmattan, pp. 79-102.</p>	<p>Source :</p>	<p>Méthodologie : Revue de littérature</p>
--	------------------------	--

En 2008, dans un ouvrage coordonné par Philippe Paquet du Laboratoire Orléanais de Gestion, un chapitre sur le rôle clef de l'information dans la pratique du *Supply Chain Management*. L'objectif de ce chapitre est de présenter les principaux points qui doivent être mobilisés pour étayer le SCM, de la manière la plus efficace possible. Nous estimons que sa réussite dépend prioritairement de l'utilisation de son (système d')information. Pour cela, trois groupes de questions sont posées :

- comment les origines et les destinations de l'information évoluent-elles dans les firmes ? Et, en cela, comment ces évolutions transforment-elles les actions entreprises dans les organisations ? Pour répondre à ces deux questions, il convient d'analyser comment l'information se transmet et s'utilise dans l'organisation, mais aussi de quelle manière l'information est structurée et répartie entre les différentes firmes d'un réseau d'affaires. Ici, sont déclinés les domaines d'appréciation du SCM et sa mesure de la performance à travers les indicateurs phares.
- comment les modes et les moyens de cet échange se transforment-ils et comment interagissent-ils les uns avec les autres ? La réponse à cette question fait plus particulièrement appel aux nouveaux systèmes d'échanges d'information. Elle souligne l'importance d'une analyse comparative des besoins des acteurs dans et hors des organisations et des différents vecteurs qui obligent aux évolutions des techniques d'information. Ici, sont appréciées les différentes technologies associées au SCM.
- comment les motivations à l'échange d'information évoluent-elles et comment influencent-elles les choix en matière de décision ? Répondre à ces questions suppose de porter un regard attentif à l'individu dans l'organisation et dans le groupe. Ici, sont déclinés les facteurs d'adoption (confiance cognitive et affective) de l'acteur sur la transmission d'une information.

Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :	Source :	Méthodologie :
Arbaoui, S. et Morana, J. (2007), Réflexions sur l'élaboration d'un guide EDI pour les PME, <i>La Revue Sciences de Gestion</i> , n° 222, pp. 131-140.	<i>Etude de cas.....</i> TPE	Prises de notes (guide d'entretiens) : 4 personnes

En co-auteur avec Madame Selma Arbaoui, maître de conférences en Sciences de l'Ingénierie des Processus, nous avons écrit un papier sur l'élaboration d'un guide EDI (*Electronic Data Interchange* ou Echange de Données Informatisées). Le principal apport managérial de ce papier était de souligner et d'apporter une convergence de discours entre le gestionnaire et l'informaticien lors de l'élaboration d'un cahier des charges, document émis en amont de l'implémentation de ce logiciel, et donc important dans sa construction pour assurer des échanges de bonne qualité entre les acteurs de la chaîne logistique et ceci sur le long terme.

Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :	Source :	Méthodologie :
Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), La mutualisation des livraisons en milieu urbain : une réflexion sur les marges de manœuvre du groupe NMPP, <i>Revue Française de Gestion Industrielle</i> , N° spécial sur la logistique urbaine, Vol. 29, n° 2, pp. 71-91.	<i>Projet LUMD</i>	

Enfin, dans ce paragraphe, il ne faut pas oublier le modèle de Laudon et Laudon (2001) et utilisé dans le travail LUMD présenté précédemment.

Le volet économique du *Sustainable Supply Chain Management* est riche de questionnements et de travaux. Il constitue le socle le plus fécond des réflexions menées par les académiciens et les praticiens du champ de la logistique. Dans ce volet, nous n'avons pas tout exploré, loin de là. D'autant que d'autres sont de plus grands spécialistes, et depuis bien plus longtemps, que nous sur certains éléments de construction de ce volet. Pour notre part, nous caractériserons notre action par une évolution historique et par la rencontre d'autres chercheurs :

- tout d'abord, par l'évolution historique et dès la recherche doctorale, nous nous sommes consacré à la définition des dimensions du *Supply Chain Management*. Il était donc pertinent d'en apprécier l'évolution dans une réflexion académique et professionnelle, afin de l'inclure dans un *Sustainable Supply Chain Management*, qui constitue –selon nous– la suite normale de l'évolution de la logistique ;
- ensuite, à travers nos rencontres sur les deux postes de maître de conférences que nous avons occupés. Premièrement, à l'IUT d'Issoudun, dans l'Indre avec quelques travaux sur l'information et les systèmes d'information. Deuxièmement, au Laboratoire d'Economie des Transports de l'Université Lumière Lyon 2 où nous avons « découvert » la problématique de la gestion du transport.

Dans la seconde partie de ce travail de synthèse, nous développerons le volet environnemental du *Sustainable Supply Chain Management*. Après avoir présenté l'historique et l'importance croissante de cette réflexion « verte » dans la logistique, nous préciserons les axes sur lesquels nos travaux se sont portés. Deux axes seront ainsi définis. Un premier axe sur la gestion des déchets avec un premier travail effectué lors de notre présence à l'IUT de l'Indre, et pour lequel un renouveau de questionnements voit actuellement le jour au sein du LET avec un contrat de recherche. Un deuxième axe sur la logistique urbaine verte qui présente l'expérience de Cityporto sur une réussite d'un transport écologique en centre-ville.

2. Le *Green Supply Chain Management* : dimension économique du *Sustainable Supply Chain Management*

<u>Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :</u>	<u>Source :</u>	<u>Méthodologie :</u>
Morana, J. (2013), <i>La logistique durable</i> , Hermes-Lavoisier Morana, J. (2013), <i>Sustainable supply chain management</i> , ISTE Ltd and John Wiley & Sons Inc.		Revue de littérature

L'éco-conception, la gestion des déchets, la *reverse logistics*, le *remanufacturing* sont autant d'éléments qui se placent dans le *Green Supply Chain Management*. En 2007, Srivastava effectue une synthèse sur les travaux attachés au volet « vert » de la logistique. Ainsi, les premiers travaux s'y référant apparaissent dès les années 1992, à la même époque que l'émergence du *Supply Chain Management* (Christopher, 1992).

Or, ce n'est vraiment que vers les années 2000 que l'on peut considérer que les recherches sur cette thématique vont prendre de l'ampleur. Peut-être peut-on y voir une réponse à travers la mise en place de décrets sur la protection de l'environnement telles que les directives européennes de 2002 sur le traitement des déchets des équipements électroniques et électriques. De même, sur l'éco-conception, la directive européenne 2000/53/CE du 18 septembre 2000 relative aux véhicules hors d'usage (VHU) qui fixe des objectifs chiffrés à atteindre au 1er septembre 2015 et qui consistent en l'obligation –en poids moyen par véhicule et par an– de réutiliser et valoriser les automobiles à hauteur minimale de 95 % ; et à

réutiliser et recycler les automobiles à hauteur minimale de 85 %, constitue également un point qui exprime cet intérêt croissant sur la logistique verte.

Un autre axe peut être considéré ici : la raréfaction des matières premières, fossiles. Celle-ci se répercute, par exemple, sur une pratique du *remanufacturing* qui consiste à redonner vie à des anciens outillages, gagnant ainsi en coût (moins de matières) et en écologie (temps de *process* diminué et donc moins polluant).

Enfin, n’oublions pas l’augmentation des pollutions (Gaz à Effet de Serre) qui est souvent avancée pour exprimer le poids de plus en plus grand dans les questionnements des chercheurs et des praticiens. D’où l’émergence du Bilan Carbone ou de modes de transports plus écologiques (éco-conduite, norme Euro 5 et 6 pour les camions, véhicules électriques, GPL ou hybrides).

Plusieurs travaux académiques vont donc s’intéresser au Système de Management Environnemental (Simonet, 2003 ; Reyes Carillo, 2007), à l’éco-conception, au *remanufacturing* (Chouinard et al., 2006 ; Michaud, 2010 ; El Korchi et Millet, 2010), au traitement des déchets ou encore à la *reverse logistics* (Rogers et Tibben-Lembke, 2001 ; Lambert et Riopel, 2004). Ces éléments modifient le comportement des acteurs. Même si les actions sont lourdes à mettre en œuvre, les effets bénéfiques ne sont pas à négliger. Certes, le rôle écologique est le premier avantage à souligner ; mais, l’entreprise y trouvera également des avantages financiers (le *remanufacturing* limite la production d’un bien dans son intégralité) et stratégiques (meilleure image, diminution des taxes sur les déchets ultimes).

Comme souligné, nos travaux se situent sous deux axes. Tout d’abord, sur la problématique de la gestion des déchets. Ensuite, sur le transport vert en milieu urbain. Nous précisons ci-dessous ces deux axes.

2.1 La gestion des déchets

<u>Liste des travaux qui s’insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :</u>	<u>Source :</u>	<u>Méthodologie :</u>
Morana, J. (2005), Le coût des déchets dans la dyade producteur-traiteur, <i>Logistique & Management</i> , Vol. 13, n° 2, pp. 83-90.	<i>Etude de cas</i> Entreprise SITA – centre Ouest	l’entretien (prise de notes)

Notre premier axe de recherche sur le volet environnemental du *Sustainable Supply Chain Management* concerne la gestion des déchets. Cette recherche a été initialement traitée en 2005 avec un papier sur la gestion du coût du déchet au sein de la société SITA, spécialiste du traitement de déchets.

Cette étude a eu pour objectif de voir comment la société SITA–Centre Indre, évalue son efficacité en termes de gestion des déchets, tout en la faisant correspondre à des objectifs d’une politique de développement durable. Pour cela, deux points de vue ont été développés. Tout d’abord, il s’agissait de présenter les indicateurs proposés par la société SITA à ses clients. Ensuite, pour SITA elle-même, quels indicateurs étaient retenus –du point de vue opérationnel et par client– pour parfaire à une prise de décisions. Dans la situation décrite, il apparaît que les prises de décision justifient la mise en place d’outils synthétiques et intégratifs tels que les tableaux de bord (Bouquin, 2001). Ainsi, un processus de coopération entre producteur et traiteur présente un intérêt indéniable. Par l’intermédiaire de quelques indicateurs clés, une « expertise horizontale progressive » voit le jour. En effet, les opérations

menées sur le long terme ne peuvent fournir que des résultats satisfaisants aux yeux des différents acteurs de la chaîne émission/destruction des déchets. Mieux, il est possible d'avancer qu'une gestion (traitement et expertise) des déchets renforce une cohérence dans les politiques entreprises.

Perspectives :

C'est en 2012 que le questionnement sur la gestion des déchets a fait l'objet d'autres travaux. Forte de l'analyse descriptive sur les étapes d'une logistique inverse, où le déchet trouve place (Lambert et Riopel, 2004), nous avons été inclus au sein d'un nouveau contrat de recherche géré par le Laboratoire d'Economie des Transports où des investigations sur la gestion des déchets en milieu urbain s(er)ont considérées.

2.2 Le transport urbain vert

<u>Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :</u>	<u>Source :</u>	<u>Méthodologie :</u>
<p>Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), Are City Logistics Solutions Sustainable? The Cityporto case. <i>TeMA- Trimestrale del Laboratorio Territorio Mobilità Ambiente</i>, 03 (02/10). pp. 55-64. ISSN 1970-9870.</p> <p>Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2011), Le transport vert de marchandises : l'expérience de la ville de Padoue en Italie, <i>Gestion : Revue Internationale de gestion</i>, Vol. 356, n° 22, pp. 16-24.</p> <p>Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2011), Interporto di Padova S.P.A. : un camion vert dans la ville, In <i>Revue de cas en gestion</i>, ed. O. Joffre et E. Simon, Editions EMS Management& Société, RCG n°5, mars, pp. 50-61.</p>	<p><u>Etude de cas</u> Entreprise Cityporto – Padoue (Italie)</p>	<p>Entretiens</p>

Au sein de la gestion des transports, il faut citer le poids de la logistique urbaine ou logistique du dernier kilomètre. Parmi les solutions préconisées pour un transport urbain vert, la mise en place de Centre de Distribution Urbain est envisagée. Situés en général à quelques kilomètres du centre-ville, les Centres de Distribution Urbain (CDU) sont des plates-formes de groupage-dégroupage dont le but premier est la gestion des flux à destination des zones denses.

Dans ce cadre, plusieurs papiers ont été émis en collaboration avec Jesus Gonzalez-Feliu sur l'expérience réussie de Cityporto, ville de moyenne importance en Italie et qui a limité le trafic en centre-ville aux seuls résidents et aux transports professionnels faiblement ou non polluants (GPL, électriques, hybride).

A travers ces papiers, nous montrons que la logistique urbaine, et donc la logistique du « dernier kilomètre » est d'un apport fécond de questionnements. Au-delà du problème, certes crucial de l'indicateur de « tonne*km », d'autres problématiques apparaissent. Par l'entremise du service Cityporto mis en place en Italie dans la région de Padoue, nous montrons comment un projet de logistique urbaine verte a réussi et surtout est pérenne ; sachant que ce type de réflexions est encore à ce jour objet de nombreux échecs¹⁹.

¹⁹ En Europe, et en 2010, sur 20 projets de logistique urbaine verte mis en place, seuls 13 sont encore actifs et 1 est encore en test. On retrouve les échecs en Allemagne (nb. : 2), en Italie (nb. : 1), en Suisse (nb. : 1) et aux Pays-Bas (nb. : 2). Les raisons principales de ces échecs sont dues à des contraintes administratives (principalement dictées par les autorités locales) trop lourdes à gérer pour ce type d'organisation (Rosini, 2005).

L'analyse du projet Cityporto a débuté en 2009 (juridiquement parlant, le projet Cityporto a débuté en 2004) par une étude de données secondaires et d'entretiens des membres dudit projet (apporteurs financiers et managers). Nous avons retracé les différents éléments qui jalonnent cette expérience, tant sur le plan économique, environnemental que social. Le résultat de ce travail montre que si l'environnemental constitue l'objet de ce service, il n'en demeure pas moins que l'aspect financier reste prépondérant : car, une entreprise non solvable -même 'écologique'- ne peut subsister.

3. Le *Social/Sociétal Supply Chain Management* : dimension sociale/sociétale du *Sustainable Supply Chain Management*

La performance de toute activité est un élément prégnant de toute réflexion managériale. En cela, et parmi les critères à considérer, elle impose d'apprécier les comportements des individus. En effet, à quelque niveau de la strate organisationnelle, chaque individu a un rôle-clé. De fait, plusieurs questions se posent dans le management organisationnel. Quels interlocuteurs doit-on retenir ? Convient-il d'informer uniformément tous les employés d'une organisation et de chaque organisation de la chaîne logistique ? Doit-on envisager de transmettre à tous des informations en nombre, tout en prenant le risque « d'obscurcir » la vision stratégique au lieu d'en souligner les points cruciaux ? Car, trop d'informations risque de tuer l'information, comme il est commun d'énoncer : on peut ainsi craindre que les déclarations transmises ne deviennent confuses et donc peu fiables par leur diffusion trop « étendue ». A l'inverse, si le choix est pris de « catégoriser l'information », les personnes qui partagent la même unité organisationnelle mais n'ont pas accès à la même information, risquent de ressentir un sentiment d'iniquité et de non-reconnaissance à un projet commun.

Or, on ne peut parler performance des organisations sans s'intéresser aux normes sociales et sociétales ? En ce sens, réfléchir au lien entre gestion des ressources humaines et logistique est primordial. A ce titre, les dimensions humaines sont souvent soulignées dans le *Supply Chain Management* et le *Green Supply Chain Management*. Par exemple, dans le SCM, certains auteurs parlent du contexte comportemental général à (ré)concilier avec les composants comportementaux et managériaux, d'une culture commune, de la définition des rôles, du partage des risques et des primes, du rythme du travail, de la réduction des conflits, de la formation ou encore des boîtes à idées (GRLT, 1995 ; Cooper et al., 1997 ; Bowersox et al., 1999 ; Lambert et al., 1998, 2005 ; Mentzer et al., 2001 ; Min et Mentzer, 2004). Au sein du GrSCM, Srivastava (2007) souligne la santé professionnelle et la sécurité. Egalement en 2007, dans un article de vulgarisation sur le lien SCM et gestion des ressources humaines, Emeric Levy du CPIM-APICS (*Logistiques Magazine*, n° 222) remarque que si le facteur humain est ignoré, les organisations se bloquent dans leur évolution du fait d'une organisation inadaptée, de processus défailants, de dysfonctionnements non identifiés et d'équipes démobilisées.

Un travail sur l'intérêt de préciser un *social/sociétal Supply Chain Management*, comme il existe un *Green Supply Chain Management* qui appréhende la pensée environnementale du SCM est donc opportun. En effet, il est nécessaire de définir un social/sociétal SCM qui permette de faire face au besoin de plus en plus grand de talents, mais aussi afin de pallier une certaine forme de chantage à l'emploi qui consiste à « brandir une épée de Damoclès » à travers la pratique de délocalisation dans des pays à bas coûts salariaux.

3.1 Premiers travaux sur le facteur humain

<u>Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :</u>	<u>Source :</u>	<u>Méthodologie :</u>
Morana, J. et Van-Hoorebeke, D. (2002), Le facteur humain : au cœur du supply chain management, <i>Gestion 2000</i> , Vol. 19, n ° 6, pp. 131-141.	Thèse	Entretiens

C'est très tôt que nous nous sommes intéressé au poids et au rôle social dans la chaîne logistique. Les premiers travaux menés se sont attachés à la confiance cognitive et affective²⁰. En cela, l'objectif est de mettre l'accent sur l'intérêt organisationnel de considérer le facteur humain interne comme central pour augmenter les chances de succès de la mise en place du SCM.

Nous sommes parti du principe qu'au sein de la recherche sur les coopérations intra et interorganisationnelles, le rôle de l'émotion, intrinsèque à la confiance affective (Mc Allister, 1995), faisait peu l'objet de développements. Ce constat était d'autant plus surprenant que la confiance interpersonnelle est considérée comme un facteur clé et fondamental des relations coopératives (Smith et al., 1995). Pour pallier à ces manquements, les deux articles co-écrits sur ce thème intègrent la notion de contagion émotionnelle (Hatfield et al., 1994) au modèle d'acceptation des systèmes d'informatisation, le *Technology Acceptance Model* (Davis et al., 1989), rapporté à une démarche du *Supply Chain Management*. En effet, si le rôle de la contagion émotionnelle est mis en relief dans ce processus d'acceptation, c'est dans le but de proposer un remède à son éventuel effet négatif dans ce réseau global d'affaires (Harland, 1996). Et, c'est en se basant sur les retours des 22 entretiens entrepris lors de notre recherche doctorale que nous soulignons l'incidence des confiances cognitive et affective pour l'acceptation et l'adoption de toute nouvelle démarche stratégique au sein d'une organisation.

<u>Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :</u>	<u>Source :</u>	<u>Méthodologie :</u>
Morana, J. (2004), Le capital humain dans le réseau d'affaires : une réflexion dans la pratique d'un EDI (Electronic Data Interchange) au sein d'une PME, <i>Revue Humanisme & Entreprise</i> , n° 267, pp. 89-108.	Etude de cas	Entretiens

Un deuxième travail sur le rôle humain a été consolidé en 2004. Ici, nous avons pris appui sur l'utilisation d'un EDI. L'EDI est l'un des modes d'échanges le plus utilisés pour le transfert de données entre les entreprises, grandes et petites. La question de sa mise en place/mise en forme a souvent été traitée en littérature. Ce faisant, peu de choses sont écrites sur la perception et l'appréhension de cet outil par les personnes qui travaillent en direct avec²¹. Tel est le questionnement qui a fondé l'écriture de cet article, relatif au vécu des employés d'une PME sur le rôle et l'utilisation de l'EDI. Ainsi, pour cette petite PME « obligée » par son principal client d'intégrer un EDI dans sa gestion quotidienne, l'appréhension par les salariés est différente selon leur fonction. Elle est positive dans la connaissance des produits en marché (assistante commerciale) et comme outil de marketing (DG). Elle est négative dans le sens où elle révèle les problèmes de compatibilité dans les parcs informatiques entre les

²⁰ Morana, J. et Van-Hoorebeke, D. (2002), Le facteur humain : au cœur du supply chain management, *Gestion 2000*, Vol. 19, n ° 6, pp. 131-141.

Van-Hoorebeke, D. et Morana, J. (2002), Le rôle de la contagion émotionnelle dans l'acceptation du supply chain management, *Revue Direction et Gestion*, n° 198, pp. 43-45.

²¹ Morana, J. (2004), Le capital humain dans le réseau d'affaires : une réflexion dans la pratique d'un EDI (Electronic Data Interchange) au sein d'une PME, *Revue Humanisme & Entreprise*, n° 267, pp. 89-108.

différents acteurs. De fait, la réalisation de passerelles informatiques en plusieurs temps ne fait pas de l'EDI un outil de changement mais un outil nécessitant des changements constants (responsable administrative). En outre, elle instaure une dépendance vis-à-vis d'un tiers, sous la mise en place d'un contrat auprès d'une SSII.

3.2 Premiers pas vers un *Social/Sociétal Supply Chain Management*

<u>Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :</u>	<u>Source :</u>	<u>Méthodologie :</u>
Morana, J. (2013), <i>La logistique durable</i> , Hermes-Lavoisier Morana, J. (2013), <i>Sustainable supply chain management</i> , ISTE Ltd and John Wiley & Sons Inc.		Revue de littérature

C'est à travers des communications que nous avons commencé à modéliser le *Sustainable Supply Chain Management*, dans son volet social/sociétal. Elles augurent ainsi de la future construction du chapitre 3 de notre ouvrage sur la logistique durable.

La représentation que nous proposons à ce jour s'inspire du travail de Gond (2006) sur la reconnaissance des ressources internes et externes dans un raisonnement de Développement Durable. Dans le cadre d'une logique logistique, nous reprenons les éléments considérés comme prégnants par Gond (2006) et regardons les travaux et pratiques émis en logistique (Cf. figure 5)

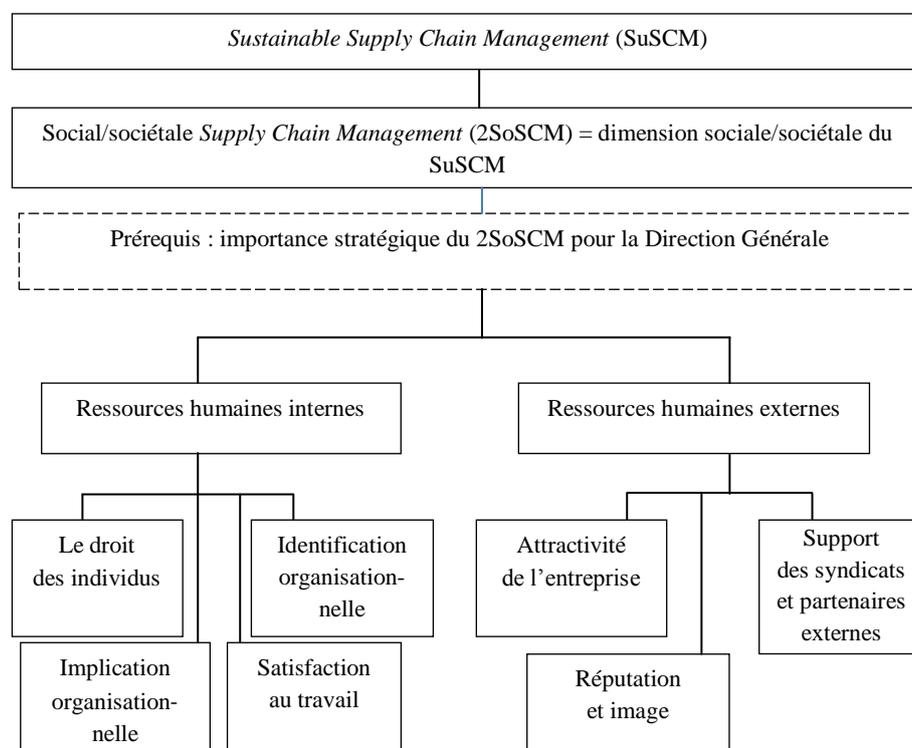


Figure 5. *Le Sustainable Supply Chain Management dans sa dimension sociale/sociétale* (Morana, 2013)

Ainsi, sur le plan intraorganisationnel :

- le droit des individus s'apprécie sur le droit des salariés, tels la norme SA8000, les codes de conduite considérés comme du « droit mou » (Etre, 2007) et la pratique du bilan social ;

- l'implication organisationnelle s'apprécie dans l'échange transactionnel. Plusieurs dimensions apparaissent dans l'échange transactionnel qui unit l'employé et l'employeur (De Montmorillon, 1997). Cette relation s'intéresse aux notions de compétences et de capacités, de motivation, de formation fournie par l'enseignement et/ou par l'entreprise et, à l'évaluation de l'investissement consenti (rapport rémunération/implication) ;
- l'identification organisationnelle donne au salarié l'idée de « faire partie de l'organisation » et permet de répondre à la question « Qui sommes-nous ? » ;
- la satisfaction au travail trouve écho dans les démarches de protection, comme énoncé dans le référentiel OHSAS 18001.

Et, sur le plan interorganisationnel :

- l'attractivité de l'entreprise peut se situer par les modes d'apprentissage appliqués par les entreprises ;
- la réputation et l'image s'apprécient par la mise en place de normes ISO, ou de démarche de protection de l'individu, comme la traçabilité ;
- au sein des supports des syndicats et partenaires externes, on trouve en sus des clients, fournisseurs, prestataires logistiques, etc. acteurs « standards » d'une chaîne logistique, les syndicats professionnels dont l'Union des entreprises de Transport et Logistique de France, le comportement socialement responsable des acteurs qui privilégie l'achat éthique, l'achat équitable, ainsi que des outils tels que la norme ISO 26000 et le bilan sociétal.

3.3 La gestion des compétences (co-encadrement doctoral)

<u>Liste des travaux qui s'insèrent dans ce paragraphe (hors communications) :</u>	<u>Source :</u>	<u>Méthodologie :</u>
Morana, J., Bonet-Fernandez, D. et Brahim, F. (2011), La gestion des compétences en Algérie : analyse du discours de professionnels et d'étudiants, Revue <i>Maghreb Machrek</i> , décembre, n° 209, pp 65-81.	<i>Enquête.....</i> terrain : Algérie	Guide d'entretiens – nb. : 48 - Tropes

La problématique de l'aspect social/sociétal revêt un intérêt croissant pour nous. En effet, elle constitue un élément non négligeable de questions (des étudiants) et de questionnements (dans le métier du logisticien). Dans cette perspective, nous avons accepté de co-diriger une recherche doctorale en 2012 sur la problématique de la gestion des compétences. Cette co-direction s'effectue avec le Professeur Jean-Marie Peretti. Elle s'intéresse à la problématique de la gestion des compétences en Algérie²². Bien que plus généraliste, donc moins adaptée au métier du logisticien, cette recherche devrait toutefois nous permettre d'améliorer notre compréhension du rôle des compétences-métiers au sein des structures entrepreneuriales.

CONCLUSION GENERALE

La logistique globale ou *Supply Chain Management* a été initialement abordée sous l'angle de la détermination des thèmes qui en assure sa mise en place et sur les indicateurs qui augurent de sa réussite. Tel a été l'objet de notre travail de thèse qui s'est penché sur cette (double) thématique en s'appuyant sur les retours d'acteurs appartenant à un secteur d'activité peu traité en recherche, à savoir la haute technologie. Ainsi, cette recherche doctorale a eu un double intérêt. Dans un premier temps, l'intérêt a été de concilier deux champs de recherche : la Logistique et le Contrôle de Gestion à travers deux réflexions peu développées à l'époque :

²² Morana, J., Bonet-Fernandez, D. et Brahim, F. (2011), La gestion des compétences en Algérie : analyse du discours de professionnels et d'étudiants, Revue *Maghreb Machrek*, décembre, n° 209, pp 65-81.

la démarche stratégique du *Supply Chain Management* et l'outil d'aide à la décision du *Balanced Scorecard*. Dans un deuxième temps, le deuxième intérêt a été d'avoir le retour de spécialistes internationaux sur un secteur d'activité (relativement) confidentiel et donc peu l'objet de retours. Des travaux en lien avec le *Supply Chain Management*, nous avons consolidé le volet économique de notre modèle sur le *Sustainable Supply Chain Management*.

Parmi les résultats de cette recherche, le rôle social est apparu comme central aux connexions intra et interorganisationnelles qui lient une chaîne logistique. C'est ainsi que nous sommes intéressés aux travaux en Ressources Humaines qui constituent un socle à l'adoption et à la réussite de toute démarche de management stratégique, telle que le *Supply Chain Management*. C'est donc très tôt que nous avons appréhendé à l'élément social qui construira plus tard notre modèle de logistique durable.

Mais, le questionnement sur la logistique globale nécessite de poser un regard sur l'environnement, au sens écologique. En effet, la logistique est influencée par l'éco-conception, le traitement des déchets, la *reverse logistics*. De plus en plus de débats se situent à ce niveau. Par notre insertion au sein du Laboratoire d'Economie des Transports, notre intérêt s'est ainsi tourné vers les logiques de logistique urbaine ou du dernier kilomètre où l'utilisation de moyens de transport plus propres devient centrale dans les politiques entrepreneuriales. C'est également un retour à la question de la gestion des déchets sur laquelle nous avons émis un premier travail en 2005.

Il importe donc aujourd'hui, dans notre XXI^{ème} Siècle, de penser logistique durable et de regarder de près les comportements des firmes dans leurs pratiques économique, environnementale, sociale/sociétale en lien avec une logistique. De manière générale, notre programme de recherche vise à mieux connaître et appréhender ces trois axes qui se situent souvent dans une relation paradoxale « concurrence / coopération ».

Perspectives de recherche sur le *Supply Chain Management*

Les travaux que nous avons menés sur le *Supply Chain Management* sont les plus importants. Sur les trois éléments qui composent cet axe, voici où nous en sommes et où nous nous situons dans un horizon à plus ou moins long terme :

- sur la traçabilité : les travaux menés sont des travaux en co-auteur, suite à un encadrement doctoral. Un article en anglais est en cours d'évaluation²³. Ceci étant, nous n'envisageons pas de continuer de publications –du moins, pour l'instant– avec Meriam. En effet, il nous semble opportun, pour la propre construction de son parcours de recherche, qu'elle effectue des publications seule, ou avec d'autres personnes. Plus tard, peut-être, et sur un autre terrain que sa recherche doctorale ;
- sur la mutualisation des transports : le contrat Logistique Urbaine Mutualisée Durable, entre le Laboratoire d'Economie des Transports et la Société Presstalis est en cours de finalisation. Sur le plan des publications qui sont issues de ce partenariat, il ne reste que quelques chapitres d'ouvrage à finaliser. Ce faisant, d'autres contrats avec les chercheurs CNRS du LET sont en cours, où la notion de mutualisation apparaît. En

²³ Karâa, M. et Morana, J. (soumis), ICT and Rogers' theory of diffusion and adoption of managerial innovation (1962) as factors of facilitating traceability: adaptation to the Tunisian date factor, *International Journal of Production Economics*.

conséquence, mais de manière plus occasionnelle, nous serons amené à publier sur ce thème²⁴ ;

- sur l'information et les systèmes d'information en logistique, nous n'avons pas pour l'instant de perspectives de publication.

Perspectives de recherche sur le *Green Supply Chain Management*

Les travaux que nous avons menés sur le *Green Supply Chain Management* se placent à deux niveaux : la gestion des déchets et la logistique urbaine verte :

- sur la logistique urbaine verte, l'analyse de l'expérience de Cityporto est finie et plusieurs publications traitent de ce sujet. En accord avec Jesus-Gonzalez-Feliu, notre co-auteur sur cette expérience, nous envisageons de stopper là les retours sur ce cas d'entreprise, sauf retournement économique !
- sur la gestion des déchets, nous sommes actuellement associé à un projet de recherche sur la gestion de déchets en milieu urbain national, mais où déjà des « extensions » voient le jour, puisqu'il a été demandé de faire un état des lieux des pratiques d'un point de vue international.

Perspectives de recherche sur le *Social/Sociétal Supply Chain Management*

Après avoir décliné les dimensions d'un *Social/Sociétal Supply Chain Management*, nous nous rendons compte que ce volet de recherche requiert un approfondissement de nos savoirs théoriques. Aussi, avons-nous accepté de co-encadrer une recherche doctorale sur la gestion des compétences, encadrement qui fait suite au suivi du mémoire de Master recherche de Mme Fouzia Brahimy en 2009.

Perspectives de recherche sur le *Balanced Scorecard Sustainable Supply Chain Management*

Concernant la recherche sur la mesure de la performance *via* les tableaux de bord, il faut noter qu'une large part de nos publications présentent et proposent au final un tableau de bord. Notre suggestion est actuellement de décliner des tableaux de bord logistique sur les trois axes du Développement Durable, à savoir l'axe économique, l'axe environnemental et l'axe social/sociétal.

Perspectives de recherche sur le *Sustainable Supply Chain Management*

L'ouvrage « la logistique durable » qui va paraître chez Hermes Lavoisier et chez ISTE Ltd and John Wiley & Sons Inc. pour la version anglophone, est le résultat de nos expériences en tant qu'enseignant-chercheur. Il est donc construit pour répondre aux enseignants-chercheurs avec l'utilisation de 205 références bibliographiques académiques, mais aussi pour les étudiants et les professionnels puisqu'il présente plusieurs pratiques entrepreneuriales et rappelle le cadre de plusieurs normes internationales.

²⁴ Gonzalez-Feliu, J., Morana, J. (en cours de finalisation), collaborative versus individual decision making : which choices, which decisions, which solutions ? A multicriteria analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Morana, J., Gonzalez-Feliu, J. (En cours d'écriture), Evaluating the feasibility of logistics pooling systems: a hierarchic Dashboard and applications to urban distribution, *International Journal of Applied Logistics*.

Gonzalez-Feliu, J., Gardrat, M., Morana, J. (en cours d'écriture), Commercial attractiveness, purchasing mobility and retailing service strategies: impacts on the environment. *Journal of Retailing*.

Dans une optique plus « professionnelle », et en réponse aux questionnements d'étudiants de master 1 et de master 2, nous envisageons également la rédaction d'un ouvrage sur l'établissement d'un « guide d'audit de la logistique durable ». Ce livra devrait associer nos expériences dans l'enseignement en Stratégie, en Contrôle de Gestion, en Gestion de production et en Logistique Stratégique, pour proposer plusieurs fiches sur ces éléments, mais d'un point de vue du logisticien (d'où l'adaptation/l'enrichissement de plusieurs modèles stratégiques, et d'outils de contrôle de gestion).

*« Soyez comme l'oiseau posé pour un instant sur des rameaux trop frêles,
qui sent plier la branche et qui chante pourtant, sachant qu'il a des ailes.... »*

Victor Hugo (1802 – 1885)

[phrase qui introduit notre ouvrage : *La logistique durable*, Hermes Lavoisier, 2013]

BIBLIOGRAPHIE (hors publications avec le nom de l'auteur)

- AHMED S., SCHROEDER R.G., « Refining the Product-Process Matrix », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, n° 1, p. 103-124, 2002.
- ALVAREZ G., PILBEAM C., WILDING R., « Nestlé Nespresso AAA Sustainable Quality Program: an Investigation into the Governance Dynamics in a Multi-Stakeholder Supply Chain Network », *Supply Chain Management: An international Journal*, vol. 15, n° 2, p. 165-182, 2010.
- AURIFEILLE J.M., « Marketing et logistique : du soutien tactique à la collaboration stratégique », dans J.M. Aurifeille *et al.* (dir.), *Management logistique : une approche transversale*, Litec, Paris, p. 5-32, 1997.
- BATSCH, L., « Finance et contrôle : à propos de la « corporate governance » », *Cahier de Recherche du CEREG*, n° 9606, Université Paris-Dauphine, Paris, 1996.
- BEAULIEU M., LANDRY S., « La matrice produit-procédé : de l'usine à la chaîne logistique », *Logistique & Management*, vol. 16, n° 1, p. 23-29, 2008.
- BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T., « Does stakeholder orientation matter ? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 5, p. 488-506, 1999.
- BOISSIN J.P., CASTAGNOS J.C., GUIEU G., LIVOLSI L., « Emergence et structuration de la pensée scientifique en logistique. Une étude bibliométrique des quatre premières RIRL (1995-2002) », *5^{es} Rencontres Internationales de Recherche en Logistique*, Fortaleza, Brésil, 2004.
- BOISSIN J.P., CASTAGNOS J.C., GUIEU G., LIVOLSI L., « Structuration de la pensée scientifique en logistique : une étude bibliométrique des cinq premières RIRL (1995-2004) », *Logistique et Management*, vol. 14, n° 1, p. 59-70, 2006.
- BONET D., *Conflit et coopération dans le canal de distribution : l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée d'Aix-Marseille II, juin 1999.
- BONET D., PACHÉ G., « A New Approach for Understanding Hindrances to Collaborative Practices in the Logistics Channel », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, n° 8, p. 583-596, 2005.
- BOUDOUIN D., *Guide méthodologique : les espaces logistiques urbains*, La documentation française, Paris, 2006.
- BOUQUIN H., *Le contrôle de gestion*, 5^e édition, Presses Universitaires de France, Paris, 2001.
- BOURRIER, J., GUILLOT, J.-M., LOCHERER, C., « Mise en place d'un système d'indicateurs de performance », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 17, n° 2, p. 23-39, 1998.
- BOWERSOX D., CLOSS D., STANK T., *21st century logistics: making supply chain integration a reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook, 1999.
- BRAMMER S., WALKER H. (2011), « Sustainable Procurement in the Public Sector: an International Comparative Study », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31, n° 4, p. 452-476, 2011.
- BRUEL O., « Fonction achats : un modèle pour conduire le changement ? », *Les Echos, L'Art du Management*, jeudi 7 octobre 2004.
- BRUEL O. (avec la participation de ALLEAUME A., AZAMBRE G., BEAUGE Th., HUART G., MACADRE J., MEDJAD K., PETIT F.), *Management des achats : décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles*, Economica, Paris, 2007.
- BRUEL O., PETIT F., « Fonction achats : mesure et pilotage des performances – benchmarking des pratiques », *Cahier de Recherche HEC*, département MIL, v4, 20 janvier 2005.
- CALVI R., « La gestion des achats en JAT/Flux tendus : approche typologique d'un changement organisationnel », *Gestion 2000*, vol. 14, n° 4, p. 83-105, 1998.
- CALVI R., « L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus achat », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 2, n° 1, p. 27-48, 1999.
- CALVI R., « Le rôle des Services Achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n° 2, p. 31-55, 2000.

- CALVI R., LE DAIN M.A., HARBI S., « Le pilotage des partenariats client-fournisseur de l'industrie », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 19, n° 1, p. 5-16, 2000.
- CARTER C.R., EASTON P.L., « Sustainable Supply Chain Management: Evolution and Future Directions », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 41, n° 1, p. 46-62, 2011.
- CARTER C.R., ROGERS D.S., « A framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving toward a new Theory », *International Journal of Physical Distribution & logistics Management*, vol. 38, n° 5, p. 360-387, 2008.
- CHARREAUX, G., DESBRIERES, P., « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88, 1998.
- CHAU, P., TAM, K., Factors affecting the adoption of Open Systems : an exploratory study, *MIS Quarterly*, vol. 21, n°1, p.1-24, 1997.
- CHENG L.C., GRIMM C., « The application of empirical strategic management research to supply chain management », *Journal of Business Logistics*, vol. 27, n° 1, p. 1-55, 2006.
- CHIAPPELLO E., DELMOND M.H., « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », *Revue Française de Gestion*, n° 97, p. 49-58, 1994.
- CHOUINARD M., D'AMOUR S., AÏT-KADI D., Conception et pilotage de boucle d'approvisionnement. Contexte de déploiement d'un réseau d'attribution, de maintenance, de récupération, de traitement et de redistribution de fauteuils roulants, Document de travail DT-2006-SD-01, Université Laval, Québec, 2006.
- CHRISTOPHER M., *The strategy of Distribution Management*, Gower, Aldershot, 1985.
- CHRISTOPHER M., *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, Londres, 1992.
- COLIN J., « La logistique : histoire et perspectives », *Logistique et Management*, vol. 4, n° 2, p. 97-111, 1996.
- COLIN J., « De la maîtrise des opérations logistiques au supply chain management », *Gestion 2000*, vol. 19, n° 1, p. 59-74, 2002.
- COLIN J., « Le supply chain management existe-il réellement ? », *Revue Française de Gestion*, vol 3, n° 156, p. 135-149, 2005.
- COLIN J., PACHE G., *La logistique de distribution : l'avenir du marketing*, Chotard et Associés Editeurs, Paris, 1988.
- COOPER M., LAMBERT D., PUGH J., « Supply chain management: more than a new name for logistics », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 8, n° 1, p. 1-13, 1997.
- DAVIS F.D., BAGOZZI R.P., WARSHAW, P.R., « User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models », *Management Science*, Vol. 35, n° 8, p. 982-1003, 1989.
- DEPOERS F., « Le Développement Durable dans l'entreprise », *Revue Française de Comptabilité*, n° 375, p. 16-17, 2005.
- DES GARETS V., « Les relations distributeur-fabricant et les modalités de leur coordination », dans N. Fabbe-Costes, J. Colin, G. Pache (dir.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, p. 109-126, 2000.
- DONTENWILL E., « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de Développement Durable pour les entreprises ? », *La revue des Sciences de Gestion, Direction & Gestion*, n° 211-212, p. 85-96, 2005.
- DURAND B., GONZALES-FELIU J., HENRIOT F., « La logistique urbaine, facteur-clé de développement du B to C », *8^e Rencontres Internationales de la recherche en Logistique*, Bordeaux, France, 29, 30 septembre et 1^{er} octobre 2010.
- ETRE C., « Valeur juridique des codes de conduite d'entreprise et étude de leur portée au sein de la distribution », *1^e Journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire Comindus*, Avignon, France, 27 mars 2007.
- FABBE-COSTES N., « Supply chain management : concepts et pratiques », *Conférence-débat à l'IAE*, Aix-en-Provence, France, avril 2000.
- FABBE-COSTES N., « Systèmes d'information logistique et transport », *Techniques de l'Ingénieur*, 2007.

- FABBE-COSTES N., LEMAIRE C., « La traçabilité totale d'une supply chain : principes, obstacles et perspectives de mise en œuvre », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 20, n° 3, p. 23-52, 2001.
- GIARD V., *Gestion de la production et des flux*, Economica, Paris, 3^e édition, 2003.
- GIROD-SEVILLE, M., PERRET, V., « Fondements épistémologiques de la recherche », in THIETART, R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 13-33, 1999.
- GOND J.P., « Gestion des ressources humaines et Développement Durable », dans E. Reynaud (dir.), *Le Développement Durable au cœur de l'entreprise*, Dunod, Paris, p. 83-116, 2006.
- GRLT – GLOBAL LOGISTICS RESEARCH TEAM, *World Class Logistics: the challenge of managing continuous change*, Council of Logistics Management, Oak Brook, 1995.
- HANDFIELD, R., PAGELL, M., (1995), « An analysis of the diffusion of flexible manufacturing systems », *International journal of production economics*, vol. 39, n°3, p.243-253, 1995.
- HARLAND C., « Supply chain management: relationships, chains and networks », *British Journal of Management*, vol. 7, Special issue, p. 63-80, 1996.
- HATFIELD E., CACIOPPO J.T., RAPSON R.L., *Emotional Contagion*, Paris: Cambridge University Press, 1994.
- HAYES R.H., WHEELWRIGHT S.C., « Link manufacturing process and product life cycles », *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 1, p. 133-140, 1979a.
- HAYES R.H., WHEELWRIGHT S.C., « The dynamics of process-product life cycles », *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 2, p. 127-136, 1979b.
- HILL T., *Manufacturing Strategy, Text and Cases*, 2^e édition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1994.
- HOWE, K., « Against the quantitative-qualitative incompatibility thesis or dogmas die hard », *Educational Researches*, n° 17, p. 10-16, 1988.
- IGALENS J., JORAS M., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 2001.
- KAPLAN R., NORTON D., « The balanced scorecard – measures that drives performance », *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 1, p. 71-79, 1992.
- KAPLAN R., NORTON D., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston (MA), 1996.
- KARAA M., Les déterminants de l'adoption de la traçabilité par les entreprises de conditionnement de dattes en Tunisie, thèse en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille 2, 2 juillet 2010.
- LA LONDE B., POHLEN T., « Issues in supply chain costing », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 7, n° 1, p. 1-12, 1996.
- LAMBERT D., « Pour une stratégie logistique orientée client », *Logistique & Management*, vol. 2, n° 1, p. 59-71, 1994.
- LAMBERT D., COOPER M., PAGH J., « Supply chain management: implementation issues and research opportunities », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 9, n° 2, p. 1-19, 1998.
- LAMBERT S., RIOPEL D., « Modèle intégrateur de la logistique inverse », *Les Cahiers du GERAD*, n° G-2004-69, août 2004.
- LAUDON K., LAUDON J., *Les systèmes d'information de gestion. Organisation et réseaux stratégiques*, Pearson Education France, Ed. Village Mondial Paris, 2001.
- LINTON J.D., KLASSEN R., JAYARAMAN V., « Sustainable Supply Chains: an Introduction », *Journal of Operations Management*, vol. 25, n° 6, p. 1075-1085, 2007.
- MARAIS M., REYNAUD E., « Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable », *W.P. n°800 IAE Aix en Provence*, juin, 2007.
- MARTINET A.-CH., REYNAUD E., « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 152, p. 121-136, 2004.
- MCALLISTER D.J., « Affect- and Cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°1, p. 24-60, 1995.
- MENTZER J., DEWITT W., KEEBLER J., MIN S., NIX N., SMITH C., ZACHARIA Z., « Defining supply chain management », *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, p. 1-25, 2001.

- MILTENBURG J., *Manufacturing Strategy: How to Formulate and Implement a Winning Plan*, Productivity Press, Portland, 1995.
- MIN S., MENTZER J., « Developing and measuring supply chain management concepts », *Journal of Business Logistics*, vol. 25, n° 1, p. 63-91, 2004.
- MOCELLIN F., *Gestion des entrepôts et plates-formes – Assurer la performance de votre supply chain par la maîtrise des zones de stockage*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2006.
- DE MONTMORILLON B., « Gestion de l'emploi dans l'organisation productive », *Encyclopédie de gestion*, t. 2, p. 1482-1499, 2^e édition, Economica, Paris, 1997.
- MORGAN D.L., « Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods », *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 1, n°48, p.48-76, 2007.
- PACHÉ G., « Efficient urban e-logistics: mutualization of resources and source of competitive advantage », *7th International Meeting for Research in Logistics*, Avignon, France, 24-26 septembre 2008.
- PACHÉ G., COLIN J., « Recherche et applications en logistique : des questions d'hier, d'aujourd'hui et de demain », dans N. Fabbe-Costes, J. Colin, G. Paché (dir.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, p. 31-53, Vuibert-Fnege, Paris, 2000.
- PACHÉ G., DES GARETS V., « Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 12, n° 2, p. 61-82, 1997.
- PACHÉ G., PARAPONARIS C., *L'entreprise en réseau : approches intra et inter-organisationnelles*, Edition de l'Adreg, Paris, 2006.
- PELLATON A., VIRUEGA J.L., « L'utilisation de la traçabilité pour la sécurité sanitaire : analyse par la théorie de la traduction », *1^e journée de recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire*, Avignon, France, 29 mars 2007.
- PETITQUEUX A., « Implementation Lean : application industrielle », *Les Techniques de l'Ingénieur*, 2006.
- PREUSS L., « Addressing Sustainable Development through Public Procurement: the case of Local Government », *Supply Chain Management: An international Journal*, vol. 14, n° 3, p. 213-223, 2009.
- REYES CARRILLO T., *L'éco-conception dans les PME : les mécanismes du cheval de Troie méthodologique et du choix de trajectoires comme vecteurs d'intégration de l'environnement en conception*, thèse en Génie Industriel de l'Université du Sud Toulon-Var, 14 décembre 2007.
- RINEHART L., COOPER B., WAGENHEIM G., « Furthering the integration of marketing and logistics through customer service in the channels », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 17, n° 1, p. 63-71, 1989.
- ROJOT J., « Théorie des organisations », in Simon Y. et Joffre P. (coord.), *Encyclopédie de gestion*, 2^e éd., Economica, France, p. 3337-3370.
- ROGERS, E., *Diffusion of innovations*, The Free Press of Glencoe, New York, 1962.
- ROGERS, E., *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York, Fifth Edition, 2003.
- ROGERS D., TIBBEN-LEMBKE R., « An examination of reverse logistics practices », *Journal of business logistics*, vol. 22, n° 2, p. 129-147, 2001.
- ROMEYER C., « Le rôle de la traçabilité de l'activité dans la gestion de la chaîne logistique intra-organisationnelle », *Les 3^{es} Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Trois-Rivières, Québec, 9-11 mai 2000.
- ROMEYER, C., *Système d'information fondé sur une traçabilité des activités : Intérêt et difficultés de mise en œuvre dans les hôpitaux*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée : Aix-Marseille II, 2001.
- SAUVAGE T., NAHON D., « Les politiques fournisseurs dans l'automobile et la grande distribution : réflexions sur le pouvoir et la dépendance », dans N. Fabbe-Costes, J. Colin, G. Paché (dir.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, p. 159-169, Vuibert-Fnege, Paris, 2000.
- SENKEL M.P., « Coordination logistique et fonctionnement du canal de distribution », *Revue Française de Marketing*, n° 188, p. 79-89, 2002.

- SIMONET E., « Les systèmes de management environnemental », *Synthèse*, disponible sur www.laplateforme.org/IMG/pdf/SME_synthese.pdf, 2003.
- SMITH K.G., CARROLL S.J., ASHFORD S.J., « Intra and Interorganizational Cooperation : Toward a research Agenda », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 7-23, 1995.
- SRIVASTAVA S., « Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review », *International Journal of Management Review*, vol. 9, n° 1, p. 53-80, 2007.
- SVENSSON G., « Aspects of Sustainable Supply Chain management (SSCM): Conceptual framework and empirical example », *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 12, n° 4, p. 262-266, 2007.
- TASHAKKORI, A., TEDDIE, C., *Mixed methodology – Combining qualitative and quantitative approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), 1998.
- TELLER, R., *Le contrôle de gestion : pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Editions Management et Société, Caen, 1999.
- VIRUEGA J.L., *Traçabilité : Outils, méthodes et pratiques*, Editions d'Organisation, Paris, 2004.

Curriculum Vitae à la date de septembre 2013

Fiche d'identité

Joëlle MORANA

Formation et parcours professionnel

Depuis 2006	Maître de Conférences Université Lumière Lyon 2
2003-2006	Maître de Conférences IUT de l'Indre - Site d'Issoudun (36)
2002-2003	Assistance Temporaire d'Enseignement et de Recherche (ATER) – Faculté d'Aix-Marseille
Octobre 2002	Doctorat de l'Université d'Aix Marseille II - Spécialité : Sciences de Gestion (octobre 2002) <i>Le couplage supply chain management – tableau de bord stratégique : une approche exploratoire, Thèse de doctorat de l'Université de la Méditerranée d'Aix-Marseille II, Soutenue le 2 octobre 2002 à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)</i> Jury : Directeur : G. Paché ; Rapporteurs : H. Fenneteau, R. Teller ; Suffragants : A. Burlaud, J. Colin, G. Sanchez Distinction : Prix THESE TRANSVERSALE-FNEGE 2002 décerné à la meilleure thèse transversale soutenue dans une institution française par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE).
Septembre 1999	DEA (Diplôme d'Études Approfondies) - Spécialité : Sciences de Gestion – Option Stratégie
1995	D.E.C.F. (Diplôme d'Études Comptables et Financières) - Université d'Aix-Marseille
1989 - 2000	Contrôleur de gestion au sein de la Société STMicroelectronics - Filiale de Rousset (13) - Secteur d'activité : Haute Technologie - Semi- Conducteurs
1989	Maîtrise en Administration Économique et Sociale - Université d'Aix- Marseille
1986	D.U.T. (Diplôme Universitaire de Technologie) - Option Gestion des Entreprises et des Administrations - Université d'Aix-Marseille

➔

STMicroelectronics D.E.A. Départ de Soutenance de A.T.E.R MCF MCF
 Contrôleur de Gestion Formation Continue STMicroelectronics Thèse IUT Issoudun (Indre) Université Lyon 2
 1989 – 2000 1998 - sept. 1999 2000 2 oct. 2002 2002-2003 2003-2006 2006

ETAT DES LIEUX A LA DATE DE SEPTEMBRE 2013

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
DEA	X															
THESE				X												
Ouvrages : National seule International seule					X										X X	
Chapitres d'ouvrage : National seule National co-auteurs International seule International co-auteurs										X						X X
Articles : Aeres National seule Aeres National co-auteurs Autres National seule Autres National co-auteurs		X		X X X	XX XX X	XX XX	XX		X X	X X		X X	X XXX X			X X
Aeres International seule Aeres International co-auteurs Autres International seule Autres International co-auteurs															X	

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Communications :																
National seule					X		XX			X		XX	X			
National co-auteurs								X	XX	XX	X		XX	X		
International seule																
International co-auteurs					X							X				
Rapports de recherche :																
National seule																
National co-auteurs											X	X				
International seule																
International co-auteurs											XX					
Cahiers de recherche :																
National seule						X	X									
National co-auteurs			X	X		X		X			X					
International seule																
International co-auteurs											X					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	1	1	1	5	7	4	5	2	4	6	6	8	8	1	1	1
National seule	1			2	3	3	5		2	3		3	2			
National co-auteurs		1	1	2	2	1		2	2	3	3	2	6	1	1	1
International seule																
International co-auteurs				1	2						3	3			3	1

ETAT DES LIEUX A LA DATE DE SEPTEMBRE 2013

1. Liste des publications

1.1 Travail diplômant

1. Thèse de doctorat de l'Université d'Aix Marseille II - Spécialité : Sciences de Gestion (octobre 2002)

Titre : Le couplage supply chain management – tableau de bord stratégique : une approche exploratoire, Thèse de doctorat de l'Université de la Méditerranée d'Aix-Marseille II,

Soutenue le 2 octobre 2002 à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

Mention très honorable avec les félicitations du jury

Jury :

Directeur : Professeur Gilles Paché, Université d'Aix-Marseille

Rapporteurs :

Professeur Hervé Fenneteau, Université Paul Valéry, Montpellier III

Professeur Robert Teller, université de Nice-Sophia Antipolis

Suffragants :

Professeur Alain Burlaud, CNAM Paris

Professeur Jacques Colin, Université d'Aix-Marseille

Monsieur Gilles Sanchez, Supply Chain Manager Owner, STMicroelectronics SA

Distinction : Prix THESE TRANSVERSALE-FNEGE 2002 décerné à la meilleure thèse transversale soutenue dans une institution française par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE).

2. DEA de l'Université d'Aix Marseille III – IAE de Puyricard – Spécialité : Sciences de Gestion – Option Stratégie (octobre 1999)

Titre : Le supply chain management face aux acteurs internes d'une organisation : étude exploratoire. Le cas d'une multinationale du secteur de la haute technologie.

Directeur : Professeur Michel Montebello

1.2 Ouvrages

En cours

3. Morana, J., **Le guide d'audit de la logistique durable**

Publiés ou en cours de publication

4. Morana, J. (2013 – à paraître), **La logistique durable**, Hermes-Lavoisier
5. Morana, J. (2013 – à paraître), **Sustainable supply chain management**, Wiley-ISTE.
6. Morana, J. (2003), **De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : vers une intégration des processus**, Référence e-theque : 2003A0124 T, ISBN : 2-7496-0042-1, disponible sur www.e-theque.com [e-book]

1.3 Chapitres d'ouvrage

7. Gonzalez-Feliu, J., Salanova Grau, J., Morana, J., Mitsakis, E. (2013 – à paraître), Urban logistics pooling viability analysis via a multicriteria multiactor method, *in* Petit-Lavall, M.V. (ed.) **A new regulatory framework for transport**, Marcial Pons, Madrid.
8. Gonzalez-Feliu, J., Morana, J., Semet, F. (2013 – à paraître), Urban consolidation and logistics pooling. Planning, management and scenario assessment issues, *in* Gonzalez-Feliu, J., Semet, F., Routhier, J.L. (eds.), **Urban logistics pooling viability analysis via a multicriteria multiactor method**, Springer, Berlin.
9. Morana, J. (2013), Sustainable supply chain management in urban logistics, *in* Gonzalez-Feliu, J., Semet, F., Routhier, J.L. (eds.), **Urban logistics pooling viability analysis via a multicriteria multiactor method**, Springer, Berlin.
10. Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), Collaborative transportation sharing: from theory to practice via a case study from France, *in* Yearwood, J.L. and Stranieri, A., **Technologies for Supporting Reasoning Communities and Collaborative Decision Making: Cooperative Approaches**, IGI Publishing.
11. Morana, J. (2008), L'information, clef du supply chain management, *in* Paquet, Ph. (coord.), **Information et communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ?**, L'Harmattan, pp. 79-102.

1.4 Articles dans des revues à comité de lecture²⁵

En cours

12. *** Gonzalez-Feliu, J., Morana, J. (en cours), collaborative versus individual decision making: which choices, which decisions, which solutions? A multicriteria analysis, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : A
13. Morana, J., Gonzalez-Feliu, J. (En cours), Evaluating the feasibility of logistics pooling systems: a hierarchic Dashboard and applications to urban distribution, **International Journal of Applied Logistics**, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : Classée mais non catégorisée.
14. Gonzalez-Feliu, J., Gardrat, M., Morana, J. (en cours d'écriture), Commercial attractiveness, purchasing mobility and retailing service strategies: impacts on the environment, **Journal of Retailing**, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : A

Soumis

15. *** Karâa, M. et Morana, J. (soumis), ICT and Rogers' theory of diffusion and adoption of managerial innovation (1962) as factors of facilitating traceability: adaptation to the Tunisian date factor, **International Journal of Logistics: Research and Applications**, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : B
16. *** Morana, J., Gonzalez-Feliu, J. (Soumis), Le tableau de bord durable d'un système de mutualisation des livraisons à l'aune des préoccupations du XXI^{ème} siècle, **Revue Française de Gestion Industrielle**, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C

²⁵ Les articles précédés de *** signalent des revues référencées dans les listes AERES.

17. *** Morana, J., Gonzalez-Feliu, J. (Soumis), Impacts of resource pooling on organizations: lessons from the French press distribution, **Academy of Management Perspectives**, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : Classée mais non catégorisée

Publiés ou à paraître

18. *** Gonzalez-Feliu, J., Morana, J., Salanova Grau, J.-M et Tai-Yu M. (2013 – à paraître), design and scenario assessment for collaborative logistics and freight transport systems, **International Journal of Transport Economics**, Special Issue "Freight Transport Analysis", Classement AERES Economie-Gestion 2012 : B
19. *** Morana, J., Bonet-Fernandez, D. et Brahimi, F. (2011), La gestion des compétences en Algérie : analyse du discours de professionnels et d'étudiants, **Revue Maghreb Machrek**, décembre, n° 209, pp 65-81, Classement AERES Géographie-Aménagement-Urbanisme 2011
20. *** Karâa, M. et Morana, J. (2011), Théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers et traçabilité : application au secteur de la dattes tunisiennes, **Logistique & Management**, Vol. 19, n°1, pp. 19-29, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
21. Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2011), Interporto di Padova S.P.A. : un camion vert dans la ville, *in* **Revue de cas en gestion**, ed. O. Joffre et E. Simon, Editions EMS Management & Société, RCG n°5, mars, pp. 50-61.
22. *** Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2011), Le transport vert de marchandises : l'expérience de la ville de Padoue en Italie, **Gestion : Revue Internationale de Gestion**, Vol. 356, n° 22, pp. 16-24, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
23. *** Morana, J. (2011), La revue des Cahiers Scientifiques du Transport : analyse des numéros publiés de 1994 à 2010 sous l'égide de l'AFITL, n° 59, pp 5-24, **Les Cahiers Scientifiques du Transport**, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
24. *** Morana, J. (2010), Les 16 ans de la revue *Logistique & Management*, N° spécial de **Logistique & Management**, Vol.18, n° 2, pp. 145-153, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
25. Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), Are City Logistics Solutions Sustainable? The Cityporto case. *TeMA - Trimestrale del Laboratorio Territorio Mobilità Ambiente*, 03 (02/10). pp. 55-64. ISSN 1970-9870.
26. *** Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), La mutualisation des livraisons en milieu urbain : une réflexion sur les marges de manœuvre du groupe NMPP, **Revue Française de Gestion Industrielle**, N° spécial sur la logistique urbaine, Vol. 29, n° 2, pp. 71-91, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
27. *** Morana, J. (2008), L'utilisation d'indicateurs logistiques : une étude exploratoire via le modèle SCOR (Supply-Chain Operations Reference Model), **Logistique & Management**, Vol. 16, n° 2, pp. 31-44, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
28. *** Karâa, M. et Morana, J. (2008), Le poids et l'enjeu de la traçabilité en Tunisie : Le cas de la filière dattes et huile d'olive, **Revue Française de Gestion Industrielle**, Vol. 27, n° 1, pp 71-86, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
29. *** Morana, J. (2007), La démarche Supply Chain Management vue par les salariés d'une multinationale de la haute technologie, **Logistique & Management**, Vol. 15, n° 2, pp. 81-93, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
30. Arbaoui, S. et Morana, J. (2007), Réflexions sur l'élaboration d'un guide EDI pour les PME, **La Revue Sciences de Gestion**, n° 222, pp. 131-140.
31. *** Morana, J. (2005), Le coût des déchets dans la dyade producteur-traiteur, **Logistique & Management**, Vol. 13, n° 2, pp. 83-90, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C

32. *** Morana, J. (2005), Quels auteurs citons-nous ?, **Logistique & Management**, Vol. 12, n° 2, pp. 65-68, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
33. *** Morana, J. (2004), 10 ans de Logistique et Management : une analyse des publications de recherche, **Logistique & Management**, Vol. 12, n° 1, pp. 3-21, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
34. *** Morana, J. (2004), Le capital humain dans le réseau d'affaires : une réflexion dans la pratique d'un EDI (Electronic Data Interchange) au sein d'une PME, **Revue Humanisme & Entreprise**, n° 267, pp. 89-108, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
35. Morana, J. et Paché G. (2003), A performance tool for evaluating supply chain performance: strategic choices and organisation rules, **Supply Chain Practice**, Vol. 5, n° 3, pp. 5-19.
36. *** Morana, J. et Paché G. (2003), Des indicateurs de gestion pour faciliter la connaissance et la diffusion du projet logistique, **Revue Française de Gestion**, Vol. 29, n° 147, pp. 185-198, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
37. *** Morana, J. et Pinardi G. (2003), Elaboration d'un tableau de bord des coûts logistiques de distribution, **Revue Française de Gestion Industrielle**, Vol. 22, n° 4, pp. 77-95, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
38. Morana, J. (2003), Le paradigme pragmatique : une réponse aux problématiques de pilotage par les processus, **Revue Direction et Gestion**, n° 201-202, pp 73-81
39. Van-Hoorebeke, D. et Morana, J. (2002), Le rôle de la contagion émotionnelle dans l'acceptation du supply chain management, **Revue Direction et Gestion**, n° 198, pp. 43-45.
40. *** Morana, J. (2002), Le tableau de bord stratégique - supply chain management : perceptions d'acteurs internes d'une organisation du secteur de la haute technologie, **Revue Française de Gestion Industrielle**, Vol. 21, n° 1, pp. 55-72, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
41. *** Morana, J. et Van-Hoorebeke, D. (2002), Le facteur humain : au cœur du supply chain management, **Gestion 2000**, Vol. 19, n ° 6, pp. 131-141, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C
42. *** Morana, J. et Paché, G. (2000), Supply chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies, **Logistique et Management**, Vol. 8, n° 1, pp. 77-88, Classement AERES Economie-Gestion 2012 : C

1.5 Communications

43. Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2012), Comment mesurer la performance durable d'un système mutualisé de livraisons urbaines ?, **2ème Colloque de Logistique Urbaine**, Université de Nantes, 27 juin, Nantes.
44. Morana, J. (2011), Développement Durable et Sustainable Supply Chain Management, à la recherche de synergies : le Groupe Casino en question, **3ème Journée Mobilité, Transport et Logistique**, 28 juin, Lyon.
45. Morana, J., Bonet-Fernandez, D. et Brahimi, F. (2011), La gestion des compétences en Algérie, **2ème journée Innovation Sociétale et Gouvernance autour de la Méditerranée**, 1er juillet, IPAG, Nice. → [Base article](#) Morana, J., Bonet-Fernandez, D. et Brahimi, F. (2011).
46. Brahimi, F., Morana, J. et Bonet-Fernandez, D. (2011), Compétences de la main-d'œuvre locale en Algérie et management de projets nationaux : le cas de l'autoroute Est-Ouest, **International Finance Conference 6**, 10-12 mars, Tunisie.

47. Morana, J. (2010), Les 16 ans de la revue Logistique & Management, **8ème Rencontres Internationales de Recherche en Logistique (RIRL)**, Bordeaux, 29-30 sept., 1er oct. 2010. → Base article Morana, J. (2010).
48. Morana, J. (2010), Le Sustainable Supply Chain Management : une proposition de modélisation, **8ème Rencontres Internationales de Recherche en Logistique (RIRL)**, Bordeaux, 29-30 sept. 1er oct. 2010. → Base ouvrage Morana, J. (2013)
49. Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2010), Sustainable supply chain management in city logistics solutions: an experience's comeback from Cityporto Padua (Italy), **Proceedings of the 3rd International Conference on Information Systems, Logistics and Supply Chain Creating value through green supply chains ILS 2010 – Casablanca (Morocco), April 14-16**. → Base article Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2010).
50. Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2009), Les décisions tactiques et opérationnelles d'une mutualisation d'un système de distribution : le cas du groupe NMPP, **Atelier Transport et Logistique : histoire(s) de durabilité**, Marne La Vallée, 17 septembre. → Base article Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010).
51. Morana, J., Van Hoorebeke, D. et Pire-Lechalard, P. (2008), Supply chain management, Green SCM, Social SCM : La Logistique Globale au cœur du Développement Durable, **3èmes journées Neptune et 1ère université "Réalités et Perspectives du Développement Durable organisationnel"**, Toulon, 13-14 nov.
52. Morana, J. (2008), L'utilisation d'indicateurs logistiques : une étude exploratoire via le modèle SCOR (Supply-Chain Operations Reference Model), **7ème Rencontres Internationales de Recherche en Logistique**, Avignon, 24-26 septembre. → Base article Morana, J. (2008).
53. Karâa, M. et Morana, J. (2008), L'utilisation de la traçabilité en Tunisie : le cas de la filière dattes et huile d'olive, **7ème Colloque International de la Recherche en Sciences de Gestion**, Tunisie, 13-15 mars. → Base article Karâa, M. et Morana, J. (2008)
54. Van-Hoorebeke, D., Pire-Lechalard, P. et Morana, J. (2007), Innover par la diversité : étude du modèle d'apprentissage organisationnel global appliqué à la PME innovante, **XVIème Conférence de l'AIMS**, 5-9 juin, Montréal-Québec.
55. Allagnat V., Barbotin, P., Bertrand, G. Mansoz, D. et Morana, J. (2007), Proposition d'un indicateur global de la performance de la fonction achats : Un élément décisif d'une distribution de qualité auprès du consommateur final, **1ère journée de recherche sur les relations entre industrie et grande distribution alimentaire**, Avignon, jeudi 29 mars.
56. Van-Hoorebeke, D., Pire-Lechalard, P. et Morana, J. (2006), Apprendre de la diversité pour innover : le cas de la PME innovante, **2ème rencontres internationales de la diversité**, 5-6-7 octobre, Corse.
57. Morana, J. (2005), Indicateur et tableau de bord : instruments d'aide à la décision et de suivi - le cas de Sita- Centre Ouest, société de gestion de déchets, **Colloque A2ID**, Bordeaux, 17 et 18 mai 2005. → Base article Morana, J. (2005)
58. Morana, J. (2005), La gestion des déchets : d'une logique de traiteur à une logique d'expert. Exemple de la société Sita, **1ère Journée sur le développement durable AIMS**, Aix en Provence, 11 mai 2005. → Base article Morana, J. (2005)
59. Morana, J. et Paché, G. (2003), Building a balanced scorecard to assess the performance of supply chain management: an exploratory study, **Proceedings of the 8th International Symposium of Logistics**, Sevilla (Spain), July 6-8, 2003. → Base article Morana, J. et Paché G. (2003).
60. Morana, J. (2003), Comprendre le concept de " choix stratégiques " pour mieux appréhender la mise en œuvre de tableaux de bord au sein des organisations, **24ème**

Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Jeudi 22 et Vendredi 23 Mai 2003.

1.6 Rapports de recherche

61. Morana, J., Gonzalez-Feliu, J. (2010), Chapitre XX : Les indicateurs de performance dans les trois dimensions du développement durable, *in* **LUMD : Logistique Urbaine Mutualisée Durable**, Rapport de recherche, 25 p.
62. Rakotonarivo, D., Gonzalez-Feliu, J., Aoufi, A. et Morana, J. (2009), Chapitre II : La mutualisation, *in* **LUMD : Logistique Urbaine Mutualisée Durable**, Rapport de recherche, 42 p.
63. Gonzalez-Feliu J., Morana J. (2009), Sharing services for freight distribution: concepts, stakes and experience comebacks, **Rapport**, 16 p.
64. Morana J., Gonzalez-Feliu J. (2009), Sustainable supply chain management in city logistics solutions: an experience's comeback from Cityporto Padua (Italy), **Rapport**, 10 p.

1.7 Cahiers de recherche

65. Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2009), Sustainable supply chain management in city logistics solutions: an experience's comeback from Cityporto Padua (Italy), **Cahier de recherche Laboratoire Economie des Transports**, HAL-SHS n° 00432624. → Base communication Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2010).
66. Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2009), Sharing services for freight distribution: concepts, stakes and experience comebacks, **Cahier de recherche Laboratoire Economie des Transports**, HAL-SHS n° 00422117. → Base chapitre Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010).
67. Morana J., Gonzalez-Feliu J. (2009), La mutualisation du système logistique comme source de durabilité : le cas des NMPP, **Cahier de recherche Laboratoire Economie des Transports**, HAL-SHS n° 00385544. → Base communication Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2009).
68. Allagnat V., Barbotin, P., Bertrand, G. Mansoz, D. et Morana, J. (2006), Proposition d'un indicateur générique de la performance du service achats : Un élément décisif d'une distribution de qualité auprès du consommateur final, *Cahier de Recherche 2006-5*, **Laboratoire Orléanais de Gestion**. → Base communication Allagnat V., Barbotin, P., Bertrand, G. Mansoz, D. et Morana, J. (2007).
69. Morana, J. (2005), Indicateur et tableau de bord : instruments d'aide à la décision et de suivi - le cas de Sita - Centre Ouest, société de gestion de déchets, *Cahier de Recherche 2005-4*, avril, **Laboratoire Orléanais de Gestion**. → Base communication Morana, J. (2005).
70. Morana, J. (2005), La gestion des déchets : d'une logique de traiteur à une logique d'expert. Exemple de la société Sita, *Cahier de Recherche 2005-3*, avril, **Laboratoire Orléanais de Gestion**. → Base communication Morana, J. (2005).
71. Arbaoui, S. et Morana, J. (2004), Réflexions sur l'élaboration d'un guide EDI : quelles spécificités (ou quelles difficultés) pour les PME ?, *Cahier de Recherche 2004-2*, mars, **Laboratoire Orléanais de Gestion**. → Base article Arbaoui, S. et Morana, J. (2007).
72. Morana, J. (2004), Le capital humain dans le réseau d'affaires : une réflexion dans la pratique d'un EDI (Electronic Data Interchange) au sein d'une PME, *Cahier de Recherche 2004-1*, février, **Laboratoire Orléanais de Gestion**. → Base article Morana, J. (2004).

73. Maltese, L. et Morana, J. (2002), La place du courtier en information dans la prise de décision des dirigeants, Working Paper # 650, décembre, **IAE d'Aix-en-Provence**.
74. Van-Hoorebeke, D. et Morana, J. (2001), Le rôle de la contagion émotionnelle dans l'acceptation du supply chain management, Working Paper # 616, juillet, **IAE d'Aix-en-Provence**. → Base article Van-Hoorebeke, D. et Morana, J. (2002).

2. Un rapport des activités d'enseignement, scientifiques, administratives et professionnelles privées

2.1. Activités d'enseignement

Année 2012-2013 – Université Lumière Lyon 2

Master 2 Transport Logistique Industrielle et Commerciale

Cours de logistique : Supply Chain Management, Green SCM, Social SCM, Balanced Scorecard

Cours de gestion : Analyse financière, Contrôle budgétaire

Master 1 Économie-Gestion :

Cours et TD de logistique

Licence 3 Sciences Économiques :

TD de Gestion de Production

Licence Professionnelle Transport de Voyageurs :

Cours de gestion : Analyse financière, Contrôle budgétaire -

Cours de Stratégie

Suivi de mémoires et stages professionnels de master 1 et de master 2

2.2. Activités scientifiques, administratives

Conférence invitée

Pôle achats supply chain Atlantique - Les chemins de l'expertise : Module "Supply chain : évaluation de la performance des supply chain" : date : 1er avril 2010

Membre du comité scientifique

9ème RIRL, Montréal, Québec, août 2012

Numéro spécial de cas pédagogiques sur les problématiques en logistique et distribution : date : fin 2010–Direction de la revue : O. Joffre et E. Simon – Rédacteurs invités : B. Durand et G. Paché.

8ème Rencontres Internationales de Recherche en Logistique (RIRL), Bordeaux, 29-30 sept., 1er oct. 2010

4ème atelier développement durable de l'AIMS : date : 20 mai 2010 à Paris

3èmes journées Neptune et 1ère université - "Réalités et Perspectives du Développement Durable organisationnel" - Toulon, 13-14 nov. 2008

Colloque loin, proche : la dimension spatiale dans le management des organisations - IAE d'Orléans, 22 novembre 2007

Membre du comité d'organisation

15ème journée doctorale Éric Tabourin (AFITL) – 24 juin 2010 – Lyon

Atelier de recherche : « [Transport et Logistique : Question\(s\) de durabilité](#) »-17-18 septembre 2009 - Marne la Vallée – Paris Est

Relectures

Logistique & Management, Les Cahiers Scientifiques du Transport, la Revue des Cas en Gestion.

Supply chain forum: an international journal

Présidence

Présidente du jury de l'attribution du meilleur prix de mémoire professionnel de Master 2 délivré par l'AFITL (2008 et 2009).

Responsabilités administratives et pédagogiques

2009-2011 Responsable avec M. Claude Pellegrin du Master 2 Transport et Logistique Industrielle et Commerciale – Université Lyon 2.

Nov. 2008 Co-responsable du Master 2 Transport et Logistique Industrielle et Commerciale – Université Lyon 2.

2003 - 2005 Chef de département G.L.T. – IUT d'Issoudun (36)

2.3. (Co)-encadrement mémoires de DEA et Thèses

Co-Encadrement thèse

Brahimi Fouzia (co-encadrement) – en cours

Titre : La gestion de la formation continue dans les PME algériennes (titre provisoire)

Directeur de thèse : Professeur Jean-Marie PERETTI

Co-directrice de thèse : MCF Joëlle MORANA

Karâa Meriam (co-encadrement à 100%)

Titre : Les déterminants de l'adoption de la traçabilité par les entreprises de conditionnement de dattes en Tunisie

Jury :

Directeur : Professeur Gilles PACHE

Co-Directrice : MCF Joëlle MORANA

Rapporteurs : Professeur Mohamed LIMAM et Professeur Robert PATUREL

Suffragante : Professeure Emmanuelle REYNAUD

Soutenance le 2 juillet 2010 - IUT Aix en Pce - Mention Très Honorable - Qualification CNU 06 - février 2011

Maître de Conférences à l'IUT de Quimper - Université Bretagne occidentale en septembre 2011

Encadrement mémoires DEA

Brahimi Fouzia

Titre : Comment concevoir et faire approprier une compétence de gestion de projet dans une population locale non spécialiste : le cas du bâtiment en Algérie

IAE de Puyricard - Soutenance sept. 2009

Mounaine Hanane

Titre : Les outils de performance utilisés dans les entreprises de service répondent-ils aux prérequis d'une démarche SCM - CRET-LOG - Soutenance juin 2009

3.4. Activités professionnelles dans le privé

Contrôleur de gestion 1989 - 1999 - Société STMicroelectronics – Rousset (13)

- * Suivi des investissements d'un projet de construction d'une usine de production dans le secteur de la haute technologie - projet initial 400 MF [comptabilité analytique et budgétaire],
- * Gestion des centres de coûts d'un site de production de 2500 personnes (stocks, clôtures comptables, budgets [élaboration et suivi], redevances, mise en place de procédures administratives, comptabilité analytique, comptabilité budgétaire)

RESUMES ET SPECIFICITES DES PUBLICATIONS (de 1999 à 2012)

THESE ET DEA

1. Morana, J. (1999), *Le supply chain management face aux acteurs internes d'une organisation : étude exploratoire. Le cas d'une multinationale du secteur de la haute technologie*, Mémoire de D.E.A. de l'Université de la Méditerranée d'Aix-Marseille II

→ Base de l'article Morana, J. et Paché, G. (2000), Supply chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies, *Logistique et Management*, Vol. 8, n° 1, pp. 77-88. Revue classée **B** par le CNU 06.

2. Morana, J. (2002), *Le couplage supply chain management – tableau de bord stratégique : une approche exploratoire*, Thèse de doctorat de l'Université de la Méditerranée d'Aix-Marseille II, soutenue le 2 octobre.

Résumé : Le supply chain management (SCM), en tant qu'approche globale des processus logistiques, s'apprécie non seulement sur un plan technique, financier et informationnel, mais également sur un plan humain et stratégique. L'objectif de notre thèse est plus précisément d'analyser une méthodologie de mise en œuvre d'un tableau de bord stratégique qui soit associée à la multidimensionnalité du SCM. Ce point s'appréciant en tenant compte des perceptions et attentes des acteurs de terrain. Par acteurs de terrain, nous entendons le praticien du SCM qui, dans son activité quotidienne, " viabilise " cette démarche de management.

Après une analyse de la littérature, la proposition de modélisation d'un TBS - SCM, ainsi que deux propositions génériques de recherche, sont mises à l'épreuve des faits au cours d'une étude empirique auprès de salariés d'une organisation internationale du secteur du semi-conducteur. Une première phase qualitative sous la forme d'entretiens en face à face permet de mieux cerner la connaissance du SCM et la représentation d'un TBS - SCM par les différents acteurs. L'approfondissement de la proposition de modélisation prend forme au travers d'une analyse quantitative axée sur des analyses en composantes principales et une typologie des métriques proposées.

Les résultats de la recherche montrent que l'élaboration d'un TBS - SCM sera d'autant plus perçue positivement que l'organisation est à même (1) d'énoncer, de manière claire, les enjeux d'une évaluation adaptée du SCM et, (2) de procurer un outil, flexible et consensuel, où chaque acteur puise une réponse à son questionnement. En conclusion, nous proposons un ensemble de recommandations en vue de développer un artefact selon une double modalité, générique et opérationnelle, qui appuie des logiques d'actions gagnantes pour les acteurs du réseau d'organisations.

Mots clés : supply chain management, tableau de bord stratégique, méthodologie de mise en œuvre, acteurs de terrain.

Objectifs : préciser les éléments d'appréciation du supply chain management et des indicateurs de performance le représentant au mieux

Difficultés de méthode : thèse innovante considérant que peu de travaux francophones s'intéressaient à cette démarche à l'époque, et encore moins cherchaient à définir des indicateurs de performance

Principales sources utilisées : **Aurifeille, J.-M., Colin, J., Fabbe-Costes, N., Jaffeux, C. et Paché, G. (1997)**, *Management logistique : une approche transversale*, Editions Litec, Paris. ; **Christopher, M. (1992)**, *Logistics and supply chain management*, Pitman Publishing, London. ; **Kaplan, R. et Norton, D. (1996c)**, *The balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston (MA); traduction française : *Le tableau de bord prospectif – Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Les Editions d'Organisation, Paris. ; **Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C. et Zacharia, Z. (2001)**, Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n° 2, pp. 1-25. => 292 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : Détermination des thèmes et indicateurs stratégiques et opérationnels pour l'évaluation d'un SCM

ARTICLES DE REVUES SCIENTIFIQUES A COMITE DE LECTURE

ANNEE 2011

1. Morana, J., Bonet-Fernandez, D. et Brahimi, F. (2011), La gestion des compétences en Algérie : analyse du discours de professionnels et d'étudiants, Revue *Maghreb Machrek*, décembre, n° 209, pp 65-81. Revue **classée B** par l'AERES-GAU.

Résumé : Malgré les réformes éducatives entreprises par le gouvernement algérien en 2004, l'Algérie enregistre un taux préoccupant de chômage des diplômés, un recrutement de compétences étrangères, une fuite des cerveaux vers des pays offrant des conditions de formation, de recherche et d'emploi plus satisfaisantes. S'ensuit une frustration grandissante comme en témoignent la presse, les blogs et les réseaux sociaux. Nous présentons ici le premier volet exploratoire d'une recherche sur la représentation de la gestion des compétences en Algérie par les jeunes diplômés et les professionnels algériens. A partir d'une enquête par questionnaire auprès de 48 répondants, nos premiers résultats nous permettent d'ores et déjà de dresser un état des lieux et d'avancer quelques préconisations sur la formation en Algérie et la gestion publique des compétences.

Mots-clés : compétences, Algérie, pouvoirs publics, formation

Objectifs : Appréciation de la perception de la gestion des compétences en Algérie par des enseignants et des professionnels

Difficultés de méthode : Terrain sensible dans un pays en « évolution » => quasiment aucun enregistrement possible

Principales sources utilisées : Barney Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, n°1, pp. 99-120.; Ghalamallah Med (dir) (2011), *L'université algérienne et sa gouvernance*, Editions Cread, Alger. ; Zarifian Philippe (2001), *Le modèle de la compétence*, Rueil-Malmaison, France: Liaisons, Paris. => 33 référence bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *Il ressort au final de l'analyse du discours que la gestion des compétences pose d'évidents problèmes en Algérie. Le gouvernement tend à universaliser son système éducatif par la mise en place d'une structure sous un format LMD et le terrain montre - à l'inverse- le sentiment d'un particularisme de l'enseignement algérien (moins de cours de langues, peu de technologies modernes). On peut en conclure que la gestion des compétences en Algérie est loin d'être assimilée par l'ensemble des parties prenantes et donc, qu'un lourd travail doit encore être mis en place pour que tous les atouts d'une gestion stratégique des compétences telle que développée par Sanchez et Henne (2004) soit pratiquée (et praticable) en Algérie. »*

2. Karâa, M. et Morana, J. (2011), Théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers et traçabilité : application au secteur de la datte tunisienne, *Logistique & Management*, Vol. 19, n°1, pp. 19-29. Revue **classée B** par le CNU 06.

Résumé : La traçabilité est considérée comme une réponse à l'état d'incertitude lié aux crises alimentaires de la fin du XXème siècle. Pour le cas de la filière des dattes tunisiennes, la traçabilité -en tant que démarche de management stratégique- apparaît, selon nous, comme une innovation managériale toujours en phase d'adoption. Une étude en ce sens est effectuée auprès de trois entreprises totalement exportatrices de la filière dattes. Les résultats de l'analyse nous permettent d'élaborer les déterminants de l'adoption de la traçabilité rattachés à certains éléments de la théorie de la diffusion et de l'adoption d'une innovation de Rogers (1962, 2003).

Mots clés : Traçabilité, Industries agroalimentaires, Le conditionnement des dattes, Tunisie, Théorie de diffusion et d'adoption de l'innovation

Objectifs : utiliser la théorie de l'innovation comme élément d'appréciation d'une démarche de traçabilité dans un pays « en voie de développement »

Difficultés de méthode : accès difficile au terrain, car peu ouvert à ce type d'appréciation d'où utilisation de la prise de notes manuelle de certains entretiens, et peu d'entreprises interrogées si ce n'est les plus importantes du marchés

Principales sources utilisées : Lecomte, C., Ta, C.D., Vergote, M.-H., (2006), *Analyser et améliorer la traçabilité dans les industries agroalimentaires*, Afnor Editions. ; Rogers, E.M., (1962), *Diffusion of innovations*, The Free Press Of Glencoe, New York. => 24 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *Les résultats de ce travail montrent que deux éléments centraux influencent l'adoption de la traçabilité, à savoir les caractéristiques liées à la traçabilité perçue comme innovation managériale et les caractéristiques organisationnelles. [...] nous avons pu construire une grille d'analyse afin d'aider toute entreprise en conditionnement de dattes en Tunisie dans sa prise de décision relative à l'adoption de la traçabilité.* »

3. Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2011), Interporto di Padova S.P.A. : un camion vert dans la ville, In *Revue de cas en gestion*, ed. O. Joffre et E. Simon, Editions EMS Management & Société, RCG n°5, mars, pp. 50-61.

Résumé : Cityporto est un service de livraison urbain géré par la société Interporto di Padova S.p.A. Ce service a été mis en place en 2004 dans la ville de Padoue, dans le Nord de l'Italie. Sa mission est de réduire les flux du transport de marchandises en zone urbaine dense, tout en maximisant le taux de chargement des véhicules et en diminuant le taux de pollution (utilisation de véhicules non ou faiblement polluants). Le cas de Cityporto est intéressant en ce sens où il (dé)montre que des reconfigurations logistiques soutenables/durables sont réalisables et porteuses de bénéfices, ceci dans des délais relativement courts.

Objectifs : comment une plate-forme urbaine et une livraison en centre-ville a montré une rentabilité économique sur une période courte

Difficultés de méthode : trouver un vocabulaire le plus simple possible pour être appréhendé par les destinataires de cette étude de cas : (1) étudiants, (2) entreprises, tout en respectant les grilles de lecture de l'université au sens des travaux scientifiques à considérer

Principales sources utilisées : Bouquin, H. (2001), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris, 5^e éd. ; Gonzalez-Feliu, J. (2008), *Models and methods for the City Logistics. The two-echelon vehicle routing problem*, PhD, Politecnico di Torino. => 7 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *Tendre vers une logistique globale durable constitue un élément de plus en plus important pour les entreprises. Cette réflexion est d'autant plus prégnante que la notion de Développement Durable touche à la gestion même de chaque firme. En effet, même si l'entreprise n'envisage pas une telle approche, les contraintes poussent à des pratiques économiquement viables (rentabilité), écologiquement vivables (ré-utilisation des matières en raréfaction) et socialement équitables (gestion des emplois et des compétences). Cityporto pratique une logistique urbaine durable, verte. Les données montrent que cette pratique peut être une réussite lorsque tous les acteurs en présence cherchent à coordonner les compétences. Tel que pratiqué (structure souple), Cityporto propose une solution adéquate aux problématiques réelles de congestion du trafic et de pollution de l'air au sein des centres urbains.* »

4. Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2011), Le transport vert de marchandises : l'expérience de la ville de Padoue en Italie, *Gestion : Revue Internationale de gestion*, Vol. 356, n° 22, pp. 16-24, Revue classée C par l'AERES-EG et **Rang 4** par le CNRS.

Résumé : La logistique urbaine constitue un élément fondamental de toute chaîne d'approvisionnement. Elle représente le maillon qui lie l'entreprise au consommateur final et doit donc, de fait, faire l'objet de toutes les attentions. L'objet de ce papier est de s'intéresser au rôle exercé par la logistique urbaine dans la chaîne logistique, en se focalisant tout particulièrement sur les questions environnementales qui en découlent. En effet, des contraintes de plus en plus nombreuses voient le jour pour diminuer bruit, pollution, nuisances induits par le transport de marchandises par camion. Notre contribution s'inscrit dans ce schéma par la présentation de l'expérience de la ville de Padoue en Italie. En 2004, plusieurs acteurs dont la municipalité de Padoue ont donné leur accord pour la mise en place d'un service de livraison urbain vert, appelé Cityporto. Par l'utilisation de neuf véhicules considérés comme non polluants (méthane et électricité), Cityporto a l'autorisation d'effectuer à toute heure de la journée des livraisons en centre-ville, alors que dans un cadre général, celles-ci ne sont possibles qu'à des heures limitées. Outre une diminution du taux de pollution, cette

souplesse d'horaires apparaît comme un réel avantage commercial pour les commerçants et institutions publiques urbaines.

Mots Clés : logistique urbaine, transport vert, centre de distribution urbaine, Cityporto, Italie.

Objectifs : à travers un retour d'expérience réussi, apprécier une logistique urbaine verte

Difficultés de méthode : appréhender étape par étape, les éléments qui ont permis la réussite de ce projet, avec l'ensemble des acteurs concernés

Principales sources utilisées : Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), « A la recherche d'une mutualisation des livraisons en milieu urbain : le cas du groupe NMPP », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 29, n°2, p. 71-92. ; Routhier, J.L., Traisnel, J.P., Gonzalez-Feliu, J., Henriot, F. et Raux, C. (2009), *ETHEL II : Energie, Transport, Habitat, Environnement et Localisations*, Rapport final. Convention ADEME. => 35 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *Enfin, quelques lignes guides, tant pour les autorités publiques que pour les entreprises de transport et de logistique, peuvent être tirées. Les implications managériales et de politiques publiques pour les autorités étant largement abordées dans la littérature scientifique (Dablanc, 1998 ; Patier et al., 2007 ; BESTUFS, 2009 ; SUGAR, 2010), nous proposons ici de faire une synthèse de celles à préconiser pour les entreprises du secteur du transport et de la logistique : (1) L'objectif principal de la logistique urbaine verte doit être la réduction des flux de véhicules dans le centre-ville, sans pour autant pénaliser les activités économiques urbaines. Pour cela, l'utilité d'avoir des véhicules à mêmes d'effectuer des livraisons à toute heure de la journée facilite cette massification. En effet, une livraison à l'ouverture du magasin (9h00 ou 10h00 du matin) est une réponse intéressante à la gestion des flux, ne serait-ce que par le fait de la livraison au commerçant en personne et non sur le bas de porte, avec le risque induit de vols. En outre, un Système d'Information le plus standard possible et une traçabilité des camions (GPS) et des produits (code-barres, RFID) peuvent être un atout afin de fédérer les transporteurs, les acteurs les plus réticents à la concertation ; (2) L'utilisation de véhicules à faible impact environnemental est séduisante, mais seulement si elle est accompagnée d'une organisation qui permette de mutualiser et d'augmenter le taux de chargement de ces véhicules. Pour ceci, il faut compter surtout avec une bonne organisation interne et un bon service commercial, car les aides publiques ne durent pas indéfiniment. L'exemple de Cityporto montre qu'une entreprise qui possède les infrastructures logistiques peut arriver, avec une contribution publique modérée, à réaliser un système économiquement soutenable en seulement deux ans ; (3) Dans un souci de durabilité au sens général du terme, il est fondamental d'inscrire les systèmes urbains de distribution de marchandises aux chaînes logistiques globales concernées. Si bien sûr les aspects environnementaux sont importants, une bonne planification basée sur des objectifs économiques et des actions sociales/sociétales doit être mise en place pour assurer la durabilité du système. Dans le cas contraire, l'intérêt économique, écologique et social/sociétal sera de faible portée.*

5. Morana, J. (2011), La revue des Cahiers Scientifiques du Transport : analyse des numéros publiés de 1994 à 2010 sous l'égide de l'AFITL, n° 59, pp 5-24, *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, Revue **classée C** par l'AERES- EG et GAU et **Rang 4** par le CNRS.

Résumé : L'objet de cet article est de présenter l'étude des publications des 17 ans de la revue des « Cahiers Scientifiques du Transport ». Il s'agit, plus précisément, d'étudier la place et le rôle de la recherche francophone en transport. L'analyse permet de présenter une classification des thèmes traités en transport, de repérer les auteurs et centres les plus actifs et de souligner – au travers de l'analyse de la bibliographie – les axes de réflexions traditionnels et en émergence.

Objectifs : préciser les thèmes traités en 17 ans de recherche en transport

Difficultés de méthode : (1) un travail de consolidation des titres, auteurs, laboratoires, résumés, mots et résumés sur 17 années, soit un total de 153 articles

Principales sources utilisées : pas de références utilisées ici

Solutions et résultats obtenus : Tableau 6. Thèmes et sous-thèmes en transport

Thème	Sous-thèmes	Mots-clés associés
Thème 1. Système(s) de transport		
	1.1 Système de distribution du transport	Localisation, déplacement, voyageurs
	1.2 Système général du transport	Aspects économiques, aspects juridiques
Thème 2. Réseau organisationnel		
	2.1 Gestion des outils	Planification du transport
	2.2 Gestion des connexions	Approvisionnement / Production, marchandises, flux d'information
Thème 3. Méthodes et Modèles		
	3.1 Méthodes de transport	Retours d'expérience villes, pays
	3.2 Modèles statistiques	Temps, offre/demande, congestion, espaces
Thème 4. Economie et Gestion de l'entreprise		
	4.1 Développement des zones géographiques	Urbain, national, international Routier, ferré, aérien, maritime, fluvial
	4.2 Economie et Gestion courantes	Rapidité (juste à temps), pratiques, expertises, logistique
	4.3 Développement durable et transport	

«*En bref : Premièrement, depuis 1997, la production annuelle de la revue est en moyenne de 11 articles. A ce titre, il est intéressant de remarquer que l'inscription de la revue dans la liste AERES – section Economie-Gestion depuis 2008 et maintenant en Géographie-Aménagement-Urbanisme (2010), en fait un « produit d'appel » et conforte le maintien, voire une légère augmentation des articles sur les dernières années. Deuxièmement, le référencement international est un point crucial de la qualité de la revue. Or nous constatons que de nombreux auteurs d'universités étrangères proposent leur article (en langue française) dans la revue. Troisièmement, les thèmes traités montrent une transversalité dans le questionnement des chercheurs en transport (modélisation, quantification, développement durable), mais également une ouverture à des champs de recherche variés (économie des transports, géographie, gestion, pour ne citer que les plus importants). Ce point est conforté dans les différentes disciplines des auteurs. Quatrièmement, bien que le référencement des bibliographies souligne l'utilisation (non négligeable) de rapports de recherche, les auteurs utilisent pour beaucoup des revues dont la qualité est reconnue puisqu'elles sont énumérées dans les différentes listes AERES. Concernant les auteurs phares cités, on constate que pour la quasi-majorité d'entre eux, ceux-ci sont issus de la recherche en transport. »*

ANNEE 2010

6. Morana, J. (2010), Les 16 ans de la revue *Logistique & Management*, N° spécial de *Logistique & Management*, Vol.18, n° 2, pp. 145-153, Revue **classée B** par le CNU 06.

Résumé : Cette communication pose un regard sur la recherche en logistique à travers l'étude des publications de la revue *Logistique et Management*. Elle met ainsi en évidence un certain nombre de points saillants quant à l'évolution de la recherche menée dans ce champ de gestion. D'une part, elle fournit des indicateurs sur le type de publications (professionnel vs académique) et la sous-catégorie appréciée par les auteurs (logistique et Ressources Humaines, logistique et performance, etc.). D'autre part, elle apprécie les travaux et auteurs les plus influents en termes de bibliographie. Ce travail est également l'occasion de voir, certes, l'évolution du champ de la logistique sur les 16 ans de la revue, mais également d'apprécier l'évolution entre les 10 ans de la revue (Morana, 2004a, b) et les 6 années suivantes.

Mots clés: évolution, revue logistique & management, thèmes, bibliographies.

Objectifs : après l'analyse de la revue pour ces 10 ans d'existence, comment a-t-elle évolué compte-tenu des enjeux de publications requis par les instances académiques

Difficultés de méthode : un travail de consolidation des titres, auteurs, laboratoires, résumés, mots et résumés

Principales sources utilisées : Morana J. (2004), 10 ans de la revue *Logistique & Management* : Une analyse des publications de recherche, *Logistique & Management*, Vol. 12, n° 1, pp. 3-22. => 5 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *Premièrement, la production des enseignants-chercheurs croît depuis la création de la revue ; bien qu'en cumulé elle reste à la hauteur de celle des professionnels. A ce titre, il est intéressant de noter que sur les cinq dernières années, certains articles émis par des professionnels font appel à une large bibliographie, tant livresque qu'en articles : ceci n'était pas le cas sur les 10 premières années de la revue où l'on retrouvait principalement des retours d'expériences. De même, la production en logistique reste ancrée dans une ouverture à d'autres champs de gestion, nous en voulons pour preuve le numéro spécial sur le Développement Durable. Deuxièmement, le référencement international reste d'actualité sur les cinq dernières années de la revue. Ce faisant, si quelques ouvrages et/ou articles étaient souvent cités sur les dix premières années, il semble apparaître une plus grande diversité dans les cinq dernières années. Ceci étant, il convient de dire qu'il est difficile de nommer un nombre significatif d'une même référence sur les 4566 références émises entre mi-1993 et 2009, si ce n'est peut-être l'ouvrage de Colin J. et Paché G. (1988) sur La logistique de distribution et celui de Paché G. (1999) puis sa deuxième édition avec Sauvage Th. sur la logistique : enjeux stratégiques. De même, on peut noter que si les classements de type AERES constituent un référentiel de 'qualité', les auteurs en logistique ne s'appuient pas uniquement sur ces classements dans leurs choix bibliographiques. Troisièmement, concernant les auteurs phares, les cinq dernières années de la revue montrent une 'recrudescence' des référencements à des auteurs francophones. Nonobstant, il va de soi que les auteurs anglophones sont encore souvent cités, raison due -peut-être- à une continuelle internationalisation de la recherche. Quatrièmement, les références citées en bibliographies font appel de plus en plus à des revues en lien avec la logistique : ce qui laisse supposer que ce champ des Sciences de Gestion est en train d'atteindre une pleine maturité. »*

7. Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), Are City Logistics Solutions Sustainable? The Cityporto case. TeMA - Trimestrale del Laboratorio Territorio Mobilità Ambiente, 03 (02/10). pp. 55-64. ISSN 1970-9870

Abstract: City logistics studies the best solutions for urban freight distribution with high environmental objectives. However, most actions are started by public authorities without taking into account the impacts of the new organizational schemas in the existing distribution enterprises' organization. This paper shows how city logistics approaches can meet the goals of Sustainable Development. In order to define the notion of sustainable city logistics, the main aspects of each sphere of sustainable development, respectively economic, environmental and societal, have been investigated. The main aspects of each sphere are described in order to unify the concept of sustainability related to city logistics. Then, we present the successful experience of Cityporto, the urban delivery service for the city of Padova (Italy), started in 2004 that uses low-pollution lorries. So, the service is considered as less polluting as a conventional approach, and is allowed to enter the city centre (including the Limited Traffic Zone) without hour limitations. The study is based on the findings from an exploratory qualitative approach, based on a documentary analysis and a case study research from several interviews that involved three internal stakeholders of Interporto di Padova (the company which manages the intermodal platform of Padova, in charge of Cityporto) and one member of Padova's Municipality (which promote the project). The results of the case study show that environmental aspect is one of the foundations of the project, but the economic continuity has to be first ensured. Indeed, the preservation of this service on the long term is subjected to its solvency. Moreover, its success is associated to the recognition by employees and customers. With regard to the collected information, it is possible to propose a balanced scorecard, where three axes emerged in connexion with economic, environmental and social dimensions. From this qualitative analysis, a discussion about the sustainability of city logistics solutions is made as conclusion. The article provides a contribution to the evaluation and measurement of city urban logistics using a success story that has been developed from the practitioner perspective. This experience could provide a basis for further practices in Italy and other European countries. Moreover, the relations between city logistics solutions and sustainability are conceptualised and illustrated by the case study, highlighting the main elements for sustainable performance identification and evaluation in this field. In conclusion, this paper conceptualises city logistics in relation with the Sustainable Development, setting the main objectives and steps of urban planning for freight distribution and logistics issues. But above all, it

provides an understanding of the key success factors in a sustainable urban distribution organisation that can become a pivotal position in the upstream supply chain.

Objectifs : apprécier l'importance d'un sustainable supply chain management dans une logistique urbaine

Difficultés de méthode : relier, voire concevoir les éléments et indicateurs répondant aux critères d'un sustainable scm, ceci dans la logistique du dernier kilomètre

Principales sources utilisées : Morana J., Van Hoorebeke D., Pire-Lechalard P. (2008) " Supply chain management, Green SCM, Social SCM : La Logistique Globale au coeur au Développement Durable", Actes des 3èmes journées Neptune, Toulon, 13-14 novembre. => 31 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *The case study shows that a sustainable city logistics system can be conceived only if the economic issues have at least the same importance than the environmental once in the conception phase of the project. Moreover, the enterprise's vision (related to Supply Chain Management) has to meet the vision of the community (related to urban planning and public policy). The three spheres of sustainable development (economical, environmental and social) are observed and strongly connected. Moreover, the social dimension has an important impact on economic and on environmental aspects. We observe however that even when a project is developed with environmental goals, the economic dimension is primordial to assure its continuity. In this sense, the responsible figure of Cityporto's services affirms that without money, the activity cannot sustain. According to Paché (2009), it is important to observe the impacts of the current economic crisis to the economic rentability in current logistics schemas. In consequence, the environmental and social dimensions will be conditioned by the economic one, although they must remain fundamental the development of city logistics solutions that can be seen as overall sustainable.* »

8. Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), La mutualisation des livraisons en milieu urbain : une réflexion sur les marges de manœuvre du groupe NMPP, *Revue Française de Gestion Industrielle*, N° spécial sur la logistique urbaine, Vol. 29, n° 2, pp. 71-91. Revue **classée C** par l'AERES-C-EG et **Rang 4** par le CNRS.

Résumé : La mutualisation des flux de transport est un sujet très populaire mais encore peu exploré. En milieu urbain, une mutualisation des flux de transport permet une meilleure rationalisation des moyens mis en place se traduisant à la fois par une réduction de coût et un impact environnemental moindre. Elle s'avère une alternative pour le secteur de la messagerie de presse, qui en France rencontre de plus en plus de difficultés à réduire ses coûts de distribution. Dans ce contexte, tout messenger de presse, tel que le cas d'étude ici considéré, le groupe Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (NMPP), voit le taux de chargement de ses véhicules et entrepôts diminuer de manière constante. L'objet de ce travail est de faire un état des lieux des besoins, des marges de manœuvre et des choix envisageables pour obtenir un système performant de mutualisation des flux de transport, en l'appliquant au cas du groupe NMPP.

Mots clés : Logistique urbaine, mutualisation croisée, distribution de presse, systèmes d'information

Objectifs : appliquer le modèle de Laudon et Laudon sur les préconisations de mise en place d'un système d'information, dans la définition d'une mutualisation de flux de transport dans un secteur d'activité en crise : la presse écrite => nouvelle démarche de management en place

Difficultés de méthode : considérer et préciser tous les éléments à mettre en œuvre pour une réussite d'une mutualisation dans un secteur d'activité subissant de fortes influences de la part des parties prenantes concernées (fournisseurs, clients mais aussi syndicats)

Principales sources utilisées : Laudon K. et Laudon J. (2001), *Les systèmes d'information de gestion. Organisation et réseaux stratégiques*, Pearson Education France, Ed. Village Mondial Paris. ; Wieberneit, N. (2008), Service network design for freight transportation: a review, *OR Spectrum*, Vol. 30, pp. 77-112. => 58 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : *analyse (1) du volet gestion : la mutualisation des flux à travers la structure de la distribution, (2) du volet technologie à travers le système de gestion des tournées et du design du réseau, le système de communication, le système d'échanges de documents, les systèmes de traçabilité, (3) le volet organisation, (4) les volets défis et solutions de l'entreprise : « L'objectif de cet*

article était de regarder en quoi une correcte appréhension d'un système d'information joue un rôle primordial dans la mise en place d'un projet LUMD. Pour cela, à travers l'étude du groupe NMPP, nous avons tenté de rapprocher les axes de réflexion actuels du groupe NMPP pour permettre de répondre au mieux aux questionnements posés dans ce projet. »

ANNEE 2008

9. Morana, J. (2008), L'utilisation d'indicateurs logistiques : une étude exploratoire via le modèle SCOR (Supply-Chain Operations Reference Model), *Logistique & Management*, Vol. 16, n° 2, pp. 31-44. Revue **classée B** par le CNU 06.

Résumé : En tant que réseau d'affaires, le Supply Chain Management (SCM) cherche à développer des modèles à mêmes de décrire et évaluer les processus et activités induits par sa mise en œuvre. C'est dans cette mouvance que souhaite se placer le modèle SCOR. Cet article s'intéresse à la pratique des indicateurs logistiques proposés par ce modèle. Le questionnaire soumis prend appui sur les métriques de niveau 1 du modèle SCOR. 35 questionnaires sont traités. Les résultats soulignent que -de manière générale- les intitulés des indicateurs du modèle SCOR apparaissent abscons et nécessitent une définition explicite en préalable. L'analyse des réponses montre également que dans leur quotidien, les répondants priorisent la justesse de la livraison et la réalisation de la commande. A l'inverse, leur attention semble plus faible quant à la gestion des stocks : rotation et jours d'inventaire.

Mots clés : indicateurs logistiques, modèle SCOR, enquête de terrain.

Objectifs : voir si le modèle scor est connu et utilisé par les entreprises françaises

Difficultés de méthode : accès à des responsables logistiques

Principales sources utilisées : Huang S., Sheoran S., Wang G. (2004), A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, N°1, pp. 23-29.; Huang S., Sheoran S., Keskar H. (2005), Computer-assisted supply chain configuration based on supply chain operations reference (SCOR) model, *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 48, N°2, pp. 377-394. => 32 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « L'objectif de cette étude était de voir quels indicateurs logistiques étaient utilisés par les entreprises, et la convergence qui en était faite avec les métriques de niveau 1 du modèle SCOR. Les résultats montrent une prépondérance d'indicateurs sur la logistique de distribution via la satisfaction des clients, quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise. Ce faisant, lorsque l'entreprise se situe dans un secteur industriel tel que l'automobile, l'accent est également porté sur la logistique de production. [...]En l'état actuel, il serait maladroit de minimiser, ou pire d'ignorer, le fait que les entreprises préfèrent concevoir leur propre tableau de bord. Il est vrai que même si les entreprises n'utilisent pas le modèle SCOR, il n'en demeure pas moins qu'elles détiennent des outils de mesure aptes à répondre à leurs prises de décision. »

10. Karâa, M. et Morana, J. (2008), Le poids et l'enjeu de la traçabilité en Tunisie : Le cas de la filière dattes et huile d'olive, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 27, n° 1, pp 71-86. Revue **classée C** par l'AERES-C-EG et **Rang 4** par le CNRS.

Résumé : Dans le contexte actuel caractérisé par l'avènement des crises alimentaires à répétition, la mise en place des dispositifs assurant la qualité des produits et la transparence de l'information est devenue une nécessité et une obligation réglementaire. Parmi ces dispositifs : La Traçabilité. Pour le cas tunisien, avec la multiplication des échanges commerciaux avec l'Europe et l'ouverture de la zone de libre-échange euro-méditerranéenne prévue en 2008, il devient nécessaire de se conformer aux normes européennes (règlement CE 178/2002) en matière de traçabilité. L'objet de cette communication est d'analyser la pratique de la traçabilité dans le cadre spécifique des filières dattes et huiles d'olives tunisiennes tout en précisant l'intérêt de cette démarche stratégique pour toute entreprise et notamment celles œuvrant dans l'agroalimentaire.

Mots clés : traçabilité, Tunisie, huile d'olive, dattes

Objectifs : comment est appréhendée et utilisée la traçabilité sur les deux principaux secteurs d'activité à l'export de la Tunisie

Difficultés de méthode : peu de retours des entreprises

Principales sources utilisées : Fabbe-Costes N. et Lemaire Ch. (2001), « La traçabilité totale d'une supply chain : principes, obstacles et perspectives de mise en œuvre », *Revue Française de Gestion*

Industrielle, Vol. 20, n° 3, pp. 23-52. ; GS1 FRANCE (2005), Logistique et traçabilité : guide pratique de mise en œuvre des standards EAN.UCC. Disponible sur : <http://www.gs1fr.org/>. => 26 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *La traçabilité alimentaire – sur le plan européen – fait face à des réglementations de plus en plus poussées. Or, ces dernières ont un impact sur les exportations effectuées par des pays hors de la Zone Europe mais qui y proposent leurs produits : tel est le cas de la Tunisie pour –entre autres - ses filières « dattes » et « huile d'olive ». Sur l'étude menée durant l'été 2007, les résultats laissent sceptique. En effet, outre un taux de réponse très faible à l'envoi de notre questionnaire (qui ne peut s'expliquer uniquement par une « période creuse estivale »), il semble que beaucoup reste encore à faire, tant sur la filière des dattes que sur celle de l'huile d'olive. Malgré des actions d'aide à la traçabilité, la filière « dattes » montre encore des faiblesses, tout particulièrement sur le système technologique : la réponse du coût ne pouvant plus, selon nous, être encore un « faux prétexte ». Plus critique est la traçabilité de l'huile d'olive. En effet, l'inexistence (perçue) d'actions accompagnatrices montre une grande difficulté du secteur à faire front à la concurrence des autres pays. A n'en pas douter, ce manque de fluidité aura à terme également des conséquences sur le plan national. »*

ANNEE 2007

11. Morana, J. (2007), La démarche Supply Chain Management vue par les salariés d'une multinationale de la haute technologie, *Logistique & Management*, Vol. 15, n° 2, pp. 81-93. Revue classée **B** par le CNU 06.

Résumé : Déterminer et évaluer les axes de progrès du Supply Chain Management (SCM) est primordial. Cet article s'intéresse à cette problématique par une étude effectuée auprès d'employés d'une multinationale du secteur de la haute technologie. Pour cela, un questionnaire est proposé, qui décrit neuf thèmes qui définissent les facteurs clés de succès du SCM. Les résultats – par une analyse univariée et une analyse en composantes principales – permettent de classer les thèmes et les items jugés importants par les répondants. Quatre axes de progrès sont considérés : un axe stratégique, un axe socio-organisationnel, un axe technologique et un axe 'capacité de réponse'. Les réponses obtenues permettent également de situer la perception de la pratique de ce type de démarche, et d'ajuster – si besoin – des actions correctives pour une diffusion plus fine.

Mots clés : Supply Chain Management, étude de cas, axes de progrès

Objectifs : Essai de rapprochement entre impacts technologiques, humains et organisationnels et la « structuration de la littérature sur le SCM et application à une entreprise de la haute technologie

Difficultés de méthode : adapter un questionnaire validé du total quality management à une démarche de supply chain management

Principales sources utilisées : Forker, L., Mendez, D. et Hershauer, J. (1997), Total Quality Management in the Supply Chain: What is its Impact on Performance?, *International Journal of Production Research*, Vol. 35, n° 6, pp. 1681-1701.; Min, S. et Mentzer J. (2004), Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts, *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, n° 1, pp. 63-91. => 10 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *Dans ce papier, nous avons identifié plusieurs approches pour décrire les dimensions du Supply Chain Management (SCM). De cette analyse, nous avons pu extraire une matrice mettant en exergue des éléments fondamentaux à une analyse quantitative. Dans notre réflexion, nous avons utilisé comme base de notre étude un questionnaire testé empiriquement auprès de 292 entreprises (Forker et al., 1997). Celui-ci décrit la performance du Total Quality Management dans un contexte de chaîne d'approvisionnement. Après plusieurs modifications, telles que décrites dans notre méthodologie, afin de le rendre plus 'proche' d'une approche SCM, nous pensons que ce document fournit des données utiles au Top Management de chaque firme qui adopte un SCM, de même qu'une base de réflexion pour les chercheurs en gestion. => détermination de quatre axes de progrès au scm : axe stratégique : mise en place et suivi avec rôle du top management et département dédié scm & qualité des données et reportings, axe socio-organisation avec formation et relation avec les employés, axe technologique avec produit et service fournis & gestion des processus-procédures, axe capacité de réponse avec clients finaux & autres parties prenantes*

12. Arbaoui, S. et Morana, J. (2007), Réflexions sur l'élaboration d'un guide EDI pour les PME, *Revue Sciences de Gestion*, n° 222, pp. 131-140.

Résumé : Cet article présente un cadre de travail pour l'établissement d'un guide EDI dans les échanges entre PME et acteurs d'une chaîne d'approvisionnement. Cette analyse contribue à établir un cadre conceptuel pour mettre en forme un outil apte à gérer de manière efficace la mise en place d'un EDI entre, plus particulièrement, un prestataire informatique et une PME. Elle vise aussi à proposer une matrice à partir de travaux issus des Sciences de Gestion et des Sciences de l'Ingénierie des Processus.

Mots clés : Guide EDI - cahier des charges - Sciences de Gestion - Sciences de l'Ingénierie des Processus

Objectifs : considérer les éléments de construction d'un cahier des charges général pour l'adapter à la mise en place d'un EDI au sein des PME

Difficultés de méthode : la conjugaison des travaux en sciences de gestion et en sciences de l'ingénierie des processus

Principales sources utilisées : Arbaoui Selma, Haurat A., Oquendo F., Theroude F. et Verjus H., *Languages and Mechanisms for Software Processes and Manufacturing Enterprise Processes : similarities and Differences*, Proceedings of 5th International Conference on Enterprise Information Systems, Angers, 2003.; Rolle, J-D. et Pillet J-L., *La mesure du potentiel EDI en entreprise. Le cas des fournisseurs du CERN*, Système d'Information et Management, 1999, Vol. 4, n° 2, p. 65-90. => 25 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *Le cahier des charges définit, de manière générale, huit éléments : (1) le problème à traiter, (2) les contraintes, (3) les fonctionnalités, (4) le délai, (5) qui fait quoi, (6) les clauses de confidentialité/publication/utilisation des résultats, (7) les modalités de réception et (8) les clauses particulières. Une clarification des actions entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et réalisateurs au travers d'un guide – cahier des charges – EDI devrait faciliter les échanges entre les différents partenaires. Cet outil – issu d'une pratique quotidienne d'une PME et des études en Sciences de Gestion et des Sciences de l'Ingénierie des Processus – constitue une tentative dans cette direction, en intégrant plus particulièrement le poids de la modélisation des processus sur les choix des PME en matière de gestion d'un projet logistique. A travers le cas de l'entreprise Alpha, nous avons souhaité mettre en évidence que la pratique de l'EDI nécessite une collaboration étroite entre le prestataire informatique et la PME. Autant la PME doit faire preuve de clarté dans ces demandes, autant le prestataire informatique doit savoir et vouloir s'adapter aux besoins spécifiques de la PME.* »

ANNEE 2005

13. Morana, J. (2005), Le coût des déchets dans la dyade producteur-traiteur, *Logistique & Management*, Vol. 13, n° 2, pp. 83-90. Revue **classée B** par le CNU 06.

Résumé : L'environnement est au cœur d'interrogations actuelles. L'axe environnemental, un des trois piliers du développement durable, impose aux entreprises une amélioration de la gestion de leurs flux, et ceci tout particulièrement celle en rapport avec les produits en retours de consommation et les déchets. Après avoir présenté les différents liens entre développement durable/axe environnement, logistique à rebours et logistique verte, l'article soumet les résultats d'une étude de terrain sur les relations entre un traiteur de déchets et les producteurs de ces derniers.

Objectifs : place, rôle et coût des déchets et gestion par une entreprise du domaine : SITA

Difficultés de méthode : étude de terrain

Principales sources utilisées : Beaulieu, M., Martin, R. et Landry, S. (1999b), Logistique à rebours : un portrait nord-américain, *Logistique & Management*, Vol. 7, n° 2, pp. 5-14. ; Depoers, F. (2004), Reporting environnemental : une comparaison GRI/NRE, *Revue Française de Comptabilité*, n° 364. => 21 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *L'étude présente a eu pour objectif de voir comment la société SITA – Centre Indre évalue son efficacité en termes de gestion des déchets, tout en la faisant correspondre à des objectifs d'une politique de développement durable. Pour cela, deux points de vue ont été avancés. Tout d'abord, il s'agissait de présenter les indicateurs proposés par la société SITA à ses clients.*

Ensuite, pour SITA elle-même, quels indicateurs étaient retenus – du point de vue opérationnel et par client – pour parvenir à une prise de décisions. Dans la situation décrite, il apparaît que les prises de décisions justifient la mise en place d'outils synthétiques et intégratifs tels que les tableaux de bord (Bouquin, 2001). Ainsi, un processus de coopération entre producteur et traiteur présente un intérêt indéniable. Par l'intermédiaire de quelques indicateurs clés, une « expertise horizontale progressive » voit le jour. En effet, les opérations menées sur le long terme ne peuvent fournir que des résultats satisfaisants aux yeux des différents acteurs de la chaîne émission/destruction des déchets. Mieux, il est possible d'avancer qu'une gestion (traitement et expertise) des déchets renforce une cohérence dans les politiques entreprises. Sur les résultats du questionnaire transmis aux clients de la société SITA, outre les données déjà précédemment énoncées, un élément intéressant apparaît. En effet, une question quant à la pratique entre une logistique verte ou environnementale et une logistique à rebours était posée. Les réponses montrent qu'aucune des deux sociétés ne s'inscrit dans une logistique à rebours. Donc, faire un « amalgame » entre ces deux types de logistique comme certains auteurs le font pourrait s'avérer critique quant à une meilleure approche de décision et de gestion des flux à prendre. »

14. Morana, J. (2005), Quels auteurs citons-nous ?, *Logistique & Management*, Vol. 12, n° 2, pp. 65-68. Revue **classée B** par le CNU 06.

Résumé : Les analyses produites dans cet article font suite à l'article " 10 ans de la revue *Logistique & Management* : une analyse des publications de recherche ", paru en 2004. Son intérêt est de fournir au lecteur les citations - francophones et non-francophones - les plus utilisées dans les bibliographies des auteurs ayant publiés dans la revue L&M entre 1993 et 2003.

Objectifs : préciser l'article de 2004 sur les 10 ans de la revue *Logistique & Management* en donnant les ouvrages et autres publications les plus cités

Difficultés de méthode : saisie manuelle des données sur fichier excel

Principales sources utilisées : Morana J. (2004), 10 ans de la revue *Logistique & Management* : Une analyse des publications de recherche, *Logistique & Management*, Vol. 12, n° 1, pp. 3-22.

Solutions et résultats obtenus : « *Si les références bibliographiques apparaissent comme nombreuses, l'analyse montre que les multi-citations le sont – quant à elles – bien moins.* »

ANNEE 2004

15. Morana, J. (2004), 10 ans de *Logistique et Management* : une analyse des publications de recherche, *Logistique & Management*, Vol. 12, n° 1, pp. 3-21. Revue **classée B** par le CNU 06.

Résumé : L'objet de cet article est de présenter l'étude des publications des 10 ans de la revue " *Logistique & Management* ". Il s'agit, plus précisément, d'étudier la place et le rôle de la recherche francophone en logistique. L'analyse permet de présenter une classification des thèmes traités en logistique (Point 1), de repérer les auteurs et centres les plus actifs (point 2) et, enfin, de souligner – au travers de l'analyse de la bibliographie - les axes de réflexions traditionnels et en émergence de la logistique.

Mots clés : Logistique, Supply Chain Management, thèmes, analyse bibliographique, axes de recherche.

Objectifs : analyse des 10 ans de la revue *logistique & Management* : thèmes, auteurs, centres de recherche, revues/bibliographie

Difficultés de méthode : saisie manuelle de toutes les données sur fichier excel avant analyse

Principales sources utilisées : Boissin, J-P., Castagnos, J-C., Guieu, G. et Livolsi, L. (2004), *Emergence et structuration de la pensée scientifique en logistique. Une étude bibliométrique des quatre premières RIRL (1995-2002)*, 5^{ème} *Rencontres Internationales de Recherche en Logistique*, Brésil ; Miyasaki, A., Philipps, J. et Philipps, D. (1999), *Twenty years of JBL: an analysis of published research*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, n° 2, pp. 1-19. => 9 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *Sur 10 ans, la revue « Logistique & Management » a couvert un ensemble varié de thèmes. Si certaines contributions touchent à des analyses de logistique « classiques », il convient d'apprécier – dès l'origine de la revue – une volonté de transversalité.*

Ainsi, la logistique est rapprochée très tôt des systèmes d'information (1993), de la stratégie (dès 1995), au marketing (1994, 1995, 2001), du contrôle de gestion (1996), des ressources humaines (dès 1994). »

16. Morana, J. (2004), Le capital humain dans le réseau d'affaires : une réflexion dans la pratique d'un EDI (Electronic Data Interchange) au sein d'une PME, *Revue Humanisme & Entreprise*, n° 267, pp. 89-108

Résumé : L'EDI est l'un des cinq modes d'échanges utilisés pour le transfert de données entre les entreprises, grandes et petites. La question de sa mise en place/mise en forme a souvent été traitée en littérature. Ce faisant, peu de choses sont écrites sur la perception et l'appréhension de cet outil par les gens qui travaillent en direct avec. Tel est le questionnement qui a fondé l'écriture de cet article, relatif au vécu des employés d'une PME sur le rôle et l'utilisation de l'EDI.

Objectifs : (1) Quelles sont les raisons de la mise en place d'un EDI et son impact sur la gestion du personnel d'une PME ?, (2) Quelles ont été et quelles sont les pratiques (moyens et outils) mises en forme/mises en place pour une appréhension (positive) par les employés de la PME de ce nouveau mode de communication ?, (3) Quelles sont les incidences de l'impact d'un EDI entre une PME et une grande entreprise ?

Difficultés de méthode : interviews en prise de notes de salariés

Principales sources utilisées : Baile, S. (1994), Bénéfices et avantages compétitifs des échanges de données informatiques pour les PME/PMI, *Actes de la 39^{ème} conférence mondiale de l'ICSB*, Strasbourg, pp. 7-47., De Montmorillon, B. (1997), Gestion de l'emploi dans l'organisation productive, *Encyclopédie de Gestion*, Ed. Economica, Tome 2, pp. 1482-1499, 2ème éd. => 20 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « ❶ L'EDI pour le DG : Répondre à la demande expresse du plus gros client de l'entreprise et l'utiliser comme actif commercial, ❷ L'EDI pour la responsable administrative et financière : une compétence supplémentaire, ❸ L'EDI pour l'assistante commerciale : un atout mais la crainte du futur »

La pratique de l'EDI dans la PME	
Atouts	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'obtenir des marchés - Outil de différenciation marketing (atout vis-à-vis d'autres fournisseurs) - Outil de changement (modélisation des processus) - Gain de temps (meilleure lecture des données) - Réduction des erreurs - Permet de travailler à d'autres tâches (génère de nouvelles compétences) - Crée une plus grande confiance dans les données recueillies (moins de contrôles) - Améliore les échanges dans le réseau (appels de convenance entre acteurs) 	<ul style="list-style-type: none"> - Le coût (à la création et au suivi : matériel, logiciel, formation) - L'obligation de faire appel à un prestataire informatique externe et donc « d'aligner » sa survie à la sienne (un arrêt de l'informatique = un arrêt de la firme) - Trouver/assurer les compétences en interne (peu de personnel = plus de responsabilités = surcharge de travail) - Crainte d'une perte d'enrichissement des tâches par une trop grande mécanisation (« l'outil remplace l'homme »)
Le climat social est l'élément principal qui assure l'adoption et l'appréhension positives de l'EDI dans la PME	

ANNEE 2003

17. Morana, J. et Paché G. (2003), A performance tool for evaluating supply chain performance: strategic choices and organisation rules, *Supply Chain Practice*, Vol. 5, n° 3, pp 5-19.

Abstract : The measure of performance is an essential question to answer if supply chain management (SCM) is to be truly effective. Many papers and books have been written on the subject over the last few years, without providing reliable and operational decision tools. Fortunately, things are quickly changing thanks to new research which uses work based on balanced scorecards (BSCs) applying them to SCM. This paper contributes to present debates. It deals with the preliminary conditions for building a BSC-SCM concerning both strategic choices and organisation rules. An exploratory field study done on an important company in the semi-conductor sector gives interesting results, especially

about the KPIs which are judged indispensable to implement a BSC-SCM.

Objectifs : thèmes et indicateurs de mesure du SCM

Difficultés de méthode : analyse quantitative

Principales sources utilisées : Bouquin, H. (2001), Le contrôle de gestion, Paris: Presses Universitaires de France, 5th ed., Forker, L., Mendez, D., and Hershauer, J. (1997), Total Quality Management in the supply chain: what is its impact on performance?, International Journal of Production Research, Vol. 35, No. 6, pp. 1681-1701., Gunasekaran, A., Patel, C., and Tirtiroglu, E. (2001), Performance measures and metrics in a supply chain environment, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 1-2, pp. 71-87., Kaplan, R., and Norton, D. (1996), The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston (MA): Harvard Business School Press. => 20 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *Our results unambiguously show that SCM performance and its assessment by an adapted decision tool are built on the basis of constructive exchanges. Therefore, with the development of an iterative process, associating internal and external stakeholders, BSC-SCM will better succeed in proving its efficiency.* »

18. Morana, J. et Paché G. (2003), Des indicateurs de gestion pour faciliter la connaissance et la diffusion du projet logistique, *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, n° 147, pp. 185-198. Revue **classée C** par l'AERES-C-EG et **Rang 4** par le CNRS

Résumé : Dans le contexte contemporain des chaînes logistiques étendues (ou supply chains), l'idée qu'une meilleure coordination des flux interentreprises en améliore la performance fait l'objet d'un relatif consensus. En revanche, peu de travaux ont essayé de formaliser des indicateurs de gestion, financiers et non financiers, capables de faire prendre conscience aux différentes parties prenantes des enjeux stratégiques en présence. Les auteurs souhaitent contribuer au débat en montrant que le contrôle externe, au cœur du projet logistique, requiert justement des indicateurs phares spécifiques. S'appuyant sur une étude exploratoire menée auprès d'une entreprise multinationale, ils en proposent une liste pouvant servir de base à la construction ultérieure d'un tableau de bord.

Objectifs : quels indicateurs de mesure pour un SCM

Difficultés de méthode : déterminer les indicateurs de mesure d'une démarche de management en émergence

Principales sources utilisées : D. Lambert et M. Cooper, « Issues in supply chain management », *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, n° 1, p. 65-83, 2000., X. Mesnard et A. Dupont, « Votre logistique est-elle à la pointe ? », *L'Expansion Management Review*, n° 94, p. 52-58, 1999. => 13 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *En l'état, peu d'indicateurs de gestion consensuels sont capables de donner une « image fidèle » des enjeux financiers et non financiers d'une meilleure coordination des flux le long des chaînes logistiques étendues. L'article est une première ébauche dans cette direction, sachant que de futurs travaux devront explorer des pistes encore négligées. Parmi les diverses alternatives envisageables, des indicateurs liés à la gestion des ressources humaines nous semblent notamment capitaux, tant il paraît évident que la réussite d'une démarche SCM dépendra en dernier ressort de la capacité à impliquer durablement les femmes et les hommes dans le déroulement du projet.* »

19. Morana, J. et Pinardi G. (2003), Elaboration d'un tableau de bord des coûts logistiques de distribution, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 22, n° 4, pp. 77-95. Revue **classée C** par l'AERES-C-EG

Résumé : Le schéma logistique d'une organisation doit appréhender, à moyen terme (3 à 5 ans), le réseau géographique d'entrepôts et de plates-formes, les objectifs de délais et de qualité de service, et surtout les coûts qui constituent la variable à minimiser. L'objectif de cet article est de présenter la mise en place - sur Excel 97 - d'un tableau de bord des coûts logistiques de distribution. L'optique souhaitée est d'avoir une vision de la répartition des coûts et d'ouvrir des perspectives de réflexion sur la chaîne logistique en termes de gestion de stock, de préparation des commandes et d'utilisation des transports.

Mots clés : logistique aval, logistique de distribution tableau de bord, performance

Objectifs : comment construire un tableau de bord de distribution dans une PME

Difficultés de méthode : retour d'expérience

Principales sources utilisées : Colin, J. et Paché, G. (1988), *La logistique de distribution*, Chotard et associés éditeurs, Paris., Cross, K. et Lynch, R. (1989), "Accounting for competitive performance", *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Vol. 3, n° 1, pp. 20-28., Paché, G. et Des Garets, V. (1997), « Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 12, n° 2, pp. 61-82. => 22 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « Cet article a présenté les principaux résultats d'une étude empirique s'interrogeant sur la mise en œuvre d'un tableau de bord des coûts logistiques de distribution. Elle nous a permis, après une phase de revue de la littérature, d'énoncer quatre caractéristiques de base à l'implantation réussie de ce type d'outil. L'étude souligne d'une part qu'une analyse de l'existant préalable est un élément primordial dans tout projet logistique. Elle met d'autre part en exergue la difficulté de déterminer ou de simuler un schéma logistique de distribution « type » et de mettre en place un tableau de bord de coûts adapté à toutes les réglementations fiscales. Pour exemple, une harmonisation dans les différents modes d'amortissement n'a pu être considérée compte tenu des législations différentes entre les pays. De fait, ceux-ci n'ont pas été envisagés dans les diverses simulations lancées, seuls les coûts spécifiques à la distribution ayant été intégrés. »

20. Morana, J. (2003), Le paradigme pragmatique : une réponse aux problématiques de pilotage par les processus, *Revue Direction et Gestion*, n° 201-202, pp 73-81

Résumé : La gestion par les processus des organisations est complexe. Fournir au praticien des modes et modalités d'un meilleur pilotage efficace de l'organisation, tout en générant des connaissances scientifiques nouvelles est parfois ardu pour le (jeune) chercheur en Sciences de Gestion. Or, lors de sa quête pour répondre à son questionnement, une demande lui est souvent faite : dans quel courant vous situez-vous ? Ce faisant, la réponse n'est pas toujours aisée : positiviste, constructiviste (en reprenant les plus usités) ou autre. Alors que beaucoup de « pièges » doivent être contournés, celui-ci peut trouver une réponse dans le paradigme pragmatique. Ce dernier, au-delà de camps retranchés (mais le sont-ils !) montre l'utilité à mixer concepts, méthodes et méthodologies pour répondre à la question de recherche posée. Au travers de quelques exemples de méthodes et méthodologies à la disposition du (jeune) chercheur, l'article développe un plaidoyer sur l'utilisation d'une approche globale des démarches existantes pour répondre, de manière efficiente, aux problématiques de pilotage par les processus.

Objectifs : pourquoi choisir le positivisme ou le constructivisme lorsqu'on peut choisir le pragmatisme ?

Difficultés de méthode : trouver le paradigme de synthèse

Principales sources utilisées : Tashakkori, A. et Teddie, C., *Mixed methodology – Combining qualitative and quantitative approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), 1998. => 39 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « Or, parfois, le (jeune) chercheur semble confus quant au choix du courant épistémologique auquel il appartient ou se réfère. Suggéré par des universitaires anglo-saxons au début des années 90, le paradigme épistémologique pragmatique peut et constitue une réponse à cette incertitude. Soulignant l'intérêt à mixer concepts, méthodes, méthodologies, son souhait est d'aller au-delà de possibles guerres entre camps (positivistes ou constructivistes, en prenant les deux courants les plus couramment énoncés). En fait, le paradigme pragmatique tente simplement de concilier le tout pour réfléchir et piloter au mieux des processus devenus de plus en plus complexes et qui traduisent les organisations actuelles. »

ANNEE 2002

21. Van-Hoorebeke, D. et Morana, J. (2002), Le rôle de la contagion émotionnelle dans l'acceptation du supply chain management, *Revue Direction et Gestion*, n° 198, pp. 43-45.

Résumé : Si la satisfaction du client, acteur externe, est le but de toute démarche de supply chain management, le facteur humain, acteur interne, indispensable et inhérent à sa réussite reste le maillon délaissé, le parent pauvre de la recherche sur les coopérations intra et inter organisationnelles. Les

auteurs analysent, donc, les impacts directs et sous-jacents du facteur humain dans ses aspects cognitifs et plus particulièrement, affectifs, à travers la notion de confiance et des émotions. De cette façon, l'explication de chaque impact permet d'en comprendre l'origine et d'en diminuer l'effet. En finalité, ils suggèrent que les managers et les études ultérieures sur les facteurs de succès d'un supply chain management, considèrent avec attention ce facteur primordial.

Objectifs : la confiance est un facteur important dans une entreprise, mais l'émotion également, ces deux éléments sont appréciés via le SCM

Difficultés de méthode : trouver le lien entre contagion émotionnelle et réussite du SCM

Principales sources utilisées : FENNETEAU, H., 1998, « Confiance, réputation et coopération », in Thépot, J. (Coord.), *Gestion et théorie des jeux : l'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, Paris, pp. 87-112., HARLAND, C., 1996, « Supply Chain Management : Relationships, Chains and Networks », *British Journal of Management*, Vol. 7, Special Issue, pp. S63-S80., LAZARUS, R.S., 1991, *Emotion and Adaptation*, Oxford University Press. => 33 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « Cet article a eu pour objet de réfléchir sur l'impact du facteur humain interne dans l'adoption du SCM. Pour cela, il s'est penché sur un aspect peu appréhendé du rôle de la confiance : sa face affective par les émotions. Le but recherché a été d'aller plus en profondeur dans la compréhension du rôle de la confiance dans les relations partenariales. Ainsi, une description détaillée du processus émotionnel, intrinsèque à la confiance affective, elle-même inhérente à la confiance cognitive a permis de mieux expliquer le terme globalisant de confiance. Cette dissociation montre que chaque action menée doit faire preuve d'une analyse fine du facteur humain interne. »

22. Morana, J. (2002), Le tableau de bord stratégique - supply chain management : perceptions d'acteurs internes d'une organisation du secteur de la haute technologie, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 21, n° 1, pp. 55-72. Revue classée C par l'AERES-C-EG et **Rang 4** par le CNRS

Résumé : Cet article fournit les résultats de 22 entretiens menés en février 2001 auprès d'acteurs internes d'une filiale d'une organisation internationale du secteur de la haute technologie. Cette étude s'inscrit dans une recherche doctorale en cours. Les objectifs en sont de donner les perceptions de différents répondants sur le couplage du SCM et d'un TBS. Les résultats mettent ainsi en lumière l'intérêt à l'élaboration d'un TBS capable de représenter les multiples facettes du SCM. Ensuite, il ressort de façon constante la nécessité, voir l'impératif, de définir et d'accompagner précisément la mise en œuvre de ce type d'outil. De plus, certains répondants soulignent l'utilité d'un TBS - SCM générique des événements de la supply chain mais également de TBS - SCM détaillés à certains acteurs de la chaîne tels que le client, le fournisseur, etc...ou également à certains segments de marché.

Mots clés : logistique intégrative, Supply Chain Management, supply chain, Tableau de Bord Stratégique, acteurs internes, pilotage, information, incitation, proposition de modélisation.

Objectifs : peut-on et comment intégrer SCM et tableau de bord stratégique

Difficultés de méthode : comptable occurrence, retranscription entretiens

Principales sources utilisées : Harland, C.M. (1996), Supply chain management : relationships, chains and networks, *British Journal of Management*, Vol. 7, Special Issue, pp. s63-s80, Heskett, J. (1973), Sweeping changes in distribution, *Harvard Business Review*, Vol. 51, n° 2, pp. 123-133. => 23 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « [...] nous constatons que l'interprétation du SCM, si elle est bien située par les acteurs dont la tâche est voisine des préoccupations du département central responsable, nécessite toutefois pour certains une énonciation plus claire et mieux ciblée. [...] Si les réponses à ce second thème justifient l'importance d'une mesure adaptée, cohérente et juste, elles énoncent également l'utilité à garder en mémoire ce que l'organisation a préalablement entrepris et donc à comprendre le SCM comme une démarche à améliorer et non à remplacer. De fait, les réponses signalent fréquemment les outils existants et les liens utiles à faire »

23. Morana, J. et Van-Hoorebeke, D. (2002), Le facteur humain : au cœur du supply chain management, *Gestion 2000*, Vol. 19, n° 6, pp. 131-141. Revue **classée** par l'AERES-C-EG

Au sein de la recherche sur les coopérations intra et inter organisationnelles, le rôle de l'émotion, intrinsèque à la confiance affective (Mc Allister, 1995), fait peu l'objet de développements. Ce constat est d'autant plus surprenant que la confiance interpersonnelle est considérée comme un facteur clé et fondamental des relations coopératives (Smith et al., 1995). Pour pallier à ces manquements, cet article tend à intégrer la notion de contagion émotionnelle (Hatfield et al., 1994) au modèle d'acceptation des systèmes d'informatisation, le TAM, rapporté à une démarche coopérative (en l'état, le Supply Chain Management). En effet, si le rôle de la contagion émotionnelle est mis en relief dans ce processus d'acceptation, c'est dans le but de proposer un remède à son éventuel effet négatif dans ce réseau global d'affaires (Harland, 1996).

Objectifs : mettre l'accent sur l'intérêt organisationnel de considérer le facteur humain interne pour augmenter les chances de succès de la mise en place du SCM.

Difficultés de méthode : associer cognitif et affectif à une démarche de management

Principales sources utilisées : FENNETEAU, H., 1998, « Confiance, réputation et coopération », in Thépot, J. (Coord.), *Gestion et théorie des jeux : l'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, Paris, pp. 87-112., HATFIELD, E., CACIOPPO, J.T., RAPSON, R.L., 1994, *Emotional Contagion*, Cambridge University Press, Paris. => 33 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « Au niveau académique et managérial, ce papier offre de nombreuses perspectives d'investigations. Tout d'abord, sur le plan académique, il traite d'un domaine peu abordé dans la confiance, et à travers elle de l'influence de l'émotion et de la contagion émotionnelle dans le management des organisations en interrelations. Des études pourraient, notamment, chercher à comprendre et à gérer le processus d'adoption du SCM, par la théorie de l'émotion de groupe et de ses méthodes de régulation. Dans le même sens, il serait intéressant de développer l'effet de contagion émotionnelle à travers les nouvelles technologies. Si certains considèrent que les technologies qui éliminent les rapports visuels et auditifs devraient interférer avec le processus de contagion, d'aucuns pensent que l'ajout par les utilisateurs de communications émotionnelles, - « émoticons » 😊- peuvent l'influencer. Ensuite, et plus spécifiquement au niveau managérial, par une scission de la confiance (cognitive et affective), elle éclaire sur l'importance de "l'information accompagnée", en amont et en aval, sur toute action prise (et celles-ci sont nombreuses et différenciées) à la mise en œuvre du SCM. »

ANNEE 2000

24. Morana, J. et Paché, G. (2000), Supply chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies, *Logistique et Management*, Vol. 8, n° 1, pp. 77-88. Revue **classée B** par le CNU 06.

Face à un environnement de plus en plus complexe et turbulent, des publications relativement convergentes tendent à indiquer que l'efficacité d'une chaîne logistique globale se mesure à l'aune de son niveau de réactivité, de reconfiguration rapide des processus, d'élimination des gaspillages et d'intelligence. Si un relatif consensus se dégage ainsi sur les facteurs-clés de succès d'un supply chain management, force est de reconnaître que peu de choses ont été dites et écrites sur les outils de pilotage permettant de les concrétiser. L'article propose un certain nombre de pistes dans cette direction en s'appuyant sur un tableau de bord développé aux Etats-Unis, et dont le couplage avec le modèle World Class Logistics, issu de travaux menés par le Council of Logistics Management, semble prometteur aux auteurs, même si l'appropriation des indicateurs de résultats par les acteurs pose encore de nombreux problèmes.

Objectifs : comment il est possible d'envisager leur " couplage ", via le modèle World Class Logistics, ce couplage étant selon nous l'un des enjeux majeurs des années 2000.

Difficultés de méthode : enquête de terrain menée auprès d'une multinationale du secteur des semi-conducteurs : secteur peu traité, voire non traité en recherche

Principales sources utilisées : Morana, J. (1999), *Le supply chain management face aux acteurs internes d'une organisation : étude exploratoire. Le cas d'une multinationale du secteur de la haute*

technologie, Mémoire de DEA en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Aix-en-Provence, octobre. => 29 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *un couplage du SCM et du TBP, débouchant sur un outil de mesure et de pilotage plus "consensuel", devrait favoriser une clarification de la situation (et de la contribution) de chacun des acteurs, et ainsi offrir la possibilité de penser une véritable gestion transversale.* »

OUVRAGES OU CONTRIBUTIONS A OUVRAGES

ANNEE 2010

1. Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), Collaborative transportation sharing: from theory to practice via a case study from France. In Yearwood, J.L. and Stranieri, A., Technologies for Supporting Reasoning Communities and Collaborative Decision Making: Cooperative Approaches, IGI Publishing.

The freight transportation industry is a major source of employment and supports the economic development of the country. However, freight transportation is also a disturbing activity, due to congestion and environmental nuisances, which negatively affects the quality of life, in particular in urban areas. Both the new trends in retail and commerce organization and the technological innovation in supply chain management and distribution planning have led decision makers to consider collaborative strategies to reduce overall cost and pollution emissions, and improve social management of the supply process (see all works in link with sustainable development and transport and logistics management). In freight distribution, the most popular collaborative strategy is that of logistics sharing, that can take place at the transport level, but also in warehousing, inventory and other operations. These strategies are based on collaborative decision making and on information sharing, and usually take the form of agreements and partnerships. Nevertheless, the main aspects of collaborative logistics in production and supply management have been recently reviewed, logistics sharing in freight distribution remains a less explored subject in literature, but commonly observed in several real-life cases.

The aim of this chapter is to define the main concepts related to logistics sharing agreements and to present a conceptual schema setting the most important organizational aspects. We will focus on socio-economical and legislation aspects by making an analysis of several freight distribution experience feedbacks, and introducing the main concepts of collaboration applied to this field. First of all we will present the main concepts of logistics sharing, based on the main definitions of collaborative logistics. After a brief presentation of the main background issues, the most important organizational aspects of this type of approaches will be presented. Then, the socio-economical and legislation aspects of collaborative logistics sharing will be described. To illustrate the presented concepts and schemas, we propose an analysis of several experimental cases from literature, and a case study from the French press distribution sector, more precisely a distribution company that started a collaborative logistics sharing project at the end of 2008.

Objectifs : The aim of this chapter is to define the main concepts related to logistics sharing agreements and to present a conceptual schema representing the most important organisational aspects

Difficultés de méthode : lier travaux en systèmes d'information et logistique

Principales sources utilisées : Evangelou, C., & Karacapilidis, N. (2006), A multidisciplinary approach for supporting knowledge-based decision making in collaborative settings, *International Journal on Artificial Intelligence Tools*, 16(6), 1069-1092., Morana, J., Gonzalez-Feliu, J. (2009). Les décisions tactiques et opérationnelles d'une mutualisation d'un système de distribution : le cas du groupe NMPP. Research Workshop in Sustainable Transportation and Logistics, Paris, France (in French). => 32 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *Several requirements can be deduced from the presented models and examples of logistics sharing approaches. The first is to consider the transportation field explicitly in the supply chain management methods, providing multidisciplinary research that includes system engineering, information science, economy, management, sociology and decision sciences, among*

others. In this sense, group decision theory becomes a field of investigation that can produce interesting results for logistics sharing management decision support. The second requirement, for the logistics strategic decision makers of enterprises, is to make a preliminary analysis of the factors having an impact on the main decisions in order to choose the best approach to meet their goals. Third, for managers, to identify the external factors facilitating and limiting the logistics sharing solution in order to better assure its performance. Finally, the public decision makers have to consider the legislation that can have a positive or negative impact on the development of collaborative sharing services for freight distribution in respect of the market and the competition rules of the current macroeconomic context.”

ANNEE 2008

2. Morana, J. (2008), L'information, clef du supply chain management, In Paquet, Ph. (coord.), *Information et communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ?*, L'Harmattan, pp. 79-102.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les principaux points qui doivent être mobilisés pour étayer une démarche de management la plus efficace et la plus efficiente possible : le supply chain management (SCM). Nous estimons que sa réussite dépend prioritairement de l'utilisation de son (système d')information

Difficultés de méthode : préciser toutes les formes d'information

Principales sources utilisées : Le Moigne, J.-L. (1986). Vers un système d'information organisationnel ?. *Revue Française de Gestion*, 60, pp. 20-29., Lorino, P. (1995). Le déploiement de la valeur par les processus. *Revue Française de Gestion*, 104, pp. 55-71. => 35 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « [...] la transmission et la structuration de l'information, le lien entre information et SCM s'est fait par l'étude de la mise en place d'un tableau de bord – SCM [...] force est de constater que le SCM s'entoure et est entouré d'une multitude d'outils mis à sa disposition pour en faciliter la pratique [...] il convient de lier information – individu/groupe et SCM. »

ANNEE 2003

3. Morana J. (2003), *De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : vers une intégration des processus*, Référence e-theque : 2003A0124 T, ISBN : 2-7496-0042-1, disponible sur www.e-theque.com [e-book]

Depuis les années 60, il est possible d'affirmer que les entreprises occidentales, d'abord aux Etats-Unis, puis en Europe, appréhendent de plus en plus clairement la logistique comme un facteur-clé de succès dans la conquête des marchés (nationaux et étrangers). D'abord cantonnée à une vision très opérationnelle, la logistique se trouve ainsi dotée aujourd'hui d'une dimension stratégique et intégrative qui l'apparente, au travers du SCM, à une véritable philosophie de gestion. La première section est consacrée à la définition du cadre conceptuel de la logistique d'entreprise : elle nous permettra de montrer en quoi la logistique d'entreprise influence de près, en fait précède, l'émergence du SCM. La seconde section identifiera alors les principaux modèles et approches propres au SCM.

Objectifs : CHAPITRE 1. – LE CADRE CONCEPTUEL DE LA LOGISTIQUE D'ENTREPRISE, CHAPITRE 2. – LES APPROCHES CONTEMPORAINES EN TERMES DE SUPPLY CHAIN

Difficultés de méthode : faire un état des lieux d'une démarche de management peu traitée en France dans les années 2000

Principales sources utilisées : Paché, G. et Sauvage, T. (1999), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, Paris, 2^{ème} éd., Tixier, D. et Mathe, H. (1981), *Logistique et management : voie de la compétitivité*, *Harvard L'Expansion*, n° 22, pp. 20-34. => 126 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : base du chapitre 1 de la thèse : Morana, J. (2002), *Le couplage supply chain management – tableau de bord stratégique : une approche exploratoire*, Thèse de doctorat de l'Université de la Méditerranée d'Aix-Marseille II, soutenue le 2 octobre.

COMMUNICATIONS AVEC COMITE DE LECTURE ET ACTES

ANNEE 2011

1. Morana, J. (2011), Développement Durable et Sustainable Supply Chain Management, à la recherche de synergies : le Groupe Casino en question, *3ème Journée Mobilité, Transport et Logistique*, 28 juin, Lyon.

L'objet de cette communication est de poser une réflexion sur la notion de Sustainable Supply Chain Management (SuSCM). Pour cela, nous énonçons les éléments de chaque dimension du SuSCM. La grille d'analyse proposée est rapprochée des actions menées par le Groupe Casino, ancré dans une démarche de Développement Durable avancée.

Objectifs : Montrer que les livrets de Développement Durable proposés par les entreprises ne sont pas suffisants pour faire émerger un livret de logistique durable, constat via le cas de casino

Difficultés de méthode : établir une architecture d'évaluation de la logistique durable

Principales sources utilisées : Srivastava S. (2007), Green Supply-Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review, *International Journal of Management Review*, Vol. 9, n° 1, pp. 53-80., Seuring S., Müller M. (2008), From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, n° 15, pp. 1699-1710. => 77 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « [...] Le lien entre Développement Durable et Sustainable Supply Chain Management semble évident. Néanmoins, il apparaît un manque de données plus spécifiques au transport et à la logistique. [...] L'ajustement des rapports du DD selon les dimensions du SuSCM est utile en ce sens où il permet de structurer la réflexion logistique de l'organisation et de ses partenaires. Il ressort toutefois que les termes et les appréhensions de l'entreprise ne suivent pas toujours les raisonnements théoriques. [...] En découle, que les associations entre les dimensions du SuSCM et les pratiques en DD semblent souligner une difficulté. Par là, il faut entendre que chaque entreprise n'applique pas nécessairement une même définition à un terme que celle fournie dans la littérature. [...] Effectuer des audits de SuSCM en s'appuyant sur les rapports de DD semble envisageable, mais beaucoup d'éléments spécifiques au SuSCM restent en suspens. »

2. Morana, J., Bonet-Fernandez, D. et Brahimi, F. (2011), La gestion des compétences en Algérie, *2ème journée Innovation Sociétale et Gouvernance autour de la Méditerranée*, 1er juillet, IPAG, Nice

Dans le monde actuel, régi par des échanges de plus en plus conséquents, la détention de compétences constitue le pivot de la dynamique sociale d'une entreprise, d'un pays. Cette communication s'intéresse au contexte algérien, entre une réalité économique en crise qui aspire à construire les compétences qui fondent la survie d'un pays et les aspirations de chaque individu qui souhaite valoriser et évoluer dans sa carrière. A travers l'analyse de questionnaires remis auprès d'étudiants et professionnels algériens sur le mois de mai 2011 et qui se trouvent en Algérie et/ou en France, nous tentons d'appréhender le rôle et place des compétences dans la situation économique de l'Algérie.

Base article : Morana, J., Bonet-Fernandez, D. et Brahimi, F. (2011), La gestion des compétences en Algérie : analyse du discours de professionnels et d'étudiants, *Revue Maghreb Machrek*, décembre, n° 209, pp 65-81. Revue **classée B** par l'AERES-GAU.

3. Brahimi, F., Morana, J. et Bonet-Fernandez, D. (2011), Compétences de la main-d'œuvre locale en Algérie et management de projets nationaux : le cas de l'autoroute Est-Ouest, *International Finance Conference 6*, 10-12 mars, Tunisie.

Cette communication se propose d'examiner la perception des compétences de la main-d'œuvre locale algérienne. Pour cela, elle prend appui sur l'analyse d'entretiens en lien avec le projet de construction de l'autoroute Est-Ouest entamé en Algérie en 2005. Les réponses montrent que l'Algérie accuse un manque énorme de compétences ainsi qu'une désuétude de son infrastructure au niveau de tous les secteurs vitaux du pays. Il en découle alors un départ en masse des chercheurs et cadres dans d'autres pays et, par ricochet, l'appel à des compétences étrangères sur des projets d'envergure. Ce faisant, plusieurs solutions sont préconisées. Parmi celles-ci, la gestion des connaissances et la définition avec

les entreprises des compétences attendues dans chaque secteur d'activité, ceci pour mieux identifier la demande et permettre de décliner précisément les profils manquants, les compétences à acquérir, les formations nécessaires et les recrutements à effectuer.

Objectifs : appréhender le rôle et la place des compétences dans de grands chantiers algériens

Difficultés de méthode : arriver à interviewer des acteurs locaux sur des savoirs critiques

Principales sources utilisées : Benabdallah, Y. (2008) « Le développement des infrastructures en Algérie : quels effets sur la croissance économique et l'environnement de l'investissement ? », *Colloque international « Ouverture et émergence en Méditerranée »*, Rabat, 17-18 oct., Kendel, H. (2008), « Mobilité des compétences et gestion des compétences en Algérie », *International Journal of Information Sciences for Decision Making : Informations, Savoirs, Décisions et Médiations*, ISDM 33, numéro thématique « Connaissance, Information & Environnement Socio-économique », 3^{ème} trimestre, pp. 77-82. => 23 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « Plusieurs solutions peuvent être préconisées. La gestion des connaissances est un outil intéressant et même si cette dernière n'est pas connue des entreprises algériennes, elle n'en reste pas moins une démarche à mettre en place. Mais, avant tout, il convient de définir avec les entreprises les compétences attendues dans chaque secteur d'activité, ceci pour mieux identifier la demande et permettre de décliner précisément les profils manquants, les compétences à acquérir, les formations nécessaires et les recrutements à effectuer. Ainsi, les cadres et les diplômés « exilés » à l'étranger pourraient être sollicités et invités à rentrer dans de bonnes conditions pour œuvrer au développement de l'Algérie. »

ANNEE 2010

4. Morana, J. (2010), Les 16 ans de la revue *Logistique & Management*, 8^{ème} Rencontres Internationales de Recherche en Logistique (RIRL), Bordeaux, 29-30 sept., 1er oct. 2010

Cette communication pose un regard sur la recherche en logistique à travers l'étude des publications de la revue *Logistique et Management*. Elle met ainsi en évidence un certain nombre de points saillants quant à l'évolution de la recherche menée dans ce champ de gestion. D'une part, elle fournit des indicateurs sur le type de publications (professionnel vs académique) et la sous-catégorie appréciée par les auteurs (logistique et Ressources Humaines, logistique et performance, etc.). D'autre part, elle apprécie les travaux et auteurs les plus influents en termes de bibliographie. Ce travail est également l'occasion de voir, certes, l'évolution du champ de la logistique sur les 16 ans de la revue, mais également d'apprécier l'évolution entre les 10 ans de la revue (Morana, 2004a, b) et les 6 années suivantes.

Base article : Morana, J. (2010), Les 16 ans de la revue *Logistique & Management*, N° spécial de *Logistique & Management*, Vol.18, n° 2, pp. 145-153, Revue classée B par le CNU 06.

5. Morana, J. (2010), Le Sustainable Supply Chain Management : une proposition de modélisation, 8^{ème} Rencontres Internationales de Recherche en Logistique (RIRL), Bordeaux, 29-30 sept. 1er oct. 2010

L'objet de cette communication est de poser une réflexion sur la notion de Sustainable Supply Chain Management (SuSCM). En effet, pour les entreprises, le SuSCM va faire partie des démarches stratégiques qui assureront la pérennité de ces dernières. Ainsi, pour être pérennes, les entreprises doivent évoluer, notamment en apprenant et en pratiquant un SuSCM. Pour cela, et dans un objectif de facilitation, cette communication propose d'énoncer les éléments de chaque dimension du SuSCM. En cela, le Supply Chain Management est vu comme la réponse économique au SuSCM, le Green SCM comme réponse environnementale et le Social SCM comme réponse sociale. Afin d'évaluer le SuSCM, l'auteur préconise la mise en œuvre d'un Sustainable SCM Balanced Scorecard, construit sur la base des trois axes du Développement Durable. Au final, l'auteur fait toutefois remarquer que ce travail ne peut être considéré comme « figé » du fait de l'évolution naturelle de toute structure.

Objectifs : établir une cartographie des 3 dimensions du sustainable SCM

Difficultés de méthode : une revue de littérature large, parfois rare comme dans le cas du social/sociétal SCM

Principales sources utilisées : 81 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « Plusieurs indications sont donc mises ici en évidence. Ainsi, sur l'appréhension même du Sustainable Supply Chain Management, nous pensons qu'il devient opportun de clairement préciser les éléments qui le constituent. Il est en effet temps de proposer aux managers une modélisation qui précise ce qu'il convient de rattacher à chacune des trois dimensions économique, environnementale et sociale. En conséquence de quoi, lorsque ce premier niveau d'architecture est consolidé, une deuxième étape peut voir le jour, étape qui consiste à proposer pour chaque dimension et sous-dimension des grilles d'audit et des guides d'aide à l'accompagnement. »

6. Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2010), Sustainable supply chain management in city logistics solutions: an experience's comeback from Cityporto Padua (Italy), *Proceedings of the 3rd International Conference on Information Systems, Logistics and Supply Chain Creating value through green supply chains ILS 2010 – Casablanca (Morocco), April 14-16*

The sustainable logistics and transportation studies constitute a primordial research axis in the enterprises' governance. In the last years, many reflections and developments in logistics research have studied the economic and the environmental questions related to supply chain management, but only few of them consider sustainability in its totality. Moreover, in practice, city logistics systems conception and planning is currently following a sustainable approach. The aim of this paper is to start a reflection about the three dimensions of sustainable supply chain management (economic, environmental and social), and illustrate these concepts by the results a city logistics experience study, the freight distribution solution Cityporto (Padua, Italy).

Base article : Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), Are City Logistics Solutions Sustainable? The Cityporto case. *TeMA - Trimestrale del Laboratorio Territorio Mobilità Ambiente*, 03 (02/10). pp. 55-64. ISSN 1970-9870

ANNEE 2009

7. Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2009), Les décisions tactiques et opérationnelles d'une mutualisation d'un système de distribution : le cas du groupe NMPP, *Atelier Transport et Logistique : histoire(s) de durabilité*, Marne La Vallée, 17 septembre.

La mutualisation des flux de transport est un sujet très populaire mais encore peu exploré. En milieu urbain, une mutualisation des flux de transport permet une meilleure rationalisation des moyens mis en place se traduisant à la fois par une réduction de coût et un impact environnemental moindre. Elle s'avère une alternative pour le secteur de la messagerie de presse, qui en France rencontre de plus en plus de difficultés à réduire ses coûts de distribution. Dans ce contexte, tout messenger de presse, tel que le cas d'étude ici considéré, le groupe Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (NMPP), voit le taux de chargement de ses véhicules et entrepôts diminuer de manière constante. L'objet de ce travail est de faire un état des lieux des besoins, des marges de manœuvre et des choix envisageables pour obtenir un système performant de mutualisation des flux de transport, en l'appliquant au cas du groupe NMPP.

Base article : Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2010), La mutualisation des livraisons en milieu urbain : une réflexion sur les marges de manœuvre du groupe NMPP, *Revue Française de Gestion Industrielle*, N° spécial sur la logistique urbaine, Vol. 29, n° 2, pp. 71-91. Revue classée C par l'AERES-C-EG et **Rang 4** par le CNRS.

ANNEE 2008

8. Morana, J., Van Hoorebeke, D. et Pire-Lechalard, P. (2008), Supply chain management, Green SCM, Social SCM : La Logistique Globale au cœur au Développement Durable, *3èmes journées Neptune et 1ère université "Réalités et Perspectives du Développement Durable organisationnel"*, Toulon, 13-14 nov.

L'objet de cette communication est -après avoir essayé de cerner la logique du Développement Durable- de souligner une mise en application de ce dernier à travers les réflexions liées à la logistique globale. Dans cette perspective, l'objectif est de tenter de (dé)montrer que via la logistique globale, le concept macro-économique que représente le Développement Durable, trouve une réponse

pragmatique aux attentes et actions des entreprises. Pour permettre cette démonstration, nous suggérons d'établir un parallèle entre les éléments caractérisant chaque volet du DD et ceux en rapport avec le Supply Chain Management (SCM), le Green Supply Chain Management (GrSCM) et le Social Supply Chain Management (SSCM). Pour mener à bien cette réflexion et dans un premier travail empirique, l'objectif sera de montrer au travers d'exemples d'articles issus de revues professionnelles en transport et logistique (Logistique Magazine, Transport logistique, etc.) toute la pertinence entre Développement Durable et Logistique Globale.

Objectifs : premières étapes de réflexion sur une définition des construits des trois axes d'une logistique durable

Difficultés de méthode : revue de littérature large

Principales sources utilisées : Marais, M. et Reynaud, E. (2007), Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du Développement Durable, *W.P. n°800 IAE Aix en Provence*, juin. => 37 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *La problématique de cette communication consistait à souligner les points d'accroche entre Développement Durable et Logistique Globale. Pour cela, en s'appuyant sur le travail de Marais et Reynaud (2007) sur un guide d'actions du DD, nous remarquons de fortes analogies avec les points attendus avec la pratique du SCM, le Green SCM et le Social SCM.* »

9. Morana, J. (2008), L'utilisation d'indicateurs logistiques : une étude exploratoire via le modèle SCOR (Supply-Chain Operations Reference Model), *7ème Rencontres Internationales de Recherche en Logistique*, Avignon, 24-26 septembre.

En tant que réseau d'affaires, le Supply Chain Management (SCM) s'apprécie par la mise en œuvre de trois principes centraux : (1) Une origine et une destination et des points qui relient les deux et qui soulignent le lien amont / aval – aval / amont tout le long de la chaîne d'approvisionnement : coexistence de flux de marchandises, d'information, financiers, de personnes ; (2) Des modes et des moyens de cet échange où les systèmes d'information sont au centre de celui-ci et dont leurs rôles sont prépondérants pour livrer le bien en quantité, en qualité, en délai et en lieu voulus et (3) Des motivations personnelles puisque le SCM prétend à une coopération, une coordination des échanges. Afin d'apprécier la multi dimensionnalité du SCM, chercheurs et praticiens ont cherché et cherchent à développer des modèles à même de décrire et évaluer les processus et activités induits par sa mise en œuvre. C'est dans cette mouvance que souhaite se placer le modèle SCOR. Cet article s'intéresse à la pratique des indicateurs logistiques proposés par ce modèle. Le questionnaire présenté prend appui sur les métriques de niveau 1 du modèle SCOR. 35 questionnaires sont traités. Les résultats soulignent que -de manière générale- les intitulés des indicateurs du modèle SCOR apparaissent abscons et nécessiteraient une définition explicite en préalable. L'analyse des réponses montre que dans leur quotidien, les répondants priorisent la justesse de la livraison et la réalisation de la commande. A l'inverse, leur attention est plus faible quant à la gestion des stocks : rotation et jours d'inventaire.

Base article : Morana, J. (2008), L'utilisation d'indicateurs logistiques : une étude exploratoire via le modèle SCOR (Supply-Chain Operations Reference Model), *Logistique & Management*, Vol. 16, n° 2, pp. 31-44. Revue classée B par le CNU 06.

10. Karâa, M. et Morana, J. (2008), L'utilisation de la traçabilité en Tunisie : le cas de la filière dattes et huile d'olive, *7ème Colloque International de la Recherche en Sciences de Gestion*, Tunisie, 13-15 mars.

Dans le contexte actuel caractérisé par l'avènement des crises alimentaires à répétition, la mise en place des dispositifs assurant la qualité des produits et la transparence de l'information est devenue une nécessité et une obligation réglementaire. Parmi ces dispositifs: La Traçabilité. Pour le cas tunisien, avec la multiplication des échanges commerciaux avec l'Europe et l'ouverture de la zone de libre-échange euro-méditerranéenne prévue en 2008, il est nécessaire de se conformer aux normes européennes (règlement CE 178/2002) en matière de traçabilité. De ce fait, l'objet de cette communication est d'analyser la pratique de la traçabilité dans le cadre spécifique des filières dattes et huiles d'olives tunisiennes tout en précisant l'intérêt de cette démarche stratégique pour toute entreprise et notamment celles œuvrant dans l'agroalimentaire.

Base article : Karâa, M. et Morana, J. (2008), Le poids et l'enjeu de la traçabilité en Tunisie : Le cas de la filière dattes et huile d'olive, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 27, n° 1, pp 71-86. Revue classée C par l'AERES-C-EG et Rang 4 par le CNRS.

ANNEE 2007

11. Van-Hoorebeke, D., Pire-Lechalard, P. et Morana, J. (2007), Innover par la diversité : étude du modèle d'apprentissage organisationnel global appliqué à la PME innovante, *XVIème Conférence de l'AIMS*, 5-9 juin, Montréal-Québec.

Pour s'assurer d'une constante innovation, les entreprises doivent évoluer et apprendre continuellement par un apprentissage démontré comme facilité par la diversité. Néanmoins, les recherches sur l'apprentissage par la diversité restent centrées sur les organisations globales et internationales. En cela, l'article tend à montrer qu'une PME peut agir de la même façon dès sa création afin de s'assurer flexibilité et performance. L'étude de terrain expose, ainsi, une analyse faite auprès de 10 PME dites innovantes. L'objectif recherché est d'analyser leur performance et innovation établies, en fonction de la diversité stratégique d'apprentissage, cumulative, soit une accumulation des connaissances en interne et non-cumulative, une recherche des savoirs à l'externe. Les résultats obtenus montrent deux éléments intéressants. Tout d'abord, la PME « s'agrandit », c'est-à-dire que la diversité par la R&D ne s'arrête pas aux frontières patrimoniales de l'entreprise mais inclut les acteurs en amont (fournisseurs) et en aval (clients). Ce premier point montrerait une plus grande adaptabilité à une innovation étendue, à une 'fertilisation' croisée. Dans ce sens, non seulement les salariés semblent être essentiels à la recherche de l'innovation, mais également les clients, prospects et fournisseurs de la PME. De façon globale, l'analyse de cas confirme une pratique selon une diversité stratégique dans le cadre d'une recherche d'innovation. Les PME innovantes considèrent, en effet, tant la diversité interne qu'externe. En interne, seule la diversité socioculturelle est perçue comme 'sans objet' par plusieurs entreprises. La PME innovante fait appel aux acteurs internes et en relation directe (fournisseur, prospect ; client, employés) dans le cadre de son innovation. Nonobstant, elle ne fera pas nécessairement appel à des centres spécialisés dans la veille technologique. Dans le cadre d'une exploration, ces premières données sont prometteuses. Elles permettent de mettre en exergue un certain nombre de diversités utilisées par les PME pour innover et continuer à exister.

Objectifs : « *Cet article propose, ainsi, l'étude des comportements organisationnels de PME innovantes dans l'optique de leur diversité stratégique cumulative, soit culturelle, didactique et managériale, et non-cumulative, fonction de relation avec les parties prenantes externes, toutes deux révélées comme sources d'apprentissage et d'innovation (Llerena et Oltra, 2002).* »

Difficultés de méthode : échantillonnage de PME innovantes

Principales sources utilisées : Argyris, C. (1994). "On organizational learning", Cambridge, MA' Blackwell. , Barreyre P.Y. (1980), « typologie des innovations », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 9-15.

Solutions et résultats obtenus : « *Proposition 1 : la diversité stratégique, soit le cumul des stratégies cumulative et non-cumulative des connaissances par l'organisation, favorise l'innovation : cette proposition est partiellement validée. En effet, la PME innovante fait appel aux acteurs internes et en relation directe (fournisseur, prospect ; client, employés) dans le cadre de son innovation. Nonobstant, elle ne fera pas nécessairement appel à des centres spécialisés dans la veille technologique.*

Proposition 2 : la diversité interne, soit l'existence de diversités culturelles et didactiques des employés, facilite l'innovation. En dehors de la diversité socioculturelle, peu considérée par les PME étudiées, la diversité interne est la principale source d'inspiration en matière d'innovation. D'autant plus que cette dimension s'enrichit de l'apport des clients, prospects et fournisseurs directs qui ne sont plus désignés comme des acteurs externes mais comme des parties « quasi-internes » à l'entreprise.

Proposition 3 : l'ensemble des relations établies avec les parties externes doit rechercher la diversité pour favoriser l'apprentissage et par là-même, l'innovation. La proposition est partiellement validée en ce sens que toutes les parties prenantes ne sont pas consultées. Selon Nordberg et al. (2002), les organismes de recherche sont des clients favorisant l'innovation, les voir sous cet aspect aiderait, probablement, les PME à les y inclure. »

12. Allagnat V., Barbotin, P., Bertrand, G. Mansoz, D. et Morana, J. (2007), Proposition d'un indicateur global de la performance de la fonction achats : Un élément décisif d'une distribution de qualité auprès du consommateur final, *1ère journée de recherche sur les relations entre industrie et grande distribution alimentaire*, Avignon, jeudi 29 mars.

La satisfaction du consommateur final passe par une coordination de tous les acteurs d'une chaîne d'approvisionnement. Ce point fait maintenant l'objet d'un consensus par l'ensemble des parties prenantes. Néanmoins, certains pans de ces relations font l'objet d'études plus ou moins nombreuses, plus ou moins approfondies. Parmi les « parents pauvres », la logistique amont est, selon nous, peu traitée. Plus particulièrement, les relations entre fournisseurs et la fonction achats font l'objet de peu de publications. Or, il est reconnu que le poids des achats est conséquent dans les organisations, tant sur l'aspect financier que non financier. Notre article suggère que la satisfaction du consommateur final dépend fortement du rôle dévolu à la fonction achats dans le processus global d'approvisionnement. Dans le cadre de notre travail, nous avons souhaité répondre à la question : serait-il possible de déterminer un indicateur global de mesure de la performance de la fonction achats ? Dans le prolongement de travaux sur les achats stratégiques, les stratégies de base d'une organisation (Porter, 1985) et les pré-requis sur la construction des tableaux de bord actuels, cette communication propose une démarche de construction dudit indicateur.

Objectifs : « notre démarche est de réfléchir à la possibilité de mettre en œuvre une mesure unique de la performance d'une fonction achats, indicateur global qui (re)groupe les attentes, atteintes stratégiques d'une telle fonction sur la chaîne d'approvisionnement. »

Difficultés de méthode : synthétiser une fonction via un seul indicateur

Principales sources utilisées : Bruel, O. et F. Petit (2005), « Fonction achats : mesure et pilotage des performances – benchmarking des pratiques », *Cahier de Recherche HEC – département MIL – v4 – 20 janvier.*, Calvi, R. (1999), « L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus achat », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 2, n°1, p. 27-48. => 25 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « Notre communication a eu pour objet d'une part de voir ce qui en amont (dans la relation fournisseur – achat) mais également en interne (intégration des achats dès la phase de conception notamment) pouvait être fait pour assurer une fluidité et une conformité des flux génériques (matières, informations, finances) sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ; et d'autre part, de discuter et proposer une méthodologie pouvant permettre la définition et la mise en place d'un indicateur global de performance de la fonction achats dans une perspective systémique. »

ANNEE 2006

13. Van-Hoorebeke, D., Pire-Lechalard, P. et Morana, J. (2006), Apprendre de la diversité pour innover : le cas de la PME innovante, *2ème rencontres internationales de la diversité*, 5-6-7 octobre, Corse.

L'objet de cette étude est de souligner le rôle de la diversité au sein des PME. En effet, la plupart des travaux effectués s'intéresse aux problématiques des multinationales. Or, face à la turbulence de l'environnement (produire toujours plus, mieux et livrer au plus tôt, et ceci aux 'quatre coins du monde'), la PME doit – plus que les multinationales qui détiennent des assises financières plus conséquentes – trouver en soi et par des partenariats adaptés, des solutions qui lui permettent d'évoluer et d'apprendre continuellement. *****

Objectifs : « le concept de diversité ne saurait être limité à la culture. Dans les organisations, la diversité peut concerner tant les individus, les produits que les pratiques et techniques utilisées. Ces divers types de diversités pourraient avoir un effet sur l'apprentissage organisationnel. C'est à partir du modèle « global organizational learning » de Tolbert et al. (2002) que ce papier tend à lier la diversité à l'apprentissage organisationnel et à l'innovation, dans le cas des petites et moyennes entreprises (PME). »

Difficultés de méthode : modélisation

Principales sources utilisées : Tolbert A.S., McLean G.N et Myers R.C. (2002), "Creating the global learning organization (GLO)", *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 462-472. => 38 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « Les résultats obtenus montrent deux éléments intéressants. Tout d'abord, la PME « s'agrandit », c'est-à-dire que la diversité par la R&D ne s'arrête pas aux frontières patrimoniales de l'entreprise mais inclut les acteurs en amont (fournisseurs) et en aval (clients). Ce premier point (dé)montrerait une plus grande adaptabilité à une innovation étendue, à une 'fertilisation' croisée. Ensuite, l'analyse disjointe sur les deux types de corpus (entreprises québécoises et entreprises françaises) ne souligne pas de divergences ; ce qui aurait pu être pensé du fait d'un rapprochement physique plus 'américain' pour l'un et 'latin' pour l'autre.... Ce deuxième point (dé)montrerait l'internationalisation des PME innovantes à 'glaner' toutes formes de diversités. »

ANNEE 2005

14. Morana, J. (2005), Indicateur et tableau de bord : instruments d'aide à la décision et de suivi - le cas de Sita - Centre Ouest, société de gestion de déchets, *Colloque A2ID*, Bordeaux, 17 et 18 mai 2005.

Le développement durable s'inscrit à tous les niveaux : sur le plan environnemental, économique et sociétal. Au sein de la réglementation, le code de l'environnement est devenu très strict en termes de collecte et de traitement des déchets. Ce document a pour but d'identifier l'importance de la gestion des déchets dans le cadre du développement durable, ceci dans le cadre d'une pratique de terrain.

Objectifs : « Ce document a pour but d'identifier le mode d'évaluation de la gestion des déchets dans le cadre d'une entreprise dont l'activité principale est la collecte et de traitement de ceux-ci. »

Difficultés de méthode : « Nous examinerons ensuite (§ 2) l'importance de la « plus-value informationnelle d'un indicateur » (Giard et al., 1995) dans la prise de décisions des gestionnaires. »

Principales sources utilisées : Giard, V., Boitout, V. et Bonmarchand, Ph. (1995), Apport de la simulation à la conception et l'interprétation de tableaux de bord de back office bancaire (CCP) et à la comptabilité de gestion, *Papier de recherche du GREGOR*, Paris I. <http://www.univ-paris1.fr/GREGOR> => 16 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « Dans la situation décrite, il apparaît également que la (ou les) prise(s) de décision(s) justifient la mise en place d'outils synthétiques et intégratifs tels que les tableaux de bord. Ainsi, un processus de coopération entre client et fournisseur présente un intérêt indéniable. Par l'intermédiaire de quelques indicateurs clés, une « expertise horizontale progressive » voit le jour. En effet, les opérations menées sur le long terme ne peuvent fournir que des résultats satisfaisants aux yeux des différents acteurs de la chaîne émission/destruction des déchets. Mieux, il est possible d'avancer qu'une gestion (traitement et expertise) des déchets renforce une cohérence dans les politiques entreprises. »

15. Morana, J. (2005), La gestion des déchets : d'une logique de traiteur à une logique d'expert. Exemple de la société Sita, 1^{ère} Journée sur le développement durable AIMS, Aix en Provence, 11 mai 2005.

L'objet de ce document a pour but de montrer comment une entreprise dont l'activité est de gérer les déchets évaluait sa performance, tout en s'intégrant dans une réflexion globale de développement durable. Pour cela, nous essayons de mettre en exergue le lien entre le développement durable, la logistique à rebours ou reverse logistics, la logistique verte et la collecte et le traitement des déchets. Nous constatons – au-travers du cas - que loin de chercher à « multiplier les déchets », la volonté de l'entreprise est de favoriser la maîtrise des processus.

ANNEE 2003

16. Morana, J. et Paché, G. (2003), Building a balanced scorecard to assess the performance of supply chain management: an exploratory study, *Proceedings of the 8th International Symposium of Logistics*, Sevilla (Spain), July 6-8, 2003.

The performance of supply chain management (SCM), as a comprehensive approach to logistical processes, can be assessed on a financial and technical level, but also at a human and strategic one. The purpose of the paper is to propose the implementation of a balanced scorecard (BSC) methodology taking the multidimensionality of SCM into account. This is based on an exploratory study conducted with a multinational firm in the semi-conductor sector and describes and discusses the major results of a correspondence analysis and a cluster analysis, based on the examination of 82 questionnaires from executives located in 14 different countries. These results lead to the identification

and classification of the critical factors which must imperatively be taken into account to build an effective BSC–SCM

Objectifs : « *By its very nature the concept of performance can have different meanings (Bessire, 1999; Bourguignon, 2000). It judges the result in terms of efficiency, that has both tangible dimensions (measurements) and intangible dimensions (incentives). The use of a balanced scorecard (BSC) would appear to be particularly suitable in this case* »

Difficultés de méthode : questionnaire

Principales sources utilisées : Morana J (2002a) “Le tableau de bord stratégique–supply chain management: perceptions d’acteurs internes d’une organisation du secteur de la haute technologie”, *Revue Française de Gestion Industrielle*, 21(1): 55-72., Morana J (2002b) *Le couplage supply chain management–tableau de bord stratégique: une approche exploratoire*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), October., Morana J & Paché G (2000) “Supply chain management et tableau de bord prospectif: à la recherche de synergies”, *Logistique & Management*, 8(1): 77-88. => 27 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *Concerning the final structure of BSC–SCM, its formalization was based on the following reasoning. As a first step, the themes on data and reporting quality on the one hand, and on tool shape on the other, were analyzed by means of a correspondence analysis. As a second step, the KPIs were classified through a cluster analysis. Here, the authors used the distinction based on the perception of indicators (“strategic”, “tactical” and “operational”), and how often each indicator was mentioned. The list established excluded those indicators thought “not relevant” by at least 8 people, or 10% of respondents. The cluster analysis identified four categories of KPIs: (1) indicators related to the production cycle of goods and services, from suppliers’ suppliers to customers’ customers; (2) indicators related to overall quality management (materials, equipment, information); (3) indicators related to the design of goods and services; and (4) indicators related to administrative management. Details on the results are available in Morana (2002b), this paper only presents our proposed final BSC–SCM model* »

17. Morana, J. (2003), Comprendre le concept de " choix stratégiques " pour mieux appréhender la mise en œuvre de tableaux de bord au sein des organisations, *24ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Jeudi 22 et Vendredi 23 Mai 2003, 22 p.

Pour traiter de la conception de tableaux de bord, il est important de raisonner non pas uniquement sur l’outil lui-même, mais également de penser à l’avant et à l’après. Cette communication s’intéresse à « l’avant » dans la mesure où la volonté est ici de déterminer un certain nombre de facteurs permettant d’en assurer la mise en œuvre. *****

Objectifs : « *Cette communication se fonde sur une partie des résultats d’une enquête réalisée auprès d’acteurs internes d’une organisation internationale du secteur de la haute technologie, où était évaluée la mise en œuvre d’un tableau de bord applicable à une démarche de management stratégique, en l’état le supply chain management. Elle souligne l’importance de l’énoncé de choix stratégiques dans la construction d’un outil d’aide à la décision (Bouquin, 2001). »*

Difficultés de méthode :

Principales sources utilisées : Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris, 5^{ème} éd., David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique de changement », *Revue Française de Gestion*, n° 120, pp. 44-59. => 24 références bibliographiques utilisées au total

Solutions et résultats obtenus : « *La mise en œuvre d’un tableau de bord au sein de toute organisation ne peut s’appréhender uniquement par l’énonciation de règles d’organisation (forme, indicateurs). Dans une dynamique de changement (David, 1998), il convient d’estimer en amont la(les) direction(s) qui permettront une réussite sur le long terme d’un nouvel outil de gestion. »*

CAHIERS DE RECHERCHE

1. Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J. (2009), Sustainable supply chain management in city logistics solutions: an experience’s comeback from Cityporto Padua (Italy), *Cahier de recherche Laboratoire Economie des Transports, HAL-SHS n° 00432624*.

2. Gonzalez-Feliu, J. et Morana, J. (2009), Sharing services for freight distribution: concepts, stakes and experience comebacks, *Cahier de recherche Laboratoire Economie des Transports, HAL-SHS n° 00422117*.
3. Morana J., Gonzalez-Feliu J. (2009), La mutualisation du système logistique comme source de durabilité : le cas des NMPP, *Cahier de recherche Laboratoire Economie des Transports, HAL-SHS n° 00385544*
4. Allagnat V., Barbotin, P., Bertrand, G. Mansoz, D. et Morana, J. (2006), Proposition d'un indicateur générique de la performance du service achats : Un élément décisif d'une distribution de qualité auprès du consommateur final, *Cahier de Recherche 2006-5*, Laboratoire Orléanais de Gestion.
5. Morana, J. (2005), Indicateur et tableau de bord : instruments d'aide à la décision et de suivi - le cas de Sita - Centre Ouest, société de gestion de déchets, *Cahier de Recherche 2005-4*, avril, Laboratoire Orléanais de Gestion.
6. Morana, J. (2005), La gestion des déchets : d'une logique de traiteur à une logique d'expert. Exemple de la société Sita, *Cahier de Recherche 2005-3*, avril, Laboratoire Orléanais de Gestion.
7. Arbaoui, S. et Morana, J. (2004), Réflexions sur l'élaboration d'un guide EDI : quelles spécificités (ou quelles difficultés) pour les PME ?, *Cahier de Recherche 2004-2*, mars, Laboratoire Orléanais de Gestion.
8. Morana, J. (2004), Le capital humain dans le réseau d'affaires : une réflexion dans la pratique d'un EDI (Electronic Data Interchange) au sein d'une PME, *Cahier de Recherche 2004-1*, février, Laboratoire Orléanais de Gestion.
9. Maltese, L. et Morana, J. (2002), La place du courtier en information dans la prise de décision des dirigeants, *Working Paper # 650*, décembre, IAE d'Aix-en-Provence.

L'information stratégique externe joue un rôle important dans la prise de décision quotidienne du dirigeant. Néanmoins, face à l'afflux d'informations transmis, il convient d'aider le dirigeant dans le recueil et le traitement de ladite information. Cet article traite de la place du courtier en information dans l'aide procurée au dirigeant dans cette analyse. Une étude empirique permet de porter à notre attention des axes d'amélioration dans la gestion de l'information stratégique externe du courtier en information vers le dirigeant.
Mots-clés : information stratégique externe, dirigeant, courtier en information, prise de décision.

10. Van-Hoorebeke, D. et Morana, J. (2001), Le rôle de la contagion émotionnelle dans l'acceptation du supply chain management, *Working Paper # 616*, juillet, IAE d'Aix-en-Provence.