

Innovation managériale et optimisation des processus logistiques

Managerial Innovation and Optimization of Logistics Processes

Hind EL MAZYANI, (doctorante en sciences d'économie et de gestion)

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et
Développement Durable (LARMODAD).*

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Souissi.

Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES) Souissi. Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragraoui, Madinat Al Irfane, B.P. 6430 Rabat Instituts, Rabat, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL MAZYANI, H. (2025). Innovation managériale et optimisation des processus logistiques. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(7), 260-272.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 25/05/2025

Accepted: 01/07/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 07 (2025)

Innovation managériale et optimisation des processus logistiques.

Résumé :

La logistique, en tant que fonction transversale aux autres services, revêt un caractère stratégique et exerce une influence significative sur l'activité de l'entreprise, rendant ainsi son optimisation essentielle. Les innovations managériales en matière de logistique apparaissent comme un levier majeur pour améliorer cette fonction. Cet article s'inscrit dans une démarche de synthèse des connaissances scientifiques portant sur la question suivante: « Comment les innovations managériales adoptées par les entreprises ont-elles favorisé l'optimisation et la performance des processus logistiques? ». L'analyse menée a permis de montrer que ces innovations contribuent à la mise en place de chaînes logistiques performantes, intégrées, efficaces, transparentes et compétitives. De plus, ces pratiques ne visent pas uniquement la satisfaction des clients et la création de valeur pour les parties prenantes, mais aussi la réduction de l'impact environnemental des activités logistiques, contribuant ainsi au développement durable. La méthodologie utilisée repose sur une approche intégrative de la littérature, permettant de rassembler, d'évaluer et de synthétiser les travaux existant sur les innovations managériales appliquées à la logistique.

Mots clés : logistique- processus logistique- innovation managériale.

JEL Classification : O30

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

Logistics, as a cross-functional activity within companies, plays a strategic role and exerts a significant influence on organizational performance, making its optimization essential. Managerial innovations in logistics appear to be a key lever for improving this function. This communication adopts a knowledge synthesis approach to address the following question: "How have managerial innovations adopted by companies supported the optimization and performance of logistics processes?" The analysis reveals that such innovations contribute to the implementation of efficient, integrated, transparent, and competitive supply chains. Moreover, these practices aim not only to enhance customer satisfaction and create value for stakeholders, but also to reduce the environmental impact of logistics activities, thus promoting sustainable development. The adopted methodology is based on an integrative literature approach, enabling the collection, evaluation, and synthesis of existing research on managerial innovations applied to logistics.

Keywords: logistics- process logistics- management innovation.

Classification JEL : O30

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La logistique est un pilier essentiel dans la stratégie de développement de toute entreprise, et son optimisation est cruciale pour assurer la performance du triptyque logistique : coût, qualité, et délai. Toutefois, les progrès technologiques, les changements dans les exigences des clients, l'intensification de la concurrence, les catastrophes naturelles et les pandémies bouleversent l'environnement des entreprises, introduisant de nouvelles contraintes telles que la réduction des cycles de vie des produits, l'incertitude de la demande, ainsi que des pressions accrues sur les coûts et les délais (Thun et Hoenig, 2011).

Ces défis ont profondément redéfini les modes traditionnels de gestion logistique, en imposant une réactivité et une agilité accrues tout au long de la chaîne de valeur. Dans ce contexte, la logistique ne peut plus être considérée comme une simple fonction de soutien ; elle devient un véritable levier stratégique de création de valeur, nécessitant des transformations structurelles et managériales.

L'innovation au sein de la chaîne d'approvisionnement ne dépend pas exclusivement des technologies mobilisées, telles que la conception de nouveaux produits, l'adoption de méthodes de production inédites ou l'intégration d'outils innovants. Elle s'étend également à des dimensions organisationnelles et managériales (Massimo et al., 2014).

Ainsi, l'innovation managériale constitue un levier stratégique pour renforcer la performance des chaînes d'approvisionnement (Cherchata et Popovychenko, 2022), notamment à travers l'application de diverses stratégies logistiques et la reconfiguration des processus managériaux. Ces formes d'innovation constituent désormais un levier central pour améliorer la performance globale de la chaîne logistique et créer de la valeur pour le client (Memedovic et al., 2008 ; Lavastre et al., 2014).

Elles permettent également aux entreprises de mieux faire face à l'incertitude, en favorisant des processus plus flexibles, des prises de décision plus rapides et une meilleure anticipation des risques.

Dans cette perspective, l'innovation managériale s'impose comme un vecteur clé de transformation, permettant non seulement de renforcer la performance des prestations logistiques, mais aussi d'en assurer la durabilité dans un environnement concurrentiel et instable (Mol et Birkinshaw, 2009 ; Damanpour et Aravind, 2012). L'évolution récente de ces innovations tend vers une intégration croissante des technologies de l'information et une digitalisation accrue des processus logistiques (Lin, 2007).

Néanmoins, les études reliant l'innovation managériale et la logistique restent limitées. Cela s'explique par les défis conceptuels associés à ces deux notions et par la nature évolutive de cette discipline qui se nourrit principalement des pratiques de terrain plutôt que l'inverse (Moussamir et Lakhoulfi, 2020).

Pour mettre en valeur le rôle de l'innovation managériale dans ce processus, on vise à engager un travail de recherche autour de la problématique suivante : « Comment les innovations managériales adoptées par les entreprises ont-elles favorisé l'optimisation et la performance des processus logistiques ? »

Pour traiter cette problématique, nous avons opté pour une approche théorique fondée sur une revue intégrative de la littérature. Cette méthode permet de rassembler, d'évaluer de manière critique et de synthétiser des travaux issus de différentes approches méthodologiques (quantitatives, qualitatives et conceptuelles), afin d'offrir une compréhension globale du phénomène étudié. En mobilisant cette démarche, nous nous intéressons à deux concepts fondamentaux : l'innovation managériale et la logistique. Nous analyserons les articulations théoriques entre ces deux notions, avant de proposer une synthèse des pratiques managériales émergentes susceptibles d'optimiser les processus logistiques au sein des organisations. Cette

analyse débouchera enfin sur une discussion portant sur les caractéristiques, les perspectives et les défis liés à l'innovation managériale dans le champ logistique.

2. Revue de littérature

L'innovation managériale et la logistique constituent des leviers clés pour renforcer la performance des entreprises. En effet, l'innovation dans les pratiques de management permet d'améliorer l'organisation, la coordination et la flexibilité des processus logistiques. Cette dynamique favorise une meilleure gestion des flux, une réduction des coûts et une adaptation rapide aux évolutions du marché. Pour mieux saisir ces enjeux, il est important de définir clairement les notions d'innovation managériale et de logistique avant d'explorer leur interaction.

2.1. L'innovation managériale

Bien que la revue de littérature sur l'innovation soit riche en perspectives et en approches visant à cerner ce qu'est véritablement une activité innovante (Elbaz et al., 2013), le concept demeure complexe et ne bénéficie toujours pas d'une définition scientifique universellement reconnue (Kogabayev et Maziliauskas, 2017).

L'OCDE (2005) définit l'innovation comme : « La mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. ».

Ainsi, selon Hamel et Breen (2007), il est possible de distinguer quatre formes d'innovation : « l'innovation de produits » qui se rapporte à la création de nouveaux produits ou services ou l'amélioration technologique de ceux existants ; « l'innovation de procédé » qui concerne les méthodes de production ou de distribution d'un bien ou d'un service ; « l'innovation stratégique » qui implique la proposition d'un nouveau modèle économique susceptible d'effectuer une rupture perturbatrice pour la concurrence et « l'innovation managériale » qui a plus de potentiel à mener une transformation durable et elle se démarque des autres formes d'innovation par une combinaison des ressources et compétences difficilement imitable par les concurrents.

Dans le cadre de cette étude, notre attention se porte principalement sur l'innovation managériale. À cet égard, Birinkshaw et Mol (2006) soulignent un déséquilibre significatif dans la littérature scientifique : environ 12 774 articles portent sur l'innovation technologique, tandis que seulement 114 se concentrent sur l'innovation managériale.

Cette dernière est définie par Kimberly (1981) comme tout programme, produit ou technique qui marque une rupture significative par rapport à l'état de gestion au moment de son introduction, et qui modifie la nature, l'emplacement, la qualité ou la quantité d'information disponible dans un processus décisionnel.

Autrement dit, elle implique de remédier à des modèles de gestion jugés inefficaces (Le Boulare, 2012 ; Volberda et al., 2014), soit en rompant avec les pratiques déjà établies soit en améliorant celles existantes (Gilbert, 1998) tout en contribuant au développement des modes de gestion traditionnels (Hamel, 2006).

Par ailleurs, la définition avancée par Birkinshaw et ses collègues (2008), qui considère l'innovation managériale comme « des pratiques de management, procédés, structures ou techniques de management nouveaux pour l'état de l'art et destinés à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels » a largement été adoptée dans la littérature et a contribué à clarifier et à dissiper toute ambiguïté entourant ce concept (Damanpour et Aravind, 2012 ; Volberda et al., 2013).

L'innovation managériale a fait l'objet d'analyses approfondies par des chercheurs de diverses disciplines en raison de son importance cruciale pour la performance des entreprises (Hurley et

Hult, 1998 ; Deshpande et Farley, 1999 ; Tajeddini et al., 2006). Cependant, le concept a été défini et évalué de différentes manières, entraînant ainsi une certaine ambiguïté et confusion dans la pratique (Tajeddini et al., 2006, p. 530).

En tant que processus, l'innovation managériale englobe l'ensemble des étapes de l'innovation, depuis les premières phases de l'initiation jusqu'à la décision d'adoption et à la mise en œuvre finale (Roger, 2003 ; Van de Ven, 1986).

2.2. La logistique

Dérivé du mot grec « Logistikos », le terme logistique signifie l'art du raisonnement et du calcul ou « Logisteuo » qui signifie administrer (Pons, 1996).

Ce terme a d'abord été employé dans les institutions militaires pour désigner l'ensemble des activités visant à coordonner l'espace et le temps dans la gestion des flux. Dans cette perspective militaire, la logistique englobe tous les aspects physiques indispensables à la mise en œuvre sur le terrain des décisions stratégiques et tactiques, notamment le transport, la gestion des stocks, la production, les achats et la manutention (Pons, 1996). Par conséquent, la logistique a constitué un sujet de réflexion majeur pour les grands stratèges militaires.

Il a été ensuite transposé dans le domaine civil, où il désigne la gestion des flux de matières et de matériel, aussi bien à l'entrée qu'à la sortie, des stocks et du transport des produits. Selon Ballou (2004), un système logistique se compose de plusieurs éléments regroupés en deux catégories : les activités principales, telles que la gestion des niveaux de service client, le transport, la gestion des stocks, la circulation des flux d'informations et le traitement des commandes ; et les activités de soutien qui englobent le stockage, la manutention des matériaux, la gestion des achats, la conception des emballages ainsi que la maintenance des systèmes d'information.

Cette structuration du système logistique met en lumière le rôle central que joue la logistique tout au long du cycle de production et de distribution. Ainsi, par son intervention consécutive en amont, en interne et en aval de la production, la logistique se divise en trois segments distincts : la logistique amont, qui concerne les processus d'approvisionnement, la logistique interne, liée aux processus de production, et la logistique aval, qui couvre les processus de vente et de distribution (Pimor et Fender, 2008).

Sur le plan historique, les recherches menées durant la Seconde Guerre mondiale ont jeté les bases des évolutions futures. La logistique a ensuite traversé plusieurs phases de développement, conduisant à l'émergence du concept de Supply Chain Management (Ouariti et Zeroual, 2017).

Afin de mieux comprendre cette transformation progressive, nous allons détailler successivement les différentes phases de développement qu'a connues la logistique.

- La logistique séparée : dans les années 1960-1970, la recherche d'optimisations opérationnelles a conduit à des optimisations distinctes, telles que celles concernant les stocks ou la production. Ces efforts visaient à réduire les coûts et à fluidifier les flux, sans pour autant chercher à optimiser l'ensemble des processus.
- La logistique intégrée : face aux limites de l'approche compartimentée et à la diversification croissante de la production, une nouvelle perspective a émergé. La logistique intégrée vise à combiner plusieurs fonctions logistiques (approvisionnement, transport, production, distribution...) pour planifier, mettre en œuvre et contrôler efficacement le flux de matières premières, produits semi-finis et finis, depuis leur origine jusqu'au consommateur final.
- La logistique collaborative : avec les mutations rapides de l'environnement économique et l'intensification de la concurrence dans les années 1990, l'approche intégrée s'est révélée insuffisante. Il est alors apparu nécessaire d'établir une collaboration étroite entre les différents acteurs de la chaîne logistique (fournisseurs, transporteurs, distributeurs...). Ce

décloisonnement a introduit la notion de transversalité, permettant aux entreprises d'améliorer leur réactivité, leur efficacité et leur maîtrise des coûts.

Ainsi, à partir des années 1990, la logistique s'est profondément transformée, élargissant son périmètre et ses enjeux pour devenir un levier stratégique de compétitivité, intégré dans une approche globale de gestion de la chaîne logistique.

2.3. L'impact de l'innovation managériale sur les processus logistiques

La logistique en tant que fonction transversale aux autres services, revêt un caractère stratégique et exerce une influence significative sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise, ce qui rend son optimisation essentielle (Kasmi et al ; 2023).

Dans cette quête incessante vers l'optimisation, les entreprises cherchent à remanier, voire à transformer en profondeur, leurs processus internes (administratifs, informatiques, financiers, industriels, etc.) et externes (approvisionnement, commercialisation, etc.), en s'appuyant sur des solutions tant organisationnelles que technologiques. Ainsi, l'intégration de l'innovation dans les stratégies logistiques apparaît comme un levier crucial pour favoriser cette transformation organisationnelle, assurer la compétitivité sur un marché en constante évolution et répondre aux attentes croissantes des clients.

Les innovations managériales au sein de la chaîne logistique sont définies comme le développement et l'application de nouveaux outils et méthodologies, précédemment absents de l'entreprise ou de ses filiales, et mis en œuvre en collaboration avec les partenaires de la chaîne. Ils ont pour objectif de résoudre des problématiques liées à la qualité, aux coûts et aux délais (Lavastre et al., 2014). Ces pratiques innovantes sont bien entendu facilitées par certains facteurs, tout en étant freinées par d'autres.

L'enquête réalisée par Ageron et Lavastre (2011) auprès de 64 entreprises différentes a montré que la collaboration, les bénéfices anticipés et le soutien de la direction représentent les principales motivations à l'adoption de pratiques organisationnelles innovantes au sein des chaînes logistiques. De plus, une communication fluide entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement ainsi que l'existence de compétences internes solides créent un contexte idéal à la conception et à la mise en œuvre de ces pratiques.

Concernant les acteurs de l'innovation managériale, près d'un tiers des répondants ont souligné que le département logistique et supply chain joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des pratiques innovantes.

Selon la même enquête, les obstacles majeurs à l'adoption de telles pratiques sont liés à la gestion même de la chaîne logistique, à un manque de confiance, d'engagement, de motivation et de communication entre les partenaires internes et externes. En outre, l'absence d'une équipe de projet dédiée, ainsi que le déficit de culture d'innovation et de compétences techniques et managériales, constituent également des freins notables.

Les innovations managériales appliquées à la logistique ont d'abord visé l'amélioration de la productivité, notamment grâce à l'implantation de systèmes de planification et de gestion des stocks. Par la suite, elles ont contribué à l'optimisation de la performance organisationnelle à travers des approches telles que le juste-à-temps et le lean manufacturing. Enfin, l'accent s'est porté sur l'innovation à l'échelle de l'ensemble de la chaîne logistique avec la mise en place de réseaux logistiques collaboratifs (Sppalanzani, 2017).

3. Pratiques et innovations managériales mises en œuvre pour améliorer la performance logistique

La performance logistique constitue aujourd'hui un levier stratégique essentiel pour les entreprises soucieuses de renforcer leur compétitivité sur des marchés de plus en plus exigeants. Pour y parvenir, elle s'appuie sur une diversité de pratiques et d'innovations managériales visant à optimiser la gestion des flux, accroître la réactivité et maîtriser les coûts opérationnels.

Ces démarches innovantes permettent à la fois de fluidifier les processus logistiques et de favoriser une meilleure intégration des ressources et des parties prenantes tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ces différentes approches peuvent être regroupées en quatre grandes catégories. La présente section propose un panorama des principales pratiques et innovations managériales ayant contribué au développement et à l'amélioration de la performance logistique.

3.1. Innovation en gestion de la chaîne d'approvisionnement

Les innovations dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement ont visé à améliorer la coordination, la visibilité et l'efficacité globale des flux logistiques. Elles ont marqué une transition vers une approche plus intégrée et collaborative, en mettant l'accent sur la gestion des risques et la performance collective des partenaires.

3.1.1. Supply chain management

Le Supply Chain Management (SCM) englobe l'ensemble des pratiques et opérations visant à assurer la gestion et la coordination de la chaîne d'approvisionnement, depuis les fournisseurs de matières premières jusqu'aux clients finaux (Vollman et al., 1997). Il favorise ainsi la fluidité des informations ainsi que l'identification, la mobilisation et la diffusion efficaces des connaissances tout au long de cette chaîne (Edum-Fotwe et al., 2001). Toutefois, le SCM constitue un processus long, complexe et en constante évolution, dont la réussite repose sur la capacité à créer, entretenir et adapter des relations durables entre les individus, les organisations et les réseaux impliqués (New et Ramsay, 1997 ; Spekman et al., 1998 ; Harland et al., 1999)

3.1.2. Intégration de la chaîne d'approvisionnement

L'intégration de la chaîne d'approvisionnement constitue une forme avancée de collaboration entre les entreprises et leurs partenaires, visant à maximiser la création de valeur partagée et à générer des bénéfices mutuels (Jajja et al., 2018 ; Yuan et al., 2022 ; Qiao & Zhao, 2023). Cette intégration repose sur un système interconnecté, fondé sur l'exploitation de données communes permettant un accès à l'information en temps réel et une prise de décision éclairée (Basana et al., 2024 ; Hartono et al., 2023). Elle contribue à réduire les délais d'attente, à limiter les niveaux de stocks et à renforcer l'efficacité opérationnelle (Siagian et al., 2022).

Sa mise en œuvre se traduit généralement par l'adoption de solutions informatiques innovantes capables de répondre aux défis logistiques actuels et d'améliorer la performance globale (Closs et al., 1997). Il convient de souligner que cette intégration peut prendre plusieurs formes. Parmi les plus courantes figurent : la coordination interne entre services interfonctionnels, permettant une autonomie décisionnelle tout en tenant compte des impératifs des autres départements (Munir et al., 2020) ; l'intégration interne avec les fournisseurs, souvent désignée sous le terme d'intégration des fournisseurs ; ainsi que l'intégration avec les clients, également connue sous le nom d'intégration des clients (Qiao & Zhao, 2023).

3.1.3. Supply chain risk management

Le Supply Chain Risk Management (SCRM) renvoie à la capacité d'une entreprise à concevoir et mettre en œuvre des stratégies ciblées pour gérer les zones de vulnérabilité identifiées au sein de sa chaîne d'approvisionnement, en s'appuyant sur une collaboration étroite avec l'ensemble des partenaires impliqués (Kumar et al., 2018 ; Ali et al., 2023 ; Ahmed & Rashdi, 2021).

L'objectif principal de cette approche est d'anticiper, identifier et atténuer les risques susceptibles d'entraîner des retards ou des surcoûts dans la livraison des produits ou services (Yuan & Li, 2022 ; Dubey et al., 2018). Ces risques se divisent généralement en deux grandes catégories :

- Les risques externes, tels que l'incapacité des fournisseurs à satisfaire aux exigences opérationnelles (risques d'approvisionnement), ou une compréhension insuffisante des besoins spécifiques des clients (Jajja et al., 2018 ; Ali et al., 2023).
- Les risques internes, qui incluent les retards dans les processus de production, les erreurs de planification et les dysfonctionnements dans les calendriers de fabrication (Sturm et al., 2022 ; Huma et al., 2020).

Pour limiter l'impact de ces aléas, une synchronisation rigoureuse des opérations entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients est indispensable (Brusset & Teller, 2017 ; Zhu et al., 2017).

3.1.4. Chaîne logistique collaborative

La collaboration dans la chaîne logistique constitue un levier stratégique permettant de mutualiser les compétences et les savoir-faire propres à chaque entreprise, en vue de générer des bénéfices partagés au profit du client final (Fawcett et al., 2008). Elle vise à favoriser une coopération active entre les différents acteurs afin de concevoir et de mettre en œuvre des solutions plus efficaces, capables de répondre aux défis logistiques tout en créant une valeur ajoutée significative pour les consommateurs. Cette collaboration logistique se décline en deux formes principales, la collaboration verticale, qui regroupe les relations entre fournisseurs, producteurs et clients et la collaboration horizontale, qui concerne les interactions entre concurrents ou autres partenaires opérant à un même niveau de la chaîne (Saenz et al., 2015).

3.2. Innovation en logistique durable

Face aux enjeux environnementaux croissants, de nouvelles pratiques logistiques ont émergé pour réduire l'empreinte écologique des opérations. Ces innovations durables visent à intégrer des considérations environnementales dans la chaîne logistique, notamment à travers la gestion des retours et l'écoconception des flux.

3.2.1. Logistique inversée

« La logistique inversée est le service de récupération et de gestion de défaillance des produits retournés par le consommateur au vendeur à cause des non-conformités et insatisfaction » (Jalil, 2019). Elle englobe l'ensemble des opérations permettant de faire revenir les marchandises depuis le point de consommation jusqu'à un centre de regroupement, dans l'objectif de restaurer leur valeur et de limiter leur empreinte écologique (Leite et Brito, 2003).

Ce processus peut inclure, entre autres, le renvoi de produits chez les distributeurs, la collecte de déchets directement au domicile des consommateurs, la reprise d'emballages réutilisables ou encore le retour d'équipements en fin de location. Par ailleurs, la logistique inversée prend une importance croissante pour les entreprises engagées dans une démarche d'économie circulaire.

3.2.2. Green supply chain management

En réponse aux pressions exercées par la communauté et les autorités locales pour adopter des pratiques respectueuses de l'environnement (Tarigan et al., 2020), les entreprises adaptent leurs opérations en intégrant des principes écologiques dans la conception, les achats et la fabrication. Cela leur permet de prendre en compte de manière responsable les impacts environnementaux de leurs activités commerciales (Wungkana et al., 2023 ; Basana et al., 2022).

Ainsi, le green supply chain management (GSCM) est défini comme étant une approche qui engage les partenaires externes et internes de l'entreprise dans la préservation d'un environnement durable afin de garantir une performance soutenable (Karmaker et al., 2023).

Il joue un rôle important pour l'environnement en utilisant des matériaux et des produits qui sont recyclables et éliminables de manière sécurisée. L'entreprise adopte le GSCM en

impliquant activement les fournisseurs et en encourageant les clients à privilégier des produits écologiques (Hartono et al., 2023).

3.3. Transformation digitale et technologies de l'information

La digitalisation a profondément transformé la fonction logistique en facilitant l'automatisation, l'analyse des données et la réactivité des systèmes. Les innovations dans ce domaine s'appuient sur l'intégration de technologies numériques pour optimiser les processus, renforcer la traçabilité et offrir une meilleure expérience client.

3.3.1. Systèmes d'information

La performance d'une chaîne logistique repose sur une circulation fluide de l'information, rendue possible par des systèmes d'information dédiés (Wood et al., 2015). Ces systèmes, combinant ressources humaines, matérielles et logicielles (O'Brien, 1995 ; Reix, 2004), se répartissent en trois types :

- Les progiciels de gestion intégrée (ERP), qui centralisent et coordonnent les fonctions de l'entreprise (Moldabekova et al., 2021) ;
- Les outils de planification et d'exécution logistique tels que les APS (Advanced Planning Systems) et les SCE (Supply Chain Execution), qui optimisent les opérations de production, de transport et de stockage (Millet et Otta, 2011 ; Chopra et Meindl, 2007) ;
- Les intégrateurs, comme l'EDI (Échange de Données Informatisé), qui facilitent et accélèrent les échanges d'informations entre partenaires (Ngai et Cheng, 2008 ; Brousseau, 1991).

Ainsi, la logistique connaît aujourd'hui une transition vers la digitalisation des processus (Lin, 2007).

3.3.2. Transformation digitale

Comme mentionné précédemment, la chaîne logistique comprend plusieurs étapes distinctes telles que le marketing, le développement de produits, la production et la distribution, jusqu'à la livraison au consommateur final. La digitalisation tend à effacer ces frontières en transformant la chaîne traditionnelle en un écosystème intégré et transparent, accessible à l'ensemble des acteurs impliqués (Schrauf et Bertram, 2016).

Cette transformation numérique modifie en profondeur les pratiques de gestion logistique, en favorisant l'intégration de technologies avancées destinées à automatiser et à optimiser les différents processus.

C'est dans ce contexte qu'est apparu, dès 2011, le concept de logistique 4.0, introduit pour répondre aux nouveaux besoins des services logistiques. Qualifiée de logistique intelligente, cette approche repose sur la capacité à gérer de manière avancée des fonctions telles que l'identification automatique, le suivi en temps réel, la collecte et l'analyse de données, la connectivité et l'intégration des systèmes (Wang, 2016).

Cette logistique nouvelle génération s'appuie sur des technologies comme l'internet des objets, l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, la blockchain ou encore le cloud computing (Efthymioun et al., 2021). L'usage combiné de ces technologies permet une gestion fine des flux de biens et de services, la réduction des déchets, la prévention des ruptures de stock, l'optimisation des mouvements entrants et sortants, ainsi que l'automatisation des entrepôts et la traçabilité complète de la chaîne logistique.

3.3.3. Intégration des canaux

L'approche omnicanale repose sur un modèle organisationnel renouvelé, conçu pour s'adapter simultanément aux individus, aux processus et aux technologies, dans le but d'harmoniser la gestion des différents canaux d'interaction avec le client (Stone, Hobbs et Khaleeli, 2002).

L'intégration de ces canaux vise à coordonner leurs objectifs, leur conception et leur mise en œuvre, afin de créer des synergies et de proposer une expérience client enrichie et cohérente (Cao et Li, 2015).

Néanmoins, chaque canal — qu'il s'agisse de distribution, de communication ou de vente — possède ses propres spécificités. Les consommateurs ont donc tendance à mobiliser différents canaux à divers moments de leur parcours d'achat, en fonction d'une logique d'usage qui leur est propre (Vanheems, 2022).

3.4. Amélioration des processus

Dans le domaine logistique, l'amélioration des processus s'est principalement appuyée sur l'adoption du lean manufacturing, une approche issue du secteur industriel. Cette méthode vise à éliminer les gaspillages, à accroître l'efficacité opérationnelle et à maximiser la valeur créée pour le client grâce à une organisation rigoureuse et optimisée.

Le lean manufacturing s'impose ainsi comme une stratégie centrale permettant aux entreprises de générer davantage de valeur tout en réduisant les pertes et en optimisant l'usage des ressources disponibles (Golan et al., 2020 ; Kosasih et al., 2023 ; Alemsan et al., 2022 ; Oliveira-Dias et al., 2023).

Pour assurer sa mise en œuvre efficace, il est essentiel que l'entreprise instaure une collaboration étroite avec ses fournisseurs, afin de garantir un approvisionnement fiable et adapté (Vanichchinchai, 2020). En parallèle, l'organisation peut orienter ses efforts vers la satisfaction des besoins clients tout en intégrant des pratiques durables et respectueuses de l'environnement (Huo et al., 2019).

Plus récemment, le concept de Lean 4.0 est venu enrichir cette approche en y intégrant les technologies de l'Industrie 4.0. Ce croisement vise à renforcer la flexibilité, la réactivité et la performance globale des processus industriels, tout en conservant les fondements du lean traditionnel.

Le tableau suivant présente une récapitulation des diverses innovations managériales qui ont marqué le domaine de la logistique, organisées par catégories, avec une estimation des dates d'apparition et les auteurs associés à chaque approche.

Table 1 : Les principales innovations managériales dans la logistique

Catégorie	Type d'innovation managériale	Date d'apparition	Description	Auteurs principaux
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	Supply Chain Management (SCM).	1980-1990	Vise à gérer et coordonner l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, depuis la phase de production jusqu'à la phase de distribution des produits.	Oliver et Webber (1982)
	L'intégration de la chaîne d'approvisionnement	1990-2000	Se concentre sur la coordination entre les différentes parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement afin d'améliorer la fluidité des processus et informations entre les différents acteurs.	Lambert, Cooper et Pagh (1998)
	Supply Chain Risk Management (SCRM)	2000	Consiste à réduire les pertes en minimisant l'impact des perturbations.	Christopher et Peck (2004)
	La chaîne logistique collaborative	2000-2010	Repose sur une collaboration entre les partenaires de la chaîne logistique en termes de compétences et savoir-faire dans le but de maximiser	Simatupang et Sridharan

			l'efficacité et répondre aux besoins des clients.	
Logistique durable et écologique	La logistique inverse	1990	S'appuie sur une gestion des retours de produits et du recyclage, visant à récupérer la valeur des produits après consommation.	Stock (1992)
	Green Supply Chain Management (GSCM)	2000-2010	Intègre des pratiques écologiques pour réduire l'impact environnemental.	Srivastava (2007)
Transformation digitale et technologie	Les systèmes d'information	1970-1980	Servent à adopter des technologies de l'information pour améliorer la gestion des processus et des données au sein des entreprises.	McFarlan (1984)
	La transformation digitale	2010	Elle permet d'optimiser et automatiser les processus logistiques, en faisant appel à des technologies numériques.	Bharadwaj et al. (2013)
	L'intégration des canaux	2000-2010	Il s'agit de la coordination des différents canaux de distribution pour créer une expérience client cohérente et efficace.	Cao et Li (2015)
Amélioration des processus	Lean Manufacturing	1980-1990	Méthodologie visant à maximiser la valeur client en réduisant les gaspillages et en optimisant l'utilisation des ressources.	Womack, Jones et Roos (1990)

Source : Tableau effectué par nos soins

3.5. Discussion

Les différentes innovations et pratiques managériales citées dans le cadre de la logistique révèlent l'existence d'un lien solide entre les innovations technologiques et les innovations managériales. Ces pratiques illustrent comment les avancées technologiques ont réussi à transformer les processus de gestion logistique permettant aux entreprises de faire face aux objectifs majeurs de la logistique, tels que la réduction des coûts, l'optimisation des délais de livraison, l'amélioration de la flexibilité et la satisfaction des clients.

Par ailleurs, ces innovations n'impactent pas seulement le volet économique de l'organisation mais elles influencent également son environnement externe. L'adoption des pratiques écologiquement responsables comme la réduction des déchets et l'optimisation des trajets de transport contribue activement à la promotion de développement durable et répond également aux exigences des parties prenantes concernant la responsabilité sociale et environnementale. Ainsi, l'innovation managériale contribue non seulement à l'optimisation des processus logistiques, mais elle façonne également un modèle d'avenir où performance, compétitivité et responsabilité environnementale coexistent harmonieusement, malgré les défis à surmonter pour en garantir une mise en œuvre pérenne.

4. Conclusion

Les innovations managériales dans le domaine de la logistique apportent d'énormes contributions liées principalement à la mise en place de chaînes logistiques performantes, intégrées, efficaces, transparentes et compétitives. D'autant plus, ces pratiques managériales innovatrices permettent aux entreprises de répondre aux attentes des clients, la création de valeur pour les différentes parties prenantes, garantir l'efficacité et la transparence de leurs opérations logistiques et la promotion des pratiques durables.

Cependant, ces avancées s'accompagnent de défis majeurs. Tout d'abord, une situation financière solide est importante pour couvrir les coûts de mise en œuvre des nouvelles technologies et systèmes d'information. Ensuite, la formation continue des employés demeure essentielle pour les préparer aux évolutions technologiques et à l'intégration d'outils innovants. De plus, l'instauration d'une culture d'innovation et de digitalisation, ainsi que l'acceptation du changement, sont des éléments cruciaux pour assurer le succès de ces transformations. Enfin, il est impératif de maintenir une vigilance constante, en assurant un suivi régulier des régulations environnementales, des nouvelles technologies dans le domaine de la logistique, ainsi que des attentes changeantes des clients. Le suivi de ces évolutions du marché permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel majeur et garantir une croissance durable et une meilleure résilience face aux incertitudes économiques et environnementales.

En somme, le succès des innovations technologiques et managériales dans la logistique dépend d'un équilibre entre les ressources financières, l'environnement culturel de l'organisation, et une gestion éclairée de l'innovation.

Références :

- (1). Abderrazak, R., & Youssef, D. (2022). La transformation digitale : Une approche innovante pour l'optimisation de la chaîne logistique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(6-1), 421–436.
- (2). Alexandra, L., Giovanni, Z., Giulio, M., & Roberto, P. (2022). A systematic literature review of innovative technologies adopted in logistics management. *Journal international de recherche et d'applications en logistique*, 25(7).
- (3). Amina, G., & Chakib, H. (2024). Revue de littérature sur la logistique inversée : Évolution et caractéristiques. Dans *Logistics & supply chain à l'ère de la digitalisation et de l'intelligence artificielle* (6e éd.). Agence Francophone.
- (4). Anass, K., Driss, H., & Tarek, L. (2023). L'introduction des innovations managériales dans la logistique : Cas des prestataires de service logistique de la province de Nador. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)*, 8(1&2).
- (5). Ayerbe, B., & Liarte, O. (2015). L'innovation managériale dans le supply chain management : Étude des facteurs d'influence. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 34(4).
- (6). Bentahar, O., & Benzidia, S. (2020). L'agilité de la supply chain et du projet. *Projectics / Proyética / Projectique*, 26(2), 5–9.
- (7). Cherchata, A., Popovychenko, I., Andrusiv, U., Gryn, V., Shevchenko, N., & Shkurovatskyi, O. (2022). Innovations in logistics management as a direction for improving the logistics activities of enterprises. *Management Systems in Production Engineering*, 30(1).
- (8). El Bahraoui, S., Claye-Piaux, A., & Guieu, G. (2016). L'innovation logistique est-elle singulière ? État de l'art et jugement des experts. *Logistique & Management*, 24(2), 75–85.
- (9). Espahbod, S., Tashakkori, A., Mohsenibeigzadeh, M., Zarei, M., Golshan Arani, G., Dzikuć, M., & Dzikuć, M. (2024). Blockchain-driven supply chain analytics and

- sustainable performance: Analysis using PLS-SEM and ANFIS. *Développement durable*, 16(15), 6469.
- (10). Golan, M. S., Sumit, K., Konstantinos, K., & Sandeep, P. (2024). Implementing Lean 4.0: A review of case studies in pharmaceutical industry transformation. *Technological Sustainability*, 3(3), 354–372.
 - (11). Hu, J., Wu, J., Zhuang, F., & Wang, M. (2024). Contract selection for collaborative innovation in the new energy vehicle supply chain under the dual credit policy: Cost sharing and benefit sharing. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 15, 209–222.
 - (12). Iannetta, M., Matranga, G., Zoani, C., Canese, S., Daroda, L., Vitali, F., & Zappa, G. (2014). Innovation en matière de logistique et d'approche intégrée de la chaîne d'approvisionnement. *Cairn.info*.
 - (13). Lavastre, O., Ageron, B., Chaze-Magnan, B., & Spalanzani, A. (2014). Pratiques inter-organisationnelles innovantes (P2I) dans le Supply Chain Management : Développement et validation d'un instrument de mesure. *Association Marocaine du Management Stratégique*, 17(4), 266–304.
 - (14). Purnomo, M. R. A., & Purnomo, H. (2024). Optimization of no-wait flow shop scheduling under make-to-order supply chain system. *Journal of Applied Science and Engineering*, 28(2), 265–272.
 - (15). Zerouali Ouariti, O., & Zeroual, L. (2017). L'impact des systèmes d'information sur la performance des chaînes logistiques : Une revue de littérature. *European Scientific Journal*, 13(4).