



**HAL**  
open science

# GÉRER DES RESSOURCES, MOBILISER DES CAPACITÉS DYNAMIQUES : DÉCRYPTAGES A L'ÉPREUVE D'UNE CRISE FINANCIERE PUIS D'UNE CRISE SANITAIRE MAJEURE Rapporteurs

Salomé Ruel

► **To cite this version:**

Salomé Ruel. GÉRER DES RESSOURCES, MOBILISER DES CAPACITÉS DYNAMIQUES : DÉCRYPTAGES A L'ÉPREUVE D'UNE CRISE FINANCIERE PUIS D'UNE CRISE SANITAIRE MAJEURE Rapporteurs. Gestion et management. Nantes Université, 2021. tel-04491506

**HAL Id: tel-04491506**

**<https://hal.science/tel-04491506>**

Submitted on 6 Mar 2024

**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.

Université de Nantes

Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches

Rédigé par Salomé RUEL

Professeure Associée à KEDGE Business School

Novembre 2021

**GÉRER DES RESSOURCES, MOBILISER DES CAPACITÉS DYNAMIQUES :  
DÉCRYPTAGES A L'EPREUVE D'UNE CRISE FINANCIERE PUIS D'UNE CRISE  
SANITAIRE MAJEURE**

### **Rapporteurs**

Anicia JAEGLER, Professeure Sénior - HDR, KEDGE Business School

Gilles PACHE, Professeur des Universités, Aix Marseille Université

Jean-François TRINQUECOSTE, Professeur des Universités, Université de  
Bordeaux

### **Examineurs**

Karine EVRARD SAMUEL, Professeure des Universités, Université  
Grenoble Alpes

Bénédicte GEFFROY, Professeure des Universités, Université de Nantes

Frantz ROWE, Professeur des Universités, Université de Nantes

### **Garant**

Marc BIDAN, Professeur des Universités, Université de Nantes



## SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	3
PLAN DU DOCUMENT .....	5
REMERCIEMENTS .....	6
CONVENTIONS .....	8
INTRODUCTION GENERALE.....	9
PARTIE 1 : NOTE DE SYNTHESE .....	23
1. Positionnement théorique.....	23
1.1. La thèse de doctorat : retours sur les origines d'un parcours de recherche .....	23
1.2. L'approche basée sur les ressources, ancrage théorique majeur.....	27
1.3. Les capacités dynamiques, utiles à la compréhension des univers incertains .....	30
1.4. Conclusion .....	33
2. Thème 1 : Gestion des ressources .....	36
2.1. Axe 1 : Systèmes d'information et digitalisation.....	36
2.2. Axe 2 : Gestion des connaissances .....	48
2.3. Axe 3 : SCM et management responsable des organisations .....	61
2.4. Synthèse des travaux mobilisant l'approche basée sur les ressources.....	81
3. Thème 2 : Capacités dynamiques.....	82
3.1. Axe 4 : Agilité.....	82
3.2. Axe 5 : Collaboration et partage d'information.....	88
3.3. Axe 6 : Résilience .....	98
3.4. Synthèse des travaux mobilisant le courant des capacités dynamiques.....	117
4. Travaux futurs et conclusion .....	119
4.1. Diversité, inclusion et management responsable des Supply Chains .....	119
4.2. Résilience de la Supply Chain, réponses à la crise .....	123
4.3. Digitalisation de la Supply Chain .....	125
4.4. Conclusion : de l'utilité de l'obtention d'une Habilitation à Diriger des Recherches	128
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	130
PARTIE 2 : NOTICE PERSONNELLE .....	167
1. Implication en termes de recherche.....	167
1.1. L'AIRL-SCM.....	167
1.2. Engagement pour les conférences.....	168

1.3.	Engagement pour les revues .....	170
1.4.	Engagement dans des groupes de recherche .....	172
1.5.	Encadrement de mémoires, de DBA et de PhD .....	173
1.6.	Vulgarisation des travaux scientifiques .....	176
2.	Implication en pédagogie .....	179
2.1.	Enseignement .....	179
2.2.	Engagement pour la pédagogie innovante .....	181
2.3.	Activités managériales .....	182
2.4.	Autres implications .....	184
	CURRICULUM VITAE .....	185

## PLAN DU DOCUMENT

<b>GÉRER DES RESSOURCES, MOBILISER DES CAPACITÉS DYNAMIQUES : DÉCRYPTAGES A L'ÉPREUVE D'UNE CRISE FINANCIÈRE PUIS D'UNE CRISE SANITAIRE MAJEURE</b>		
Introduction générale		
Partie 1 : Note de Synthèse		
Positionnement théorique		
Thème 1 : Gestion des Ressources		
<i>Axe 1 : Systèmes d'information et digitalisation</i>	<i>Axe 2 : Gestion des connaissances</i>	<i>Axe 3 : SCM et management durable des organisations</i>
Thème 2 : Capacités dynamiques		
<i>Axe 4 : Agilité</i>	<i>Axe 5 : Collaboration et partage d'information</i>	<i>Axe 6 : Résilience</i>
Travaux futurs et conclusion		
Partie 2 : Notice personnelle		
Implication en recherche		
<i>AIRL-SCM Groupes de recherche</i>	<i>Conférences Encadrements</i>	<i>Revue Vulgarisation</i>
Implication en pédagogie		
<i>Enseignement</i>	<i>Pédagogie innovante</i>	<i>Activités managériales</i>
Curriculum Vitae		

## REMERCIEMENTS

*« et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit » (Bachelard, 1938).*

*Des années à y penser, à dire « un jour, je vais rédiger mon HDR »... Et enfin le déclic ! Je savoure ce moment, comme j'ai savouré il y a huit années celui de la remise de ma thèse de doctorat. Un nouvel accomplissement !*

*Un accomplissement impossible sans le soutien et les conseils avisés du Professeur Marc Bidan. J'ai rencontré Marc Bidan lors de l'organisation du colloque de l'AIM 2010 à La Rochelle, alors que j'étais en première année de thèse. Je garde un souvenir formidable de cette rencontre, de son dynamisme et de son optimisme. Nos chemins se sont souvent croisés, lors des colloques AIM, des journées SILOGIN ou encore lors de ses interventions à Excelia. J'espère que les chemins continueront à se croiser, encore et encore.*

*Mes remerciements les plus sincères aux Professeurs Anicia Jaegler, Gilles Paché et Jean-François Trinquécoste, rapporteurs. Leur rôle dans ma carrière a souvent été déterminant. Je remercie Anicia Jaegler qui a largement contribué à ce que ma deuxième partie de carrière professionnelle, chez KEDGE Business School, soit rendue possible. Je la remercie pour sa confiance et pour les travaux que nous comptons mener ensemble. Gilles Paché a été le premier à me parler d'HDR : nous étions à Marseille pour les Etats Généraux du Management. Je recevais alors, avec honneur, le Prix de Thèse AIRL-FNEGE 2014 et, déjà, il me parlait de la prochaine étape à accomplir... Je ne compte plus les conseils prodigués ces dernières années, merci. Jean-François Trinquécoste a souvent été là pour moi, lors de ses interventions à Excelia. J'ai douté de mes capacités de chercheuse pendant de nombreuses années et il a été présent, tant pour relire certains de mes articles, que pour faire progresser ma réflexion, que pour me remonter le moral. La recherche est loin d'être un long fleuve tranquille ! Ma reconnaissance est infinie. Je les remercie d'avoir accepté de rapporter ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches.*

*Je remercie également les examinateurs, les Professeurs Karine Evrard Samuel, Bénédicte Geffroy et Frantz Rowe. Karine Evrard Samuel a été là dès les premiers instants, c'est-à-dire : le jour où, en juin 2008, je me suis retrouvée à l'IAE de Grenoble au beau milieu d'un entretien pour intégrer... un autre Master que celui que je souhaitais intégrer ! Quelle histoire ! Karine Evrard Samuel s'est libérée pour s'entretenir avec moi, qui avais traversé la France pour intégrer le Master qu'elle dirigeait... Je lui ai dit dès ce jour que j'aimerais poursuivre avec un Doctorat... La suite de l'histoire transparaît très largement dans ce mémoire. Merci pour cela, merci également de me faire confiance au sein du Bureau de l'AIRL-SCM. Enfin, j'ai eu l'occasion de rencontrer à plusieurs reprises, lors des colloques AIM et SILOGIN, Frantz Rowe et Bénédicte Geffroy. Je suis honorée qu'ils acceptent de*

*participer à ce jury qui marque mon parcours de chercheuse en Supply Chain Management avec un intérêt très fort pour les questions de management des Systèmes d'Information.*

*Ce mémoire n'existerait pas sans le travail collaboratif effectué depuis 12 années avec de nombreux co-auteurs. Je souhaite les saluer et remercier : Temiyado Akenroy, Arash Azadegan, Alexandra Baud, Martin Beaulieu, Héloïse Berkowitz, Brigitte Borja de Mozota, Bénédicte Bourcier-Béquaert, Mourad Chouki, Ajay Das, Jean-Noël Debroise, Sabine Domont, Margaux Ducros, Jean-Pierre Dumazert, Olivier Dupouët, Jamal Elbaz, Karine Evrard Samuel, Valérie Fernandes, Morgane Fritz, Zahra Fozouni Ardekani, Camille Franca Da Silva, Marie-Laure Furgala, Marie Grezolle, Rainer Harms, Dmitry Ivanov, Anicia Jaegler, Sajjad Jasimuddin, Fedwa Jebli, Nadine Kafa, Andreas Kallmünzer, Raphaël Lissillour, Kai Luo, Faniry Moreau, Nélide Morvan, Thierry Morvan, L'houssaine Ouabouch, Marie-Noëlle Rimaud, Sabry Shaaban, Minelle Silva, José Milton Sousa Filho, Alain Spalanzani, Nachappian Subramanian, Laurence Viale, Nelly Vignard, Junhao Wu, Lili Zheng, Saad Zighan, Juana Zouaoui, Dorsaf Zouari. Nos échanges m'ont considérablement enrichie.*

*Au-delà de ce réseau de co-auteurs, je n'oublie pas mes collègues de l'Association Internationale pour la Recherche en Logistique et Supply Chain (AIRL-SCM) et du colloque PROLOG. Nombreuses sont mes contributions scientifiques qui ont été discutées par eux avant de pouvoir être soumises à des revues nationales et internationales. Je salue également les collègues du CERAG, dont les ateliers participent à mes réflexions depuis 2009.*

*J'ai bien sûr une pensée pour mes anciens collègues d'Excelia, notamment ceux du Pôle « Stratégie » et du pôle « Supply Chain, Purchasing & Project Management » avec qui j'ai partagé onze superbes années. Excelia m'a offert de belles opportunités, notamment dans la direction du Décanat, sous la houlette de sa « Doyenne » : Valérie Fernandes. L'occasion pour moi de m'impliquer aussi de manière importante en pédagogie et en management.*

*Je remercie KEDGE Business School, à travers les collègues du département « Management des Operations et des Systèmes d'Information » et ceux du « Sustainability Excellence Center », à travers la direction, qui m'a ouvert ses portes pour ma deuxième partie de carrière. Un merci tout spécial à Emmanuelle « Emma » Barthet pour son accompagnement lors de mon intégration et pour la relecture de ce document.*

*A mes amis, qui tentent de m'« extraire » de mes pensées, le plus souvent occupées par mes travaux... Merci pour votre patience.*

*A toi, mon Gwen, mon roc du quotidien, mon cap, celui qui m'aide à traverser les tempêtes... et à profiter de la houle !*

*A ma « petite sœur » (qui a tout d'une grande sœur !), Fiona, qui, je l'espère, sera fière de moi.*

*A mes parents, à qui j'ai dédié en 2013 une thèse de 125 000 mots. Ce n'était pas encore assez. Alors j'en rajoute 74 000. Plus que quiconque, même à distance, ils m'ont accompagnée ces dernières années, m'ont soutenue, m'ont aidée à relativiser, à m'accrocher... Ils pensaient peut-être que les années les plus difficiles étaient derrière moi lorsque j'ai soutenu ma thèse. Elles étaient en fait devant. Aucun « merci » ne sera jamais suffisant.*



## CONVENTIONS

Dans cette note de synthèse, les travaux présentés représentent environ 12 années de recherche depuis le début de la thèse. Ces travaux sont constitués de :

- 19 articles dans des revues à comité de lecture (4 dans des revues classées A selon le classement HCERES, 11 en catégorie B, 3 en catégorie C et une revue non classée). Parmi ces articles, 9 ont été publiés en Anglais et 10 en Français. Par ailleurs, 2 ont été rédigés sans aucun co-auteur ;
- 4 articles publiés alors que je finalisais la rédaction de ce mémoire (ils sont alors non inclus et mentionnés dans les travaux futurs) : ces articles sont en Anglais, l'un n'est pas classé dans le classement HCERES et est publié dans une revue Open Science, le second publié est classé en catégorie B, les deux derniers appartiennent à la catégorie A.
- 3 chapitres d'ouvrage, dont deux dans des ouvrages labélisés par la FNEGE ;
- 3 éditoriaux dans le cadre d'éditions spéciales dans des revues (dont 2 B et une revue classée ABS) ;
- 5 articles managériaux ou de vulgarisation scientifique ;
- et 32 communications à comité de lecture dans des conférences nationales ou internationales.

La liste de l'ensemble de ces travaux est disponible dans le curriculum vitae. Les travaux sélectionnés pour la rédaction du présent document sont uniquement les 19 articles publiés dans des revues à comité de lecture avant juin 2021.

## INTRODUCTION GENERALE

Ce mémoire, présenté en vue de l'obtention d'une Habilitation à Diriger des Recherches, expose mes activités d'enseignement, de recherche et mes autres investissements pour la communauté scientifique et académique de septembre 2009 à juin 2021.

Mes activités d'enseignement se sont effectuées dans un premier temps en tant que Professeure Assistante (2009-2013) puis Professeure Associée suite à l'obtention de mon doctorat (2013) au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle, désormais nommé Excelia. Aujourd'hui, je suis Professeure Associée chez KEDGE Business School depuis septembre 2020.

Mes activités de recherche, quant à elles, sont rattachées au laboratoire universitaire CERAG (Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion) depuis le début de l'élaboration de ma thèse de doctorat en septembre 2009 sous la direction de la Pr. Karine EVRARD SAMUEL, au sein de l'axe « Systèmes d'Information et Flux », puis, lors de la restructuration du laboratoire, au sein de l'axe « Anticipation et Gestion des Risques ». Au sein d'Excelia, mes recherches se sont inscrites au sein des axes « Agilité des organisations » et « Responsabilité Sociétale de l'entreprise », puis chez KEDGE Business School dans le Centre d'Excellence en Management Durable (sous axe « responsabilité durable de la Supply Chain »). Ces activités de recherche prennent des formes individuelles et collectives, au sein de divers réseaux de chercheurs.

Quant à mes autres activités pour la communauté de la recherche, celles-ci s'inscrivent au sein de mes institutions de rattachement mais aussi dans la communauté académique, en tant que trésorière de l'association scientifique AIRL-SCM depuis 2018, mais aussi en tant qu'organisatrice de conférences (PROLOG 2017, EurOMA Sustainable Operations and Supply Chain Forum 2021), de « tracks » dans des conférences (PROLOG 2019, RIODD 2019, MOSIM 2020, PROLOG 2021), de numéros spéciaux dans des revues académiques (deux fois pour *Logistique & Management*, et pour une fois pour *International Journal of Productivity and Performance Management*), ou encore en tant que relectrice régulière pour des revues à comité de lecture.

Ce mémoire s'intitule « **Gérer des ressources, mobiliser des capacités dynamiques : décryptages à l'épreuve d'une crise financière puis d'une crise sanitaire majeure** » et reflète mon intérêt depuis une douzaine d'années pour le rôle de diverses ressources et capacités dans la gestion de la Supply Chain, et ce, dans la pleine lignée de mes premiers travaux de recherche doctorale. Ceux-ci, menés de 2009 à 2013, avaient pour objectif d'identifier les outils, pratiques et stratégies d'agilité et de résilience de la Supply Chain permettant de mieux conduire les opérations dans un environnement particulièrement incertain. En effet, l'économie mondiale était alors frappée par une crise, conséquence de la crise financière des *Subprimes* de 2007. Au fil des années, mon attrait pour la gestion des Supply Chains dans un contexte incertain et la manière dont diverses ressources et capacités peuvent être mobilisées pour y répondre n'a fait que s'accroître. J'ai ainsi, par exemple, travaillé sur les objets connexes suivants : gestion des connaissances, risques liés aux systèmes d'information et à leurs usages, résilience et robustesse de la Supply Chain, visibilité, digitalisation. Mes questionnements se sont également élargis aux questions de durabilité de la Supply Chain, en lien avec les réflexions collectives conduites dans les institutions fréquentées. C'est dans ce contexte que les questions de logistique inverse, de diversité et d'inclusion sociale ont attiré mon attention. Néanmoins, je soutiens que ces aspects de durabilité s'inscrivent aussi dans une perspective de ressources (qu'elles soient matérielles ou bien humaines) qu'il faut gérer, soigner, afin de répondre aux nouveaux enjeux turbulents des Supply Chains. Ainsi, mes travaux me situent pleinement dans le champ du **Supply Chain Management (SCM)**, avec un regard sur les questions de **management des systèmes d'information (SI) et des outils digitaux** d'un côté, et sur les questions de **management durable** de l'autre.

Plus précisément, la RBV et les capacités dynamiques constituent un cadre pertinent pour examiner comment les entreprises coordonnent leurs ressources et leurs capacités en réponse aux incertitudes de la Supply Chain (Ojala et Hallikas, 2006 ; Tsai et al., 2008 ; Chowdhury et Quaddus, 2017 ; Fan et Stevenson, 2018). Dans cette optique, les entreprises doivent réaligner leurs ressources et leurs processus (Sirmon et al., 2007 ; Eddleston et al., 2008 ; Blackhurst et al., 2011) pour s'adapter rapidement aux changements résultant des menaces liées aux incertitudes. Mes recherches s'inscrivent donc principalement dans ce cadre théorique et espèrent y contribuer notamment en fournissant des « preuves opérationnelles » des ressources et des capacités dynamiques grâce à des recherches empiriques, et ce, dans

l'objectif de répondre aux critiques formulées à l'encontre de ces cadres (Priem et Butler (2001a et 2001b ; Lado et al., 2006).

La rédaction de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches m'engage sur trois pistes de réflexion : (1) la manière de donner du sens aux travaux conduits depuis 2009, (2) la caractérisation de mon identité académique actuelle, et enfin, (3) la manière dont je projette mes contributions futures. En effet, le mémoire est l'occasion de poser un regard réflexif sur mon parcours de chercheuse et d'ainsi retracer l'activité de thèse (2009-2013) et les 19 articles publiés dans des revues à comité de lectures entre 2011 et début juin 2021. Il s'agit pour moi de montrer la cohérence de ces travaux, le sillon que j'ai tracé dans la recherche en m'attardant sur les questions de ressources dans le SCM. Le mémoire sera aussi l'occasion de dessiner mes objectifs de recherche future, en lien avec mon parcours de recherche. Ces objectifs intégreront une internationalisation accrue de mes collaborations, des encadrements de doctorants au sein de KEDGE Business School, ainsi qu'une contribution à la vie de la communauté scientifique dans l'espoir de contribuer à son rayonnement dans une dynamique collective et collaborative. Enfin, il me semble important d'évoquer dès à présent mon identité de chercheuse qui pourrait sembler questionnable dans la mesure où j'inscris principalement mes réflexions en **Supply Chain Management** tout en adressant des questions qui pourraient l'être par des chercheurs en **management des systèmes d'information** et/ou en **management durable**. Ainsi, je défends mon identité en osant souligner les vertus de l'interdisciplinarité entre sciences de gestion (Frigant et Talbot, 2017) et l'émergence de formations universitaires de plus en plus interdisciplinaires. Diplômée du Master 2 dit « P+R » (Professionnel + Recherche) en Management des Systèmes d'Information de la Chaîne Logistique en 2009 de l'IAE de Grenoble, ce double positionnement en SCM et en management des systèmes d'information est donc ancré dans mon parcours, et j'ai choisi de l'enrichir ces dernières années par des réflexions autour du management durable. Enfin, les ponts entre le Supply Chain Management et le management des systèmes d'information sont aujourd'hui très établis, comme en témoignent une édition spéciale de *Supply Chain Forum : An International Journal*, au sujet des meilleurs papiers de l'AIM 2012 (Allal-Chérif et al., 2012) ou encore la place faite régulièrement pour des articles doublement positionnés dans *Systèmes d'Information et Management* (par exemple : Gaumand et al., 2010 ; Evrard Samuel, 2010 ; De Corbière et al., 2012 ; Lesca et al., 2015) et dans *European Journal of Information Systems* (par exemple : Wamba et al., 2009 ; Wei et Wang, 2010 ; Cho et al., 2017).

Avant d’entrer dans le cœur du mémoire, je propose de présenter de manière synthétique mes contributions intellectuelles en Sciences de Gestion sous forme de tableaux (Tableaux 1 et 2). Les classements utilisés sont ceux du CNRS (2020), de l’HCERES (2020) et de la FNEGE (2019).

Articles publiés dans des revues à comité de lecture : 19<sup>1</sup>.

	Titre	Revue	Référence	Liste	Rang
1	RUEL Salomé, EL BAZ Jamal, IVANOV Dmitry, DAS Ajay  Supply Chain Viability: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validation	<i>Annals of Operations Research</i>	2021b  (publié online)	CNRS HCERES FNEGE	2 A 2
2	RUEL Salomé, BOURCIER-BEQUAERT Bénédicte, DOMONT Sabine  Pratiques de logistique inverse au sein d’une coopérative : une motivation environnementale ?	<i>Logistique &amp; Management</i>	2021a  Vol.29 N°3, pp. 154-167	CNRS HCERES FNEGE	/ B 3
3	ZOUARI Dorsaf, RUEL Salomé, VIALE Laurence  Does digitalizing the Supply Chain contribute to its resilience?	<i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i>	2021  Vol.51 N°2, pp. 149-180	CNRS HCERES FNEGE	2 A 2
4	EL BAZ Jamal, RUEL Salomé  Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era	<i>International Journal of Production Economics</i>	2021  Vol. 233, 107972	CNRS HCERES FNEGE	1 A 1
5	RUEL Salomé, FRITZ Morgane, Nachiappan SUBRAMANIAN  Gender Diversity for Sustainability Management: Developing a Research Agenda from a Supply Chain Perspective	<i>Logistique &amp; Management</i>	2020  Vol.28 N°(3/4), pp. 224-239	CNRS HCERES FNEGE	/ B 3
6	CHOUKI Mourad, FERNANDES Valérie, RUEL Salomé, BORJA DE MOZOTA Brigitte  Towards the « Digital Project Integration »: an analogical approach with the Supply Chain Integration	<i>Supply Chain Forum: An international Journal</i>	2020  Vol.21 N°3, pp. 219-228	CNRS HCERES FNEGE	4 B 3
7	RUEL Salomé  Du passage d’une contingence structurelle à	<i>Logistique &amp; Management</i>	2019b  Vol.27 N°3,	CNRS HCERES FNEGE	/ B 3

<sup>1</sup> Pour la rédaction du mémoire d’HDR, les articles intégrés sont les 19 à avoir été publiés avant juin 2021. Quatre autres articles ont été publiés à partir de juin 2021 alors que la rédaction du présent manuscrit était quasi-finalisée.

	une contingence comportementale ou de l'intérêt des pratiques de gestion et d'actualisation des connaissances en supply chain		pp. 192-205		
8	RUEL Salomé Freins à la Mutualisation horizontale : Enseignements d'une Etude de Cas dans le Secteur agroalimentaire	<i>Logistique &amp; Management</i>	2019a Vol.27 N°2, pp. 119-131	CNRS HCERES FNEGE	/ B 3
9	RUEL Salomé, SHAABAN Sabry, DUCROS Margaux Supply chain vulnerability: contributions from an edifying case study	<i>Journal of Enterprise Information Management</i>	2019 Vol.32 N°2, pp. 214-232	CNRS HCERES FNEGE	4 B 3
10	RUEL Salomé, SHAABAN Sabry, WU Junhao Factors which influence trust in supply chain	<i>Logistique &amp; Management</i>	2018 Vol.26 N°1, pp. 58-69	CNRS HCERES FNEGE	/ B 3
11	RUEL Salomé, DUMAZERT Jean-Pierre, MOREAU Faniry Cadres intermédiaires en grande distribution – Quels facilitateurs de bienfaits pour les managers de rayon et leur rôle dans un contexte de logistique collaborative ?	<i>Management et Sciences Sociales</i>	2017b n°23, pp. 101-119	CNRS HCERES FNEGE	/ C 4
12	ZHENG Lili, RUEL Salomé Comment collaborer avec nos amis venant de loin ? L'impact culturel sur le développement d'une relation internationale acheteur-fournisseur : cas de la Chine	<i>Gestion 2000</i>	2017 Vol. 34 n°1, pp.117-140	CNRS HCERES FNEGE	/ C 4
13	RUEL Salomé, OUABOUCH Lhoussaine, SHAABAN Sabry Supply chain uncertainties caused by information systems: a case study approach	<i>Industrial Management &amp; Data System</i>	2017a Vol.117 n°6, pp. 1093-1108	CNRS HCERES FNEGE	3 B 3
14	RUEL Salomé, OUABOUCH Lhoussaine Ambivalence du système d'information dans la chaîne logistique : vecteur de performance ou facteur de risques ?	<i>Marché et Organisations</i>	2017 Vol.29 N°2, pp. 151-172	CNRS HCERES FNEGE	/ / /
15	RUEL Salomé, FRANCA DA SILVA Camille Non-alignement stratégique des Systèmes d'Information et vulnérabilité de la Supply Chain : proposition d'un modèle	<i>Logistique &amp; Management</i>	2016 Vol.24 N°3-4, pp. 179-185	CNRS HCERES FNEGE	/ B 3
16	RUEL Salomé, EVRARD SAMUEL Karine, VIGNARD Nelly Collaboration and information sharing in an internal supply chain during an innovation project	<i>Supply Chain Forum: An International Journal</i>	2013 Vol. 14 n° 4, pp. 32-41	CNRS HCERES FNEGE	4 B 3
17	EVRARD SAMUEL Karine, RUEL	<i>Systèmes</i>	2013	CNRS	2

	Salomé	<i>d'Information et Management</i>		HCERES	A
	Systèmes d'information et résilience des chaînes logistiques globales		Vol. 18 n°1, pp. 57-85	FNEGE	2
	RUEL Salomé, EVRARD SAMUEL Karine		2012	CNRS	4
18	La gestion de l'incertitude dans une chaîne logistique globale : une étude de cas dans le secteur informatique	<i>Revue Management et Avenir</i>	Vol. 1 n°51, pp. 78-98	HCERES	B
	RUEL Salomé, ZOUARI Dorsaf, SAMUEL Karine		2011	CNRS	4
19	Design des chaînes logistiques intégrées : tester la validité du modèle de Fisher dans le secteur de l'informatique	<i>Revue Française de Gestion Industrielle</i>	Vol. 30 n° 1, pp. 7-20	HCERES	C
				FNEGE	/

Tableau 1 : Articles publiés

### Chapitres d'ouvrages publiés : 3

	Titre	Ouvrage	Référence	Labellisation
1	MOREAU Faniry, RUEL Salomé Illustration du rôle des managers intermédiaires lors d'un projet de collaboration logistique. Cas Simply Market	BENZIDIA Smail et BENTAHAR Omar Projet & Logistique MA Editions, France	2017	
2	EVRARD SAMUEL Karine, RUEL Salomé Martin Christopher : Compétitivité des Supply Chains dans des contextes incertains	LAVASTRE Olivier, CARBONE Valentina et AGERON Blandine Les grands auteurs en logistique et Supply Chain Management EMS, France	2016	FNEGE 2017
3	RIMAUD Marie-Noëlle, RUEL Salomé, DEBROISE Jean-Noël LVMH, au cœur du sourcing éthique	Pierre BARET et Fanny ROMESTANT 10 cas de RSE : Études de cas de responsabilité sociétale des entreprises Dunod, France	2016	FNEGE 2017

Tableau 2 : Chapitres d'ouvrage publiés

Les travaux présentés ci-dessus (Tableaux 1 et 2) peuvent s'inscrire dans des positionnements épistémologiques différents. L'épistémologie exerce un regard critique sur la démarche générale de recherche. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode ou de la valeur de la connaissance (Girod-Séville et Perret, 1999). Alors que de nombreux chercheurs en Sciences de Gestion s'interrogent sur la nécessité de rendre compte d'un positionnement épistémologique, pour certains cette démarche est essentielle quand pour d'autres elle est critiquable car empreinte de raccourcis. Dès les travaux de thèse, j'ai été

marquée par un débat, article contre article, dans le *Libellio d'Aegis*. D'un côté, Dumez (2010) dénonçait ces fameux raccourcis en s'appuyant sur les travaux de Popper (1969 et 1979) et suggérait aux chercheurs, notamment pour les recherches qualitatives, de combiner des aspects afférents aux différents paradigmes, par exemple : 1) être « *constructiviste au sens de Bachelard et Popper, c'est-à-dire [...] construire un problème scientifique en tant que tension entre savoir et non-savoir* » 2) être positiviste (ou plutôt empiriste logique) en cherchant à éliminer « *les propositions, expressions, concepts, dénués de signification, c'est-à-dire non susceptibles d'être vrais ou faux.* » et en tentant « *d'élaborer un réel cadre analytique, rigoureux et cohérent [...] qui soit susceptible [...] d'être confronté à un matériau empirique* », et 3) être interprétativiste en s'intéressant « *au sens donné par les acteurs à la situation dans laquelle ils se trouvent, à leurs interprétations* ». De l'autre côté, Avenier (2011) avançait que « *méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion* » et proposait un cadre de référentiels épistémologiques plus large que celui de Dumez (2010), ce dernier étant principalement Poppérien. Le débat a continué *via* plusieurs autres articles publiés en 2011 et 2012, et lors de la rédaction de la thèse, j'ai choisi de suivre le conseil de Dumez (2011) en clarifiant mon positionnement épistémologique dans l'objectif de répondre à un besoin personnel d'explicitier la cohérence de ma démarche méthodologique et notamment la manière dont j'allais pouvoir établir des « *connaissances valables* » (Piaget, 1967). Pour cela, je me suis appuyée sur les travaux d'Avenier et Gavard-Perret (2012) qui définissent quatre paradigmes :

- le paradigme épistémologique positiviste (PEP) »,
- le réalisme critique (PERC),
- le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP),
- et l'interprétativisme (PEI).

Qu'il s'agisse de ma thèse ou de la plupart des recherches qualitatives menées depuis lors, ces travaux s'inscrivent dans le PERC tel que décrit par Avenier et Gavard-Perret (2012) qui elles-mêmes s'appuyaient sur les recherches de Bhaskar (1978, 1979, 1998a, 1998b, 1998c et 1998d) ou encore de Tsoukas (1989 et 2000) en management. De manière synthétique, le PERC se base sur trois aspects principaux : 1) une priorité aux hypothèses ontologiques c'est-à-dire concernant la nature des situations à connaître, 2) la séparation d'un monde réel que les chercheurs souhaitent comprendre, de leurs connaissances qui sont un construit social, et 3) le réel est organisé en trois strates verticales : le réel (composé d'objets complexes dont des



structures et des mécanismes générateurs), l'effectif ou l'actuel (les événements) et l'empirique (niveau observable directement par les chercheurs). Ainsi, les connaissances sont basées sur l'observation (niveau empirique) des événements (niveau effectif). La compréhension du réel s'effectue donc au travers de ces deux couches précédentes.

Le positionnement de la plupart de mes travaux dans le PERC répond donc à un besoin personnel de structurer ma manière de raisonner autant que possible en fonction de mes convictions. Par convictions, j'entends ici « convictions intimes », une forme de « vérité » « qui s'exprime avec authenticité [...] Ici, vérité s'oppose à fausseté, à hypocrisie, à dissimulation. » (Marc, 2008, p. 12). Je m'intéresse, de prime abord, aux « choses » en elles-mêmes, plutôt qu'à de règles universelles qui les régiraient de manière causale ou par des conjectures constantes (Vandenberghe, 2015), l'ontologie me semble donc centrale à la science. Par ailleurs, je ne peux pas me faire à l'idée que « le réel » soit observable. En effet, cela laisse peu de chance à l'erreur alors qu'il me semble qu'une observation, basée sur le niveau empirique, peut être erronée. Enfin, le PERC inclut l'idée de « critique » en ce que la critique explicative est émancipatrice de forces dominatrices qui engendrent des idées fausses (Vandenberghe, 2015). Ce dernier point résume bien une partie des travaux que j'ai pu mener en contrepied des discours dominants du domaine de recherche, par exemple au sujet des usages de systèmes d'information dans la Supply Chain, parfois pas uniquement porteurs de solutions ou de diminution des risques (Ruel et Ouabouch, 2017 ; Ruel et al., 2017a).

Si je reste certaine que cette vision du réel correspond intimement à mes convictions, le parcours de ma recherche m'a conduite à devoir positionner certains de mes travaux dans un autre courant épistémologique : le PEP. Il n'est pas aisé de concilier ce positionnement avec le positionnement historique de mes travaux dans le PERC. En effet, Bhaskar a forgé le réalisme critique comme alternative au positivisme (Vandenberghe, 2015). Toutefois, il faut reconnaître que les recherches sont le plus souvent le fruit de collaborations. Si certains de mes co-auteurs ont accepté de me suivre dans mon positionnement épistémologique afin de garantir la cohérence avec la démarche empirique, d'autres fois, je les ai suivis. Ainsi, certaines des recherches susmentionnées s'inscrivent dans le PEP, un paradigme qui suppose qu'il existe un réel tel qu'il est lui-même (hypothèse ontologique). La différence fondamentale entre PERC et PEP est que dans le PERC le réel n'est pas observable directement alors que l'hypothèse d'ordre ontologique du PEP stipule que le réel est stable, indépendant de l'attention du chercheur (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Par ailleurs,

l'hypothèse épistémique est que le réel est connaissable alors que dans le PERC le connaissable ne concerne que les niveaux empiriques et effectifs. Ainsi, le PERC laisse plus de place à une forme de subjectivité du chercheur qui souhaite connaître le réel à travers ces strates et les modes de raisonnement abductifs sont bien adaptés (Mingers, 2006 ; Locke, 2010). La majorité de mes recherches suivent un raisonnement abductif basé sur des collectes de données qualitatives analysées en effectuant des aller-retours entre matériau et littérature. De l'autre côté, le PEP cherche à établir des règles de causalité. Ainsi, certains de mes travaux récemment publiés utilisent une approche quantitativiste et confirmatoire avec un mode de raisonnement hypothético-déductif, conforme au PEP, et ce en accord avec mes co-auteurs. Il me semble utile de préciser que PERC et PEP ont quelques points communs comme le fait qu'ils incluent tous deux une hypothèse d'ordre ontologique, que le mode d'inférence abductif qui se prête bien au PERC repose partiellement sur l'identification de régularités sur le terrain (comme dans le PEP) ou encore qu'une boucle abductive doit se clore en effectuant un test empirique de type expérimentation (comme dans le PEP). Ainsi, je retiens avant toute chose que la justification des connaissances dépend du cadre épistémologique (implicite ou explicite) de la recherche et que la méthodologie de la recherche doit être adaptée au cadre épistémologique. C'est à cette condition que je peux accepter de travailler en inscrivant des recherches dans un paradigme qui ne correspond pas entièrement à mes convictions.

Mon positionnement méthodologique, quant à lui, retient la possibilité de la pluralité des démarches, qualitatives et quantitatives. Dix-huit des 19 articles publiés et présentés dans ce mémoire se basent sur une méthodologie de recherche empirique, 14 d'entre eux suivent une démarche qualitative (méthode des cas, entretiens semi-directifs) et quatre quantitative (analyse statistique de questionnaires). Si les démarches sont ici mobilisées séparément, celles-ci peuvent se révéler complémentaires (Baumard et Ibert, 2014) et je projette de conduire plus de projets, inscrits dans le PERC, en mixant les approches comme suggéré par Walsh (2017). En effet, l'utilisation de méthodes mixtes en Sciences de Gestion se développe (Cameron et Molina-Azorin, 2011). La recherche par méthodes mixtes est définie comme le mélange de données qualitatives et quantitatives dans une même étude (Johnson et al., 2007 ; Harrison et Reilly, 2011) et repose sur un fondement pragmatique (Creswell et al., 2003) visant à trouver la manière la plus efficace de répondre à une question de recherche (Johnson et Onwuegbuzie, 2004 ; Harrison et Reilly, 2011 ; Molina-Azorin, 2012). Selon Fitzgerald et Howcroft (1998) et Teddlie et Tashakkori (2003), la combinaison des méthodes de recherche permet de maximiser leurs forces complémentaires et d'obtenir une image plus complète du

phénomène étudié (Morse, 2003). Pour ce faire, les méthodes mixtes s'appuient sur des sources de données multiples (Bazeley, 2008). Ainsi, la recherche par méthodes mixtes peut répondre à des questions de recherche auxquelles d'autres méthodologies ne peuvent pas parvenir (Molina-Azorin, 2012). Golicic et Davis (2012) soulignent les avantages de la mise en œuvre des méthodes mixtes de recherche en SCM : cette approche peut faire progresser les connaissances grâce à une meilleure initiation ou élaboration des idées, ou même à une analyse plus poussée avec des données ou une interprétation qui sont complémentaires.

Ces propos à l'égard de mon positionnement méthodologique visent à montrer qu'après avoir longuement mobilisé uniquement des méthodes de collecte et d'analyse de données qualitatives, aujourd'hui j'ai la curiosité intellectuelle qui me permet de me former aux méthodes quantitatives et mixtes. Par ailleurs, cette curiosité m'a également amenée à publier en 2020 (Ruel et al., 2020) un article de type « agenda de recherche » basé sur une revue de la littérature dite « intégrative »<sup>2</sup> (Torraco, 2016 ; Fink, 2019), unique article de mon portefeuille sans analyse empirique. Enfin, je suis désormais ouverte aux collaborations avec des chercheurs venus du champ de la recherche opérationnelle. Je crois aussi fermement qu'aborder un objet de recherche en étant capable de varier le positionnement épistémologique et l'approche empirique est une manière de faire progresser les connaissances.

Afin de présenter clairement les travaux de recherche menés depuis 2009, il m'a fallu trouver un « découpage » artificiel de mes recherches permettant de les refléter au mieux. Ceci ne fut pas chose aisée tant certaines des thématiques étudiées sont parfois imbriquées et se recoupent. En effet, les recherches menées s'appuient le plus souvent sur les résultats d'une ou plusieurs autres recherches menées précédemment, créant un réseau de recherches interconnectées, enchevêtrées même, plutôt qu'une belle ligne droite. Ainsi, alors que j'étudiais durant ma thèse l'agilité et la résilience comme capacités dynamiques en réponse à un environnement incertain, je n'anticipais pas que d'autres de mes travaux portant que les incertitudes créées par l'utilisation des systèmes d'information pour le SCM me conduiraient près de dix années plus tard à étudier les liens entre digitalisation et résilience de la Supply Chain alors que ces nouveaux travaux s'inscrivent en toute logique dans le sillon que je creuse. J'ai donc procédé à un très simple codage des 19 articles publiés et présentés dans ce

---

<sup>2</sup> C'est-à-dire qui critique et synthétise la littérature représentative d'un sujet de manière intégrée, de façon à générer de nouveaux cadres et de nouvelles perspectives sur le sujet.

mémoire en identifiant quelle(s) thématique(s) principale(s) étai(nt)t traitée(s) dans chacun d'entre eux (voir Tableau 4 page suivante). Puis, j'ai procédé à un regroupage des articles de manière à identifier 6 axes principaux (Tableau 3).

L'objectif de cet exercice est de faire émerger un ordre qui peut sembler caché et implicite à la lecture de mon *Curriculum Vitae*. Or, il s'agit bien là d'un sillon, d'un cheminement basé sur des approches théoriques récurrentes, des thématiques poursuivies dans le temps, le tout créant une « dépendance de sentier » (comme celle sur laquelle s'appuie la RBV et le concept de capacités dynamiques, Teece et al., 1997). En effet, la dépendance de sentier représente une forme de trajectoire marquée par une histoire, des choix stratégiques face à des opportunités (heureusement, plus souvent que face à des menaces dans le cas présent !), des investissements (ici, je parle surtout de « temps »),... Si cette dépendance de sentier, pour une firme, peut renforcer ses avantages concurrentiels (Teece et al., 1997), Levitt et March (1988) alertent d'une forme de pièges nommés *competency traps* qui consistent notamment à une spécialisation inadaptée telle que la firme puisse manquer des opportunités cruciales pour son développement ou pour sa survie et ainsi ne pas créer des « routines » qui seraient meilleures que les anciennes. Osant l'analogie, il est possible de voir dans le virage « management durable » de mes recherches une forme de « pas de côté ». Néanmoins, ce mémoire a également pour objectif de montrer en quoi ce « pas » reste très proche du sentier creusé au préalable, ouvrant néanmoins la porte à une diversification des sujets traités dans mes projets de recherche, dans l'espoir d'éviter les *competency traps*.

Code couleur utilisé pour le codage	Axe principal retenu
	Agilité
	Collaboration et partage d'information
	SI & Digitalisation
	Gestion des connaissances
	Résilience
	SCM & management responsable des organisations

Tableau 3 : Axes de recherche retenus pour le découpage

	Titre	Revue	Référence	SCM & INCERTITUDE	AGILITE	RESILIENCE	COLLABORATION	SI & DIGITALISATION	GESTION CONNAISSANCES	GESTION DURABLE
1	RUEL S., EL BAZ J., IVANOV D., DAS A.	<i>Annals of Operations Research</i>	2021b	X		X		X		
	Supply Chain Viability: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validation		(publié online)							
2	RUEL S., BOURCIER-BEQUAERT B., DOMONT S.	<i>Logistique &amp; Management</i>	2021a							X
	Pratiques de logistique inverse au sein d'une coopérative : une motivation environnementale ?		Vol.29 N°3, pp. 154-167							
3	ZOUARI D., RUEL S., VIALE L.	<i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i>	2021	X		X	X	X		
	Does digitalizing the Supply Chain contribute to its resilience?		Vol.51 N°2, pp. 149-180							
4	EL BAZ J., RUEL S.	<i>International Journal of Production Economics</i>	2021	X		X	X			
	Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era		Vol. 233, 107972							
5	RUEL S., FRITZ M., SUBRAMANIAN N.	<i>Logistique &amp; Management</i>	2020							X
	Gender Diversity for Sustainability Management: Developing a Research Agenda from a Supply Chain Perspective		Vol.28 N°(3/4), pp.224-239							
6	CHOUKI M., FERNANDES V., RUEL S., BORJA DE MOZOTA B.	<i>Supply Chain Forum: An international Journal</i>	2020				X	X	X	
	Towards the « Digital Project Integration »: an analogical approach with the Supply Chain Integration		Vol.21 N°3, pp.219-228							
7	RUEL S.	<i>Logistique &amp; Management</i>	2019b	X					X	
	Du passage d'une contingence structurelle à une contingence comportementale ou de l'intérêt des pratiques de gestion et d'actualisation des connaissances en supply chain		Vol.27 N°3, pp.192-205							
8	RUEL S.	<i>Logistique &amp; Management</i>	2019a	X			X			X
	Freins à la Mutualisation horizontale : Enseignements d'une Etude de Cas dans le Secteur agroalimentaire		Vol.27 N°2, pp.119-131							
9	RUEL S., SHAABAN S., DUCROS M.	<i>Journal of Enterprise Information Management</i>	2019	X					X	
	Supply chain vulnerability: contributions from an edifying case study		Vol.32 N°2, pp.214-232							
10	RUEL S., SHAABAN S., WU J.	<i>Logistique &amp;</i>	2018	X			X			

	Factors which influence trust in supply chain	<i>Management</i>	Vol.26 N°1, pp.58-69							
11	RUEL S., DUMAZERT J-P., MOREAU F.	<i>Management et Sciences Sociales</i>	2017b							
	Cadres intermédiaires en grande distribution – Quels facilitateurs de bienfaits pour les managers de rayon et leur rôle dans un contexte de logistique collaborative ?		N°23, pp.101-119				X	X		X
12	ZHENG L., RUEL S.	<i>Gestion 2000</i>	2017							
	Comment collaborer avec nos amis venant de loin ? L'impact culturel sur le développement d'une relation internationale acheteur-fournisseur : cas de la Chine		Vol.34 N°1, pp.117-140				X			
13	RUEL S., OUABOUCHE L., SHAABAN S.	<i>Industrial Management &amp; Data System</i>	2017a							
	Supply chain uncertainties caused by information systems: a case study approach		Vol.117 N°6, pp.1093-1108	X					X	
14	RUEL S., OUABOUCHE L.	<i>Marché et Organisations</i>	2017							
	Ambivalence du système d'information dans la chaîne logistique : vecteur de performance ou facteur de risques ?		Vol.29 N°2, pp.151-172	X					X	
15	RUEL S., FRANCA DA SILVA C.	<i>Logistique &amp; Management</i>	2016							
	Non-alignement stratégique des Systèmes d'Information et vulnérabilité de la Supply Chain : proposition d'un modèle		Vol.24 N°3-4, pp.179-185	X					X	
16	RUEL S., EVRARD SAMUEL K., VIGNARD N.	<i>Supply Chain Forum: An International Journal</i>	2013							
	Collaboration and information sharing in an internal supply chain during an innovation project		Vol.14 N° 4, pp.32-41	X				X		
17	EVRARD SAMUEL K., RUEL S.	<i>Systèmes d'Information et Management</i>	2013							
	Systèmes d'information et résilience des chaînes logistiques globales		Vol.18 N°1, pp.57-85	X		X	X	X		
18	RUEL S., EVRARD SAMUEL K.	<i>Revue Management et Avenir</i>	2012							
	La gestion de l'incertitude dans une chaîne logistique globale : une étude de cas dans le secteur informatique		Vol.1 n°51, pp.78-98	X	X					
19	RUEL S., ZOUARI D., SAMUEL K.	<i>Revue Française de Gestion Industrielle</i>	2011							
	Design des chaînes logistiques intégrées : tester la validité du modèle de Fisher dans le secteur de l'informatique		Vol. 30 n° 1, pp. 7-20	X	X					

Tableau 4 : Axes de recherche retenus pour le découpage

Puis, j'ai cherché à élaborer un plan en regroupant les axes qui pouvaient l'être (Tableau 5).

AXES		THEME
	SI & Digitalisation	Gestion des ressources
	Gestion des connaissances	
	SCM & management responsable des organisations	
AXES		THEME
	Agilité	Capacités dynamiques
	Collaboration et partage d'infomation	
	Résilience	

Tableau 5 : Regroupement des axes en thèmes.

Ainsi, la première partie de la note de synthèse vise à établir plus précisément le positionnement théorique de mes recherches après avoir d'ores et déjà précisé les questions de positionnement épistémologique lors de cette introduction générale. Puis, les deux parties suivantes s'intéressent chacune à l'un des thèmes identifiés dans le Tableau 5. D'emblée, il est utile de préciser que leur présentation ne suit en aucun cas une forme « chronologique » de mes travaux de recherche. La deuxième partie reprend ainsi le premier thème autour de la gestion des ressources et permet de développer trois axes : celui sur la gestion des systèmes d'information et de la digitalisation, puis celui sur la gestion des connaissances, et enfin celui sur le SCM et le management responsable des organisations. En effet, systèmes d'information, outils digitaux, connaissances sont des ressources clés du management de la Supply Chain auxquelles je me suis intéressée lors de mon parcours de chercheuse. Enfin, l'axe « SCM et management responsable des organisations » est associé à ce thème car le management responsable consiste à gérer de manière mesurée, raisonnable, des ressources. La troisième partie de ce mémoire se focalise sur le deuxième thème de mes recherches : les capacités dynamiques. Ainsi, trois axes sont développés, celui de l'agilité, de la collaboration et du partage d'information, et enfin de la résilience. Finalement, la conclusion propose des perspectives de recherche dans lesquelles je souhaite m'engager en collaboration ou en encadrant des doctorants, dans les années à venir.

La note de synthèse est suivie d'une notice personnelle. Celle-ci est consacrée à mes diverses implications en termes de recherche, de pédagogie, et mes autres investissements au service de la communauté de la recherche.

## PARTIE 1 : NOTE DE SYNTHÈSE

Dans une première partie, la note de synthèse décrit les courants théoriques principaux sur lesquels s'appuient mes travaux en remontant à leur première mobilisation dans les travaux de thèse. Ces approches théoriques sont ensuite mobilisées dans la deuxième (Gestion des ressources) et la troisième partie (Capacités dynamiques), parties dans lesquelles je reviens plus précisément sur mes contributions intellectuelles matérialisées par les articles académiques publiés.

### 1. Positionnement théorique

#### 1.1. La thèse de doctorat : retours sur les origines d'un parcours de recherche

Il est utile de remonter aux travaux de thèse, et même aux travaux menés dans le cadre du Master 2 dit « Professionnel + Recherche ». En effet, l'ensemble des études conduites depuis lors s'inscrit dans la lignée des conclusions (ou plutôt des « découvertes ») du mémoire de recherche et de la thèse de doctorat.

Le mémoire de recherche, soutenu en 2009, s'intitulait « Impact des turbulences financières sur les prévisions de la demande dans les entreprises « forecast-driven » : de l'anticipation de ces turbulences à l'évaluation de leurs conséquences ». Si le titre, maladroit, laisse entendre une recherche de nature quantitative, il n'en est rien. Ce mémoire de recherche, suivant la méthode des cas de Yin (2017), se focalise sur une étude de cas unique menée chez Hewlett-Packard pendant une année alors que j'étais alternante en tant que « Bundle Business Panner & New Product Introduction Engineer » au sein de la division « PSG EMEA Consumer » qui commercialise des ordinateurs pour les marchés B-to-C en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. L'objectif du mémoire de recherche était de s'intéresser aux changements effectués dans les processus de planification et de prévision dans le cadre de la crise économique. L'analyse des données collectées, de nature qualitative (journal des observations, comptes-rendus de réunions, documents de planification, entretiens semi-directifs), m'avait permis de comprendre que les processus de prévision et de planification n'étaient pas revus entièrement dans le contexte de crise économique de l'époque (suite à la crise financière des *subprimes* de



2007) : ils étaient, dans un premier temps, adaptés à la marge, et dans un second temps les ressources de l'entreprise étaient restructurées afin de diminuer la vulnérabilité de la Supply Chain. En prenant du recul sur les questions de prévision et de planification, l'étude de cas montre que dans le contexte de la crise économique et financière mondiale, Hewlett-Packard a décidé, à court terme, de diminuer les coûts de structure en se séparant d'une partie des salariés et, à long terme, de restructurer des actifs de la Supply Chain correspondant à un redéploiement des ressources humaines et organisationnelles de l'entreprise et de ses partenaires. Ainsi, l'entreprise a agi sur l'ensemble de ses ressources pour être moins vulnérable dans un environnement instable.

L'étude du cas Hewlett Packard, lieu de mon alternance de Master 2, a nourri à la fois le mémoire de recherche mais aussi la thèse de doctorat réalisée entre octobre 2009 et août 2013. Ces résultats liminaires ont eu une importance capitale pour la thèse. En effet, suivant un raisonnement abductif, elle débute par l'étude du cas Hewlett-Packard dont les résultats permettent l'élaboration de la question de recherche principale de la thèse : comment les entreprises industrielles gèrent les incertitudes présentes dans l'environnement de leurs chaînes logistiques ? L'analyse des décisions prises par Hewlett Packard m'a amenée à identifier l'approche basée sur les ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) ou *Resource-Based View* (RBV) comme cadre théorique pertinent pour mes recherches. Puis, reconnaissant certaines limites à ce cadre théorique, j'ai choisi de mobiliser, de manière complémentaire, le courant des Capacités Dynamiques (Teece et al., 1997).

La thèse s'appuie donc sur la RBV et le courant des capacités dynamiques, mais aussi sur une revue de la littérature montrant que l'agilité et la résilience sont deux capacités dynamiques utiles à la fonction SCM. Puis, mobilisant la méthode des cas (Yin, 2017) comme heuristique permettant d'organiser la recherche, six études de cas sont menées au sein d'entreprises industrielles de tailles hétérogènes et de secteurs d'activités variés. Une fois les données collectées et codées sous forme de codage multithématique (Ayache et Dumez, 2011) sur le logiciel NVIVO, les résultats s'organisent autour du protocole de cas. Ils retracent les incertitudes rencontrées par les entreprises industrielles et s'attachent à montrer quels outils, pratiques et stratégies sont développés pour diminuer la vulnérabilité. En effet, les capacités dynamiques des entreprises posent un problème méthodologique puisque celles-ci ne s'observent pas directement (Depeyre, 2007). Ainsi, plutôt que d'interroger les acteurs sur les mécanismes de résilience et/ou d'agilité, j'ai décidé de les interroger sur les incertitudes

rencontrées et les solutions développées pour être moins vulnérables. Ces solutions, qui prennent la forme d'outils, de pratiques et de stratégies sont des construits des capacités dynamiques et permettent d'identifier si les entreprises font preuve d'agilité et de résilience. Puis, les résultats montrent les difficultés au développement des capacités dynamiques et l'analyse identifie le manque de connaissance en SCM comme barrière principale.

La discussion s'oriente alors autour de la connaissance comme réponse à l'incertitude. La thèse met en avant un décalage entre des connaissances académiques avancées et des connaissances plus restreintes en entreprise. La littérature académique s'intéresse principalement aux entreprises matures comme Dell (Kapuscinski et al., 2004), Hewlett-Packard (Davis, 1993 ; Lee et Sasser, 1995 ; Lee et Billington, 1995 ; Ellram et al., 2004), Nestlé (Hamprecht et al., 2005), ou encore Procter & Gamble (Clark et Lee, 2000). Cependant, ces entreprises ne sont pas représentatives des autres entreprises industrielles. En s'intéressant au lien entre recherche, enseignement et pratique (AICPA/AAA, 1995 ; Gendron et Bédard, 2001), il est possible d'identifier que le manque de connaissance en SCM laisse un espace à la création d'effets de mode (Abrahamson, 1991 et 1996) à la fois dans le monde de la pratique et de la recherche. Finalement, la thèse met en avant les conditions d'émergence de formes d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) dans les institutions universitaires, engendrant des effets de mode dans les travaux académiques, le tout n'ayant qu'un lien relatif avec la réalité empirique (Townley, 1993 et 1997).

Les apports de la thèse sont tout d'abord théoriques. Depuis la fin des années 1990, un effort de construction du domaine de recherche du SCM est consenti avec la création de revues académiques spécialisées et la publication de cahiers spéciaux dans des revues généralistes de haut niveau. Livolsi (2009) met en avant à la fois la popularité du SCM, son manque de construction mais aussi, dans la lignée de Ketchen et Hult (2007) ou Miles et Snow (2007), la nécessité d'envisager de nouveaux cadres d'analyse que l'approche par les réseaux et le management stratégique. L'apport théorique principal de ma thèse est d'utiliser la RBV avec le courant des Capacités Dynamiques. En effet, en 2013 alors que je terminais ma thèse, le courant des Capacités Dynamiques n'était mobilisé que depuis peu en SCM, par exemple dans les travaux de Storer et Hyland (2009), Chang (2011), Yao et Meurier (2012) et Evrard Samuel (2013). Un deuxième apport théorique est relatif à la mobilisation de la théorie néo-institutionnelle dans la discussion. Les concepts d'isomorphisme institutionnel et d'effets de mode n'avaient jusqu'alors jamais été utilisés, à ma connaissance, dans une étude concernant

le SCM. Les travaux fondateurs de Fawcett et Magnan (2002), évoquant l'effet de rhétorique autour du SCM amènent pourtant la communauté académique sur cette voie. Celle-ci était restée jusqu'alors presque inexplorée. Ainsi, ma thèse contribue à la recherche scientifique dans le domaine du SCM en ayant l'originalité d'interroger l'écart entre théorie et pratique tout en cherchant à en explorer les raisons en mobilisant des cadres théoriques peu utilisés dans le domaine. Enfin, dernière contribution théorique, bien que l'objet de recherche « incertitude » soit connu en SCM, en 2013 il l'était bien moins que celui du « risque » qui était plus fréquemment traité, notamment parce qu'il propose des perspectives de recherche plus proches du terrain dont s'emparent à la fois les gestionnaires et les chercheurs en génie industriel. Ma thèse permet donc de refocaliser l'attention sur l'incertitude.

Ma thèse présente enfin des apports managériaux. Tout d'abord, je pensais pouvoir étudier comment les entreprises industrielles gèrent les incertitudes de l'environnement de leur Supply Chain, ceci en présupposant qu'elles les géraient et ce qui n'était en réalité que peu le cas. Ainsi, les apports managériaux ne permettent pas de lister et de communiquer aux managers des « bonnes pratiques ». Néanmoins, la thèse clarifie pour les managers les notions d'incertitude et de risque. Lors des entretiens, ces notions étaient bien souvent utilisées comme synonymes. Deuxièmement, une classification des incertitudes environnementales de la Supply Chain est élaborée. Cette typologie simple, comportant cinq formes d'incertitude, est réutilisable par des managers qui voudraient auditer la vulnérabilité de la Supply Chain de leur entreprise. Troisièmement, dans un effort de clarification de concepts issus de la littérature académique et utilisés de manière parfois inappropriée en entreprise, la thèse fournit une explication des notions de résilience et d'agilité. En 2013, ces termes étaient déjà fréquemment utilisés mais rarement définis dans les revues ou les conférences professionnelles. Finalement, la thèse conforte la nécessité pour les managers d'identifier le besoin d'amélioration des connaissances en SCM dans leurs équipes. Ce manque de connaissance est une barrière au développement des capacités dynamiques et maintient la vulnérabilité de leur entreprise.

Aujourd'hui, la grande majorité des recherches que je conduis s'appuient toujours sur la RBV et le courant théorique des capacités dynamiques, que ce soit de manière explicite ou bien implicite. Dans la mesure où ces approches théoriques sont fondamentales dans la manière dont j'aborde les sujets de recherche, il est utile de les présenter. La plupart des recherches que je mène s'intéresse à la gestion des Supply Chain dans un environnement incertain. Or, la

RBV (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) et le courant des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) sont des approches théoriques de plus en plus souvent mobilisées dans les recherches qui s'intéressent à un environnement turbulent des Supply Chains. La RBV et le courant des capacités dynamiques constituent donc des cadres pertinents pour déterminer quelles sont les principales ressources et capacités que les entreprises devraient coordonner pour améliorer leurs performances dans un environnement en constante évolution (Brusset et Teller, 2017 ; Altay et al., 2018 ; Chowdhury et al., 2019 ; Hendry et al., 2019 ; Sabahi et Parast, 2020).

## 1.2. L'approche basée sur les ressources, ancrage théorique majeur

Au cœur de mes recherches se trouve l'idée que la fonction SCM doit s'appuyer sur ses ressources tangibles et intangibles pour arriver à naviguer dans un environnement toujours plus incertain et espérer construire des avantages concurrentiels durables. Ainsi, l'approche basée sur les ressources (Resources Based View – RBV) de Wernerfelt (1984) et Barney (1991) est l'approche théorique empruntée au management stratégique qui permet d'inscrire la majorité de mes réflexions.

La RBV est une approche théorique qui est apparue comme une réponse aux turbulences de l'environnement des entreprises accentuées par les crises (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, 2012). Selon la RBV, les entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable si elles possèdent des ressources rares, précieuses, inimitables et non substituables (Barney, 1991 ; Hart, 1995), qui peuvent à leur tour améliorer les performances des entreprises (Hart et Dowell, 2011 ; Graham et Potter, 2015 ; Kauppi et Hannibal, 2017). La RBV a trouvé du succès à partir des années 1990 parce que l'environnement des entreprises devenait dès lors de plus en plus mouvant et incertain (Métais, 2004) nécessitant de sortir des approches structuralistes (de Michael Porter) qui analysaient principalement le secteur et les forces en présence pour imaginer la stratégie d'entreprise qui conduirait à bâtir des avantages concurrentiels. Or, dans un environnement mouvant, les entreprises ont cherché à mieux connaître leurs points forts afin de s'appuyer également sur des facteurs internes et organisationnels pour garantir leur succès à venir (Zook et Allen, 2001 ; Gervais, 2003). Ainsi, la RBV permet de réhabiliter les travaux de Penrose (1959) en pensant la stratégie comme la recherche d'une croissance dont les possibilités peuvent se trouver en interne et se caractériser comme des ressources matérielles et humaines.

Cette approche théorique est riche pour la recherche en SCM et de nombreux chercheurs dans le domaine ont fondé leurs études sur cette approche (Martin et Patterson, 2009 ; Liu et al., 2012 ; Chae et al., 2014). En effet, puisque le SCM cherche à optimiser les ressources et les performances des entreprises, de nombreux chercheurs dans ce domaine ont fondé leurs recherches sur la RBV (Burgess et al., 2006 ; Halldorsson et al., 2007 ; Defee et Fugate, 2010). En conséquence, cette théorie a été mobilisée pour étudier la gestion de l'information dans la Supply Chain (Huo et al., 2016), la logistique de distribution (Yang et Lirn, 2017), la durabilité de la Supply Chain (Shibin et al., 2017 ; Carbone et al., 2019), les pratiques de gestion des risques de la Supply Chain (Zeng et Yen 2017 ; Fan et Stevenson, 2018), les alliances dans les réseaux de la Supply Chain (Steiner et al., 2017), l'apprentissage dans une Supply Chain (Yang et al., 2019), l'analyse des Big Data (Dubey et al., 2019), la technologie de la Blockchain dans la Supply Chain (Treiblmaier, 2018 ; Yu et al., 2018 ; Nandi et al., 2020) ou encore les systèmes d'information inter organisationnels (Asamoah et al., 2020).

En effet, dès 2012, trois articles fondateurs se sont interrogés, dans une édition spéciale du *Journal of Supply Chain Management* sur l'intérêt de la RBV pour les recherches en SCM. Premièrement, Barney (2012), auteur du célèbre article<sup>3</sup> intitulé "Firm resources and sustained competitive advantage" publié dans le *Journal of Management* en 1991, montre que les fonctions achats et SCM sont deux fonctions de l'entreprise qui peuvent construire des avantages concurrentiels durables grâce aux ressources qu'elles emploient. Puis, Priem et Swink (2012) estiment qu'il est indéniable que le SCM puisse être source d'avantages concurrentiels durables mais que la RBV ne serait pas le meilleur cadre d'analyse, tout du moins qu'il faudrait que les recherches en SCM s'attachent à donner des définitions plus rigoureuses des ressources. Enfin, Hunt et Davis (2012) travaillent sur les similitudes et différences entre la RBV et la *Resource-Advantage Theory* (R-A Theory ou approche ressource-avantage). Ils indiquent que la R-A Theory est une évolution de la RBV (Kraaijenbrink et al., 2010) et que le côté dynamique de cette dernière semble mieux adapté aux recherches en SCM que la RBV. Néanmoins, dès ma thèse j'indiquais que l'émergence de la R-A Theory était comparable à celles du *Knowledge Based View* (KBV) et du *Competence Based View* (CBV) et que toutes ces approches représentaient diverses branches de la RBV. A ce sujet, Arrègle et Quélin (2000) considèrent que ces branches subtilement différentes ne créent pas plus de précisions mais plus de confusions. Ces dix dernières années, la mobilisation toujours plus forte de la RBV par les chercheurs, et ce dans les revues les plus

---

<sup>3</sup> Cet article comptabilise plus de 81 000 citations en juin 2021 selon Google Scholar.

prestigieuses (voir par exemple Tsay et al., 2018 ; Chahal et al., 2020), montre l'intérêt indéniable de cette approche théorique pour les recherches en SCM.

Malgré sa popularité, la RBV a été critiquée par certains universitaires pour l'ambiguïté du concept de ressources et son approche statique (Arrègle et Quélin, 2000 ; Priem et Butler, 2001a, 2001b ; Métais, 2004 ; Bromiley et Rau, 2016) qui limite sa portée explicative et opérationnelle.

Tout d'abord, Priem et Butler (2001a et 2001b) évoquent deux limites à la RBV : (1) son caractère tautologique et (2) sa difficile opérationnalisation. Premièrement, au sujet du caractère tautologique, ils expliquent que la définition de la création de l'avantage concurrentiel durable grâce à ses ressources est peu précise. Or, ils estiment que cette imprécision équivaut à dire qu'une entreprise possède un avantage concurrentiel justement parce qu'elle a un avantage concurrentiel (c'est-à-dire des ressources inimitables). Secondement, concernant la difficulté d'opérationnalisation de la RBV, ils s'intéressent aux implications de cette approche théorique pour la recherche en stratégie. Dans ce cadre, ils indiquent que la RBV revendique une approche dynamique mais que des définitions trop larges ne permettent pas de fixer les frontières contextuelles. Ce manque de précision débouche sur une impression de ressources quasi-immobiles, voire de RBV statique. Enfin, Priem et Butler (2001a et 2001b) estiment que la RBV ne permet de répondre aux questions de recherche en « comment ? » et en « pourquoi ? » : cette approche n'est donc ni explicative, ni opérationnelle.

Quant à Arrègle et Quélin (2000), ils estiment que la popularité soudaine de la RBV mène à une dérive : celle de la fragmentation du champ en deux branches - la *Knowledge Based View* (KBV) de Grant (1996) et Grant et Spender (1996), et la *Competence Based View* (CBV) de Hamel et Prahalad (1994). Cette fragmentation de la RBV l'empêcherait de devenir une réelle théorie de la ressource, et pis, la prolifération des termes et définitions des concepts clés en lien avec cette fragmentation est créatrice de confusion plutôt que de précision.

Une autre limite est soulevée par Métais (2004). L'auteur estime que si la RBV a émergé sous la forme d'une critique de l'approche structuraliste (comme indiqué par Wernerfelt, 1984), en réalité leurs similitudes sont flagrantes : analyse concurrentielle (à comparer aux 5 forces de

Porter), identification d'un portefeuille de ressources (qui se rapproche d'une analyse portérienne de la chaîne de valeur).

Enfin, Bromiley et Rau (2016) cherchent à évaluer l'utilité de la RBV pour la gestion de la Supply Chain, et ce, en regardant plus particulièrement son intérêt pour les chercheurs en management des opérations. Ils estiment que l'utilisation de la RBV ne correspond pas aux objectifs et aux activités de ces chercheurs pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la mesure de l'avantage concurrentiel durable présente toujours des difficultés pour la recherche. Ensuite, il faudrait pouvoir mesurer en quoi les ressources sont rares, précieuses et difficiles ou impossibles à imiter ce qui est complexe à réaliser (voire impossible) et également parvenir à différencier ces qualités de la performance actuelle de l'entreprise afin d'éviter le risque de tautologie (déjà exprimé par Priem et Butler, 2001a et 2001b). Enfin, ils estiment que la mobilisation de la RBV est incompatible avec les objectifs de formulation d'implications managériales en lien avec les recherches menées. En effet, la RBV indique que l'imitation des pratiques entre les entreprises limite leur capacité à créer des avantages concurrentiels durables. Or, en exprimant des recommandations qui seraient suivies par les entreprises, celles-ci développeraient toutes des ressources identiques.

L'ensemble de ces critiques est le terreau sur lequel s'appuient les fondateurs du concept de capacités dynamiques : il a été développé pour refléter les défis dynamiques auxquels sont confrontées les entreprises (Winter, 2003). C'est pourquoi, j'ai cherché à ne pas ancrer seulement mes recherches sur la RBV mais aussi sur les capacités dynamiques de la Supply Chain.

### 1.3. Les capacités dynamiques, utiles à la compréhension des univers incertains

Le concept de capacités dynamiques (Teece et al., 1997) a été développé pour refléter les défis dynamiques auxquels sont confrontées les entreprises (Winter, 2003) et identifier la nécessité de planifier les ressources et les capacités appropriées pour répondre aux changements spécifiques à des situations (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Ainsi, les capacités dynamiques sont définies par Teece et al. (1997) et Eisenhardt et Martin (2000) comme la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre à un environnement en évolution rapide et ainsi se constituer un avantage concurrentiel. Selon Winter (2003), les capacités dynamiques sont des routines de

haut niveau qui permettent aux entreprises de disposer de multiples options de production et d'opérations. Il précise qu'elles sont des comportements répétitifs (routiniers) qui sont appris et basés en partie sur des connaissances tacites qui permettent aux entreprises de développer un avantage concurrentiel. Dans le domaine du SCM, de nombreuses capacités dynamiques sont identifiées dans la littérature scientifique comme dans les travaux de Beske (2012) et Beske et al. (2014) portant sur le management durable de la supply chain alimentaire. Ils listent ainsi : l'évaluation des connaissances, le développement des partenaires, la reconceptualisation de la Supply Chain, le « Co-Evolving » ou l'évolution conjointe, le contrôle réflexif. Un autre exemple de capacité dynamique paraît pertinent dans le cadre de ce mémoire : la résilience de la Supply Chain (Chowdhury et Quaddus, 2017).

L'article fondateur de Teece et al. (1997) permet de comprendre que l'entreprise est une organisation dont les caractéristiques et les processus de fonctionnement sont spécifiques et s'y développent dans le temps : cela crée une dépendance de sentier qui rend ses caractéristiques et ses processus difficilement imitables. Ainsi, avec l'inimitabilité au centre du concept de capacités dynamiques, le lien avec la RBV se dessine. Néanmoins, à l'instar de Priem et Butler (2001a et 2001b), ils critiquent le manque de dynamisme de cette dernière lorsque l'environnement de l'entreprise est particulièrement incertain. Ainsi, les capacités dynamiques apparaissent comme une réponse à ces limites, permettant d'envisager la manière de surclasser des concurrents dans un environnement mouvant qui est perçu comme porteur d'opportunités plutôt que comme une menace. Ils citent trois aspects, trois « P » à prendre en compte : *process*, *position* et *path*. Premièrement, les processus organisationnels et managériaux (routines, pratiques, apprentissages, reconfigurations), puis la position de l'entreprise formée par ses ressources (ressources financières, technologiques, relations externes, etc.), et enfin la trajectoire de l'entreprise (son histoire, les alternatives stratégiques choisies au cours de son évolution : la dépendance de sentier). Ainsi, pour synthétiser, les capacités dynamiques reposent sur les processus dont la capacité à engendrer un avantage concurrentiel est déterminée à la fois par les ressources de l'entreprise, mais aussi par son histoire (et l'apprentissage fait de cette histoire). Le rôle des dépendances de sentier, générées notamment par les routines, est clé : d'un côté elles contraignent la manière dont les entreprises peuvent s'adapter ou façonner leur environnement concurrentiel, de l'autre elles assurent l'inimitabilité auprès des concurrents.



Eisenhardt et Martin (2000) montrent que le concept de capacités dynamiques permet de dépasser une des limites de la RBV au sujet de la création d'avantages concurrentiels dans un environnement volatil dans lequel les entreprises doivent s'adapter vite. Pour ces chercheurs, il existe deux types d'environnement : les marchés modérément dynamiques et les marchés à haute vélocité. Dans les premiers, le plus stables, les capacités dynamiques ressemblent à une conception habituelle des routines : elles sont complexes, détaillées, analytiques et s'appuient sur des connaissances larges. Dans les marchés à haute vélocité, les capacités dynamiques sont simples et s'appuient principalement sur l'expérience plutôt que sur des connaissances explicites. Elles sont aussi des processus instables qui s'appuient sur une création rapide de nouvelles connaissances pour être capable de s'adapter à des imprévus. Ainsi, Eisenhardt et Martin (2000) estiment que la nature des capacités dynamiques dépend de la nature des marchés : processus stable et répétitif d'un côté, processus ponctuel et éphémère de l'autre.

S'il peut sembler que les définitions des capacités dynamiques lient les réactions des entreprises à une forme d'improvisation, en réalité, les capacités dynamiques découlent de l'existence de routines identifiables et spécifiques (Eisenhardt et Martin, 2000) qui relèvent parfois des meilleures pratiques au sein d'une organisation (Hwang et Gaur, 2009). L'on considèrera qu'une entreprise a développé des capacités dynamiques et si elle est devenue capable de s'adapter au changement en exploitant les ressources, les processus, les connaissances et les routines existants (Gaur et al., 2014).

Finalement, alors que la RBV concerne l'identification et le choix des ressources, le concept de capacités dynamiques se concentre sur le déploiement des ressources et le renforcement des capacités pour s'adapter aux changements de l'environnement des entreprises (Helfat et Peteraf, 2003) afin de créer des avantages concurrentiels (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Lacerda et al., 2014).

Cependant, plusieurs chercheurs (par exemple Williamson, 1999 ; Barreto, 2010 ; Lado et al., 2006 ; Easterby Smith et al., 2009 ; Pavlou et El Sawy, 2011) suggèrent que le concept des capacités dynamiques présente également certaines limites : le concept peut être difficile à opérationnaliser, il manque de composants spécifiques et il est difficile à observer. Plus précisément, Lado et al. (2006) suggèrent que le problème d'opérationnalisation identifié par Priem et Butler (2001a et 2001b) pour la RBV existe également pour le concept de capacités dynamiques (Williamson, 1999 ; Barreto, 2010). En effet, le cadre peut être trop abstrait

(Pavlou et El Sawy, 2011) avec des capacités difficiles à observer et à mesurer (Simonin, 1999 ; Easterby-Smith et al., 2009 ; Mulders et Romme, 2009) ou peut également être sévèrement considéré comme truffé d'incohérences (Zahra et al., 2006).

Malgré ces limites, de nombreux chercheurs en SCM ont récemment décidé de mobiliser cette approche théorique dans de prestigieuses revues scientifiques (par exemple, Riley et al., 2016 ; Wamba et al., 2017 ; Gruchmann et Seuring, 2018 ; Hong et al., 2018 ; Kumar et al., 2018 ; Rojo et al., 2018 ; Yao et Fabbe-Costes, 2018 ; Chowdhury et al., 2019 ; Dubey et al., 2019 ; Liboni et al., 2019 ; Yu et al., 2019 ; Aslam et al., 2020 ; Foerstl et al., 2020). En effet, au-delà des frontières de l'entreprise, l'approche des capacités dynamiques semble pertinente dans les recherches portant sur la création et l'adaptation des capacités et des processus inter organisationnels dans des environnements incertains (Defee et Fugate, 2010 ; Beske, 2012 ; Aslam et al., 2020). Il me semble utile de préciser que lors de mon travail sur ma thèse, la mobilisation du concept des capacités dynamiques en SCM était encore balbutiante. En analysant quelques rares travaux basés sur cette approche théorique (Ismail et Sharifi, 2006 ; Storer et Hyland, 2009 ; Hsin-Lu, 2011 ; Sadat Alinaghian, 2012 ; Yao et Meurier, 2012 ; Evrard Samuel, 2013), j'observais alors : (1) sa popularité naissante ; (2) son intérêt fort pour analyser des terrains d'études présentant un environnement mouvant et nécessitant une adaptation continue des ressources, ainsi qu'un apprentissage suite à chaque turbulence pour se prémunir des celles à venir, (3) que la résilience, l'intégration, la coopération, l'innovation et l'agilité sont des capacités dynamiques de la Supply Chain.

#### 1.4. Conclusion

J'ai ainsi, dans cette première partie de la note de synthèse, positionné mes travaux (depuis ma thèse soutenue en 2013 à aujourd'hui) dans la RBV (Wernefelt, 1984 ; Barney, 2012) et le courant théorique des capacités dynamiques (Teece et al., 1997). En effet, ce sont les deux approches théoriques les plus souvent mobilisées dans mes recherches, que ce soit de manière explicite ou bien implicite. Il me semble nécessaire de préciser que d'autres approches théoriques m'ont été utiles dans mon parcours de chercheuse notamment pour mes travaux en SCM et ce, parfois à la frontière du management des systèmes d'information.

Tout d'abord, lors de mes travaux de thèse j'ai mobilisé la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977), le concept d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell (1983) et la

théorie des effets de mode (Abrahamson, 1991 et 1996) afin de discuter les résultats et éclairer l'écart entre théorie et pratique que je constatais. J'ai également eu l'occasion de mener une recherche (Ruel, 2019b) interrogeant les facteurs influençant la gestion et la mise à jour des connaissances dans la Supply Chain au regard de la théorie de la contingence structurelle (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967) et comportementale (Crozier et Friedberg, 1977). Toujours au sujet de mes travaux autour de la gestion des connaissances (Ruel et al., 2019), j'ai bien sûr été amenée à citer la KBV (Grant, 1996 ; Grant et Spender, 1996) en tant qu'extension de la RBV. Dans cette même dynamique, en étudiant le concept émergeant de la viabilité de la Supply Chain dans le contexte pandémique (Ruel et al., 2021b), les résultats ont été ancrés dans l'approche contingente basée sur les ressources (ou CRBV - *contingent resource based view* de Brush et Artz, 1999).

Une autre théorie encore a trouvé de l'écho dans des travaux récents (El Baz et Ruel, 2021) portant sur le contexte de la COVID-19, celle du traitement de l'information organisationnelle (ou OIPT - *organizational information processing theory* de Galbraith, 1973) qui a pour avantage de bien se combiner à la RBV. La combinaison d'approches théoriques est, en particulier pour les sciences de gestion, considérée comme un moyen puissant de produire de nouvelles hypothèses sur des phénomènes particulièrement riches et complexes à l'étude (Okhuysen et Bonardi, 2011). Le développement d'une vision théorique combinée est reconnu comme un moyen de mieux refléter la réalité des organisations et d'améliorer ainsi la pertinence des travaux universitaires pour les entreprises (Cummings, 2008 ; Özbilgin, 2010). La combinaison de ces théories était possible pour deux raisons : (1) la proximité des optiques théoriques et (2) la compatibilité entre leurs hypothèses sous-jacentes (Okhuysen et Bonardi, 2011).

De manière peut-être plus anecdotique et surtout plus éloignée de la RBV et du concept des capacités dynamiques, lorsque j'ai été amenée à réfléchir régulièrement sur les risques liés aux systèmes d'information et à leurs usages dans la Supply Chain, j'ai eu intérêt à mobiliser le modèle de l'alignement stratégique des systèmes d'information (modèle SAM - Henderson et Venkatraman, 1993). Dans la même veine, un nouveau projet de recherche en lien avec le secteur du digital me conduit à utiliser la « théorie » de l'intégration de la supply chain (Flynn et al., 2010) qui peut être vue comme une extension de la théorie de l'intégration verticale (Harrigan, 1985).

Enfin, j'évoquais en introduction ma trajectoire de recherche en soulignant la dépendance de sentier et l'alerte quant aux pièges dénommés *competency traps* par Levitt et March (1988). Ainsi, au sujet de mes plus récentes recherches à la frontière entre SCM et management durable, en plus de l'approche RBV (dont la natural resource-based view de Hart, 1995), d'autres théories sont utiles pour éclairer ces nouveaux objets de recherche, par exemple : la théorie des parties prenantes (Freeman et al., 2010) qui est un classique pour comprendre les mécanismes sous-jacents à la mise en place de stratégies de durabilité, la théorie du schéma genré (ou *gender schema theory*, Bem de 1981) ou encore la théorie de l'identité (Tajfel et Turner, 1986) qui sont particulièrement utiles pour les recherches qui portent sur les femmes dans la Supply Chain (Ruel et al., 2020).

Dans les deux prochaines parties, je reviens plus précisément sur mes contributions intellectuelles issues des articles scientifiques publiés entre 2011 et juin 2021.

## 2. Thème 1 : Gestion des ressources

Le premier thème permettant d'organiser mes contributions est celui de la gestion des ressources. Celui-ci s'appuie sur l'approche basée sur les ressources ou RBV (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) ainsi que décrite dans la précédente section de ce mémoire. La plupart des articles que j'ai publiés sont ancrés dans ce courant théorique, que ce soit de manière implicite ou explicite. Mes contributions peuvent s'organiser en trois axes (non chronologiques) : la gestion des systèmes d'information et de la digitalisation, la gestion des connaissances, et SCM et le management responsable des organisations.

### 2.1. Axe 1 : Systèmes d'information et digitalisation

Le contexte industriel est marqué par des turbulences toujours plus importantes. D'ailleurs, de nombreux professionnels le qualifient de « VUCA » : *Vulnerable, Uncertain, Complex, Ambiguous*<sup>4</sup> sur la base d'un acronyme qui, à l'origine, avait été défini et employé par les militaires des Etats-Unis (Whiteman, 1998). La vulnérabilité de la Supply Chain est une thématique centrale dans la recherche en SCM et plus précisément en *Supply Chain Risk Management*. Svensson (2002) et Jüttner et al. (2003) la définissent comme la propension pour les facteurs de risques à prendre le pas sur les outils et pratiques de maîtrise des risques et causant ainsi des conséquences graves sur la Supply Chain, menant à une incapacité à servir le client final. Christopher et Peck (2004) la définissent plus simplement comme une exposition à des perturbations graves, provenant de risques au sein de la Supply Chain ainsi que des risques externes à la Supply Chain.

Ainsi, compte tenu de la gravité annoncée, afin de réduire la vulnérabilité de la Supply Chain, de mieux saisir de qui peut sembler incertain, complexe ou encore ambigu, les entreprises cherchent à résoudre ce déficit d'information en investissant dans des systèmes d'information (SI) ou des outils digitaux afin de consolider leur positionnement concurrentiel. Reix et al. (2011) définissent un système d'information comme un ensemble organisé de ressources qui permet d'acquérir, de traiter, de stocker des informations dans et entre des organisations. Dans cette lignée, Alavi et Leidner (2001) expliquent que les systèmes d'information utilisés dans

---

<sup>4</sup> Vulnérable, Incertain, Complexe, Ambigu.

la Supply Chain supportent et améliorent les processus de création, stockage, recherche et identification, transfert et intégration de connaissances.

Dans la mesure où les systèmes d'information sont considérés comme nécessaires à la survie des entreprises (Issa-Salwe et al., 2010), il est logique que les professionnels du SCM cherchent à se reposer sur des systèmes d'information ou des outils digitaux afin de mieux intégrer la Supply Chain (Fabbe-Costes, 2005) et de renforcer la collaboration intra et inter-organisationnelle. Au final, les systèmes d'information sont, dans la littérature scientifique, traditionnellement identifiés comme des ressources qui permettent aux entreprises de limiter la vulnérabilité de leur Supply Chain en gérant les partages d'information de manière collaborative, en augmentant donc la visibilité entre les maillons de la chaîne (Basole et Bellamy, 2014) avec divers outils digitaux comme par exemple les « Tours de Contrôle » (Couzineau-Zegwaard, 2020).

Leur rôle est donc primordial, puisque dans un contexte volatil ils peuvent analyser rapidement et collaborativement des données afin de fournir des informations circonstanciées aux professionnels de la Supply Chain qui pourront ainsi espérer prendre les meilleures décisions (Sprague et Watson, 1996 ; Pan et al., 2012). C'est la raison pour laquelle ces systèmes d'information sont parfois nommés « systèmes d'aide à la décision » (Godé et al., 2012). DeGroote et Marx (2013) constatent que les systèmes d'information améliorent la capacité d'une Supply Chain à percevoir les changements du marché en améliorant l'adéquation, la précision, l'accessibilité et la rapidité des flux d'information entre les membres de la Supply Chain. En outre, les systèmes d'information peuvent améliorer la compétitivité (en lien avec la RBV) et, en fin de compte, renforcer la performance (Mostaghel et al., 2015). Les entreprises qui utilisent des architectures informationnelles qui supportent les flux en temps réel sont celles les plus capables de s'adapter rapidement aux situations turbulentes (Cândido et al., 2009). Ainsi, le lien entre systèmes d'information et avantages compétitifs s'inscrit naturellement dans l'approche basée sur les ressources (Peppard et Ward, 2004 ; Peppard et al., 2014).

Cependant, en lien avec mes travaux de thèse, j'ai pu constater que les usages liés aux systèmes d'information dans les Supply Chains ne sont pas toujours aisés, conduisent parfois à des erreurs pouvant coûter cher (en temps, qualité, délais...) aux entreprises et à leurs

partenaires de leur Supply Chain. Ainsi, j'organisais mes travaux de thèse autour d'une typologie de cinq incertitudes que je définissais ainsi :

- Incertitudes liées à la demande et à la distribution : aval de la chaîne logistique ;
- Incertitudes liées à l'approvisionnement : amont de la chaîne logistique ;
- Incertitudes liées à la configuration de la chaîne logistique : infrastructure de la chaîne, interactions parallèles, installations ;
- Incertitudes liées aux évolutions technologiques et aux systèmes d'information de la chaîne logistique : exactitude des données et leur applicabilité, disponibilité de l'information, évolution des systèmes d'information et des outils de production ;
- Incertitudes organisationnelles ou liées à des comportements humaines : autorité et responsabilité, comportements humains.

Les incertitudes liées aux systèmes d'information prenaient une part importante de mon analyse et de mes contributions doctorales. Ainsi, j'ai fait le choix<sup>5</sup> de poursuivre mes réflexions sur les systèmes d'information dans d'autres articles publiés en 2016 et 2017 (Ruel et Franca Da Silva, 2016 ; Ruel et Ouabouch, 2017 ; Ruel et al., 2017a).

En effet, les recherches montrent que même équipées d'architectures informationnelles, les problèmes de stocks, de délais et de perturbations restent présents dans les entreprises et génèrent des coûts qu'il faut éliminer (Lavastre et al., 2012). Par ailleurs, les travaux de Ageron et Spalanzani (2010) indiquent que les entreprises ne priorisent pas l'importance des systèmes d'information dans le choix des fournisseurs et des sous-traitants, malgré les nombreux risques et incertitudes associés à la Supply Chain amont, ainsi que souligné dans la typologie ci-dessus. Alors, les difficultés d'interopérabilité des systèmes d'information (Bidan et al., 2012) contraignent les entreprises à mettre en place d'autres outils plus simples (comme des fichiers Excel) pour communiquer dans l'espoir de gérer les risques et les incertitudes (Evrard Samuel et Ruel, 2013). Les systèmes d'information utilisés pour le SCM sont, par ailleurs, également confrontés aux problèmes typiques des autres systèmes d'information, tels que la mise en place du système, la formation des utilisateurs, la gestion du changement organisationnel, l'adoption des technologies ou la gestion des compétences (Desq et al., 2003). Toutes ces difficultés peuvent avoir un impact sur la façon dont la Supply Chain est gérée (Lavastre et al., 2014). Si les employés ne sont pas suffisamment bien formés, les difficultés

---

<sup>5</sup> Ce choix répondait également au fait que j'enseignais les questions de management des systèmes d'information dans les Supply Chain chez Excelia dès 2010 et que je souhaitais que mes recherches contribuent directement à mes enseignements dans une perspective de « Research-lead teaching ».

d'utilisation et de compréhension de l'architecture peuvent conduire à une augmentation du nombre de données erronées dans le système d'information. Cela affecte alors la gestion du flux physique et les risques de perturbation voire de rupture de la Supply Chain augmentent.

Ainsi, une ambivalence émerge de la littérature scientifique : si les systèmes d'information de la Supply Chain semblent être un moyen efficace de gérer les risques et incertitudes de Supply Chain dans un environnement « VUCA » (DeGroot et Marx, 2013 ; Mostaghel et al. 2015), dans la réalité, les entreprises ont des difficultés à les mobiliser à cette fin et préfèrent, dans l'urgence d'une crise, s'appuyer sur des outils plus simples. De plus, les problèmes habituels des systèmes d'information sont d'actualité pour le management de la Supply Chain et peuvent devenir un vecteur de risques et d'incertitudes si les projets de développement, de mise en œuvre et de contrôle de ces systèmes d'information sont mal conduits (Desq et al., 2003). Mes recherches s'inscrivent donc dans un regard parfois critique autour des systèmes d'information et de la digitalisation, une dynamique existante aussi parmi les chercheurs en management des systèmes d'information (voir par exemple les problématiques nouvelles autour de la cybersécurité – Lena et Bidan, 2021).

Alors, dans Ruel et Ouabouch (2017) et Ruel et al. (2017a), nous avons contribué à la réflexion sur les risques liés aux systèmes d'information et à leurs usages dans la Supply Chain, dans l'idée que si les dirigeants ont pour ambition de faire de leurs systèmes d'information des ressources amenant des avantages compétitifs, alors il valait mieux comprendre les risques leur afférents afin de mieux les contrer. Le premier article (Ruel et Ouabouch, 2017) complété par un second (Ruel et al., 2017a), permettent alors de contribuer à la littérature scientifique (1) en proposant une typologie des risques liés aux systèmes d'information et à leurs usages (construite sur la base de la littérature en management des systèmes d'information) et (2) en la confrontant à six études de cas (Yin, 2009).

Le Tableau 6, extrait de Ruel et Ouabouch (2017), permet de présenter la typologie des risques liés aux systèmes d'information et à leurs usages et qui regroupent quatre dimensions principales : (1) les risques liés à la conduite du projet d'informatisation, (2) les risques liés aux choix technologiques et aux fonctionnalités du système d'information, (3) les risques liés à la phase de post-adoption et (4) les risques liés aux exigences de la transversalité.



Catégories	Risques	Explications	Références principales
Risques liés à la conduite du projet d'informatisation	<i>Non-respect des exigences techniques d'utilisation du SI</i>	L'adoption d'un SI incite à formaliser des procédures, standardiser des pratiques et des données, codifier des processus métiers (Tchokogué et al., 2008). En outre, plus le logisticien exige du SI un niveau élevé de réactivité, plus il doit veiller à lui fournir des informations pertinentes, fiables et complètes : difficulté à maintenir le niveau d'exigences requis pour l'utilisation efficiente du SI (mises à jour, mesures de sécurité, etc.). Les exigences techniques des SI de la SC reposent en partie sur la qualité des données échangées en temps réel. Le traitement en temps réel des données implique que la sous-utilisation du SI ou la mauvaise qualité des données peuvent avoir des répercussions immédiates dans toutes la SC (Saint-Léger et El Amrani, 2011).	Tchokogué <i>et al.</i> (2008) Saint-Léger et El Amrani (2011)
	<i>Défaillance des conditions et exigences organisationnelles</i>	La création de conditions favorables à l'intégration cognitive et managériale est requise en phase post-implantation. Les exigences organisationnelles concernent alors les dispositifs à mettre en place (comme de la formation, Tchokogué et al., 2008) ainsi que les possibilités de les adapter afin de les rendre plus efficaces. Parmi les SI, les ERP rendent possibles les principales dimensions de l'intégration de l'entreprise et de ses partenaires de la Supply Chain (Tchokogué et al., 2008). Pour maintenir les processus transversaux, les utilisateurs doivent avoir connaissance des besoins informationnels et des contraintes des autres services et partenaires, ainsi qu'une certaine discipline organisationnelle. D'après El Amrani (2008), c'est le développement d'une véritable coopération qui assurera la pérennité de ce mode de fonctionnement. A défaut d'une culture, fondée sur une vision partagée, les mécanismes de coordination risquent de devenir des éléments de rigidité de l'organisation (El Amrani, 2008). De ce fait, la seule mise en œuvre du SI ne suffit pas à garantir son utilisation. Barlette (2008) note que le manque d'information, de sensibilisation, de formation, ou d'encadrement sur l'usage représente un frein à l'efficacité du SI. Dagorn et Poussing (2012) notent parmi les obstacles au bon management des SI le manque de ressources en et le manque d'intérêt de la Direction.	Tchokogué <i>et al.</i> (2008) El Amrani (2008) Barlette (2008) Dagorn et Poussing (2012)
Risques liés aux choix technologiques et aux fonctionnalités du système d'information	<i>Choix technologiques en matière de système d'information et de sa sécurité</i>	Les SI permettent d'avoir disponible une information fiable. Toutefois, le type de technologies et la qualité de l'infrastructure conditionnent l'efficacité du SI. Tchokogué et al. (2008) estiment que la qualité de l'information et le délai de son obtention sur le SI dépendent des outils de connectivité mis en place pour drainer les flux d'information en amont (comme un EDI) et en aval de l'entreprise (tel qu'un CRM - Customer Relationship Management), ou sur les activités du processus opérationnel. Pour conforter l'intégration interne et externe de leurs activités, certaines entreprises implantent des technologies supplémentaires au SI de base. Ces technologies sont souvent mises en place après l'implantation du SI afin de faciliter le SCM (Dagorn et Poussing, 2012). Cette stratégie multi-SI n'est pas sans risque.	Tchokogué <i>et al.</i> (2008) Dagorn et Poussing (2012)
	<i>Une architecture SI appuyée sur plusieurs applicatifs et équipements</i>	Si l'objectif des entreprises est notamment d'assurer une homogénéisation du SI, la réalité de la majorité des entreprises est différente. Certaines installent plusieurs SI, ou un SI avec des versions différentes. Il en résulte une configuration où plusieurs applications et outils coexistent, posant des problèmes d'interfaçage et d'interopérabilité (El Amrani, 2008 ; Bidan et al., 2012). El Amrani (2008, p.80) affirme que « <i>cette stratégie n'est pas optimale, d'une part en termes de coûts de mise en place et de maintenance car elle constitue une contrainte supplémentaire à une intégration homogène et, d'autre part, parce que cette approche ne correspond pas au fonctionnement réel de l'entreprise où se développent des processus transverses</i> ».	El Amrani (2008)

<i>Risques liés à la phase de post-adoption</i>	<i>Nécessité de régularisation permanente : les mises-à-jour et la qualité de l'information</i>	Le traitement en temps réel des données implique que la sous-utilisation du SI ou la mauvaise qualité des données peuvent avoir des répercussions immédiates dans toutes les fonctions (El Amrani, 2008) : perte de temps dans l'identification de l'origine des erreurs, blocage de la chaîne de traitement de commandes et de factures ou encore d'importants coûts des dommages à la fois en termes d'image et de pertes financières. Malgré leur importance, les mises à jour sont parfois négligées en raison du coût de changement et d'adaptation technique (mise à jour des milliers de tables et de l'architecture SI, stabilité du système) et organisationnel qui est perçu comme très élevé (Barlette, 2012 ; El Amrani et Saint-léger, 2013). Par ailleurs, en SCM, la tendance est d'intégrer les acteurs, et hormis les questions d'interopérabilité des SI, une autre contrainte est liée à la prédisposition à être en régularité avec les partenaires de la SC (El Amrani, 2008 ; Bidan et al., 2012). Dans ce contexte, garantir une cohérence entre les informations déclarées et celles consultées par les parties prenantes, requiert une mise à jour en temps réel des données du SI (Baile et Louati, 2011). Aussi, la recherche de mutualisation avec les partenaires, de flexibilité ou de processus transverses, exigent la mise en place de certains modules qui ne sont lancés qu'ultérieurement par les éditeurs des SI. Or, cette opération de migration n'est pas toujours souple (Saint-Léger et El Amrani, 2011).	El Amrani (2008) Barlette (2012) El Amrani et Saint-léger (2013) Baile et Louati (2011) Saint-Léger et El Amrani (2011)
	<i>Comportements de négligence</i>	L'après-implémentation du SI est une phase complexe. Michaux et Geffroy-Maronnat (2011) précisent que cette phase est caractérisée par des transformations des rôles des individus, des contextes de travail ainsi que dans la façon dont ces contextes peuvent faciliter ou freiner l'usage des SI. Sur un plan organisationnel, certains utilisateurs peuvent ne pas respecter les règles d'usage du SI. Aussi, ils compromettent le travail de leurs collègues et transforment le SI en machine à « coûts cachés ». Saint-Léger et El Amrani (2011) qualifient ce comportement de glissement de fonction et estiment que les causes réelles trouvent presque toujours leurs racines dans des comportements non responsables, intentionnels ou pas, à l'égard du SI.	Michaux et Geffroy-Maronnat (2011) Saint-Léger et El Amrani (2011)
<i>Risques liés aux exigences de la transversalité</i>	<i>Redéfinition transversale des processus : un prérequis dans un projet SI</i>	Le SI aide à l'intégration des partenaires de la SC (El Amrani et Saint-léger, 2013). Or, utiliser les SI à des fins d'intégration exige de la part des Supply Chain managers (et des utilisateurs) une vision transversale des processus internes et externes, ainsi qu'une bonne perception des interdépendances. Par conséquent, la concrétisation de la vision transversale peut échouer si sa traduction n'est pas suivie par une redéfinition des processus de l'entreprise dans une approche globale (Dagorn, 2008).	El Amrani et Saint-léger (2013) Dagorn (2008)
	<i>Visibilité sur la SC : ou absence d'une vision transversale chez les opérateurs</i>	Saint-Léger et El Amrani (2011) pointent la difficulté dans les entreprises à atteindre les objectifs de transversalité requise par les SI. Selon ces auteurs, « la plus emblématique des difficultés tient à l'interdépendance accrue entre les fonctions de l'entreprise qui s'accompagne d'une gestion transversale de l'entreprise. Avec l'ERP, les configurations d'éléments en situation d'interdépendance sont beaucoup plus étroites que par le passé et supposent une bonne connaissance des processus de l'organisation ».	Saint-Léger et El Amrani (2011)

Tableau 6 : Typologie des risques liés aux systèmes d'information et à leurs usages (Ruel et Ouabouch, 2017)

Puis, en choisissant la méthode des cas de Yin (2009) comme stratégie de recherche empirique, nous avons pu étudier le phénomène qui nous intéressait dans un contexte réel en mobilisant de multiples sources empiriques. Ce choix méthodologique était adapté car la méthode des cas, pour les recherches en SCM, permet de comprendre les processus de prise de décision, qui sont importants lorsque l'on s'intéresse à la gestion de l'incertitude (Ellram, 1996). Les études de cas ont été menées sur la base d'un protocole de cas (pour garantir la fiabilité des données) en suivant une logique de répllication, permettant d'augmenter la validité externe de la recherche (Yin, 2009). La collecte des données a été effectuée par le biais d'entretiens semi-directifs, de visites d'usines et de l'étude de documents internes lorsque c'était possible en raison de questions de confidentialité. Les personnes interrogées travaillaient dans la fonction SCM et étaient toutes utilisatrices de progiciels de gestion intégrés (ERP).

L'analyse des études de cas permet de mettre en évidence des similitudes et des particularités parmi les quatre types d'incertitudes identifiées dans la typologie (Tableau 6). Les cas, dans le domaine du SCM, montrent que le manque de fiabilité des données est un risque qui apparaît pendant la phase de gestion du projet de système d'information et devient ensuite une incertitude presque omniprésente pendant la phase de post-adoption. Le manque de fiabilité des données est souvent induit implicitement par la mauvaise utilisation et le manque de compétences des utilisateurs, comme des mises à jour erronées, des données de base (*master data*) incorrectes saisies dans le système d'information et des comportements négligents. Les capacités limitées des systèmes d'information, liées au choix d'un outil inadapté aux besoins de l'entreprise, sont communes à tous les cas étudiés et conduisent à la mise en place d'outils de substitution dans lesquels les données doivent être saisies manuellement. Cela implique une source majeure d'erreurs et une formalisation et une standardisation de plus en plus faibles des données.

Par ailleurs, ces travaux nous ont poussés à nous interroger sur la « taille de l'entreprise » et le « secteur d'activité » comme potentielles variables explicatrices des incertitudes liées aux usages des systèmes d'information dans les Supply Chains. En effet, Barlette (2012) recommande de prendre en compte la taille de l'entreprise car les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont généralement confrontées à des problèmes plus importants que ceux rencontrés par les grandes entreprises.

Or, nos études de cas se sont déroulées dans des entreprises de toutes tailles et les résultats ont montré que certains groupes internationaux avaient de vraies difficultés d'usage de leurs systèmes d'information dans la Supply Chain, alors que certaines des PME avaient des difficultés parfois plus modérées. Ainsi, la « taille de l'entreprise » semble, dans cette recherche, peu pertinente en tant que critère de comparaison ou d'analyse des résultats obtenus. Au contraire, dans les cas étudiés, « formation » et « compétences générales en SCM » semblent être de meilleures variables explicatives.

Par ailleurs, toujours selon Barlette (2012), le secteur d'activité peut être considéré comme exerçant un effet sur la décision de l'entreprise de s'engager à suivre une démarche de SCM (soutenue par une architecture informationnelle), stratégie censée limiter les risques et incertitudes relatifs au système. Nos résultats ont montré que certaines entreprises, en raison des secteurs d'activité dans lesquels elles opèrent, sont en contact direct avec des hypermarchés (ou grandes surfaces) ou des points de vente spécialisés (comme des grandes surfaces de bricolage) qui exercent une pression sur les coûts, la qualité et les délais. Cette pression est beaucoup plus forte que celle subie par d'autres entreprises qui travaillent en B2B avec d'autres entreprises industrielles qui, elles, connaissent la pression liée au client final. Les personnes interrogées ont fait référence aux « jeux de pouvoir » (Cox, 1999) dans les Supply Chains en lien avec les secteurs d'activité. Cela influence l'intérêt des entreprises à adopter un système d'information : il est nécessaire pour elles de limiter les incertitudes afin de satisfaire leurs partenaires en aval. Cet état de fait est lié aux incertitudes de la demande, qui sont traditionnellement citées dans les typologies des risques et incertitudes des Supply Chains (Harland et al., 2003 ; Chopra et Sodhi, 2004 ; Christopher et Peck, 2004 ; Rao et Goldsby, 2009). Lorsque l'incertitude de la demande est élevée, au lieu de collaborer et de partager plus d'informations, il arrive souvent que l'une des entités de la Supply Chain tente de tirer profit de cette situation. Certains des cas étudiés ont montré que les partenaires en aval affichaient un comportement opportuniste en utilisant leur pouvoir d'influence. Ce faisant, une asymétrie d'information se développe, une asymétrie qu'aucun système d'information ne serait capable de combler. La dimension « secteur d'activité », impliquant donc des jeux de pouvoir dans un contexte de SCM, doit donc être prise en compte, notamment pour mieux comprendre les pratiques de management des systèmes d'information des entreprises.

Enfin, ces recherches ont légitimement souhaité identifier des apports managériaux puisque leur point de départ d'ancrait dans un constat purement empirique<sup>6</sup> des difficultés liées aux usages des systèmes d'information dans les Supply Chains. Ainsi, elles favorisent la prise de conscience par les responsables de Supply Chains, les directeurs des systèmes d'information et les chefs de projet systèmes d'information et SCM que les systèmes d'information sont non seulement des vecteurs de performance mais aussi des facteurs d'incertitude dans les Supply Chain. Cette dernière considération est notamment à prendre en compte dans les cas où les données ne sont pas fiables, où l'architecture informationnelle ne permet pas de réaliser toutes les tâches nécessaires à la gestion de la Supply Chain, ou encore lorsque les opérateurs ne partagent pas le besoin de transparence transversale des processus. De plus, les dommages causés par les incertitudes liées aux systèmes d'information et à leurs usages doivent motiver les entreprises à adopter des mécanismes de protection. Cependant, si les contrôles au niveau du fonctionnement technologique sont nécessaires, l'utilisation des systèmes d'information dépend aussi largement du comportement humain et des aspects cognitifs (Ng et al., 2009). Ainsi, les entreprises devraient chercher à améliorer les connaissances et les compétences des utilisateurs finaux dans leur utilisation des systèmes d'information par la formation, de sorte qu'ils reconsidèrent la façon dont ils utilisent les systèmes d'information pour gérer les Supply Chains. Enfin, cette typologie simple des incertitudes liées aux systèmes d'information et à leurs usages peut être utilisée par les managers pour auditer le contexte de leur entreprise et de leur Supply Chain en examinant les différentes catégories et en vérifiant si leur entreprise fait face à ces incertitudes ou non.

Toujours au sujet des difficultés liées aux usages des systèmes d'information dans la Supply Chain, dans Ruel et Franca Da Silva (2016), nous nous sommes intéressées à la question de l'alignement stratégique en menant une étude de cas dans une très grande entreprise du secteur de l'aéronautique. En effet, pour que le système d'information puisse répondre aux besoins d'efficacité et d'efficacités de l'entreprise mais aussi de sa Supply Chain, il doit être aligné avec sa stratégie. Fimbel (2007) souligne que l'alignement du système d'information vise à « *mieux comprendre, mieux créer et renforcer les convergences et synchronisations du SI avec les finalités, les trajectoires, les rythmes et les manœuvres de l'entreprise* ». La question de l'alignement stratégique du système d'information à la stratégie et plus

---

<sup>6</sup> Constat datant de ma période d'apprentissage chez Hewlett-Packard (2008-2009), alors que le groupe était dans un projet de mise en place d'un Advanced Planning System (APS).

précisément à la stratégie de management de la Supply Chain n'a pas été souvent traitée dans la littérature scientifique (Gunasekaran et Ngai, 2004 ; Sharifi et al., 2006).

Pourtant, en débutant cette recherche, nous observons dans la littérature professionnelle l'existence d'un tel défi. Par exemple, dans *Supply Chain Magazine* en 2014 (Lamarque, 2014), le sujet était évoqué en mettant l'accent sur les divers questionnements et les difficultés : retour sur investissement incertain, difficulté du choix des progiciels, manque de soutien de la Direction des Systèmes d'Information, etc. Ces questionnements montrent bien que l'élaboration d'une stratégie des systèmes d'information nécessite de prendre en compte l'interdépendance entre « organisation » et « système d'information » et que les logiciels ou progiciels sont au centre des besoins de l'entreprise (Laudon et Laudon, 2007).

Les travaux en management des systèmes d'information montrent que l'alignement stratégique des systèmes d'information nécessite qu'ils soient implantés au cœur de la structure organisationnelle de l'entreprise et qu'ils soient constamment en paramétrage pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise basés sur les évolutions de son environnement incertain. Par ailleurs, ils soulignent que le système d'information, s'il n'est pas contrôlé et aligné avec la stratégie de l'entreprise peut venir dégrader les avantages compétitifs.

Dans notre recherche nous considérons implicitement les systèmes d'information comme des ressources à mobiliser pour construire des avantages compétitifs dans une perspective basée sur les ressources (RBV). En nous appuyant sur le modèle SAM (*Strategic Alignment Model*) de Henderson et Venkatraman (1993), nous soulignons que l'alignement des systèmes d'information à la stratégie de l'entreprise est une action sur le long terme et que les systèmes d'information doivent être constamment remodifiés et alignés aux objectifs, aux activités et aux organisations de l'entreprise. A son tour, l'alignement des systèmes d'information avec la stratégie d'entreprise peut entraîner une modification de l'organisation de diverses fonctions de l'entreprise. Le succès de l'alignement dépend alors de la capacité des entreprises à gérer tous ces changements (Si-Mohamed, 2006).

Ainsi, sur la base d'une littérature qui permet de comprendre qu'il y a nécessité à ce que la stratégie des systèmes d'information soit alignée à la stratégie de l'entreprise, nous nous interrogeons sur le lien entre alignement stratégique des systèmes d'information et stratégie

de management de la Supply Chain. En effet, la fonction SCM gère à la fois les flux physiques et les flux d'information (à l'aide de SI) nécessaires à la satisfaction des besoins des clients finaux de la chaîne. L'ensemble de ces processus dépendent bien sûr de la stratégie de l'entreprise. Or, les Supply Chains sont réputées comme vulnérables, sensibles à diverses formes d'incertitudes (Wagner et Bode, 2006 ; Blackhurst et al., 2018 ; Karwasra et al., 2021). Alors, dans cet article nous cherchons, grâce à une démarche empirique et exploratoire, à savoir s'il existe un lien entre « non-alignement du système d'information » et « vulnérabilité de la Supply Chain ». L'idée est de comprendre, tout d'abord, les conséquences d'un non-alignement stratégique du système d'information sur la gestion de la Supply Chain d'une entreprise. Puis, dans le cas où ce non-alignement n'aurait pas d'impact direct sur la vulnérabilité de la Supply Chain, le second objectif est de comprendre comment l'entreprise pallie les difficultés impliquées par le non-alignement.

Nous avons eu accès à une entreprise dont les caractéristiques uniques, rares et difficilement accessibles nous permettaient de mener une étude de cas unique (Yin, 2009). Il s'agit d'une des quelques très grandes entreprises du secteur de l'aéronautique. Choisir une entreprise de ce secteur était pertinent pour une raison majeure : ce secteur ne peut pas se permettre de faire d'erreurs car celles-ci peuvent conduire à des accidents tragiques. Ainsi, les questions de systèmes d'information et d'alignement sont clés dans la gestion de la Supply Chain. Enfin, le cas unique auquel nous avons eu accès avait une particularité qui a attiré notre attention : cette entreprise tentait avec plus ou moins de succès d'implanter le même système d'information depuis une vingtaine d'années ! Il s'agissait d'un ERP développé par SAP dont l'utilisation était particulièrement pertinente pour la gestion de la Supply Chain. Les employés des services SCM éprouvaient des grandes difficultés dans leurs tâches car ce développement balbutiant, service par service, de l'ERP venait rompre l'unicité du flux d'information. Par ailleurs, cette coexistence de divers systèmes d'information n'était pas alignée avec la stratégie de l'entreprise ni avec les besoins de la Supply Chain, renforçant ainsi sa vulnérabilité.

Finalement, cette recherche, en explorant les relations entre les concepts d'alignement stratégique des systèmes d'information et de vulnérabilité des Supply Chains, a permis deux contributions à la littérature scientifique. Premièrement, le cas a montré que le non-alignement stratégique des systèmes d'information augmente la vulnérabilité de la Supply Chain mais que les entreprises trouvent des moyens pour pallier les risques en modifiant leurs

organisations et leurs processus. Alors, cette étude questionne plusieurs scenarii : (1) réaligner stratégiquement les systèmes d'information, ou (2) opter pour une stratégie de contournement ou (3) un scénario hybride à la croisée de ces deux chemins (mix d'alignement et d'adaptation). Deuxième contribution, cet article développe un modèle inductif au sujet des relations entre non-alignement (ou mauvais alignement) stratégique des systèmes d'information et vulnérabilité de la Supply Chain, incluant trois propositions de recherche (Figure 1) :

PR1 : Le non-alignement ou le mauvais alignement stratégique des SI renforce la vulnérabilité de la Supply Chain.

PR2 : Pour gérer les vulnérabilités de la Supply Chain engendrées par un non-alignement ou un mauvais alignement stratégique des Systèmes d'Information, en fonction de leur maturité en management des Systèmes d'information et en SCM, les entreprises suivent un processus de décision selon deux scénarios : réaligner stratégiquement les SI ou opter pour une stratégie de contournement.

PR3 : Dans le cas d'une faible maturité en management des Systèmes d'information et en SCM, l'entreprise choisit une stratégie de contournement et modifie son organisation et ses processus pour les adapter au fonctionnement du Système d'Information.

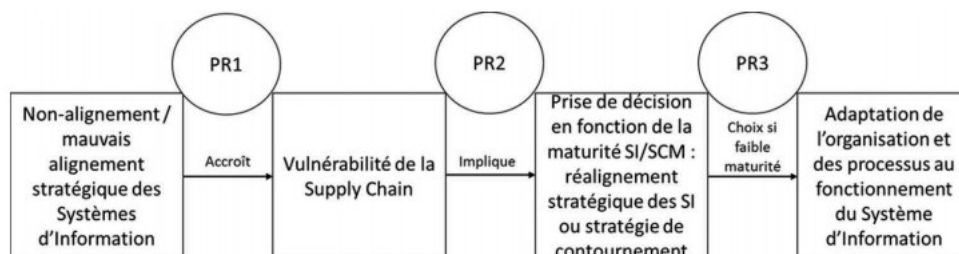


Figure 1. Modèle inductif développé dans Ruel et Franca Da Silva (2016)

Ce modèle a pour particularité de suggérer que la maturité en management des systèmes d'information et en SCM dépend du profil et de la formation des décisionnaires de la Supply Chain et que, par conséquence, cela impacte aussi la vulnérabilité de la Supply Chain et influence les processus de prise de décision dans la Supply Chain. Dans Ruel et Franca Da Silva (2016), nous indiquions que l'impact des questions de maturité n'avaient été que très peu étudié (Garcia Reyes et Giachetti, 2010 ; Zouaghi, 2013) et que cela méritait des recherches supplémentaires. C'est chose faite puisque j'ai pu adresser ce questionnement dans Ruel (2019b) en me focalisant sur les questions de gestion des connaissances, une autre ressource clé selon la RBV (Nagano, 2020).



## 2.2. Axe 2 : Gestion des connaissances

Le deuxième axe se rapportant à la mobilisation de l'approche basée sur les ressources dans mes recherches en SCM se focalise sur les connaissances et leur gestion, leur actualisation. Une fois encore, mon intérêt pour ce sujet de recherche prend ses racines dans mes travaux de thèse. En effet, un résultat et une discussion majeurs de ma thèse portaient sur le décalage entre théorie et pratique en SCM et identifiaient que le manque de connaissance en SCM était une barrière principale au développement de pratiques permettant de mieux gérer les Supply Chains dans un environnement incertain. Ainsi, les connaissances académiques, notamment au sujet de l'agilité et de la résilience comme capacités dynamiques de la Supply Chain, apparaissaient comme plus avancées que les connaissances existantes dans les entreprises. Ce constat est clé dans mon parcours d'enseignante-chercheuse : en effet, il m'a amenée à m'interroger sur la manière de limiter cet écart entre théorie et pratique lorsque j'exerce mes activités d'enseignement, et il m'a aussi poussée à m'intéresser aux questions de gestion des connaissances dans mes projets de recherche.

Par ailleurs, je souhaite souligner que le « terreau » favorable à ces réflexions existait depuis plusieurs années. En effet, lors de mon Master 2 « P + R » au sein de l'IAE de Grenoble lors de l'année universitaire 2008-2009, il a fallu que je choisisse entre trois thématiques de projet de recherche : (1) la gestion des risques dans la Supply Chain (projet coordonné par Olivier Lavastre), (2) la gestion durable de la Supply Chain (projet coordonné par Blandine Ageron) et (3) la gestion des connaissances inter organisationnelles (projet coordonné par Marie-Lyne Goury et Karine Evrard Samuel). Avec un regard réflexif, il est aujourd'hui aisé de comprendre qu'il m'avait été difficile de choisir à l'époque l'une de ces trois thématiques. Néanmoins, j'avais finalement choisi de travailler sur le projet relatif à la gestion des connaissances inter- organisationnelles.

Ainsi, j'ai eu le plaisir de publier trois articles se rapprochant des questions de gestion des connaissances. Deux d'entre eux s'ancrent directement dans des problématiques relatives au SCM (Ruel et al., 2019 ; Ruel, 2019b) et le dernier (Chouki et al., 2020) s'intéresse à la gestion de projet digital en mobilisant par analogie le cadre théorique de l'intégration de la Supply Chain ou *Supply Chain Integration* (SCI).

Une fois encore, mes réflexions en SCM s'inscrivent dans le constat qu'au niveau mondial, les affaires sont instables, une instabilité caractérisée notamment par une demande fluctuante, mais aussi par une tendance émergente de la part des consommateurs à consommer de manière plus responsable. Cela pousse des entreprises à développer des pratiques plus respectueuses de l'environnement et donc les Supply Chains à devoir s'adapter en développant de nouveaux processus inter organisationnels. Néanmoins, cette adaptation n'est pas sans difficulté, des difficultés qui continuent de ralentir les améliorations nécessaires dans la Supply Chain et qui augmentent les risques internes et externes : la vulnérabilité des chaînes se voit donc accrue (Peck, 2005 ; Bode et al., 2011).

Face à cette vulnérabilité, l'une des solutions est de renforcer les relations entre les acteurs de la Supply Chain (Fabbe-Costes et Lancini, 2009), ce qui est rendu possible par la génération et le partage de connaissances. La connaissance est définie par Alavi et Leidner (2001) comme une croyance justifiée qui augmente la capacité d'une entité à agir efficacement. Aujourd'hui, la gestion des connaissances est reconnue comme un moyen d'améliorer la performance des Supply Chains (Schoenherr et al., 2014 ; Sangari et al., 2015). En effet, un lien fort entre la gestion des connaissances et l'atténuation de la vulnérabilité a été établi dans plusieurs domaines de recherche où la gestion des connaissances contribue à améliorer la gestion des risques (voir, par exemple, Cooper, 2003 en R&D ; Marshall et al., 1996 en finance et Tah et Carr, 2001 en gestion de projet). Un tel lien peut également être trouvé dans le domaine de recherche du SCM. Cependant, la plupart des travaux sur la gestion des connaissances s'est concentrée sur une perspective intra-organisationnelle, voire sur une perspective basée sur une unique usine (Holsapple et Joshi, 2002 ; Evrard Samuel et al., 2011). Ainsi, bien qu'une gestion des connaissances inter-organisationnelle semble désirable (Kahn et al., 2006) pour répondre au défi de la vulnérabilité des Supply Chains (Kurniawan et al., 2017), il apparaît que la réalité des entreprises est tout autre avec une faible mise en œuvre des principes de gestion des connaissances dans la Supply Chains (Fabbe-Costes et Lancini, 2009 ; Gaumand et al., 2010).

Ainsi, dans Ruel et al. (2019) nous avons cherché à comprendre les liens entre les notions de vulnérabilité de la Supply Chain et gestion des connaissances inter-organisationnelles, le tout dans un environnement marqué à la fois par une volatilité de la demande et la nécessité de revoir certains processus afin d'intégrer une démarche plus responsable de l'environnement. L'idée de base de cette recherche, soumise à exploration empirique, était que la gestion des

connaissances pouvait être réductrice de la vulnérabilité de la Supply Chain (Hult et al., 2007). En résumé, la motivation pour mener cette recherche provenait du fait que, bien que beaucoup de choses aient été dites sur la gestion des connaissances en général, il y avait peu de discussions sur l'effet de la gestion des connaissances sur la vulnérabilité des Supply Chains dans un environnement incertain (Koh et Gunasekaran, 2006 ; Patil et Kant, 2014). De plus, selon Harms (2011) peu d'études avaient souligné l'importance particulière de la gestion des connaissances pour le cas particulier des Supply Chains de recyclage, cas représentatif de ces Supply Chains sous tension des nouvelles tendances de consommation.

Pour répondre à notre objectif de recherche, la RBV a été mobilisée de manière explicite. Plus particulièrement, le courant de l'approche basée sur les connaissances (KBV – Grant, 1996 ; Grant et Spender, 1996) a été utilisé comme perspective théorique explicative des phénomènes observés dans une étude de cas unique. La KBV met en avant le partage et le transfert des connaissances comme une ressource principale. Ketchen et Giunipero (2004) ont montré que la réponse à un environnement très dynamique se trouve dans la connaissance puisqu'il s'agit de « *la seule ressource qui a une longévité pour obtenir un avantage concurrentiel durable* ». Ils ont expliqué que la KBV est un cadre théorique puissant pour les recherches en SCM, car les Supply Chains sont des adhocraties qui dépendent de l'échange de connaissances entre les entités de la Supply Chains afin de faciliter l'action concertée. Néanmoins, Ketchen et Giunipero (2004) ont également souligné que les Supply Chains manquent toujours d'outils formels pour gérer les connaissances. Ainsi, notre recherche décrit les trois caractéristiques clés des connaissances qui permettent de créer des avantages concurrentiels : la transférabilité (Brown et Duguid, 2001 ; Szulanski, 2002), la capacité d'agrégation (Grant, 1996) et l'appropriabilité (Levin et al., 1987 ; Teece, 1987).

Ainsi, sur la base d'une étude de cas unique (Yin, 2009) menée dans une entreprise internationale très réputée du secteur de l'énergie, nous avons étudié en profondeur la question du lien entre vulnérabilité de la Supply Chain et gestion des connaissances. En effet, dans ce secteur il existe une rareté croissante des matières premières (ici c'est le cas du zirconium) ce qui fait de la gestion des vulnérabilités de la Supply Chain un enjeu stratégique. Cette entreprise présente une situation de dépendance vis-à-vis de l'approvisionnement de ces ressources rares. C'est une des raisons pour lesquelles l'entreprise a créé une Supply Chain de recyclage : à l'origine le recyclage est identifié comme une manière de réduire la vulnérabilité amont, de réduire les difficultés d'approvisionnement, mais au final, cette nouvelle chaîne de

recyclage vient complexifier la Supply Chain globale de l'entreprise. En effet, la Supply Chain de recyclage<sup>7</sup> devient un nouveau fournisseur supplémentaire : un fournisseur interne de matière première de zirconium. L'étude de cas se concentre donc sur cette Supply Chain de recyclage et sa relation dyadique avec la Supply Chain traditionnelle de l'entreprise, car il était intéressant d'évaluer l'efficacité du processus de recyclage sur la réduction de la vulnérabilité de la Supply Chain. Bien que la Supply Chain de recyclage et la Supply Chain traditionnelle, ou « principale », appartiennent toutes deux au même groupe international, tous les dirigeants et employés les considèrent comme deux entités totalement distinctes ayant donc des relations de type « inter » organisationnel et non « intra » organisationnel.

Dans cette recherche, l'ensemble des résultats de l'étude de cas ont été analysés en nous appuyant sur le cadre théorique de la recherche : la KBV de Grant (1996). Ce cadre théorique, grâce à sa force explicative, nous a permis de montrer que de nombreuses difficultés identifiées étaient liées à la « transférabilité des connaissances » et à la « capacité d'agrégation ». Cependant, les difficultés découvertes étaient en fait plus étroitement liées au partage de l'information, qui est une partie cruciale de la gestion des connaissances. Cette recherche a permis d'apporter dans un premier temps de fortes contributions managériales en formulant des recommandations pour les professionnels. En effet, l'étude de cas a montré qu'un manque de mise en œuvre de la gestion des connaissances peut conduire à un renforcement de la vulnérabilité des Supply Chains, alors que nous espérions montrer qu'une bonne gestion des connaissances pouvait diminuer la vulnérabilité. Ainsi, le terrain a montré la mise en place d'un cercle vicieux plutôt que d'un cercle vertueux. Pour sortir de ce cercle vicieux, nous avons souligné l'importance pour les entreprises des prendre les actions suivantes afin de créer le cercle vertueux espéré :

- adopter une structure et des processus formels et normalisés pour collaborer et échanger des informations ;
- allouer des moyens spécifiques à l'échange d'information et à la collaboration (par exemple, systèmes d'information, compétences, connaissances, temps et budget) ;
- prendre en compte dans ses politiques de ressources humaines (1) la manière de traiter les employés qui quittent l'entreprise, et (2) la nécessité de former les employés à l'utilisation des systèmes d'information et leur donner des incitations pour les pousser à l'acquisition de nouvelles connaissances spécifiques ;

---

<sup>7</sup> Dans l'entreprise dans laquelle s'est déroulée l'étude de cas, la dimension recyclage n'est absolument pas perçue comme une dimension de la Supply Chain classique.

- et enfin, comprendre le concept de gestion des connaissances, établir une culture d'entreprise autour de cette gestion des connaissances et développer des outils spécifiques à cet effet.

Ces actions clés, si elles sont entreprises, peuvent aider une entreprise à atteindre les caractéristiques de la connaissance décrites par Grant (1996) décrites comme étant nécessaires pour améliorer la performance inter-organisationnelle et créer une Supply Chain porteuse d'avantages compétitifs durables.

Bien sûr, cet article a également contribué à la théorie en envisageant conjointement les questions de gestion des connaissances, de SCM et de vulnérabilité de la Supply Chain qui étaient déjà fortement liées dans la pratique mais peu étudiées dans la recherche. Ainsi, cette recherche contribue à l'ensemble des connaissances sur la gestion des connaissances et la perspective théoriques KBV en montrant :

- (1) le rôle de la gestion des connaissances dans la réduction de la vulnérabilité de la Supply Chain. Ce rôle ne peut ne peut fonctionner que si l'entreprise développe une meilleure compréhension du concept de gestion des connaissances. La revue de la littérature a mis en évidence un cercle vertueux d'intégration et de développement de la gestion des connaissances. Un tel cercle n'a pas été observé dans cette étude en raison du manque d'utilisation des outils de collaboration et de manque de développement de systèmes d'information spécifiques à la gestion des connaissances.
- (2) grâce à cette recherche, la connaissance comme ressource clé d'une stratégie d'entreprise est considérée sous un nouvel angle d'étude : celui de la vulnérabilité des Supply Chains.

Enfin, d'un point de vue sociétal, l'étude de cas a été menée dans une industrie de production d'électricité. L'électricité étant un besoin fondamental pour presque tous les citoyens, le maintien d'un prix abordable est un objectif majeur dans cette industrie. Si les connaissances ne sont pas gérées correctement, une situation indésirable de coûts plus élevés peut apparaître.

Le deuxième article de cet axe autour de la gestion des connaissances s'intéresse plus précisément aux facteurs de contingence structurelle et de contingence comportementale comme facteurs explicatifs des pratiques de gestion et d'actualisation des connaissances en SCM (Ruel, 2019b). Cet article répond aux perspectives de recherche que nous avons soulevées avec l'article Ruel et Franca Da Silva (2016) qui soulignaient la nécessité de comprendre l'impact de la personnalité et de la formation du dirigeant sur des décisions prises

en SCM. Dans cet article, la connaissance est considérée comme une ressource stratégique pour les entreprises et la gestion de leur Supply Chain alors que les chaînes sont exposées à un environnement toujours plus incertain. Néanmoins, la RBV n'est pas mobilisée de manière explicite afin de laisser la part belle à la théorie de la contingence structurelle (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967) et comportementale (Crozier et Friedberg, 1977). D'emblée, il me paraît utile de préciser que les approches contingentes et RBV possèdent à la fois une proximité des optiques théoriques et une compatibilité entre leurs hypothèses sous-jacentes permettant leur combinaison (Okhuysen et Bonardi, 2011). A cet égard, il existe même un courant théorique nommé CRBV - *contingent resource based view*, développé par Brush et Artz (1999).

Ainsi, cet article cherche à savoir si les facteurs de contingence structurelle sont les seuls à influencer les décisions dans les entreprises en faveur de la gestion et de l'actualisation de leurs connaissances en SCM, ou si des facteurs de contingence comportementale peuvent émerger. Le concept de gestion des connaissances est donc mobilisé ainsi que celui d'« actualisation des connaissances ». Classiquement, la définition de Schultze et Leidner (2002) est utilisée pour la gestion des connaissances alors que l'actualisation des connaissances mérite plus d'explications car ce terme est moins commun dans la littérature en SCM. Ainsi, Schultze et Leidner (2002) définissent la gestion des connaissances de cette manière : « *la génération, la représentation, le stockage, le transfert, la transformation, l'application, l'enracinement et la protection de connaissances organisationnelles* ». La « génération » des connaissances, plus particulièrement, renvoie à l'« actualisation » des connaissances et ce dans une dynamique d'interaction : avec les collègues, pairs, consultants ou formateurs (Grosjean, 2011). L'actualisation des connaissances renvoie donc à l'agrandissement des connaissances des individus au sein des entreprises grâce à des connaissances nouvelles (Song et al., 2006) ou renouvelées (Tanti, 2017).

À la suite d'une revue de la littérature, trois facteurs de contingence structurelle principaux semblent influencer les décisions en faveur de la gestion et de l'actualisation des connaissances en SCM : l'incertitude de l'environnement (Duncan, 1972), la concurrence (Beckett et al., 2000 ; Sangari et al., 2015) et la structure de l'entreprise (Defee et Stank, 2005). Néanmoins, dans d'autres domaines des sciences de gestion (comptabilité, entrepreneuriat, management des systèmes d'information), d'autres facteurs, cette fois-ci de contingence comportementale semblent aussi avoir un impact. Par exemple, des travaux en

contrôle de gestion (Chapellier, 1997) ou en leadership (Cable et Judge, 2003 ; Evina, 2008) estiment qu'il est nécessaire de ne pas ignorer l'autonomie du construit humain car bien des facteurs de contingence comportementale tournent autour d'un acteur central : le dirigeant. En effet, son histoire, sa culture, sa famille ou encore sa formation (niveau et type) peuvent avoir un rôle important sur ses prises de décisions (Chapellier et Ben Hamadi, 2012). Cette absence de ces facteurs dans la littérature en SCM, couplé aux résultats de Ruel et Franca Da Silva (2016) est donc à l'origine du questionnement de cette recherche.

Après avoir exposé les théories de la contingence structurelle et comportementale et justifié que l'approche contingente est pertinente pour analyser les décisions en termes de gestion et d'actualisation des connaissances (Yang, 2010 ; Wong, et al., 2011) en SCM, dans cet article j'expose le positionnement épistémologique (PERC – Avenier et Gavard-Perret, 2012) et le mode de raisonnement (abductif)<sup>8</sup>. En effet, la question de recherche laisse apparaître deux étapes : (1) identifier le rôle des facteurs de contingence structurelle sur les décisions en faveur de la gestion et de l'actualisation des connaissances en SCM et (2) identifier si des facteurs de contingence comportementale émerge. Ces deux étapes correspondent à des boucles abductives générées par des « surprises » issues du terrain. Suivant les recommandations d'Avenier et Thomas (2013), je mobilise des études de cas (Yin, 2009) afin de comparer des facteurs contextuels et de mieux comprendre des mécanismes générateurs dans un positionnement épistémologique réaliste critique.

Les résultats reposent sur 11 études de cas réalisées dans des services SCM d'entreprises de secteurs d'activités variés, d'envergures et de structures différentes et ce dans une logique de réplification augmentant la validité externe de la recherche (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2009) sur la base d'un protocole de cas permettant de collecter des données sous forme d'entretiens, de visites de site, d'observation ou encore de données secondaires (documents internes). Dans cette recherche, le « retour au terrain » a été essentiel. En effet, deux étapes apparaissent clairement dans l'article. La seconde étape est la conséquence des résultats de la première : les résultats au sujet des facteurs de contingence structurelle n'étant pas probants, il était nécessaire de retourner sur le terrain afin de mieux les comprendre, de collecter des données

---

<sup>8</sup> Cet article est le seul pour lequel l'un des rapporteurs m'ait demandé de justifier le positionnement épistémologique. Cette réflexion menée courant 2018 (l'article ayant été publié en 2019) sur une recherche conduite seule était fortuite. Elle m'a permis de faire le point sur ces questions clés avant d'entamer le travail de rédaction du mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches.

supplémentaires. Ces nouvelles données concernaient les motivations personnelles des dirigeants et Supply Chain Managers à gérer les connaissances en SCM et à les actualiser.

L'analyse des résultats permet de faire apparaître, parmi les 11 études de cas menées, trois profils d'entreprises. Une typologie des entreprises au sujet de la manière dont elles envisagent les questions de gestion et d'actualisation des connaissances en SCM est donc proposée et constitue une contribution principale de cette recherche. Les trois profils ne dépendent pas de la taille de l'entreprise, critère pourtant souvent considéré pour comparer les pratiques des entreprises. Les trois profils sont nommés ainsi : les entreprises confiantes, vigilantes et hybrides. Les entreprises confiantes et vigilantes présentent des profils basés sur les facteurs de contingence structurelle considérés dans cette étude (incertitude de l'environnement, pression concurrentielle et structure de l'entreprise), alors que pour le troisième profil dit « hybride », ces facteurs ne permettent pas de l'expliquer.

Plus précisément, grâce aux données collectées lors du premier accès au terrain, il apparaît que les profils dépendent plutôt du secteur d'activité, des forces concurrentielles qui s'exercent sur ce secteur et de la capacité de l'entreprise à générer de la marge dans cet environnement :

- « Les confiantes » présentent avec un environnement plutôt « certain », issue d'une pression concurrentielle « faible » leur permettant de générer une « bonne marge ». Ces entreprises sont toutes mécanistes (Burns et Stalker, 1961) et ont tendance à ne pas gérer correctement leurs connaissances puisque cela ne leur paraît pas très utile (elles sont confiantes).
- « Les vigilantes » considèrent leur environnement comme « incertain » et subissent une « forte » pression concurrentielle impliquant des marges plus « restreintes ». Elles sont organiques (Burns et Stalker, 1961). Avec vigilance, elles s'intéressent à leurs connaissances actuelles et futures afin de créer un levier leur permettant de générer un avantage concurrentiel.
- « Les hybrides » se démarquent par un comportement plus marginal vis-à-vis de leur gestion des connaissances. Certaines se situent sur un marché très incertain et ne gèrent pas leurs connaissances ; d'autres sur un marché plutôt certain adoptent des pratiques fortes de gestion des connaissances.



Puis, les données supplémentaires collectées en retournant sur le terrain ont permis de faire apparaître un autre critère de catégorisation des entreprises : c'est le facteur de contingence comportementale nommé « personnalité » du dirigeant ou du Supply Chain Manager. Plus précisément, il apparaît que les « connaissances » du dirigeant ou du Supply Chain Manager sont un vecteur de la gestion et de l'actualisation des connaissances en SCM dans l'entreprise :

- « Les confiantes » : si ces entreprises mécanistes ne sont que peu engagées en gestion des connaissances car cela ne leur semble pas utile, une autre raison existe et tient au fait que le dirigeant ou le Supply Chain Manager n'a pas les connaissances nécessaires pour initier cette démarche.
- « Les vigilantes » : pour ces entreprises organiques, les dirigeants ou les Supply Chain Managers sont bien souvent eux-mêmes dans une démarche d'amélioration de leurs connaissances.
- « Les hybrides » : ici tous les cas de figures apparaissent, de la très grande entreprise internationale mécaniste qui n'aurait pas besoin de gérer particulièrement ses connaissances mais dont le Directeur Supply Chain apprécie faire venir des formateurs, à la PME qui croule sous les incertitudes liées à la demande et aux difficultés d'usages des systèmes d'information mais qui n'a recruté aucune personne formée au SCM (le président directeur général est juriste de formation), en passant par l'entreprise de dimension européenne dans laquelle la gestion de la Supply Chain est divisée en deux (amont / aval) et où les questions de gestion des connaissances en amont et en aval ne sont pas regardées de la même manière en fonction de l'appétence des deux Supply Chain Managers...

Observer ce facteur de contingence comportementale permet de mieux comprendre les entreprises « hybrides » quant à leurs décisions en termes de gestion et d'actualisation des connaissances en SCM. Pour celles-ci, cette étude montre que lorsque le Supply Chain Manager poursuit une dynamique de gestion et d'actualisation de ses propres connaissances, alors il engage cette même dynamique au sein de son service.

Cette étude a permis de contribuer aux connaissances en SCM en étant la première, à ma connaissance, à mobiliser la théorie de la contingence comportementale alors que les travaux dans le domaine jusque lors s'appuyaient principalement sur une approche contingente uniquement structurelle.

Par ailleurs, grâce aux études de cas menées, cette recherche a montré que la gestion des connaissances pouvait être considérée comme un processus d'amélioration continue se rapportant à la performance de l'entreprise plutôt que comme un processus de « génération, représentation, stockage, transfert, transformation, application, enracinement et protection de connaissances organisationnelles » selon la définition de Schultze et Leidner (2002). Ce processus d'amélioration continue est plus facilement mis en place dans des entreprises organiques (Burns et Stalker, 1961) souffrant d'un contexte compétitif intense et devant se réinterroger sur la qualité de leurs connaissances afin de survivre sur leur marché.

Enfin, avec la mise en évidence du facteur de contingence comportementale autour de la personnalité du dirigeant ou du Supply Chain Manager et de son appétence pour les gestion et l'actualisation des connaissances, cette étude permet de sensibiliser les professionnels du SCM quant à leur rôle clé dans les prises de décisions en faveur de la gestion des connaissances. Ce défi est primordial pour la progression de cette fonction dans les entreprises dans l'objectif d'atteindre des avantages compétitifs durables (et ce, dans une perspective RBV). En effet, dans mes travaux de thèse je soulignais le décalage entre théorie et pratique en SCM et identifiais que le manque de connaissance en SCM était une barrière principale au développement de pratiques permettant de mieux gérer les Supply Chains dans un environnement incertain. Par ailleurs, la fonction SCM a pour particularité d'être encore récente, avec une mise en place balbutiante dans de nombreuses entreprises. Cette « nouveauté » explique qu'un grand nombre de dirigeants et Supply Chain Managers ne soit que peu formé en le domaine. Alors, si ceux-ci n'ont pas suivi de formation initiale en SCM et ne montrent pas d'appétence personnelle pour une formation continue ou « tout au long de la vie », il est à craindre que bien des entreprises ne gèrent pas et n'actualisent pas suffisamment leurs connaissances en SCM et restent vulnérables face aux turbulences de l'environnement.

Suite à ces deux premiers articles publiés au sujet de la gestion des connaissances en SCM (Ruel et al., 2019 ; Ruel, 2019b), j'ai eu la possibilité de travailler sur un objet de recherche un peu plus original et éloigné de mes contributions habituelles mais qui me permettait de mobiliser mes connaissances en management des systèmes d'information, en gestion des connaissances mais aussi au sujet de l'intégration de la Supply Chain (qui est également à lier aux questions de gestion des connaissances - Fabbe-Costes et Lancini, 2009) : celui de la gestion des projets digitaux et du rôle des Designers UX (Chouki et al., 2020). Cette recherche est un léger « pas de côté » effectué à côté de mon « sentier », de ma trajectoire de

recherche, tout en prenant pleinement son origine dans ce sentier creusé depuis 2009 : sans ce sentier, le projet n'aurait pas abouti. Ce projet, qui questionne des enjeux d'intégration d'acteurs de projets digitaux, est raccroché à l'axe gestion des connaissances car cette thématique est centrale à l'intégration de ces acteurs. L'environnement digital, s'il est source du sujet, n'est pas au cœur des réflexions menées.

Typiquement, cette recherche a été initiée dans une dynamique collective, en lien avec des réflexions menées au sein de ma précédente institution (Excelia) et avec l'envie de co-écrire avec des collègues que je fréquentais quotidiennement. Ainsi, Mourad Chouki, spécialiste des questions de Design, nous a proposées, à Valérie Fernandes et à moi, spécialisées en SCM, un projet qui cherchait à comprendre comment des acteurs d'un projet digital travaillent ensemble, partagent des connaissances, et quel est le rôle spécifique des Designers UX, un métier encore méconnu.

En discutant de ce projet, nous nous sommes rapidement rendu compte que les projets digitaux (comme la création d'un site web ou d'une application pour smartphone) impliquent plusieurs processus et étapes de production interdépendants qui ressemblent à une Supply Chain classique : approvisionnement, fabrication, livraison (Lambert et al., 1998). De plus, nous avons remarqué que les outils digitaux sont de plus en plus courants en SCM afin de mieux saisir les besoins des clients et sont les résultats de projets digitaux (par exemple, des applications de suivi intelligentes, des systèmes de prévision conviviaux pour les utilisateurs...). Nous avons donc réalisé que pour le Design UX qui est une activité nouvelle nécessitant des recherches exploratoires, les connaissances en SCM pouvaient être utiles pour construire une réflexion conceptuelle sur ce sujet. Nous avons donc posé la question de recherche suivante : comment une approche analogique de l'intégration de la Supply Chain peut-elle être utilisée pour étudier la relation entre les Designers UX et les autres acteurs des projets digitaux ?

Pour répondre à cette question, la recherche a suivi un raisonnement abductif parce qu'il permet de conjecturer sur des phénomènes observés (Mingers, 2006 ; Locke, 2010) dans un premier temps, nécessitant ensuite de tester la conjecture empiriquement (Bhaskar, 1998d) : ceci forme alors une boucle induction/abduction/déduction. Ainsi, nous avons cherché à examiner autant le terrain à la lumière de la littérature que la littérature à la lumière du terrain.

Les premiers résultats sont donc inductifs et permettent d'identifier des régularités sur le terrain. Pour obtenir ces premiers résultats, nous avons mené une étude qualitative exploratoire basée sur des entretiens semi-directifs auprès de 20 Designers UX travaillant dans des structures variées et présentant des parcours et des expériences hétérogènes. Cinq régularités ont été saisies dans les résultats :

- Un fort cloisonnement entre l'activité de Design UX et de développement alors que pour la maturation d'un projet digital de nombreuses relations entre les différents acteurs est nécessaire (Rowe et al., 2021).
- Un problème de clarification du périmètre entre le Designer d'interface utilisateur (Designer UI) et le Designer UX qui s'intéresse à l'expérience utilisateur.
- Des difficultés d'incompréhension entre les parties prenantes du projet digital.
- Un rôle de « facilitateur » de la part des Designers UX dans un projet digital.
- Et une forme de recherche de création de valeur grâce au projet digital reflétée notamment par son utilité sociétale.

En l'absence d'un cadre théorique explicatif dans le domaine du design en sciences de gestion pour analyser ces résultats, nous devons mobiliser une autre approche. C'est pourquoi, par analogie, nous avons utilisé le cadre théorique de l'intégration des Supply Chains (SCI) pour mieux comprendre les relations entre les Designers UX et les autres acteurs des projets digitaux. Les analogies sont une forme commune de raisonnement (Dreistadt, 1968) dont la force explicative est reconnue (Tsoukas, 1991, 1993). Le choix sur le cadre théorique du SCI est justifié car, historiquement, il a été développé pour répondre à des difficultés similaires : cloisonnements intra et inter-organisationnels, absence d'approche systémique, absence d'objectifs partagés et interfacés, faible partage de l'information et des connaissances, etc. De tels dysfonctionnements sont destructeurs de valeur car l'optimum local est favorisé au détriment de l'optimum global. Dans cette optique, le Supply Chain Manager devient alors un « homme-orchestre » (Livolsi, 2007) chargé de coordonner les activités et les processus sur la chaîne de valeur, de fixer des objectifs communs aux différents acteurs concernés et donc d'intégrer la Supply Chain interne et externe.

Nous avons donc mené une seconde analyse de contenu des 20 entretiens en appliquant un système de codage basé sur la riche littérature en SCI (par exemple, Pagell, 2004 ; Fabbe-

Costes et Jahre, 2007 ; Flynn et al., 2010 ; Mellat-Parast et Spillan, 2014). Trois dimensions clés du SCI incluant des sous-dimensions ont été considérées pour le codage :

- 1) le degré d'intégration : coordination, communication, degré émotionnel de la relation ;
- 2) la performance et la réussite du projet grâce à l'intégration : mesure de la performance en termes de coûts, qualité et délais, partage des connaissances, satisfaction des clients ;
- 3) la valeur produite par l'intégration : confiance dans la coopération, excellence totale du processus, impact sociétal.

La principale contribution théorique de cette recherche est fondée sur le caractère exploratoire du sujet traité et sur la proposition d'un cadre théorique. Ainsi, en nous appuyant sur un raisonnement abductif et en utilisant une approche méthodologique analogique, nous avons été en mesure de relier le cadre théorique du SCI aux relations entre les designers UX et les autres parties prenantes d'un projet digital. Le besoin crucial d'intégration des activités de Design UX est ancré dans un cadre plus large, que nous proposons d'appeler Digital Project Integration (DPI). Les résultats révèlent l'absence d'une culture d'intégration entre les acteurs internes et externes des projets digitaux ce qui nuit à une bonne mobilisation des ressources qui serait génératrice d'avantages compétitifs pour les entreprises du digital.

Deuxièmement, nous montrons que les concepts du cadre théorique du SCI appliqués à ce nouveau domaine permettraient de mieux optimiser les processus qui sont par nature transversaux. En effet, la performance globale du projet est détériorée par l'absence d'objectifs communs et partagés entre les acteurs. Par exemple, aucun des Designers UX interrogés n'a mentionné la dimension « coût » alors qu'il s'agit d'une dimension essentielle pour garantir la meilleure valeur pour les clients dans un environnement de plus en plus compétitif. Fournir la meilleure valeur aux clients est l'objectif final du SCM mais aussi de la gestion de projet. Le partage d'objectifs mutuels devrait faire partie du DPI, comme dans le cadre théorique du SCI. Cela soulève la question du pilotage, une gestion intégrative à imaginer, tant au niveau intra-qu'inter-organisationnel, y compris une meilleure intégration du client. Le Product Owner (souvent chef du projet digital) pourrait être ce pilote car il représente l'interface historique entre les clients du projet digital et les équipes de Designers et de développeurs. Cependant, le Designer UX pourrait également se positionner en tant que pilote, compte tenu de son périmètre d'action puisque le cœur de son activité est d'identifier les expériences et les besoins

des clients. Il pourrait permettre une meilleure coordination de l'équipe, comme le demande le cadre théorique du SCI, grâce à sa capacité à comprendre les problèmes et les besoins des utilisateurs et des parties prenantes.

Du point de vue des contributions managériales, cette recherche attire l'attention des managers sur le rôle de facilitateur du Designer UX pour faciliter la communication, la coordination, l'échange des connaissances au sein des équipes pendant un projet digital. Par ailleurs, la valeur ajoutée de ce métier, notamment sur l'aspect valeur sociétale, est aujourd'hui limitée par le manque d'intégration qui restreint et contraint cette nouvelle activité de Design UX. L'intégration passe généralement par une amélioration des mécanismes de gestion des connaissances. Ainsi, plus d'intégration impacterait alors positivement le périmètre du Design UX, et ces designers peuvent ainsi intervenir beaucoup plus tôt dans les projets et ainsi proposer une vision avec un meilleur impact sociétal.

Ainsi, grâce à cette dernière recherche de l'Axe 2, j'ai pu mobiliser mes connaissances sur les questions de management de système d'information, d'intégration de la Supply Chain et de gestion des connaissances dans une recherche qui s'intéressait aux projets digitaux et au métier émergent de Designer UX. Le rôle central de la gestion des connaissances dans le DPI étant ici identifié, nos travaux sur ce sujet se poursuivent depuis l'automne 2020. Nous avons désormais pour objectif de comprendre l'importance de la gestion des connaissances dans le DPI en poursuivant le raisonnement analogique nous permettant d'identifier les dimensions de la gestion des connaissances présentes dans le cadre théorique du SCI et qui se retrouvent dans le DPI.

### 2.3. Axe 3 : SCM et management responsable des organisations

Le troisième et dernier axe relatif à la thématique de la gestion des ressources s'intéresse au management responsable des organisations. En introduction, je précisais qu'il était possible de voir dans le virage « management durable » de mes recherches une forme de « pas de côté » de mon « sentier » habituel de recherche. Or, dans une perspective de gestion des ressources permettant la construction d'avantages compétitifs, les recherches ont montré que le management durable des Supply Chains qui prône l'utilisation parcimonieuse des ressources primaires (Linton et al., 2007) et le management inclusif des ressources humaines (Hall et Matos, 2010) est compatible avec l'idée d'avantages compétitifs durables (Markley et Davis,

2007 ; Vargas et al., 2018) et de performance de la Supply Chain (Ortas et al., 2014). Ainsi, les recherches que j'ai menées rapprochant SCM et management durable des organisations suivent l'idée que les ressources peuvent être mobilisées de manière plus responsable afin d'atteindre des avantages compétitifs et s'inscrivent implicitement dans la *natural resource-based view* – NRBV (Hart, 1995).

Deux articles se rapprochent du pilier « environnemental » du développement durable (Ruel, 2019a ; Ruel et al., 2021a) et deux autres (Ruel et al., 2017b ; Ruel et al., 2020) du pilier « social » selon les traditionnels piliers décrits dans le Rapport de la Commission Brundtland de 1987 (WCED, 1987). Dans ces travaux, les notions habituelles d'incertitude de l'environnement, de collaboration inter organisationnelle, d'échanges d'information avec des systèmes d'information ou des outils digitaux, ou encore de compétitivité de l'entreprise grâce à la gestion de sa Supply Chain se retrouvent.

L'un des articles inscrit dans cet axe porte sur la notion de mutualisation horizontale en logistique en mobilisant le mécanisme de collaboration nommé gestion mutualisée des approvisionnement ou GMA (Ruel, 2019a). En effet, alors que certaines ressources apparaissent comme de plus en plus rares et coûteuses, de nombreuses entreprises industrielles s'intéressent aux concepts de collaboration et de mutualisation (Gonzalez-Feliu et Morana, 2011 ; Michon, 2014).

Collaborer dans une Supply Chain permet à deux entreprises indépendantes d'obtenir ensemble des performances plus importantes que si elles agissent isolément (Simatupang et Sridharan, 2002 ; Makaci et al., 2017). Par ailleurs, collaborer répond à plusieurs tensions existantes dans l'environnement des Supply Chains : tensions autour des coûts et autour des impacts environnementaux des activités de logistique.

Par exemple, les coûts liés à la non-optimisation du remplissage des camions ou encore la bataille sur les prix avec les acteurs de la grande distribution malgré les tentatives coercitives de réguler ces relations (Paché, 2015 ; Billows, 2016 ; Mevel et al., 2018) créent des tensions économiques.

Du côté des tensions environnementales, bien que vécues comme étant secondaires par la plupart des entreprises (Blanquart et Carbone, 2010), Rouquet et Vauché (2015) indiquent

qu'elles sont exacerbées par la nécessité de livrer plus fréquemment et en plus petites quantités, selon des besoins imposés par la grande distribution. De surcroît, la non-optimisation du remplissage des camions implique derechef des émissions de CO2 alors que les entreprises cherchent à les réduire (McKinnon et al., 2003). Ici aussi, des tentatives coercitives sont à souligner avec des acteurs publics, notamment des collectivités territoriales, qui poussent les entreprises à mutualiser leurs ressources afin de créer des plateformes urbaines durables (Bracchi et Durand, 2014) et ainsi réduire les impacts environnementaux des transports urbains (Abbad, 2014).

Ainsi, face aux tensions économiques combinées aux tensions environnementales, les industriels cherchent à réduire leur utilisation des ressources : la mutualisation peut répondre à ces enjeux (Senkel et al., 2013 ; Abbad, 2014). Néanmoins, collaborer, par exemple sous la forme d'une mutualisation, implique de nombreux défis comme celui de la standardisation des pratiques administratives et des techniques en utilisant un système d'information ou encore celui de la confiance partagée, souvent soutenue par des règles de confidentialité et de non-concurrence (Gonzalez-Feliu et Morana, 2011).

Concrètement, Senkel et al. (2013) définissent la mutualisation, qu'elle soit verticale ou bien horizontale, comme la mise en commun de moyens physiques et d'organisations (comme des schémas logistiques), mais aussi de données nécessaires à la gestion ayant pour objectif d'améliorer la performance économique et environnementale de la Supply Chain. Le plus souvent, la mutualisation s'applique à deux domaines clés : transport et entreposage (Makaci et al., 2017). Plus précisément, la mutualisation horizontale, qui se trouve au cœur de cet article (Ruel, 2019a), peut être définie comme une collaboration active entre deux entreprises (au minimum) situées au même niveau de la Supply Chain réalisant des fonctions logistiques comparables sur le terrain (Crujssen et al., 2007). Senkel et al. (2013) précisent que cette stratégie de coopération reste très peu appliquée, notamment du fait de sa complexité, bien que ses bénéfices en termes de coûts et d'impacts environnementaux soient soulignés dans la littérature académique. Par ailleurs, Mevel et al. (2014b) soulignent un manque d'intérêt des PME et des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) pour cette stratégie. Le but de l'article est donc d'explorer ce constat, de comprendre les barrières à la mise en place de la mutualisation horizontale.



Pour ce faire, cet article s'appuie sur une étude de cas unique sans visée généralisatrice (Ellram, 1986 ; Yin, 2009) dans le secteur de l'agroalimentaire et interroge les raisons pour lesquelles la mutualisation horizontale, stratégie paraissant idéale dans le contexte de tensions ainsi que précédemment décrit, est si difficile à mettre en place. L'objectif de cette étude de cas est qu'elle soit illustrative, d'apporter de l'empirisme sur un objet de recherche qui a été souvent traité sous un angle de recherche opérationnelle. Le secteur de l'agroalimentaire, avec ses industriels qui sont principalement des PME et des ETI, est caractérisé par des produits à forte rotation et à faible valeur ajoutée. Dans ce secteur, le besoin de réduction des coûts logistiques est omniprésent (Mével et al., 2014a) afin de répondre aux exigences des distributeurs : fractionnements des lots, livraisons dans des délais très courts, etc. Cette situation fragilise les industriels et la mutualisation logistique horizontale peut être une solution. L'étude de cas s'appuie sur une ETI multisites (nommée Omega à des fins de confidentialité) qui travaille avec tous les acteurs de la grande distribution en France et certains acteurs en Espagne et au Portugal. L'existence de plusieurs sites est expliquée par la volonté de l'entreprise de produire au plus proche des zones de consommation. Omega commercialise plusieurs types de produits de boulangerie, mais l'étude de cas se focalise sur l'activité Biscotte : un produit sec avec une périssabilité à long terme qui est donc propice à la mutualisation. Par ailleurs, le sujet de la mutualisation a déjà été abordé dans cette ETI mais sans jamais aboutir ce qui rend possible la compréhension des barrières à la mutualisation. Enfin, Omega reconnaît rencontrer des difficultés à optimiser le remplissage des camions (plus de 20% quittent les entrepôt incomplets) car elle subit les pressions de la grande distribution au sujet des fréquences de livraison. C'est dans ce contexte que des réflexions autour de la mutualisation horizontale ont émergé dans cette ETI.

Pour cet article, j'ai donc collecté des données sous la forme d'entretiens semi-directifs menés avec des acteurs de l'entreprise situés à différents niveaux hiérarchiques afin d'analyser le cas tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Par ailleurs, une observation a été menée lors d'une réunion entre le responsable logistique de l'activité Biscotte et des représentants d'un prestataire de services logistiques (PSL) autour d'un projet de mutualisation logistique horizontale. Les données ont été codées selon les recommandations de Ayache et Dumez (2011).

À la suite de la présentation et de l'analyse des résultats, cet article basé sur une étude de cas illustrative a permis de tirer six conclusions, en lien avec des recherches préalables, au sujet

de la mutualisation horizontale qui sont donc les contributions de cette recherche à la littérature :

- 1) Le cas confirme les liens entre « collaboration », « mutualisation » et « partage d'intérêts » : la collaboration est un facteur clé de succès dans l'opérationnalisation de la mutualisation logistique et ne peut pas fonctionner sans le partage d'intérêts communs (Michon, 2014 ; Makaci, et al. 2017). Ce partage d'intérêts communs entre entreprises de même niveau dans le cadre d'une mutualisation horizontale est plus évident car elles font face aux mêmes problématiques.
- 2) Le PSL joue un rôle indispensable dans la mise en place de la mutualisation horizontale grâce à son rôle neutre et facilitateur (Rouquet et Vauché, 2015 ; Makaci et al., 2017) : le cas souligne que la mutualisation ne peut pas fonctionner sans l'implication d'un juge/arbitre qui permettrait de collaborer avec un concurrent sans avoir des contacts directs avec celui-ci et de s'assurer de la répartition équitable des gains liés à la mutualisation. Enfin, le cas montre que les PME et ETI manquent de compétences et connaissances pour mettre en place une mutualisation, des ressources que possèdent des PSL (Michon, 2014).
- 3) Le cas confirme que les industriels sont soumis aux décisions stratégiques logistiques de la grande distribution qui impose des livraisons plus fréquentes pour réduire leurs stocks (Senkel et al., 2013 ; Rouquet et Vauché 2015). Dans le cas, Omega reste attentive à l'évolution de ces exigences car celles-ci pourraient être le moteur principal de la mise en place d'une mutualisation horizontale si les coûts devenaient intenable : la grande distribution peut donc amener un industriel à initier une mutualisation horizontale avec un autre industriel.
- 4) la littérature laisse envisager que les tensions environnementales font partie des préoccupations importantes des entreprises lors de la mise en place de la mutualisation (Senkel et al., 2013 ; Makaci et al., 2017) en lien avec la prise de conscience des consommateurs de l'impact environnemental du transport des produits qu'ils consomment. Le cas réfute cette idée : les enjeux environnementaux ne sont, ici, pas une priorité, du moins concernant la logistique. En effet, les entreprises tendent à concentrer leurs actions en faveur de l'environnement sur leur cœur de métier. Or, la logistique n'est pas le cœur de métier de Omega. Le cas laisse alors envisager que les industriels vont se concentrer sur l'impact environnemental de leurs produits, alors que les PSL vont s'intéresser à celui du transport (Chanut et Paché, 2013).

- 5) Selon la littérature, la mutualisation horizontale est parfois adaptée à la collaboration entre concurrents (Senkel et al., 2013) grâce à l'action d'un PSL au rôle neutre. Le cas montre la très forte réticence à la collaboration entre concurrents, même en présence d'un PSL. La peur de la domination des contraintes logistiques d'une entreprise sur une autre est l'argument primordial.
- 6) Bracchi et Durand (2014) soulignent que les entreprises qui n'ont pas de Supply Chain Manager ni de culture dans ce domaine voient les contraintes logistiques comme un frein à l'opérationnalisation de la mutualisation logistique horizontale. Omega est une entreprise dans laquelle le manque de culture en Supply Chain est avéré. Or, le cas montre la prédominance des barrières purement « opérationnelles » et « logistiques » comme raisons de ne pas développer la mutualisation logistique horizontale (confirmation des travaux de Abbad, 2014).

Ces six contributions viennent donc renforcer, compléter et parfois nuancer la littérature académique sur la mutualisation logistique, notamment horizontale. Le cas permet de montrer que si il y a une forme d' « urgence » à mutualiser les ressources dans un environnement incertain, en tension, afin de faire des économies et de les utiliser de manière plus responsable et parcimonieuse, le manque de connaissances et de compétences en SCM, le manque d'esprit collaboratif et de confiance envers d'autres parties (d'autres industriels, éventuellement concurrents, des PSL...) sont des barrières majeures au développement de la mutualisation logistique. Ainsi, les ressources ne sont pas mobilisées de manière à créer des avantages compétitifs (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Hart, 1995).

Le deuxième article (Ruel et al., 2021a) autour du pilier « environnemental » concerne cette fois-ci les pratiques de logistique inverse au sein d'une coopérative de consommateurs de plus de 20 000 sociétaires. Celle-ci possède plusieurs centaines de points de vente dans la distribution alimentaire et la grande distribution dans l'ouest de la France. Rogers et Tibben-Lembke (1999) définissent la logistique inverse comme : le processus de planification, d'implantation, et de contrôle de l'efficacité, de la rentabilité des matières premières, des encours de production, des produits finis, et l'information pertinente du point d'utilisation jusqu'au point d'origine dans le but de reprendre ou générer de la valeur ou pour en disposer de la bonne façon.

L'article se positionne dans la crise environnementale actuelle comme étant l'un des enjeux majeurs de notre Société. Face à cette crise, une consommation responsable des ressources apparaît comme une solution, ainsi que la mise en place d'une logique de fonctionnement cyclique analogue à celle des écosystèmes naturels où rien ne se perd, mais tout se transforme selon le principe énoncé par Lavoisier au 18<sup>e</sup> siècle.

La logistique inverse s'inscrit dans cette logique de réemploi de marchandises et composants déjà utilisés. Elle concerne les flux repartant des consommateurs vers les fabricants (Pohlen et Farris, 1992) et prend en compte trois types de flux de marchandises : le service après-vente, les retours (par exemple dans le cadre du e-commerce) et le recyclage.

L'enjeu financier est crucial car la logistique inverse implique des opérations supplémentaires pour l'entreprise, notamment le transport, la vérification de l'état de la marchandise et sa réintégration au sein des systèmes de gestion (Jaegler et al., 2017 ; Douet, 2018). L'enjeu environnemental *via* la réutilisation des ressources est également important (Rogers et Tibben-Lembke, 1999 ; Breka et Gaultier-Gaillard, 2013).

La question des motivations est donc centrale dans les recherches portant sur la logistique inverse. Le plus souvent, elles sont écologiques et économiques (Masson et Petiot, 2012 ; Bensalem et Kin, 2019) en lien avec les contraintes réglementaires d'un côté (Durand, 2010 ; Monnet, 2011 ; Masson et Petiot, 2012 ; Breka et Gaultier-Gaillard, 2013 ; Govindan, et al., 2015), et de l'autre avec l'utilisation marketing faite par l'organisation de l'adoption de pratiques de logistique inverse auprès de ses publics externes (Jayaraman et Luo, 2007 ; Vaz et al., 2013 ; Bourcier-Béquaert et al., 2016 ; Hsu et al., 2016). Néanmoins, Wang et al. (2017) identifient la nécessité de mener davantage de recherches empiriques pour mieux comprendre les motivations sous-tendant l'adoption de cette pratique.

Par ailleurs, pour accroître la généralisation analytique qui permet une construction progressive de connaissances théoriques autour de la « logistique inverse », il est nécessaire de multiplier les cas et les contextes d'études (Lee et Baskerville, 2003 ; Yin, 2013 ; Avenier et Thomas, 2015 ; Govindan et Soleimani, 2017). C'est la raison pour laquelle nous avons étudié le cas d'une coopérative en tant que forme organisationnelle particulière faisant partie de l'économie sociale et solidaire (ESS), cherchant donc à concilier activité économique, utilité sociale et gestion responsable des biens communs comme les ressources naturelles

(Richez-Battesti, 2010 ; Branellec, 2013 ; Nyssens et Petrella, 2015). En effet, dans le questionnaire relatif aux motivations économiques, environnementales et marketing, la forme d'organisation peut jouer un rôle important. Elle peut faire varier l'importance de l'économique et de la préoccupation environnementale. Les coopératives appartenant à l'ESS pourraient fournir un contexte moins favorable aux calculs économiques et au marketing et plus propice aux motivations écologiques (Persais, 2013).

Ainsi, l'hypothèse de départ de cette recherche est que l'agencement des motivations sous-tendant la mise en place de la logistique inverse pourrait être influencé par la forme organisationnelle, ici une coopérative. Comprendre les motivations peut éclairer les professionnels du SCM sur l'imbrication entre « valeur environnementale » et « valeur marketing » dans un cadre réglementaire toujours plus coercitif. Par ailleurs, dans une perspective NRBV (implicite dans l'article), nous pensons que la mise en place d'une logistique inverse amenant à une utilisation/réutilisation responsable des ressources peut amener à des avantages compétitifs (Brach et Brusset, 2014), à la fois grâce aux gains économiques liés à la revalorisation des ressources mais aussi à la valorisation marketing de cette pratique « verte » qui ressemble aux valeurs coopératives.

Suivant une démarche exploratoire et une approche qualitative, nous avons mené une étude de cas unique (Yin, 2009) dans une coopérative de consommateurs dans le secteur de la distribution. L'usage de l'étude de cas unique est justifié lorsqu'il s'agit d'une situation représentant un cas-type, également nommé cas commun ce qui est le cas pour cette recherche qui traite d'une des quatre dernières coopératives de consommateurs en activité en France et dont les caractéristiques sont représentatives des autres, notamment avec le partage des valeurs habituelles de la coopération et de l'ESS : démocratie, solidarité, responsabilité, pérennité, transparence, proximité et service. Elle se situe sur un marché très concurrentiel composé d'entreprises capitalistiques. Nous avons collecté des données grâce à des entretiens semi-directifs auprès de personnes aux profils variés (de directeur de la Supply Chain à directeur d'entrepôt, en passant par directeur de magasin ou encore responsable du service après-vente), et à la collecte de documents (rapports, comptes d'exploitations, communications à destination des magasins, indicateurs de performances ou de suivi d'activité et des assemblées générales) facilité par l'une des co-auteurs qui a été employée par la coopérative. Pour cette recherche, nous avons de nouveau suivi les recommandations de Yin (2009) et de Ayache et Dumez (2011) quant au codage et l'analyse des données.

Les résultats soulignent les motivations économiques, environnementales et marketing qui sous-tendent la mise en place de la logistique inverse dans la coopérative. Ils mettent l'accent sur le fait que cette forme organisationnelle pourrait déterminer le niveau de pratique de la logistique inverse et ses motivations de mise en place. Les contributions de cette recherche sont les suivantes :

- 1) la valeur environnementale accordée à la logistique inverse est diminuée plutôt que favorisée dans la coopérative étudiée : alors que la coopérative devrait constituer un levier pour la mise en place de la logistique inverse dans sa portée environnementale, il semble qu'elle soit un frein en dépit de la compatibilité entre valeurs coopératives et actions pro-environnementales (Bocquet et al., 2010 ; Persais 2013). Or, le terrain révèle une réalité plus complexe puisque les résultats montrent que la logistique inverse est perçue comme étant motivée principalement par les gains économiques plutôt qu'environnementaux. Les répondants ont même tendance à minimiser les impacts positifs sur l'environnement (alors qu'ils existent !). Ainsi, la logistique inverse fait l'objet d'une très faible valorisation marketing de sa portée environnementale. Or, selon Bourcier-Béquaert et al. (2016), une communication des actions pro-environnementales forme un cercle vertueux puisqu'elle pousse les entreprises à aller plus loin dans cette mise en œuvre. Alors, l'absence de communication dans cette coopérative peut créer un cercle vicieux en ne poussant pas la mise en place de la logistique inverse. Plus précisément, le cas montre que les pratiques pro-environnementales ne sont pas communiquées comme des avantages différenciants précisément au nom des principes coopératifs : les sociétaires ayant peur d'orienter leur coopérative vers du « greenwashing » et de dévoyer les valeurs coopératives.
- 2) les valeurs coopératives occupent une place centrale et les valeurs environnementales doivent s'y ajuster pour pouvoir être promues d'un point de vue marketing auprès des clients. Plus précisément, le cas montre que la communication « verte » n'est pas favorablement perçue et que les employés souhaiteraient plus de communication autour des valeurs coopératives. Ainsi, cette recherche permet de conseiller aux professionnels la valorisation marketing de la logistique inverse en tant qu'« engagement local » qui raccourcit le circuit de distribution grâce au réemploi en local des ressources plutôt que de simple recyclage des déchets (Fernandes et Kadio, 2018). Par ailleurs, la coopérative tente depuis 2017 d'étoffer son marketing en

mettant en avant ses spécificités de coopérative de consommateurs dans le but de recruter plusieurs milliers de clients-sociétaires et ainsi rajeunir la pyramide des âges. Les réflexions pourraient être orientées vers les diverses façons de relier valeurs environnementales et valeurs coopératives pour progresser sur certaines pratiques vertes comme la logistique inverse et mieux les faire valoir comme avantage compétitif.

Cette recherche contribue aux connaissances autour de la logistique inverse, en tant que pratique mobilisant de manière responsable les ressources naturelles, en montrant que les motivations sous-tendant la mise en place d'une telle pratique peuvent varier selon les formes organisationnelles et qu'il faut donc adapter sa valorisation marketing qui peut mener à la constitution d'avantages compétitifs.

Le second pilier de cet axe autour du SCM et du management responsable des organisations est « social ». Deux articles publiés sont à raccrocher principalement à ce pilier : Ruel et al. (2017b), avec une recherche une nouvelle fois dans le cadre du secteur de la grande distribution mais qui, cette fois-ci, s'interroge sur les facilitateurs de bienfaits pour les managers de rayon dans un contexte de logistique collaborative ; et Ruel et al. (2020) autour de la diversité de genre dans la fonction SCM, en lien avec la prise de décisions en faveur de la durabilité dans la Supply Chain. Ainsi, l'« humain » comme « ressource » est au cœur de ces recherches.

Tout d'abord, Ruel et al. (2017b) identifient que l'environnement incertain des acteurs de la grande distribution, marqué par les changements des comportements des consommateurs (Goze-Bardin, 2009), les pousse à retravailler leur offre tout en maîtrisant les coûts afin d'offrir le « meilleur prix » (Autissier et al., 2010). Ainsi, comme dans Ruel (2019b), l'idée de collaboration dans la logistique est au centre de cette recherche. En effet, la collaboration est un levier de compétitivité (Senkel et al., 2013) qui repose sur un climat de confiance et un partage d'information de manière inter organisationnelle. Dans le cadre de la grande distribution, l'optimisation des flux physiques et informationnels est possible grâce au dialogue entre distributeurs et fournisseurs, et ce, en lien avec les employés au sein même des enseignes et des magasins : la collaboration dépend de son opérationnalité dans l'organisation interne du distributeur. Ainsi, pour améliorer les flux dans le cadre de collaborations accrues qui viseraient à réduire les coûts logistiques, des projets de logistique collaborative sont

menés et débouchent sur une refonte à la fois des systèmes logistiques opérationnels, des systèmes d'information, mais aussi de la manière de travailler pour les employés des magasins. Typiquement, la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA), qui est une forme de mutualisation verticale entre distributeur et fournisseur, nécessite le développement de progiciels permettant notamment au fournisseur de maîtriser les stocks de ses clients distributeurs, de générer des propositions de commande et de suivre le réapprovisionnement.

La mise en place de la logistique collaborative, *via* la GPA, n'est pas sans conséquence sur les méthodes de travail des managers de rayon. Ceux-ci jouent un rôle crucial dans l'application d'une démarche de logistique collaborative du fait de leur position intermédiaire, entre la hiérarchie et le terrain. Ce rôle est notamment un rôle de conduite du changement (en tant que « légitimiste », « négociateur », « indifférent » ou « contestataire » - Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007) et d'appropriation des méthodes de travail. Leur rôle est donc particulièrement clé dans ce secteur réputé comme offrant des conditions de travail difficiles pour les employés. Par ailleurs, le manager de rayon, en tant que manager intermédiaire, se trouve dans un rôle complexe et sensible : il peut subir des tensions de rôle entre des directives de la hiérarchie et les demandes de son équipe, ou faire face à une charge de travail parfois excessive. Ainsi, la question du bien-être au travail, des bienfaits ressentis, se pose pour ces acteurs de la collaboration logistique. La littérature a largement montré un point de tension : au cœur des pratiques professionnelles, le fait de ne pas avoir conscience de son rôle limite parfois la mise en place d'une collaboration efficace et réduit toute possibilité de mieux vivre les relations interpersonnelles et les contraintes. L'individu peut être amené à disparaître derrière « les processus » et les sentiments positifs liés au fait « d'être » ou « d'exister » au travail sont dégradés. Ainsi, à l'heure où le travail collaboratif est de plus en plus prégnant au sein et entre les entreprises, apparaissent des outils, des technologies, des systèmes d'information pour soutenir les nouveaux usages relationnels, collaboratifs, voire hiérarchiques (Silva et Ben Ali, 2010).

Alors, pour cette recherche, un cadre théorique est établi à la croisée des travaux scientifiques en SCM et en Management des Ressources Humaines, plus précisément en mobilisant la littérature sur la collaboration logistique, sur le cadre intermédiaire et la notion de rôle, et sur la notion de mieux-être au travail.



Plus précisément, la logistique collaborative repose sur la confiance et l'engagement (Jap et Ganesan, 2000 ; Abbad et al., 2012), des variables « positives » qui en font un champ idéal pour l'observation de comportements propres à l'émergence de l'individu au travail. Par ailleurs, dans l'article, nous évoquons que le cadre intermédiaire (manager de rayon) soutient un ensemble de responsabilités (Wooldridge et Floyd, 1990 ; Dutton et Ashford, 1993 ; Thakur, 1998 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Wooldridge et al., 2008) et de rôles (Katz et Kahn, 1966 ; Mintzberg, 1973 ; Mantere, 2008) capables de le placer en situation de ressenti positif ou négatif au regard de ses actions. Ces rôles peuvent être décisionnels, interpersonnels, liés au contrôle ou encore liés à la gestion de l'information (Guilmot et Vas, 2012). Le manager de rayon peut être humainement présent dans un rôle, voire émerger dans ce rôle et se sentir mieux au travail (Seligman, 2002 ; Peterson, 2006). Au contraire, il peut basculer dans un contexte de situations paradoxales et négatives (Jaramillo et al., 2005 ; Commeiras et al., 2009). Enfin, la question du mieux-être renvoie à l'affirmation d'une présence humaniste sur le lieu de travail et est attachée à la notion de rôle dans l'organisation : « être » ou « exister » au travail est le résultat de l'expression du rôle sous contraintes dans l'entreprise.

Cet article pose une question de recherche principale : quels sont les points clés de présence et de mieux-être pour les managers de rayon et leur rôle dans un contexte de logistique collaborative ? Cette dernière est dérivée en trois questions de recherche :

- Q1. La structure collaborative de cette démarche peut-elle faciliter le rôle du cadre intermédiaire sur son lieu de travail ?
- Q2. Le rôle du manager peut-il renforcer la présence (humaniste) au travail ?
- Q3. L'implication dans le rôle peut-elle être source de bienfaits au travail ?

Ainsi, nous cherchons à comprendre le rôle des cadres intermédiaires (managers de rayon) dans un contexte de logistique collaborative car il semble que ce rôle peut favoriser un ensemble de bienfaits ressentis dans l'exercice du métier. Dans cette logique exploratoire, nous avons collecté des données qualitatives en suivant la méthode des cas (Yin, 2009) selon trois phases successives :

- Période de découverte auprès d'un magasin Simply Market amenant la tenue d'un journal de bord des observations et la collecte de documents (campagne d'affichage, support de formation et tableau de suivi).
- Une série d'entretiens semi-directifs auprès de cinq managers de rayon du Groupe Simply Market, ainsi que du responsable de la mise en place de la démarche de GPA.

- Une deuxième série de neuf entretiens complémentaires auprès de managers de rayons des enseignes Carrefour et Leclerc.

La démarche de logistique collaborative, en place dans chaque enseigne, peut s'apparenter à un changement proposé (Autissier et al., 2010) et amène les employés à travailler davantage sur la gestion des stocks et à utiliser certains logiciels spécialisés.

Les résultats et contributions de cette recherche s'organisent autour des trois questions de recherche.

Q1. On observe que le comportement déclaré par les managers de rayon est en majorité « Légitimiste » avec une implication dans le rôle à dominante « Calculée » ou en combinaison « Affective/Calculée ». Ainsi, la logistique collaborative a modifié le travail : la gestion des stocks est devenue l'élément central du quotidien des managers de rayon, puisqu'elle est la condition nécessaire de ce nouveau mode de gestion collaboratif. Par ailleurs, la logistique collaborative est porteuse de bénéfices : l'informatisation des commandes permet d'assurer des livraisons lorsqu'une personne est absente, d'intégrer automatiquement les nouveautés et facilite la commande pour les employés. La gestion des stocks de leur rayon, octroyée par la démarche de logistique collaborative et par le nouveau système d'information déployé, représente une montée en compétences pour les managers de rayon et une affirmation de leur rôle. Dans ce contexte, ils ont dû former leur équipe à la gestion des stocks et cette implication a contribué à l'adhésion des employés autour du projet de logistique collaborative. Lors de la première phase, les managers de rayon devaient être préparés au changement et en percevoir les avantages, afin de l'accepter pour l'intégrer dans leur rôle au quotidien. Ils l'ont donc fait en confiance avec la hiérarchie à l'initiative du projet (comportement légitimiste). L'implication dans le rôle pour y parvenir était soit calculée, soit affective mais elle correspondait à l'élaboration d'un plan d'action leur permettant de comprendre et d'accepter de nouvelles méthodes de travail. Les résultats montrent aussi l'importance de la formation, ainsi que le rôle des managers de rayon dans l'opérationnalisation et leur grande implication pour faire réussir le projet. À l'heure où les projets de logistique collaborative ont dépassé le stade de la consolidation, le rôle des managers de rayon consiste principalement à maintenir un cadre de contrôle pour créer des habitudes et les inscrire dans la durée.

Q2. Les facilitateurs d'une présence individuelle sont jugés comme forts et l'implication dans le rôle apparaît alors aussi bien affective que calculée. Les résultats montrent que les

conditions de travail ont été améliorées par le développement de la logistique collaborative, dégageant du temps pour un management plus relationnel des équipes. L'émergence de la personne, notion qui pourrait être définie par une meilleure présence au travail au fil des jours, apparaît donc comme possible lorsque le rôle du manager, dans un contexte de logistique collaborative est renforcé par une présence plus affirmée. Le manager de rayon, véritable cadre intermédiaire engagé dans des processus exigeants, semble pouvoir trouver une expression de son rôle d'encadrant. Une mise en place d'une logistique collaborative avec les partenaires de la Supply Chain peut donc faciliter la présence individuelle (en tant qu'individu conscient de son rôle au travail) du cadre intermédiaire sur son lieu de travail.

Q3. Les managers de rayon estiment « Forts » les facilitateurs de présence et ont admis que l'implication dans le rôle était source de bienfaits au travail. Cela montre le lien direct fort entre l'émergence de la personne et les bienfaits ressentis, lien qu'il faudrait confirmer grâce à une étude quantitative complémentaire. Par ailleurs, les résultats montrent que l'implication dans le rôle (Affective ou Calculée) n'est pas de nature à déterminer le sentiment de mieux-être au travail, c'est-à-dire un ensemble de bienfaits ressentis dans l'exercice du métier. Il est donc possible, pour les managers de rayon, d'avoir une vision peu affective du métier et trouver dans l'implication calculée des sources de bienfaits au travail : ce schéma semble intéressant pour les managers de rayon qui évoluent dans un environnement professionnel souvent prenant sur le plan moral et physique. Ainsi, un cadre intermédiaire peut faire des choix sous contraintes et réussir le pari de l'émergence et du mieux-être au travail, sans recourir à la dimension affective.

Ces résultats, présentés aux professionnels mobilisés dans le cadre de cette recherche, ont été reçus très favorablement pour deux raisons. (1) Ce travail auprès des managers de rayon a permis de « mettre des mots » sur des ressentis et des expériences vécues au quotidien. (2) La notion de « mieux-être » est mieux entendue et acceptée que celle du « bien-être » qui renvoie souvent à une vision forcément très positive. Le mieux-être évoque plus implicitement l'idée d'un stade supérieur à un ensemble de contraintes qu'il est possible d'atteindre lorsque différentes conditions sont réunies. Il n'est donc pas un état absolu (de bien-être) mais la conséquence directe d'améliorations au quotidien, de bienfaits qui émanent directement des façons de travailler.

Ainsi, cette recherche (Ruel, 2017b) permet de montrer tout l'intérêt de s'arrêter sur le rôle précis des managers de rayon, des « ressources » de nature humaine sans lesquelles la réussite des projets de logistique collaborative dans le secteur de la grande distribution serait nuancée, sans lesquelles ces projets ne pourraient atteindre leurs objectifs en termes de résolution des tensions économiques et environnementales dans un cadre hautement incertain et compétitif.

Plus récemment, j'ai commencé à m'intéresser à la question du genre en SCM et une première publication (Ruel et al., 2020) vient marquer ce nouveau sujet de recherche dans mon parcours de chercheuse. En effet, la diversité de genre est une question clé du développement durable des entreprises et, avec mes co-auteurs, nous avons remarqué dans la littérature que la recherche sur cette diversité fait défaut dans les travaux à la fois en SCM mais aussi en management durable des Supply Chains. Ainsi, cette recherche s'inscrit doublement dans la question du management responsable des organisations en (1) s'attardant sur la question de la diversité de genre et (2) en regardant l'impact de cette diversité de genre en SCM à la fois sur les piliers « social » et « environnemental » du développement durable. Il n'est pas anodin de préciser que le choix de ce sujet de recherche s'inscrit dans un contexte dans lequel je suis une femme chercheuse ayant eu un engagement politique et citoyen en faveur des questions d'égalité des genres et qui, depuis ses études de Master 2, a vu la féminisation des cohortes d'étudiants suivant des formations en SCM. Le contexte est fort, mais la volonté de conduire des recherches rigoureuses inscrites dans un paradigme épistémologique réaliste critique l'est tout autant.

C'est la raison pour laquelle, avant d'entamer des recherches de nature empirique (actuellement soumises à des revues internationales), nous avons conduit une revue de la littérature permettant de dessiner un agenda de recherche autour des apports de la diversité de genre en SCM aux décisions relatives à la durabilité des Supply Chains.

Pour motiver cette recherche, nous avons tout d'abord constaté qu'au cours des dernières années, des très grandes entreprises dans divers secteurs avaient mis l'accent sur la diversité des genres au sein de leurs stratégies d'entreprise et de SCM suggérant ainsi que le sujet, qui vise à fournir des avantages tant pour les pour les travailleurs que leur entreprise, est un sujet clé dans leur agenda actuel (ETI, 2018 ; GFRBC, 2018). La diversité de genre est définie comme une représentation équitable des personnes de différents genres, et est donc souvent mesurée à travers des ratios d'hommes et de femmes dans un environnement donné, parfois

aussi en tenant compte des personnes de genre non binaire (Ozar, 2006). La diversité de genre est devenue un indicateur de la performance sociale des entreprises (Nakamba et al., 2017). Dans cette perspective, nous avons ensuite constaté que bien des efforts avaient été entrepris par les entreprises sur les questions de ratios de genre, d'autonomisation des femmes, d'amélioration des relations/qualité et productivité entre les genres, d'impacts sur la santé et le bien-être, et de rémunération, mais aussi pour mieux comprendre les défis auxquels sont confrontées les femmes dans l'obtention de postes de direction en SCM (ETI, 2018 ; GFRBC, 2018). Plusieurs écarts entre les genres peuvent être mis en évidence dans les Supply Chains et Zinn et al. (2018), dans un éditorial publié dans *Journal of Business Logistics*, appellent à plus de recherches sur ce sujet.

Des études antérieures en gouvernance d'entreprise ont montré que la diversité de genre peut avoir un impact positif sur la performance et la compétitivité des entreprises, mais aussi sur la gestion de leur durabilité (Bear et al., 2010 ; Bernardi et Threadgill 2010). Néanmoins, il existe très peu de recherches liant SCM, diversité de genre et durabilité. Pourtant, les questions de durabilité sont accentuées dans le cadre d'une Supply Chain composée d'entités se trouvant aux quatre coins du globe, et peuvent même être empirées en prenant en compte que les défis, les ruptures, les incertitudes vécus à un endroit de la chaîne peuvent se répercuter dans toute la chaîne par effet « ricochet » ou *Ripple Effect* (Dolgui et al., 2018a) (exemples de l'effondrement du Rana Plaza ou du travail forcé des enfants chez les sous-traitants de Nike – Nicolas, 2021). Ainsi, les rares recherches au sujet de la diversité de genre en SCM et en lien avec les questions de durabilité se sont le plus souvent concentrées sur les Supply Chains amont, et plus spécifiquement celles du secteur minier (par exemple : Bell, 2013 ; Lahiri-Dutt, 2015). Il nous a donc semblé nécessaire d'avoir une vision plus complète de l'impact de la diversité de genre sur la gestion durable des Supply Chains, comprenant à la fois la partie amont et aval. Par ailleurs, s'intéresser à la question de la diversité de genre permet de contribuer à la recherche, encore trop rare, au sujet du pilier « social » dans les Supply Chains (Yawar et Seuring, 2017 ; Fritz et Silva, 2018 ; Carter et al., 2019). Sur la base de ces constats préliminaires, notre article (Ruel et al., 2020) a pour but de proposer un agenda de recherche.

Nous avons donc mené une revue de la littérature systématique (avec définition de mots clés et utilisation de plusieurs bases de données académiques) pour évaluer l'état de l'art sur les liens entre la diversité de genre, le SCM et la gestion durable de la Supply Chain puisqu'il

s'agit d'un sujet d'importance croissante qui nécessite une base pour de nouvelles recherches (Raghuram et al., 2010). Aucun type de document de référence n'a été exclu car peu de publications académiques ont été trouvées lors de la recherche initiale sur les bases. Finalement, 78 documents de référence ont été collectés, dont 47 publications académiques, 16 articles dans des revues professionnelles, 12 rapports, deux documents d'orientation et une norme. Après la lecture de ces documents, un tri a été effectué afin de ne garder que ceux qui étaient pertinents. Au total, 43 documents de référence abordaient clairement les concepts majeurs de cette recherche : 28 articles académiques, 11 articles de revues professionnelles et quatre rapports.

Les résultats montrent les recherches ont examiné la diversité de genre et le SCM, mais que l'accent a eu tendance à être mis sur les défis rencontrés par les femmes en tant que victimes, mais pas les femmes en tant qu'acteurs du changement, faisant partie des acteurs, parfois avec des rôles décisionnaires, dans les services SCM. A l'inverse, la littérature sur la gestion de la durabilité invoque l'importance de la diversité de genre et les spécificités que les femmes cadres peuvent apporter aux performances des entreprises.

L'agenda de recherche, contribution principale de cet article, est construit en s'inspirant de la synthèse produite par Dawar et Singh (2016) sur la gouvernance d'entreprise et la durabilité. Nous avons donc « transféré » cette recherche au domaine de la diversité de genre. L'agenda de recherche (Tableau 7) explore donc l'impact de la diversité de genre dans la fonction SCM sur la gestion de la durabilité et, plus spécifiquement, le lien entre la présence de femmes responsables du SCM et les décisions prises en faveur de la durabilité dans la Supply Chain.

Diversité	Observations/constatations relatives à la gestion de la durabilité	Questions de recherche possibles pour approfondir les relations entre la diversité de genre et la gestion de la durabilité dans les Supply Chains
Femmes au conseil d'admin./ directrices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation positive entre les femmes administratrices et la structure du conseil d'administration dans les entreprises socialement responsables (Webb, 2004).</li> <li>• Aucun lien significatif entre la diversité du conseil d'administration et la philanthropie d'entreprise (Coffey et Wang, 1998).</li> <li>• Impact positif de la diversité du conseil d'administration et des femmes administratrices sur les évaluations de la RSE (Bear et al., 2010).</li> <li>• Relation positive entre les entreprises ayant une proportion plus élevée de femmes administratrices et la RSE (Bernardi et Threadgill, 2010).</li> <li>• Relation positive entre les femmes administratrices et les devoirs moraux d'un conseil (Flynn et Adams, 2004).</li> <li>• Relation négative entre la composition du conseil d'administration et l'impact sur le changement climatique (Galbreath, 2009).</li> <li>• Relation positive entre la diversité du conseil et la RSE des entreprises (Harjoto et al., 2015).</li> <li>• Relation positive entre le nombre de femmes administratrices et la durabilité des entreprises (Galbreath, 2011).</li> <li>• Relation positive entre la RSE environnementale et la composition du conseil d'administration (Post et al., 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles relations existent entre la gestion de la durabilité des Supply Chains et la présence d'une administratrice à la tête de l'entreprise ?</li> <li>• Quelles sont les relations entre la présence de femmes à la tête d'une entreprise et la responsabilité sociale des Supply Chains ?</li> <li>• La présence de femmes aux postes de direction influence-t-elle les activités philanthropiques de la Supply Chain ?</li> <li>• Dans quelle mesure la présence de femmes administratrices a-t-elle un impact sur la notation RSE d'une Supply Chain ?</li> <li>• Dans quelle mesure la présence d'une femme administratrice affecte-t-elle le degré de philanthropie d'une Supply Chain ?</li> <li>• Quelles sont les relations entre la présence de femmes administratrices et les Supply Chains socialement responsables ?</li> <li>• Quelles sont les relations entre la présence de femmes administratrices et les obligations morales de la fonction SCM ?</li> <li>• Quelles sont les relations entre la présence de femmes administratrices et l'impact d'une Supply Chain sur le changement climatique ?</li> <li>• Quelle est la relation entre la présence de femmes administratrices et la responsabilité durable de la Supply Chain ?</li> <li>• Quelle est la relation entre la Supply Chain verte et la présence de femmes administratrices ?</li> </ul>
Femmes comme Supply Chain managers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les études empiriques se concentrent sur l'impact des pratiques de SCM sur les communautés locales et la main-d'œuvre féminine ou leurs conditions de travail dans les pays en développement (par ex. Maertens et Swinnen, 2012 ; Turker et Altuntas, 2014 ; Grosser et Moon, 2019).</li> <li>• L'égalité des genres est l'une des questions sociales de la gestion de la durabilité dans les Supply Chains qui nécessite des recherches plus approfondies (Yawar et Seuring, 2017).</li> <li>• Le ratio de genre est l'un des nombreux éléments à prendre en compte pour mesurer la performance de durabilité des Supply Chains (Erol et al., 2011 ; Nakamba et al., 2017).</li> <li>• Connaissances limitées sur la relation entre la diversité des genres et la gestion de la durabilité des Supply Chains (Zinn et al., 2018).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles relations existent entre la gestion de la durabilité dans les Supply Chains et les femmes responsables de la logistique/du SCM ?</li> <li>• Dans quelle mesure la présence de femmes Supply Chain Managers affecte-t-elle la notation en matière de RSE et de développement durable des Supply Chains ?</li> <li>• Dans quelle mesure la présence de femmes Supply Chains Managers affecte-t-elle la responsabilité sociale d'une Supply Chain ?</li> <li>• Quelle est la relation entre le SCM vert et la présence de femmes Supply Chain Managers ?</li> </ul>

Tableau 7 : Extrait de l'agenda de recherche (Ruel et al., 2020)

Par ailleurs, et c'est une des contributions de cette recherche, huit questions de recherche supplémentaires ont été développées et associées à des cadres théoriques possibles pour explorer le lien entre la diversité de genre et la gestion de la durabilité de la Supply Chain (plus particulièrement les piliers « environnemental » et « social »). Il s'agit de suggestions non exhaustives basées sur des théories bien connues dans les domaines du SCM et du genre ; d'autres théories pourraient également être pertinentes. La performance économique, troisième pilier du développement durable, est considérée comme une condition préalable sous-jacente des deux autres dimensions et elle est déjà largement couverte par des études antérieures (Boukherroub et al., 2015 ; Rubio, et al., 2008), en SCM (Pagell et Shevchenko, 2014) et dans la gestion de la diversité (par exemple, McKinsey & Company, 2017). Ainsi, les théories proposées dans l'agenda de recherche sont les suivantes :

- La RBV (Barney, 1991) et la NRBV (Hart, 1995) : les Supply Chains doivent identifier leurs ressources clés pour montrer leur avantage concurrentiel afin d'être performantes face aux défis environnementaux, sociaux et économiques. Cela inclut les ressources inter-organisationnelles et intra-organisationnelles (Touboulic et al., 2015). Ainsi, la diversité de genre pourrait-elle être une ressource clé pour contribuer à la gestion de la durabilité dans la Supply Chain ?
- La théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) : une entreprise est influencée par des pressions coercitives, mimétiques et normatives de différentes parties prenantes et institutions qui la poussent à se comporter de manière responsable selon les attentes de la Société et ce, pour gagner en légitimité. En SCM, cette théorie est souvent utilisée, par exemple, pour identifier les moteurs de l'adoption des normes de durabilité, le rôle de l'Etat pour la gestion durable des Supply Chains (Touboulic et al., 2015). Alors, si l'accent est mis sur la diversité de genre dans une Supply Chain, est-ce que cela pourrait influencer d'autres Supply Chains à adopter des pratiques similaires (pression mimétique) ? Quelle est l'influence des réglementations gouvernementales sur la diversité de genre tout au long de la Supply Chain (pression coercitive) ? Et quel est l'impact des attentes de la Société concernant la diversité de genre sur les Supply Chains (pression normative) ?
- La théorie des parties prenantes (Freeman et al., 2010) : elle souligne l'importance des parties prenantes primaires et secondaires pour une entreprise car elles exercent une pression et ont des exigences spécifiques qui ont un impact sur la stratégie de l'entreprise. Cette théorie est également utilisée pour analyser les parties prenantes d'une Supply Chain (Touboulic et al., 2015). Il pourrait être pertinent de s'intéresser



aux impacts de la diversité de genre sur le management de la durabilité des Supply Chains en analysant les travailleurs féminins et masculins comme des groupes de parties prenantes différents plutôt que de les considérer comme de simples employés.

- La théorie du schéma de genre (Bem, 1981) explique comment les caractéristiques liées au sexe et au genre sont intégrées et persistantes dans un groupe d'individus. Il serait pertinent de l'utiliser pour comprendre comment les stéréotypes influencent le rôle des femmes dans le management de la durabilité des Supply Chains.
- La théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986) explique le comportement entre différents groupes d'individus en fonction des différences de statut perçues et de la légitimité et de la stabilité de ce statut, pour pouvoir entrer dans un groupe souhaité. Cette théorie pourrait être utilisée pour comprendre les mouvements hiérarchiques au sein d'une organisation et les préférences potentielles des hommes et des femmes pour être nommés au poste de responsable Supply Chain.
- D'autres théories pourraient également être pertinentes comme la théorie de la contingence comportementale (Crozier et Friedberg, 1977) qui permet de comprendre les comportements stratégiques des personnes au sein d'une organisation. Fahimnia et al. (2019) soulignent également la pertinence des études comportementales dans le domaine du SCM, appelées *Behavioural Operations and Supply Chain Management*. En ce qui concerne la diversité de genre, il pourrait être pertinent d'analyser si les différents genres ont des comportements stratégiques différents pour améliorer la gestion de la durabilité dans les Supply Chains.

Cet article contribue donc à la théorie en SCM en identifiant des lacunes dans la recherche et dans la pratique concernant l'impact de la diversité de genre sur la gestion de la durabilité et la performance des Supply Chains. L'agenda de recherche proposé, qui s'appuie sur plusieurs cadres théoriques dont la RBV, est une contribution importante de cet article. Par ailleurs, d'un point de vue pratique, une autre contribution de cet article est d'attirer l'attention sur les lacunes dans les connaissances relatives aux rôles des femmes dans la fonction SCM et de proposer des questions de recherche qui devraient également être étudiées au sein des entreprises et le long de leurs Supply Chains. Praticiens et chercheurs sont donc ici encouragés à collaborer afin d'établir, à l'aide de données empiriques, les contributions la diversité de genre à l'élaboration de Supply Chains plus durables.

## 2.4. Synthèse des travaux mobilisant l'approche basée sur les ressources

Les articles présentés sont ancrés, implicitement ou explicitement, dans la RBV. Ils contribuent tant à la recherche qu'à la sensibilisation des praticiens du SCM de diverses manières. Les trois axes embrassent tous d'une certaine manière la question d'une mobilisation des ressources qui soit « pertinente » pour mieux gérer les Supply Chains dans un environnement incertain et espérer atteindre des avantages compétitifs durables. Ci-dessous se trouve une vue synthétique des dix publications présentées.

Axes	Articles académiques
Axe 1	RUEL S., OUABOUCH L., SHAABAN S. (2017a), Supply chain uncertainties caused by information systems: a case study approach, <i>Industrial Management &amp; Data System</i> , Vol.117 N°6, pp.1093-1108
	RUEL S., OUABOUCH L. (2017), Ambivalence du système d'information dans la chaîne logistique : vecteur de performance ou facteur de risques ?, <i>Marché et Organisations</i> , Vol.29 N°2, pp.151-172.
	RUEL S., FRANCA DA SILVA C. (2016), Non-alignement stratégique des Systèmes d'Information et vulnérabilité de la Supply Chain : proposition d'un modèle, <i>Logistique &amp; Management</i> , Vol.24 N°3-4, pp.179-185
Axe 2	RUEL S., SHAABAN S., DUCROS M. (2019), Supply chain vulnerability: contributions from an edifying case study, <i>Journal of Enterprise Information Management</i> , Vol.32 N°2, pp.214-232
	RUEL S. (2019b), Du passage d'une contingence structurelle à une contingence comportementale ou de l'intérêt des pratiques de gestion et d'actualisation des connaissances en supply chain, <i>Logistique &amp; Management</i> , Vol.27 N°3, pp.192-205.
	CHOUKI M., FERNANDES V., RUEL S., BORJA DE MOZOTA B. (2020), Towards the « Digital Project Integration »: an analogical approach with the Supply Chain Integration, <i>Supply Chain Forum: An international Journal</i> , Vol.21 N°3, pp.219-228
Axe 3	RUEL S. (2019a), Freins à la Mutualisation horizontale : Enseignements d'une Etude de Cas dans le Secteur agroalimentaire, <i>Logistique &amp; Management</i> , Vol.27 N°2, pp.119-131
	RUEL S., BOURCIER-BEQUAERT B., DOMONT S. (2021a), Pratiques de logistique inverse au sein d'une coopérative : une motivation environnementale ?, <i>Logistique &amp; Management</i> , Vol.24 N°3, pp.154-167
	RUEL S., DUMAZERT J-P., MOREAU F. (2017b), Cadres intermédiaires en grande distribution – Quels facilitateurs de bienfaits pour les managers de rayon et leur rôle dans un contexte de logistique collaborative ?, <i>Management et Sciences Sociales</i> , N°23, pp.101-119
	RUEL S., FRITZ M., SUBRAMANIAN N. (2020), Gender Diversity for Sustainability Management: Developing a Research Agenda from a Supply Chain Perspective, <i>Logistique &amp; Management</i> , Vol.28 N°(3/4), pp.224-239

Tableau 8 : Synthèse des articles ancrés dans la RBV

### 3. Thème 2 : Capacités dynamiques

Le second thème permettant d'organiser mes articles académiques est celui des capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000) ainsi que décrites dans la première partie du mémoire. Ici encore, l'ancrage dans le courant des capacités dynamiques peut être explicite ou implicite selon les articles. Cet ancrage peut aussi être couplé à d'autres approches théoriques parfois. Mes contributions peuvent s'organiser en trois axes (non chronologiques) : l'agilité, la collaboration et le partage d'information, et enfin la résilience.

#### 3.1. Axe 4 : Agilité

De nombreuses recherches se sont essayées à fournir diverses conceptualisations de l'agilité de la Supply Chain, néanmoins, il existe peu de définitions qui fassent consensus (Christopher et Towill, 2001 ; Yusuf et al., 2004 ; Eckstein et al., 2015). Dans mes travaux, je retiens généralement la définition de Ismail et Sharifi (2006) qui indique qu'elle est la capacité pour une Supply Chain dans son ensemble à aligner rapidement tous les membres du réseau et les opérations logistiques face à des demandes incertaines et dynamiques. Cette définition s'inscrit donc bien dans le courant des capacités dynamiques. En effet, la littérature sur l'agilité montre un consensus croissant autour de l'accent mis sur les capacités à percevoir les changements et à y répondre avec flexibilité (Blome et al., 2013 ; Eckstein et al., 2015 ; Dubey et al., 2019 ; Aslam et al., 2018). Eckstein et al. (2015) affirment que la rapidité et la flexibilité de la réponse peuvent à elles seules être considérées comme des éléments de la « flexibilité » et que la capacité à percevoir les changements est une dimension importante de l'« agilité ». En ce sens, de nombreux travaux en SCM considèrent que l'agilité est une capacité dynamique de la Supply Chain (par exemple : Swafford et al., 2006 ; Eckstein et al. 2015 ; Aslam et al., 2018, Altay et al., 2018).

Les premières années de mon parcours de chercheuse, pendant mon Master 2 et au début de mon doctorat, je me suis particulièrement intéressée à la notion d'agilité, sans pour autant avoir conscience qu'il s'agissait d'une capacité dynamique. En effet, à cette période, beaucoup d'articles ou chapitres d'ouvrage étaient publiés afin de discuter de la différence entre les stratégies agiles et lean et des environnements dans lesquels il fallait les déployer (Naylor et al. 1999 ; Christopher et Towill, 2000 ; Mason-Jones et al., 2000 ; Aitken et al.,

2002 ; Towill et Christopher, 2002 ; Yusuf et Adeleye, 2002 ; Bruce et al., 2004 ; Fabbe-Costes, 2007 ; Jain et al., 2008 ; Hallgren et Olhager, 2009 ; Aronsson et al., 2011) sans pour autant rattacher le concept d'agilité au courant des capacités dynamiques. Mes réflexions s'inscrivaient donc dans les travaux susmentionnés, et plus particulièrement dans ceux de Martin Christopher<sup>9</sup>.

Ainsi, en 2011, mon tout premier article, co-écrit avec Dorsaf Zouari et Karine Evrard Samuel (Ruel et al., 2011), s'intéressait à l'agilité et cherchait à challenger le modèle de Fisher (1997). En effet, ce modèle a pour but de conseiller les industriels quant à la manière de construire leur Supply Chain et ce, en fonction de la nature de leurs produits. Selon ce modèle, ou plutôt cette matrice, un nombre de critères sur la nature des produits est à considérer pour faire le choix entre une stratégie plutôt « lean » ou plutôt « réactive » (c'est-à-dire « agile ») et bâtir des avantages compétitifs durables. Les critères permettent donc de déterminer deux natures pour les produits. Ils sont « fonctionnels » ou « innovants ». Ce modèle, très simple, peut en fait sembler d'emblée « simpliste » (voir les Tableaux 9 et 10, extraits de Ruel et al., 2011). Il indique que les produits fonctionnels nécessitent une stratégie « efficiente » (à rapprocher de « lean ») et les produits innovants une stratégie « réactive » (à rapprocher de « agile »).

Critères	Produit fonctionnel	Produit innovant
Cycle de vie	Long	Court
Nombre de références	Bas	Important
Volume	Important	Variable
Rentabilité	Basse	Importante
Efficacité de la prévision	Elevée	Faible
Taux de rupture de stock	Bas	Elevé
% de remise pour les produits en fin de vie	Inexistant	Possible
Délais de livraison	Court	Long

Tableau 9 : Critères pour déterminer la nature du produit (Adapté de Fisher, 1997)

<sup>9</sup> Martin Christopher est un chercheur dont les travaux ont marqué le début de mon « attachement » au SCM. En effet, en 2006 lorsque j'étais en Licence 3 à Amsterdam, la deuxième édition de son ouvrage phare était le support du cours de SCM. Ce livre ne m'a jamais quittée, j'ai même acquis la quatrième et cinquième édition... et l'ai utilisé comme support de mes cours de Licence 2 chez EXCELIA pendant plusieurs années. En 2016, J'ai eu le plaisir de rédiger avec Karine Evrard Samuel le chapitre en hommage à ses travaux dans *Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain Management* (coordonné par Olivier Lavastre, Blandine Ageron et Valentina Carbone).

	<b>Supply chain efficiente</b>	<b>Supply chain réactive</b>
<b>Stratégie de...</b>	Minimisation des coûts	Réponse rapide au marché
<b>Production</b>	Haute utilisation de la capacité de production	Flexibilité obtenue grâce à un haut niveau stock de sécurité
<b>Inventaire</b>	Minimisation des stocks	Stock tampon
<b>Stratégie de service</b>	Réduire les délais tout en maîtrisant les dépenses	Réduire significativement les délais même si les coûts sont significatifs
<b>Choix des fournisseurs</b>	Bon rapport qualité /prix, voire la recherche d'un prix bas	Vitesse, flexibilité, qualité
<b>Conception de produit</b>	Minimiser les coûts, maximiser la performance	Développer la modularité des produits pour faire de la différenciation retardée

Tableau 10 : Différences entre une Supply Chain « efficiente » et « réactive » (Adapté de Fisher, 1997)

La simplicité du modèle implique, certes, l'avantage d'être très facilement compris et peut-être même appliqué par les praticiens de la Supply Chain. Néanmoins, elle est la porte ouverte aux critiques. C'est pourquoi il a été testé et nuancé par plusieurs chercheurs (Li et O'Brien, 2001 ; Selldin et Olhager, 2007 ; Sun et al., 2009 ; Lo et Power, 2010), le plus souvent avec des recherches de nature quantitative. Notre article se positionne dans la lignée de ces derniers travaux, avec l'ambition de regarder de manière qualitative si le modèle de Fisher s'applique bien dans un secteur en particulier, soumis à de fortes variations de la demande : celui de l'informatique.

Nous avons donc mené une étude de cas dans une entreprise majeure de ce secteur proposant une offre de produits et de services très diversifiée, à la fois pour le marché B-to-B et B-to-C. Cette entreprise est considérée, notamment par un cabinet comme Gartner, comme « mature » d'un point de vue SCM. L'étude de cas s'est focalisée sur l'unité d'affaires consacrée à la vente d'ordinateurs basée sur la zone géographique Europe-Moyen-Orient-Afrique. Nous avons pu collecter des données grâce à des entretiens menés auprès de managers et des employés des services « opérations » (achats et SCM), marketing, finance et business développement. Nous avons également pu exploiter des documents internes. Ces données ont permis de comprendre à la fois la nature des produits, mais aussi le fonctionnement des Supply Chains en fonction de la nature de ces divers produits.

Quatre couples « produits/Supply Chains » ont été analysés : les écrans, les unités centrales, les « bundles » (des ordinateurs fixes complets, sous forme de pack) et les ordinateurs portables. Sans entrer dans le détail des résultats, ceux-ci nous ont permis de constater que, pour ce cas, le modèle de Fisher (1997) n'était que très partiellement vérifié. Pour les unités

centrales, produits « innovants » selon le modèle, la stratégie adoptée se rapproche très fortement de « efficiente ». Concernant les ordinateurs portables, « innovants » eux-aussi, la stratégie est assez proche de « réactive » mais comporte quelques spécificités relatives au lean. Les écrans, classés eux comme « fonctionnels », suivent bien les recommandations du modèle de Fisher (1997) avec une stratégie entièrement tournée vers l'efficacité. Le cas des « bundles » est un peu particulier car ils sont constitués d'écrans (produits fonctionnels) et d'unités centrales (produits innovants). Néanmoins, les caractéristiques de ces packs les rapprochent plutôt des produits « innovants ». Or, la Supply Chain ne présente pas des caractéristiques « réactives », notamment car elle combine les Supply Chains préexistantes de ces composants (écrans et unités centrales principalement) et que les écrans sont gérés de manière très « efficiente » (lean).

Pour finir, cet article contribue à la littérature en montrant que pour un cas mené dans une entreprise du secteur de l'informatique, le modèle de Fisher (1997) ne s'applique que partiellement. La disparité observée entre le modèle et la réalité s'explique en partie par la forte pression sur les prix dans ce secteur très compétitif qui entraîne un contrôle des coûts (stratégie « efficiente ») quel que soit le type de Supply Chain et la nature des produits. Dans le modèle de Fisher, la notion de contrôle des coûts est totalement absente de la stratégie dite « réactive » (ou « agile ») ce qui en fait un point de critique que nous soulevons. Ainsi, cet article permet de montrer que les entreprises se situant dans des environnements volatils, incertains, hautement compétitifs, cherchent plutôt à contrôler les structures des Supply Chains existantes afin de limiter les coûts, plutôt que d'adapter leur configuration à la nature des produits. Alors, de manière implicite, cette recherche vient nuancer l'intérêt de l'agilité comme capacité dynamique de la Supply Chain à mobiliser dans un environnement incertain pour atteindre des avantages compétitifs.

Le second article de cet axe « agilité », rédigé également pendant ma thèse, porte aussi sur le secteur de l'informatique et se base sur la même étude de cas (Ruel et Evrard Samuel, 2012). Plus précisément, il interroge des questions de prévision et de planification dans un contexte incertain. En effet, pour les entreprises qui privilégient des approches dites « forecast-driven » accompagnées de flux poussés, les outils de planification doivent leur permettre de surmonter les volatilités du marché.

Les entreprises du secteur des biens de consommation durables (comme dans l'informatique) s'inscrivent dans ce contexte stimulant et exigeant qui implique la mise en place d'un processus de planification rigoureux basé sur des prévisions qui soient aussi justes que possibles. Dans ce secteur, l'innovation est constante ce qui pose parfois des difficultés pour les approvisionnements auprès des fournisseurs (Chopra et Meindl, 2006). Par ailleurs, la production est dite « de masse » et ne laisse que peu de chance à l'adaptation du produit selon des demandes spécifiques du client final. Ceci est la résultante de l'éloignement géographique entre les lieux de production et les marchés où seront vendus les produits finaux : la production se déroule donc bien en amont du passage de commande par le client final, dégradant au passage la visibilité de la demande et donc la justesse de la prévision (Feitzinger et Lee, 1997). Alors, si la demande est incertaine et l'approvisionnement difficile, il est légitime de penser qu'une Supply Chain « forecast-driven » doit avoir une difficulté accrue à répondre à la demande et que la mise en place de processus « demand-driven », se détachant des prévisions de la demande, accroîtrait son agilité (Holweg et al., 2005). En effet, dans le secteur de l'informatique, la planification des flux de la Supply Chain se traduit par un système qui pousse les produits vers les marchés et par une information sur la demande qui remonte le flux physique sous la forme de prévisions, d'où la terminologie « forecast-driven », en opposition avec les modèles « demand-driven » (Christopher et Ryals, 2014). Les Supply Chains « forecast-driven », bien qu'efficaces, sont aussi considérées comme trop rigides (Zäpfel, 1998 ; Olhager, 2003 ; Zhang et Chen, 2006), contrairement aux « demand-driven » qui cherchent à pallier ce défaut en introduisant une approche où les flux physiques sont organisés directement à partir des évolutions du marché, en bref : sont agiles.

Cependant, il existe des barrières poussant les entreprises à continuer à travailler sur la base de prévisions de la demande, même lorsque celles-ci ne sont pas suffisamment justes : achats de composants et opérations de production dans des pays lointains des lieux de consommation pour des motifs de gestion des coûts ou encore accès aux innovations technologiques produites par ces mêmes pays... Il faut donc continuer à organiser les flux, les planifier, sur la base de prévisions. Ainsi, grâce à une étude de cas dans le secteur de l'informatique menée pendant la crise économique (2008-2009), cet article montre comment un environnement fortement incertain pousse l'entreprise à remettre en question ses processus de planification de la demande lorsque ceux-ci se basent uniquement sur des prévisions. Dans cette entreprise, un processus important de prévisions des ventes débouchant sur plusieurs niveaux de planification existe et est supporté par une architecture informationnelle importante.

Les résultats de l'étude de cas ont permis de tirer des conclusions au sujet des manières dont les entreprises « forecast-driven » pourraient devenir plus agiles et réduire les difficultés de prévisions de la demande. Ces points de discussion sont les contributions de l'article :

- 1) Les actions mises en œuvre par le service Supply Chain : l'utilisation des scénarios. Le cas montre, dans ce contexte de crise, l'utilisation accrue des scénarios permettant de se projeter dans le futur et d'avoir un certain niveau de contrôle (Pollack-Johnson et Liberatore, 2005). La question de l'utilisation des scénarios était émergente en SCM au moment où notre article a été rédigé.
- 2) Les interactions internes entre SCM et achats/approvisionnements : la planification hebdomadaire et la gestion des fournisseurs. Dans une période incertaine, il faut intensifier les discussions entre les fournisseurs et les prévisionnistes d'un côté, et les prévisionnistes et les équipes commerciales de l'autre, de manière à limiter l'envoi de prévisions erronées vers les fournisseurs. Le prévisionniste est donc un acteur majeur qui doit faire passer des messages forts auprès des commerciaux afin de préserver les relations qu'il a avec les fournisseurs, mais il doit aussi être capable de leur montrer que le donneur d'ordres maîtrise l'évolution incertaine du marché en communiquant des informations sur les volumes à produire les plus justes possibles.
- 3) Les interactions internes entre SCM et Marketing : l'élaboration de l'offre et la simplification de la demande. Le Marketing est un levier important pour sortir d'une période incertaine puisqu'il peut activer des promotions et ainsi rendre attractive la marque et consolider la demande. Néanmoins, ces actions nécessitent d'être compensées sur les coûts, et l'étude de cas montre que le Marketing a reconsidéré une offre finalement trop complexe au profit d'une simplification par la réduction du nombre de références proposées. Moins de références rend *de facto* l'activité de prévision plus aisée.
- 4) Les interactions externes : l'adaptation de la stratégie industrielle et la restructuration de la Supply Chain. L'étude de cas montre des grandes restructurations dans la Supply Chain de manière à pouvoir développer la différenciation retardée sur certains produits et ainsi s'assurer que les dernières étapes productions sous-traitées auprès de quelques partenaires privilégiés de la Supply Chain (avec qui les relations collaboratives sont intenses) se déroulent à proximité des marchés lorsque la demande est plus visible, augmentant ainsi l'agilité de la Supply Chain.



Pour conclure, dans cet article, nous avons montré que les modifications dans le processus de prévision et de planification de la demande n'étaient pas la stratégie prioritaire pour mieux maîtriser les incertitudes de la Supply Chain. Les changements sont d'ordre plus stratégiques, avec la volonté de rapprocher de plus en plus de fournisseurs des lieux de vente permettant de sortir petit à petit d'une vision « forecast-driven » à une vision « demand-driven », beaucoup plus agile (Naylor et al., 1999 ; Christopher, 2000 ; Mason-Jones et al., 2000). Enfin, les contributions principales de l'article mettent largement en avant la notion de « collaboration ». Celle-ci fait l'objet du cinquième axe de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches.

### 3.2. Axe 5 : Collaboration et partage d'information

La collaboration et le partage d'information dans le domaine de la recherche en SCM restent des sujets habituels. Au cours des deux dernières décennies, des milliers d'articles ont été publiés, reflétant à nouveau le grand intérêt pour un concept qui n'est pas si facile à appliquer empiriquement (Simatupang et al., 2004 ; Fawcett et al., 2008 ; Fawcett et al., 2015). Ainsi, les recherches sur la collaboration en SCM sont toujours menées, très souvent en mettant l'accent sur la technologie (par exemple, Jimenez-Jimenez et al., 2019 ; Chi et al., 2020 ; Preindl et al., 2020).

J'ai cherché à contribuer à la littérature sur la collaboration et le partage d'information en SCM à travers trois articles : un premier qui s'intéresse à la collaboration et au partage d'information dans une chaîne logistique interne dans le cadre du lancement d'une innovation produit dans le secteur de l'agroalimentaire (Ruel et al., 2013), puis une recherche qui traite de la collaboration entre acheteurs et fournisseurs (Zheng et Ruel, 2017) et un troisième article qui s'attarde plus précisément sur la question de la confiance dans la Supply Chain (Ruel et al., 2018). Selon Sridharan et Simatupang (2013), la confiance se développe par l'interaction sur une période entre les partenaires d'une Supply Chain qui démontrent mutuellement les résultats bénéfiques de la collaboration. La collaboration est donc basée sur la confiance mutuelle et la transparence, ce qui permet aux entreprises de développer un avantage concurrentiel (Hogarth-Scott, 1999).

Le premier article (Ruel et al., 2013) s'attarde sur le contexte de concurrence soutenue créant de l'incertitude pour les entreprises de l'agroalimentaire qui fournissent la grande distribution.

Ce contexte les pousse à innover, raccourcir le cycle de vie de leurs produits, de manière à préserver leurs avantages concurrentiels, maintenir leurs parts de marché et de répondre aux exigences des consommateurs (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). Innover est donc une condition de survie pour de nombreuses entreprises (Le Masson et al., 2007) et ces innovations impliquent des modifications dans les structures des Supply Chains (Fisher, 1997). Par ailleurs, lors d'un processus d'innovation, les entités impliquées dans la Supply Chain n'ont que peu d'informations sur le marché. Elles doivent donc collaborer et partager des informations tant dans la Supply Chain interne qu'externe afin d'identifier les goulots d'étranglement qui peuvent survenir pendant le développement et le lancement du nouveau produit.

Dans un groupe industriel, la gestion de la Supply Chain interne reste un défi : la taille du groupe, la diversité des systèmes d'information et la distance entre les différentes entités rendent la gestion des flux d'information complexe. Pour soutenir les innovations, des départements qui n'avaient jamais collaboré auparavant sont amenés à travailler ensemble : R&D, achats, planification et marketing. Selon Eymery (2006), l'interdépendance entre ces acteurs internes, malgré leurs intérêts différents, augmente rapidement, car la collaboration est la condition essentielle de l'agilité de la Supply Chain. Selon Marcel et al. (2007), la collaboration existe lorsque l'information est partagée et qu'un travail commun est effectué afin de développer des objectifs et des projets. La collaboration intra-organisationnelle permet la préservation et l'amélioration des innovations (Faems et al., 2005). Soosay et al. (2008) définissent la collaboration comme une relation dans laquelle des entités (qui peuvent appartenir à la même entreprise) conviennent de rassembler leurs ressources, atteindre des objectifs mutuels et partager des informations. Ce partage d'information est rendu possible dans la Supply Chain par la mise en place, notamment, de systèmes d'information (Bidan et Dherment-Férère, 2009 ; De Corbière et al., 2012). Enfin, le partage d'information *via* l'utilisation de systèmes d'information améliore le succès des processus d'innovation (Nambisan, 2013).

L'objectif de l'article est d'expliquer et d'illustrer comment un groupe industriel gère les flux d'information lors d'une innovation produit au sein de sa Supply Chain interne. Nous nous appuyons donc sur une étude de cas unique (Yin, 2009) afin d'illustrer comment une entreprise industrielle gère les flux d'information pendant une innovation de produit. Cette

étude de cas concerne une entreprise agroalimentaire appartenant à un grand groupe international et vendant des boissons : un secteur particulièrement compétitif.

La Supply Chain interne étudiée regroupe donc l'entreprise mentionnée et une autre entité du même groupe international. Les résultats ont été construits sur la base d'un codage multithématique (Ayache et Dumez, 2011) de données d'entretiens, d'observations et de documents internes et se focalisent autour de plusieurs aspects :

- La description de l'étude de cas à travers les cinq étapes de l'innovation produit ;
- La description des flux d'information internes et externes et de la collaboration ;
- Les difficultés organisationnelles entravant la gestion des flux d'information ;
- Et la collaboration intra-organisationnelle, l'incertitude et la concurrence comme moteurs de l'apprentissage intra-organisationnel.

Pour finir, l'étude de cas identifie les conflits générés par les flux d'information croisés lors d'un projet d'innovation. Les résultats montrent la difficulté de gérer les flux d'information lors de la mise en place d'une nouvelle Supply Chain répondant à une nouvelle organisation nécessaire pour soutenir une innovation de produit. Pour améliorer les flux d'information, l'entreprise a développé en parallèle un projet de standardisation des processus informatiques des filiales, soutenu par la mise en place d'un ERP. Un autre aspect révélé par les résultats est l'apprentissage intra-organisationnel pendant un projet d'innovation. Toute innovation présente certains risques ; ainsi, chaque expérience d'innovation devrait conduire à un apprentissage (Hurley et Hult, 1998). Enfin, cet article regarde de manière implicite la collaboration en tant que capacité dynamique à mobiliser pour réussir une innovation et permettant ainsi la construction d'un avantage compétitif durable. Il suggère également de manière explicite, en perspectives de recherche futures, l'idée de mobiliser le courant des capacités dynamiques pour étudier comment l'apprentissage intra-organisationnel limite la vulnérabilité de la Supply Chain pendant un processus d'innovation.

Le deuxième article (Zheng et Ruel, 2017) de cet axe s'intéresse à une collaboration particulière dans un contexte de globalisation des échanges marqué par une recherche de compétitivité et d'innovation (Carter et al., 2000) : celle entre un acheteur et un fournisseur, dans le cas où l'acheteur se trouve en Chine et le fournisseur en Europe. Plus précisément,

cette recherche s'intéresse aux cinq étapes d'une création d'une relation partenariale entre acheteur et fournisseur (Ford, 1980 ; Dwyer et al., 1987 ; Baker et Hart, 2016) :

- Etape préalable de prospection : prise de conscience sur la faisabilité d'une relation d'échange (Dwyer et al., 1987).
- Etape exploratoire : premiers échanges entre le fournisseur potentiel et l'acheteur débutent. La communication est désormais bidirectionnelle entre le fournisseur et l'acheteur (Andersen, 2001).
- Etape du déploiement : phase de réel développement de la relation. Les échanges physiques, d'information et financiers se mettent en place (sous la forme de Supply Chains) et les parties deviennent interdépendantes.
- Etape de stabilisation : les responsabilités de chacun sont clairement définies. Les parties s'adaptent à la relation. Cela passe par une collaboration entre l'acheteur et le fournisseur, et la résolution de conflits dans certains cas (Baker et Hart, 2016).
- Etape finale : la relation évolue vers un possible désengagement.

Par ailleurs, puisque les relations entre acheteur et fournisseurs se développent dans un contexte de Supply Chains internationales, nous intégrons la variable culturelle car celle-ci peut influencer la relation (Hofstede, 1994). Les travaux de Hofstede étant pionniers et fondamentaux (Chandy et Williams, 1994) nous choisissons de les mobiliser en évoquant les cinq dimensions de la culture : « power distance », « collectivism/individualism », « femininity/masculinity », « uncertainty avoidance » et « long-term versus short-term orientation » (Hofstede, 1984 ; 2001 ; 2011).

Cette perspective assure une contribution à la recherche car si la relation acheteur-fournisseur a fait l'objet de nombreux travaux (Makaoui, 2010), peu d'études ont fait le lien entre la culture et le développement de la relation acheteur-fournisseur dans un contexte international (Leung et al., 2005 ; Ketkar et al., 2012). Ainsi, dans l'article, nous définissons l'influence de la culture sur chacune des cinq étapes du développement de la relation et nous cherchons à comprendre les impacts engendrés par la culture pour explorer les solutions que les acheteurs et fournisseurs peuvent adopter afin de minimiser les conséquences négatives de ces différences culturelles et ainsi mieux collaborer. Par ailleurs, nous choisissons d'étudier le cas où une entreprise chinoise est acheteuse et non fournisseuse. En effet, la recherche a souvent considéré la Chine sous le prisme du fournisseur (« l'usine du monde »). Or, son renforcement

sur les marchés amène ses entreprises à devenir elles-mêmes acheteuses à l'international (Vittori, 2003).

Cette recherche se base donc sur une étude de cas unique (Yin, 2009) menée dans une société d'ingénierie chinoise de premier plan créée en 1964. Cette entreprise exporte ses technologies et ses machines dans une quinzaine de pays d'Asie, d'Europe, d'Amérique du Sud et d'Afrique. Mener une étude de cas était pertinent car se baser sur une seule entreprise « cliente » à travers ses différents services Achats et plusieurs de ses fournisseurs réduisait la probabilité d'un biais de l'influence de la culture organisationnelle propre à chaque entreprise. Ensuite, cette entreprise effectue des achats partout dans le monde, et particulièrement auprès d'entreprises occidentales, pour le compte de ses usines basées en Chine. L'unité d'analyse retenue est la relation entre un acheteur et un fournisseur, notamment *via* des entretiens avec les deux parties autour de situations vécues. Ainsi, ces entretiens permettent de recueillir et comparer les points de vue d'informateurs clés, tous impliqués dans la relation acheteur-fournisseur à l'international. Finalement, cette étude de cas s'appuie sur 23 entretiens : 17 acheteurs et 6 fournisseurs basés en Allemagne, Suisse, Italie et Norvège. Les entretiens sont transcrits intégralement et codés selon un codage fermé, puis ouvert (Ayache et Dumez, 2011 ; Miles et al., 2018).

Les résultats de cette recherche sont très riches et organisés selon les quatre questions de recherche :

- Q1 : La culture nationale peut-elle influencer la relation acheteur-fournisseur tout au long de son développement ?
- Q2 : Comment va se traduire l'influence de la culture nationale lors du développement de la relation ?
- Q3 : Quelles conséquences une culture nationale différente peut-elle engendrer sur la relation acheteur-fournisseur dans un contexte international ?
- Q4 : Quelles solutions les acheteurs et fournisseurs vont-ils adopter pour répondre à l'influence d'une culture nationale différente ?

La Figure 2, tirée de l'article, est la synthèse des résultats.

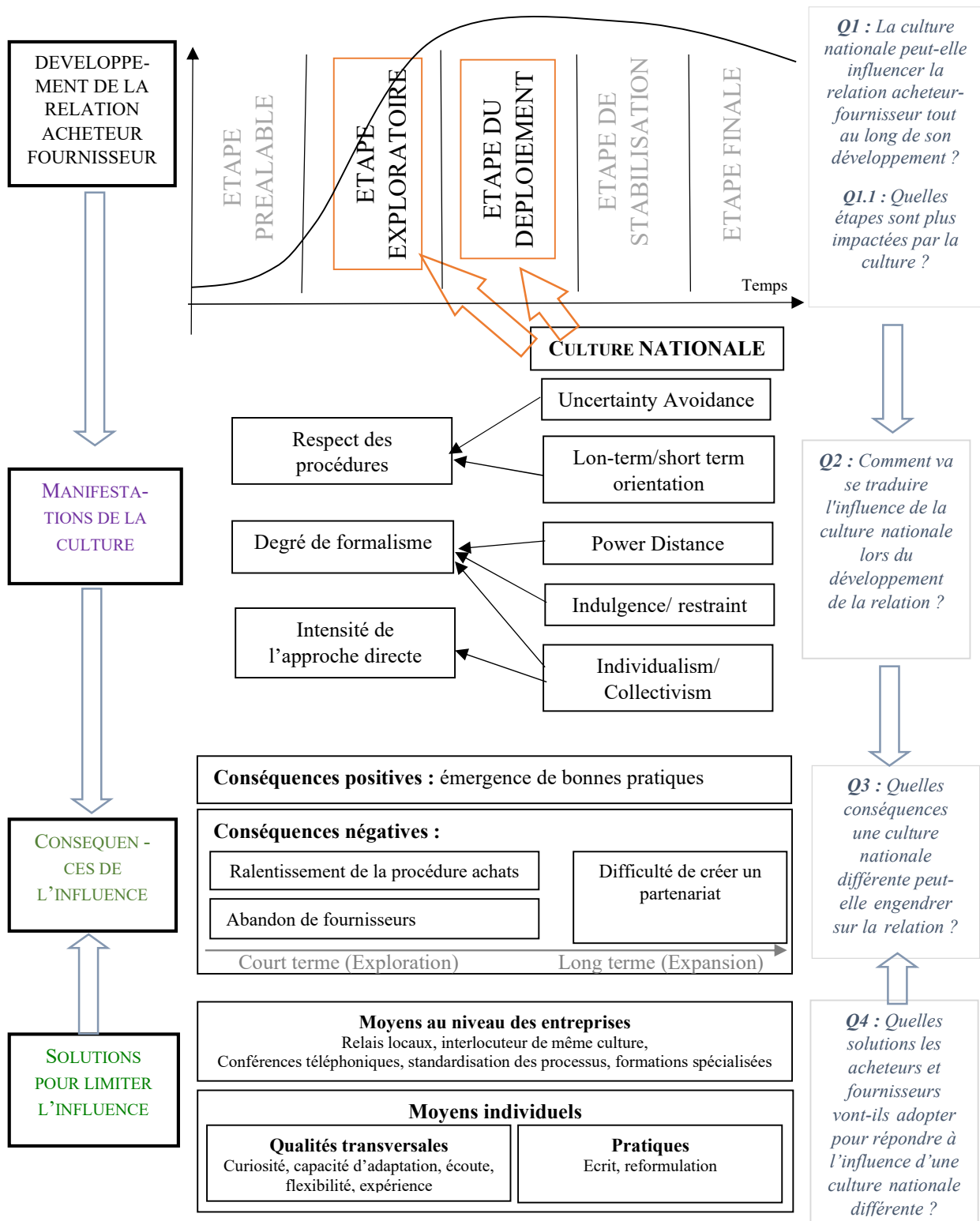


Figure 2. Synthèse des résultats, tirée de Zheng et Ruel (2017)

Cette figure permet de comprendre que la culture nationale influence principalement les étapes 2 et 3 (exploratoire et développement) de la relation. Par ailleurs, les résultats indiquent des manifestations récurrentes de la culture, explicables par l'influence des dimensions culturelles de Hofstede (1984 ; 2001 ; 2011), dans les aspects suivants : le degré de formalisme dans la communication, l'intensité de l'approche directe, le respect des procédures et des règles et la compréhension. Puis, ces manifestations engendrent des conséquences qui peuvent être positives ou négatives. Par exemple, les répondants ont indiqué que collaborer avec un individu de culture différente peut provoquer un partage de pensées et de méthodes de travail entre les parties, et de nouvelles pratiques peuvent alors émerger. Néanmoins, les conséquences négatives sont fortes : de nombreux acheteurs chinois ont évoqué l'abandon de relations naissantes avec des potentiels fournisseurs pour des raisons de différences culturelles ou encore de difficulté à créer une véritable collaboration partenariale. L'enjeu du manque de confiance est largement soulevé, alimenté par la distance géographique, les différences linguistiques et les incompréhensions culturelles. Enfin, l'article propose des solutions basées sur des moyens individuels ou des moyens de l'entreprise afin de mieux collaborer dans les Supply Chains internationales.

S'ancrant dans les préoccupations actuelles des entreprises occidentales qui souhaitent construire des partenariats fructueux, collaborer, avec des clients « venant de loin », cette recherche est riche de contributions managériales :

- 1) les résultats montrent que les étapes d'exploration et de déploiement sont les plus exposées à l'influence de la culture, alors les parties doivent faire preuve de vigilance concernant les aspects culturels de leurs interlocuteurs lors de ces deux étapes.
- 2) la prise de conscience des conséquences potentielles des manifestations culturelles dans la relation interculturelle est primordiale à la gestion de la relation. Ce point permettrait aux deux parties de les anticiper et de limiter leur impact.
- 3) l'étude de cas permet de prendre du recul sur les manifestations culturelles en les associant aux dimensions d'Hofstede (1994). Pour les entreprises, il leur convient de les considérer pleinement et de comprendre les moments où elles apparaissent afin de mieux les gérer, notamment lorsque les conséquences sont négatives, mais aussi lorsqu'elles sont positives : la collaboration dans un contexte interculturel amène des solutions additionnelles grâce à une confrontation d'idées et de méthodes qu'un acheteur et un fournisseur de même culture ne pourraient réaliser seuls.

- 4) cet article propose des solutions permettant de limiter l'influence de la culture : moyens mis en place par les entreprises occidentales (équipes locales, interlocuteur privilégié de même culture...), ou de niveau personnel (pratiques issues de l'expérience et qualités transversales).

Enfin, cet article permet de mieux comprendre l'influence des variables culturelles sur la collaboration dans des Supply Chains internationales et souligne la nécessité de mieux comprendre ces variables afin d'en limiter les effets négatifs et ainsi garantir une meilleure performance dans la Supply Chain, une meilleure compétitivité dans un monde incertain. Ainsi, de manière implicite, cette recherche s'ancre dans le courant des capacités dynamiques.

Le troisième et dernier article de cet axe sur la collaboration se focalise sur la confiance (Ruel et al., 2018). En effet, dans Zheng et Ruel (2017), nous avons déjà montré que les questions de confiance sont essentielles à la collaboration, et ce, en lien avec de nombreuses recherches précédentes (par exemple : Lee et Billington, 1992 ; Ganesan et al., 1994 ; Sahay, 2003 ; Agarwal et al., 2007 ; Ireland et Webb, 2007 ; Ghosh et Fedorowicz, 2008 ; Laeequddin et al., 2010 ; Bachmann et Inkpen, 2011 ; Skandrani et al., 2011).

La nature essentielle du rôle de la divulgation d'informations dans la collaboration dans la Supply Chain soulève la question de la confiance mutuelle entre les entités. Sahay (2003) met en évidence la nature complexe de la confiance et l'importance de son rôle dans les relations au sein de la Supply Chain. Tout d'abord, bien que l'environnement de plus en plus incertain incite les entreprises à collaborer davantage avec leurs partenaires de la Supply Chain, il apparaît qu'elles rencontrent des difficultés à prouver leur confiance à leurs partenaires. Puis, afin de réduire toute méfiance dans les relations existantes, les Supply Chain Managers doivent accorder du crédit à des avantages qui peuvent n'apparaître qu'à un stade ultérieur de la relation, lorsqu'un certain degré de confiance a été établi entre les parties. Lee et Billington (1992) ajoutent que la confiance est à la base même du SCM. Ireland et Webb (2007) estiment que l'objectif principal de la confiance est de créer un environnement permettant d'accroître la valeur ajoutée entre toutes les entités de la Supply Chain et ainsi améliorer la compétitivité ; et Bachmann et Inkpen (2011) suggèrent que les partenaires sont plus disposés à collaborer lorsqu'il existe une relation de confiance. Malgré le grand nombre d'études sur le sujet, la confiance reste une question complexe pour bien des entreprises.



La mondialisation modifie les relations interhumaines et les "questions de confiance" deviennent de plus en plus complexes. Ainsi, cette recherche se focalise sur la question centrale suivante : Quels sont les facteurs qui exercent une influence significative sur la confiance dans la gestion de la Supply Chain ? Plus précisément, cette question est subdivisée ainsi :

- QR1 : Quel est l'effet des sept facteurs identifiés dans la revue de la littérature (c'est-à-dire les valeurs partagées, le partage des informations, la communication, la qualité des informations, la réputation du partenaire, les règles et le comportement face à l'incertitude) sur la confiance dans les Supply Chains et, plus particulièrement, sur la confiance entre une entreprise et l'un de ses fournisseurs de rang 1 ?
- QR2 : Quelle est l'influence sur la confiance de cinq caractéristiques de l'entreprise (à savoir : la taille de l'entreprise, le type d'industrie, les années depuis la création de l'entreprise, la part de marché de l'entreprise et les années de contact avant la collaboration) ?

Compte tenu que de nombreuses recherches largement théoriques ou qualitatives ont traité de ce sujet, nous avons choisi de mobiliser une méthode de recherche quantitative.

Sept facteurs de confiance dans la Supply Chain sont identifiés et les échelles de mesures ont été sélectionnées dans la littérature :

- les valeurs partagées (Zinedlin and Jonsson, 2000),
- le partage des informations (Lotfi et al., 2013)
- la communication (Li et Lin, 2006),
- la qualité des informations (Ganesan, 1994 ; Kwon et Suh, 2004),
- la réputation du partenaire (Anderson et Weitz, 1989 ; Cheng et al., 2005 ; Anderson et al., 1987)
- les règles (Çerri, 2012),
- et le comportement face à l'incertitude (Chen et al., 2011).

Sur la base d'un questionnaire comportant exactement 100 réponses de directeurs et responsable SCM, nous avons mené des analyses statistiques qui ont permis d'identifier les résultats suivants :

- Les sept facteurs sont corrélés avec la confiance et entre eux au niveau de signification de 0,01.
- La confiance est relativement fortement corrélée avec chacun des facteurs, notamment avec la qualité de l'information, le comportement face à l'incertitude et la communication.
- Parmi les cinq caractéristiques de l'entreprise étudiées, seule la part de marché a un effet significatif sur la confiance.

L'article décrit alors un certain nombre de contributions. Tout d'abord, en étudiant quantitativement ces sept facteurs bien connus dans la littérature, cette recherche attire l'attention des Supply Chain Managers sur les principaux éléments de confiance sur lesquels ils devraient se concentrer, en particulier, ils devraient accorder plus d'attention à la qualité de l'information, au comportement face à l'incertitude et à la communication afin de bénéficier des divers avantages de la confiance au sein de leurs Supply Chains (Andaleeb, 1996 ; Zineldin et Jonsson, 2000 ; Dyer et Chu, 2003 ; Narasimhan et Nair, 2005). Deuxièmement, si l'on se focalise sur les trois facteurs les plus influents, il apparaît que la littérature en sait beaucoup plus sur la « communication » que sur les facteurs « qualité de l'information » et « comportement face à l'incertitude ». Notre recherche suggère donc que des études plus approfondies soient menées au sujet de ces deux derniers. Enfin, en ce qui concerne l'impact des cinq caractéristiques de l'entreprise, il a été constaté que seule la part de marché de l'entreprise présente une corrélation significative avec la confiance dans les Supply Chains. Ce résultat est particulièrement intéressant car certaines recherches ont examiné le lien entre le pouvoir (en particulier le « jeu de pouvoir » ou « l'asymétrie de pouvoir ») et la confiance dans les Supply Chain (Cox, 1999 ; Maloni et Benton, 2000 ; Ireland et Webb, 2007). Cependant, bien que leurs résultats indiquent que le jeu de pouvoir peut être lié à la part de marché, ces études ont rarement été menées en utilisant une approche statistique.

Finalement, cette recherche contribue à l'ensemble des connaissances en utilisant une étude quantitative. Elle fournit de nouvelles perspectives sur les facteurs impliqués dans la confiance dans la Supply Chain. Elle permet aux Supply Chains Managers d'identifier les principaux facteurs qui influencent la confiance au sein de leurs propres Supply Chain et d'y construire une meilleure confiance inter-organisationnelle amenant à une meilleure collaboration, elle-même vectrice d'avantages compétitifs dans un environnement incertain. Ainsi, cette recherche s'inscrit de manière implicite dans le courant des capacités dynamiques.

### 3.3. Axe 6 : Résilience

Enfin, j'ai mené plusieurs recherches autour de la résilience de la Supply Chain. Il est peut-être paradoxal de terminer avec cet axe tant il est primordial dans mes travaux. La résilience, en tant que capacité dynamique, est au cœur de ma thèse de doctorat qui prenait sa source dans la crise financière et économique de la fin des années 2000, elle est aujourd'hui au cœur des travaux que je mène au sujet de la crise pandémique COVID-19.

La résilience fait référence à la capacité des Supply Chains à récupérer leurs performances après avoir absorbé les effets de la perturbation (Pettit et al., 2010 ; Spiegler et al., 2012 ; Hosseini et al., 2019). Plus précisément, la résilience de la Supply Chain est la capacité à anticiper et à surmonter les perturbations (Pettit et al., 2013), également définie par Brandon-Jones et al. (2014) comme « *la capacité d'une Supply Chain à retrouver des performances opérationnelles normales, dans un délai acceptable, après avoir été perturbée* ». L'ultime objectif de la résilience de la Supply Chain est de retrouver les performances antérieures à la catastrophe (Li et al., 2017 ; Yao et Fabbe-Costes, 2018). La notion de résilience de la Supply Chain est de plus en plus étudiée depuis la crise financière de la fin des années 2000 et les événements climatiques tels que le tsunami de l'océan Indien en 2004 ou l'éruption du volcan islandais Eyjafjallajökull en 2010 (Bhamra et al., 2011). Dans cette lignée, les questions de résilience des Supply Chains humanitaires, qui s'organisent pour répondre à des crises, ont également été explorées sous l'angle de la contribution des systèmes d'information (Michel et Bidan, 2018). En ce qui concerne la préparation des Supply Chains aux diverses catastrophes ou crises, le courant des capacités dynamiques est un cadre théorique jugé comme pertinent pour examiner comment les entreprises pourraient coordonner leurs capacités pour assurer la résilience des Supply Chains et ainsi maintenir la performance financière (Ponomarov et Holcom, 2009 ; Blome et al., 2013 ; Brusset et Teller, 2017 ; Yu et al., 2019). Plus précisément, la résilience des Supply Chains est considérée comme une capacité dynamique ayant un impact sur la performance avant et après la catastrophe (Polater, 2021). Les entreprises doivent restructurer et réaligner leurs capacités et processus pour s'adapter et répondre rapidement aux changements résultant de perturbations.

J'ai publié quatre articles dans cet axe. Le premier s'intéresse à la contribution des systèmes d'information à la résilience de la Supply Chain (Evrard Samuel et Ruel, 2013), le deuxième à la contribution de la digitalisation à la résilience de la Supply Chain (Zouari et al., 2021), le troisième évalue la contribution des pratiques de gestion des risques de la Supply Chain (SCRM) à la résilience mais aussi à la robustesse des Supply Chains (El Baz et Ruel, 2021), et enfin le dernier permet d'étendre la réflexion sur la résilience à une capacité dynamique révélée par la crise pandémique COVID-19 : la viabilité (Ruel et al., 2021b).

Le premier article (Evrard Samuel et Ruel, 2013) s'appuie sur le contexte international particulièrement incertain de crises (Natarajarathinam et al., 2009) financière, économique, sociale, environnementale de la fin des années 2000 et début des années 2010 : cette situation extrême (Lièvre et Gauthier, 2009 ; Bouty et al., 2012), faite de démesure et porteuse de changements brutaux pour les organisations est aussi qualifiée de « VUCA » (DeGroot et Marx, 2013 ; Mostaghel et al. 2015). Pour le management des Supply Chains, cette situation accélère la nécessité de piloter les flux avec mise en œuvre de systèmes d'information comme des ERP (Vakharia et Yenipazarli, 2008) compte tenu de l'étroit couplage entre flux physiques et flux informationnels dans les Supply Chains (Fabbe-Costes, 2005). En effet, répondant à des besoins liés à l'internationalisation et à la volatilité de la demande sur des marchés hyper concurrentiels, une logique d'intégration de la Supply Chain a été mise en avant depuis les années 1990 (Cooper et Ellram, 1993 ; La Londe et Masters, 1994 ; Lambert et al., 1998). Celle-ci n'est possible qu'en les flux. Le pilotage de cet ensemble se fait donc avec des systèmes d'information interconnectés (tant en interne qu'en externe) permettant de réagir aux aléas. Malgré ces avancées technologiques, la vulnérabilité des Supply Chains continue de s'accroître (Peck, 2006). C'est dans ce contexte que la notion de résilience de la Supply Chain émerge. La résilience de la Supply Chain est une capacité dynamique permettant de rétablir ces flux après une rupture majeure, notamment dans le cadre d'une crise (Christopher et Peck, 2004 ; Pettit et al., 2010 et 2013). Daft et Weick (1984) soulignent que la résilience peut être active ou passive. Elle est active lorsqu'elle correspond à une démarche délibérée de la part des membres de la Supply Chain (suivi des signaux faibles, proactivité, apprentissage organisationnel). La résilience est passive lorsqu'elle est le résultat d'une réponse non-organisée aux événements imprévus : la réponse est donc réactive, par accommodations successives.

Ainsi, cet article cherche à comprendre et analyser comment les systèmes d'information peuvent contribuer à la résilience des Supply Chains en proposant une architecture de systèmes qui contribue à l'efficacité de la chaîne en intégrant l'ensemble des acteurs. En situation de crise, l'un des rôles des systèmes d'information consiste à pouvoir analyser rapidement et collectivement ces informations et pour une meilleure prise de décision (Pan et al., 2012). Notre article se focalise donc sur cette capacité décisionnelle dans le cadre de la résilience des Supply Chains.

Pour répondre à l'objectif de cette recherche, nous avons mobilisé la méthode des cas (Yin, 2009). Deux études de cas représentatives ont été menées dans deux entreprises aux Supply Chains matures vivant une situation similaire à la suite de la crise financière de 2008 (effondrement de leurs marchés) et ses conséquences sur les Supply Chains en 2009 : Caterpillar et Hewlett-Packard. Des entretiens informels, semi-directifs et des observations ont été menés, par ailleurs, des documents internes ont pu être consultés ainsi que des articles de presse.

L'analyse croisée des deux cas révèle que cette crise économique, caractérisée par une chute brutale des ventes, a provoqué des graves perturbations dans les processus Supply Chain et que les progiciels de planification des entreprises (des ERP couplés à des outils de planification et d'exécution interfacés avec fournisseurs, sous-traitants et clients) n'ont pas permis de maîtriser la situation à court terme. Pour pallier, des systèmes décisionnels basés sur des outils plus simples ont été développés sur mesure (principalement sur Microsoft Excel) ; ceux-ci ont permis une collaboration plus réactive dans la Supply Chain. Les deux cas montrent par ailleurs que, qu'importe le niveau de maturité en SCM, aucune de ces entreprises n'a prouvé sa capacité de résilience car elles n'ont pas pu restaurer rapidement une situation stable, engendrant des difficultés de confiance avec certains partenaires de la Supply Chain, et parfois pire : des défaillances de fournisseurs. Dans les deux cas, la crise a engendré une mauvaise gestion dans la Supply Chain basée sur des données de prévision erronées. Ainsi, tout le travail d'optimisation des stocks par les systèmes d'information de planification a été réduit à néant et a dû être repris avec de nouvelles données, et ce, manuellement. Sortir de cette situation a nécessité, dans le cas de Hewlett-Packard, des choix de réorganisations de la Supply Chain afin de limiter la fenêtre « fermée » de prévisions.

Les résultats nous permettent tout d'abord de formuler des propositions pour améliorer la résilience de la Supply Chain. Pour dépasser les limites observées des outils classiques de planification et d'exécution de la Supply Chain en lien avec l'ERP, il leur faudrait s'appuyer sur des outils du Web 2.0 qui permettent de créer du lien, d'encourager les interactivités et de favoriser les connexions entre l'ensemble des maillons. A l'heure de la rédaction et de la publication de cet article, ces outils qui semblent déjà presque dépassés aujourd'hui, étaient encore peu utilisés. Néanmoins, même lors, nous mettions en avant les limites de ces outils pour la résilience des Supply Chains lors des ruptures majeures car ils ne permettent pas d'analyse des paramètres stratégiques. Pour permettre la résilience de la Supply Chain, les systèmes d'information devraient permettre un ajustement inter-organisationnel dynamique grâce à un échange d'information en continu (Rai et al., 2012 ; Geffroy et al., 2017) ce qui est difficile du fait du manque d'interopérabilité dans les systèmes d'information proposés par les divers éditeurs (Bidan et al., 2012). Enfin, si les systèmes d'information gardaient en mémoire, de manière centralisée, des événements survenus dans l'ensemble de la chaîne, il serait possible d'améliorer la prise de décision pour toutes les entités. En cas de crise, les informations pourraient être partagées entre les entités en temps réel et, grâce à l'élaboration de scénarios, pourraient simuler des décisions plus en phase avec la situation rencontrée : cette recherche introduit donc la visibilité de la Supply Chain comme capacité centrale de la résilience de la Supply Chain, et s'inscrit donc dans le courant des capacités dynamiques de manière implicite.

Finalement, cette recherche contribue aux premiers travaux sur la résilience de la Supply Chain (la plupart des travaux ayant été publiés à partir de 2009) en montrant que les systèmes d'information qui soutiennent les Supply Chains ne permettent pas de résilience active lorsque celles-ci sont confrontées à une crise grave. Pourtant, la capacité de résilience peut être accrue grâce à la mise en œuvre de systèmes d'information renforçant les liens entre les acteurs d'une même chaîne et en capitalisant sur les expériences passées. Un échange accru d'information, par exemple *via* des plateformes informationnelles hébergées sur des solutions Cloud, facilite la prise de décision dans les situations d'urgence et une capitalisation des informations liées aux turbulences peut permettre une veille, base sur laquelle créer des scénarios pour mieux anticiper ces situations.

Puis, mes recherches autour de la résilience de la Supply Chain ont repris en 2019 dans l'idée de répondre à un appel à papier de *International Journal of Physical Distribution and*

*Logistics Management* autour de la digitalisation et de la résilience... Difficile de ne pas y répondre compte tenu des recherches menées depuis 2009 ! Ainsi, avec Dorsaf Zouari et Laurence Viale, nous avons publié en 2021 (Zouari et al., 2021) un article qui examine de manière empirique et quantitative la « simple » question de recherche suivante : est-ce que digitaliser la Supply Chain la rend plus résiliente ?

La digitalisation de la Supply Chain émerge dans une ère où la communication et la coordination en temps réel sont recherchées (Geffroy et al., 2017 ; De Corbière et al., 2019) alors que de nombreux risques apparaissent qui peuvent entraver la résilience de la Supply Chain (Colicchia et al., 2019 ; Ivanov et al., 2019 ; Ivanov et Dolgui, 2019). Elle implique des processus, une organisation ou même des compétences de plus en plus matures (Schumacher et al., 2016 ; Colli et al., 2019) ainsi que l'adoption de nouveaux outils digitaux (Büyükoçkan et Göçer, 2018). Par « outils digitaux », il est entendu les technologies qui fournissent de l'intelligence et de la connectivité (Frank et al., 2019). Dans un environnement toujours plus incertain, la résilience, qui est explicitement identifiée dans cette recherche comme une capacité dynamique de la Supply Chain (Yao et Fabbe Costes, 2018), est souhaitable dans les entreprises. Néanmoins peu d'études avaient été menées sur l'impact de la digitalisation sur la résilience de la Supply Chain (Papadopoulos et al., 2017 ; Garay-Rondero et al., 2020 ; Dubey et al., 2021). Notre recherche a la particularité de regarder l'impact de l'adoption de plusieurs outils digitaux à la fois : les quelques rares recherches précédentes se focalisaient sur les apports spécifiques d'un outil ou d'un autre alors que dans les entreprises, plusieurs projets d'adoption d'outils digitaux peuvent être menés de front. Par ailleurs, elle n'ignore pas que la digitalisation n'est pas que faite de l'adoption d'outils : la maturité digitale est clé.

Pour répondre à la question de recherche, nous avons collecté des données sous forme d'un questionnaire auquel un échantillon de 300 vice-présidents, directeurs et Supply Chain managers a répondu après plusieurs pré-tests. Les résultats ont été analysés à l'aide d'une analyse factorielle et d'une modélisation par équation structurelle en utilisant XLStat. Cette méthode d'analyse a été utilisée pour tester l'impact du degré de maturité digitale et des outils digitaux de la Supply Chain sur la résilience de la Supply Chain.

Trois hypothèses sont posées :

- H1. Le degré de maturité digitale contribue positivement à l'adoption d'outils digitaux dans une Supply Chain.

- H2. Le degré de maturité digitale contribue positivement à la résilience de la Supply Chain.
- H3. L'adoption d'outils digitaux contribue positivement à la résilience de la Supply Chain.

Du côté des outils, nous en avons considéré 15 et l'une des contributions de cette recherche, issue de notre revue de la littérature, est de faire le lien entre ces outils et les 14 capacités de la résilience de la Supply Chain (selon Pettit et al., 2010, 2013). Dans le questionnaire, le niveau d'adoption de chacun des outils a été mesuré selon une échelle de 1 à 5 : (1) pas encore commencé, (2) basique, (3) en développement, (4) intermédiaire et (5) avancé.



<b>Outils digitaux</b>	<b>Capabilités de résilience</b>	<b>Références</b>
Big data	Visibilité ; Sécurité	Papadopoulos et al. (2017) ; Ivanov et al. (2019)
Artificial Intelligence Artificielle	Anticipation	Salkin et al. (2018)
Machine learning	Anticipation ; Sécurité	Dolgui et al. (2018b)
Réalité virtuelle et augmentée	Collaboration ; Adaptabilité	Ganzarain et Errasti (2016)
Appareils mobiles et portatifs	Collaboration ; Adaptabilité	Salkin et al. (2018)
Robotique et automatisation	Efficience ; Sécurité	Hofmann et al. (2020)
Plateformes Internet-of-things (IoT)	Efficience ; Collaboration ; Position sur le marché	Salkin et al. (2018)
Cloud computing	Efficience ; Collaboration ; Flexibilité dans l'approvisionnement ; Visibilité	Schumacher et al. (2016) ; Salkin et al. (2018)
Blockchain	Efficience ; Visibilité Collaboration	Koonce (2016) ; Somapa et al. (2018) ; Min (2019) ; Dolgui et al. (2020)
Interfaces homme-technologie avancées	Collaboration ; Visibilité ; Position sur le marché	Oyekan et al. (2017)
Technologies de fabrication intelligentes avancées (ex : l'impression 3D)	Adaptabilité ; Efficience	Salkin et al. (2018)
Technologies de détection d'emplacement (ex : RFID)	Rétablissement ; Collaboration	Ivanov et al. (2014)
Technologies de collaboration (ex : ERP, APS, EDI et workflow)	Adaptabilité ; Collaboration	Sheffi and Rice (2005) ; Schumacher et al. (2016)
Capteurs intelligents	Efficience	Büyükoçkan et Göçer (2018)
Véhicules à conduite autonome	Efficience ; Collaboration	Büyükoçkan et Göçer (2018)

Tableau 11 : Outils digitaux de la Supply Chain et leur contribution à la résilience (Adapté de Zouari et al., 2021)

Quant à la maturité digitale de la Supply Chain, celle-ci s'appuie sur quatre dimensions clés (Colli et al., 2019), en plus des outils précédemment évoqués :

- Les compétences : l'état d'esprit et les compétences (en interne ou sur la base de sur des partenariats externes) nécessaires pour aborder un processus de transformation digitale

- La gouvernance : gouvernance au niveau organisationnel (par exemple, stratégie et plan, structure organisationnelle, gestion de projet, allocation de ressources, sensibilisation et engagement numériques à différents niveaux hiérarchiques).
- La création de valeur : modèles utilisés pour générer et capturer la valeur des données (par exemple, modèles commerciaux de « paiement à l'usage », programmes de reprise et utilisation des données pour les commandes ou les prévisions de maintenance).
- La connectivité : les éléments d'infrastructure nécessaires à la transmission des données à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (par exemple, les capacités de partage des données, la sécurité informatique et les architectures de transmission des données).

Une échelle de mesure de la maturité digitale a ainsi été proposée sur la base de Colli et al. (2019). Chacun des 20 items a été mesuré selon une échelle de Likert de 1 à 5 (de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord).

Puis, la résilience de la Supply Chain a été mesurée en suivant l'échelle de mesure proposée par Pettit et al. (2013). Elle comprend 71 items répartis sur 14 variables (les 14 capacités). Il s'agit de l'échelle de mesure de la résilience de la Supply Chain la plus complète et la plus complexe qui existe dans la littérature et n'est donc pas souvent mobilisée.

Les trois hypothèses ont été validées, des relations positives et significatives ont été démontrées statistiquement. Plus précisément, nous constatons que la contribution du degré de maturité digitale à la résilience de la Supply Chain est plus importante que la contribution de l'adoption d'outils digitaux (66,81 et 33,19 %, respectivement). Par ailleurs, la contribution de la maturité digitale à l'adoption des outils digitaux est confirmée avec une intensité considérable ( $\beta = 0,679$ ). Il apparaît également que le degré de maturité digital a un impact significatif sur la résilience de la Supply Chain ( $\beta = 0,494$ ), mais l'intensité reste à un niveau moyen. L'impact de l'adoption des outils digitaux sur la résilience de la Supply Chain est réel mais moins important ( $\beta = 0,274$ ). Ainsi, nous concluons que la contribution du niveau d'adoption des outils digitaux à la résilience de la Supply Chain est assez faible.

Enfin, pour rebondir sur mes précédentes réflexions autour de l'importance de la taille de l'entreprise (Barlette, 2012 ; Frank, 2019) dans mes travaux sur les systèmes d'information (Ruel et al., 2017a ; Ruel et Ouabouch, 2017) et sur la confiance (Ruel et al., 2018), nous avons soumis les résultats à une analyse multi groupes. Trois échantillons ont donc été créés

en fonction du chiffre d'affaires : G1 les plus grandes entreprises, jusqu'à G3 les plus petites. Grâce à ces analyses supplémentaires, nous identifions que pour les plus petites entreprises (G3), l'hypothèse 3 n'est pas validée : l'adoption des outils digitaux ne contribue pas à la résilience de la Supply Chain, ce qui pourrait s'expliquer par (1) des ressources très limitées (les outils digitaux sont très coûteux), (2) une non prise de conscience de la nécessité de combiner plusieurs outils digitaux, d'où le faible nombre d'outils adoptés et leur faible niveau d'adoption et (3) un besoin moindre d'outils permettant la collaboration, notamment en interne ou des proximités plus importantes existent que dans des grand groupes. Par ailleurs, les résultats montrent que le degré auquel la maturité digitale facilite l'adoption d'outils digitaux dans la Supply Chain est significativement différent (plus fort) entre les entreprises ayant le chiffre d'affaires le plus élevé (G1) par rapport aux plus faibles (G3).

Ces résultats contribuent à la théorie de plusieurs manières. Tout d'abord en mettant en avant que la « digitalisation de la Supply Chain » est composée de l'adoption des outils digitaux, certes, mais aussi de la maturité digitale : nous avons donc généré une variable de second ordre. Puis, cet article est le premier à évaluer statistiquement l'impact du degré de maturité digitale et de l'adoption combinée de plusieurs outils digitaux de la Supply Chain sur la résilience de la Supply Chain. L'identification de la prédominance de la maturité digitale est une contribution qui nous semble importante. Par ailleurs, avec la validation de toutes les hypothèses, nous clarifions et quantifions à grande échelle ce que la littérature explorait préalablement. Enfin, l'utilisation de l'analyse multi groupes permet également de contribuer à la littérature en SCM s'intéressant à l'impact des tailles des entreprises sur leurs capacités.

D'un point de vue managérial, les résultats devraient encourager les professionnels à envisager de poursuivre la digitalisation de leurs Supply Chains afin d'obtenir une meilleure résilience de la Supply Chain dans l'environnement actuel : volatil et incertain. Par ailleurs, ils doivent être conscients que l'adoption d'outils digitaux dans une Supply Chain ne suffit pas en soi à améliorer la résilience... les résultats sont clairs sur la priorité à donner à la maturité digitale, qui contribuera, bien sûr, à améliorer l'adoption des outils digitaux, mais qui a un impact positif encore plus fort sur la résilience que les outils digitaux eux-mêmes. Ainsi, en se concentrant et en investissant dans les éléments du degré de maturité digitale, toute entreprise, même celle dont le chiffre d'affaires est faible, pourrait améliorer considérablement sa résilience. Aujourd'hui, nombreuses sont les entreprises qui se lancent dans des projets

d'adoption d'outils digitaux sans tenir compte de la manière de développer leur degré de maturité digitale.

Les deux derniers articles s'inscrivent dans la crise liée à la pandémie COVID-19 (El Baz et Ruel, 2021 ; Ruel et al., 2021). Dans El Baz et Ruel (2021), nous examinons le rôle des processus de gestion des risques de la Supply Chain (SCRM) dans l'atténuation des effets liées aux perturbations et à leurs impacts sur la résilience et la robustesse de la Supply Chain dans le contexte pandémique qui est un événement qualifiable de « faible fréquence et fort impact » (Hosseini et al., 2019 ; Kinra et al., 2020). En effet, Ivanov (2020a) souligne que la pandémie COVID-19 est un cas particulier de risques de la Supply Chain en termes de durée (long terme), d'incertitude élevée et d'effets « ricochet ». Les perturbations de la Supply Chain causées par une pandémie peuvent naturellement menacer la résilience et la robustesse des Supply Chains (Kumar et Chandra, 2010 ; Le Hoa Vo et Thiel, 2011). Dans cette recherche, deux capacités de la Supply Chain sont donc considérées, la résilience et la robustesse, car la pandémie les a mis à l'épreuve dans de nombreux secteurs avec des pénuries d'approvisionnement, un manque de réactivité et des arrêts de production (Ivanov et Dolgui, 2020). Plus précisément, alors que la robustesse concerne la capacité des Supply Chains à maintenir leurs performances à la suite des impacts d'une perturbation (ou série de perturbations) (Nair et Vidal, 2011 ; Simchi-Levi et al., 2018), la résilience concerne la capacité des Supply Chains à récupérer leurs performances après avoir absorbé les effets de la perturbation (Spiegler et al., 2012 ; Hosseini et al., 2019). Les processus de SCRM étant aujourd'hui largement étudiés, il était également nécessaire d'évaluer comment les entreprises pouvaient les déployer pour faire face aux impacts de l'épidémie de COVID-19. Trois questions de recherche sont donc posées :

- Q1. Les impacts des perturbations COVID-19 affectent-ils les pratiques de SCRM, la robustesse et la résilience de la Supply Chain ?
- Q2. Les pratiques de SCRM ont-elles un impact sur la robustesse et la résilience de la Supply Chain ?
- Q3. Les pratiques de SCRM peuvent-elles atténuer les impacts des perturbations du COVID-19 sur la robustesse et la résilience de la Supply Chain ?

Pour répondre à ces questions, cette recherche s'appuie explicitement sur le courant des capacités dynamiques, mais aussi sur la théorie du traitement de l'information dans les organisations (ou OIPT - *organizational information processing theory* de Galbraith, 1973).

Cette dernière est particulièrement pertinente car le SCRM est basé sur de nombreuses pratiques de traitement de l'information. Quatre processus interconnectés du SCRM sont identifiés grâce à la revue de la littérature :

- L'identification des risques (Kleindorfer et Saad, 2005 ; Wieland et Wallenburg, 2012 ; Fan and Stevenson, 2018)
- L'évaluation des risques (Zsidisin et al., 2004 ; Kleindorfer et Saad, 2005 ; Wieland and Wallenburg, 2012)
- L'atténuation des risques (Chopra et al., 2007 ; Manuj and Mentzer, 2008 ; Wagner and Bode, 2008 ; Azadegan et al., 2020)
- Le contrôle des risques (Berg et al., 2008 ; Manuj and Mentzer, 2008 ; Wieland and Wallenburg, 2012).

Grâce à la revue de la littérature, cinq hypothèses sont posées :

- H1. Les perturbations influencent de manière significative et négative les pratiques de SCRM, à savoir l'identification des risques (H1a), l'évaluation des risques (H1b), l'atténuation des risques (H1c) et le contrôle des risques (H1d).
- H2. La résilience de la Supply Chain est influencée négativement par l'impact des perturbations.
- H3. La robustesse de la Supply Chain est influencée négativement par l'impact des perturbations.
- H4. La résilience de la Supply Chain est influencée positivement par les pratiques d'identification des risques (H4a), évaluation des risques (H4b), atténuation des risques (H4c) et contrôle des risques (H4d).
- H5. La robustesse de la Supply Chain est influencée positivement par les pratiques d'identification des risques (H5a), évaluation des risques (H5b), atténuation des risques (H5c) et contrôle des risques (H5d).

L'ensemble des hypothèses se retrouve dans le modèle conceptuel (Figure 3).

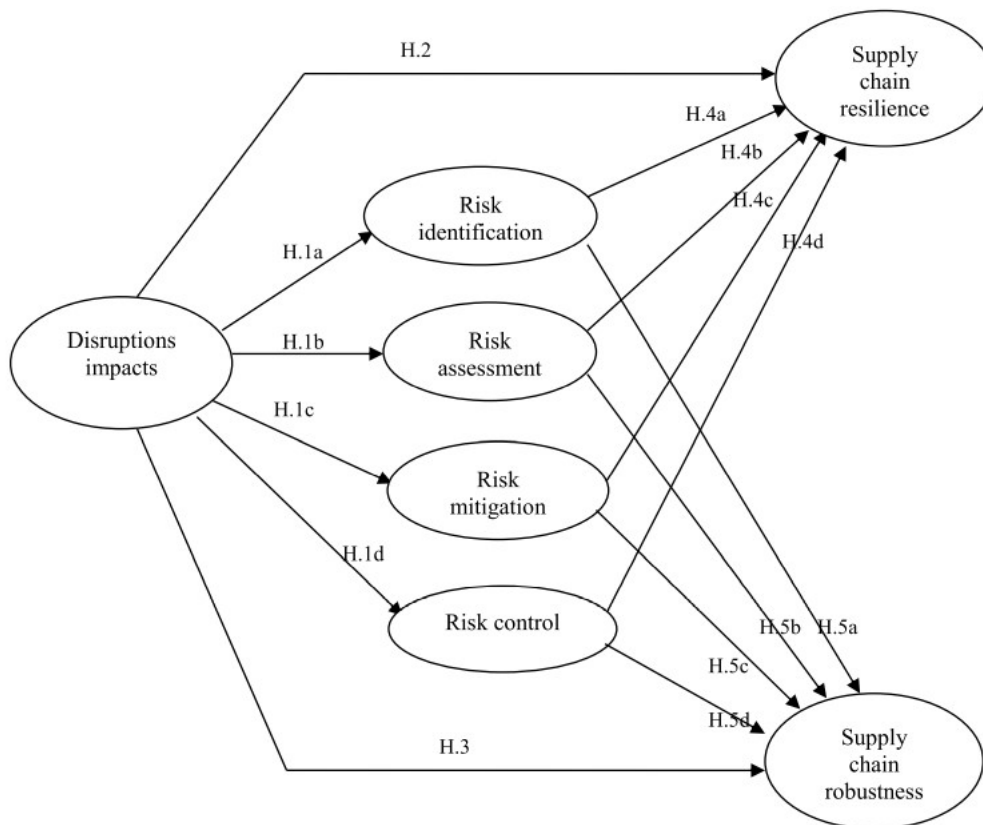


Figure 3. Modèle conceptuel, extrait de El Baz et Ruel (2021)

Nous avons donc mené une recherche empirique de nature quantitative auprès de professionnels du SCM (470 questionnaires valides ont été collectés). Dans cette recherche, l'ensemble des variables est mesuré suivant des échelles de mesure issues de la revue de la littérature. Les analyses sont menées avec une modélisation par équations structurelles des moindres carrés partiels (PLS-SEM) grâce à SmartPLS.

Les résultats montrent une relation directe négative et significative entre les impacts des perturbations et l'identification des risques, l'évaluation des risques et la robustesse de la Supply Chain. Ces résultats démontrent l'impact négatif de la pandémie COVID-19 sur les pratiques de SCRM des entreprises et leur capacité à retrouver leur performance. Par conséquent, H1a, H1b et H3 sont validées. Inversement, aucun effet direct significatif des impacts de la pandémie n'a été trouvé sur la résilience de la Supply Chain ou sur l'atténuation et le contrôle des risques de la Supply Chain. H1c, H1d et H2 ont été donc rejetées.

Par ailleurs, les résultats indiquent l'effet positif et significatif de toutes les pratiques de SCRM sur la résilience de la Supply Chain alors que pour la robustesse de la Supply Chain,

seuls l'identification et le contrôle des risques ont un effet positif et significatif. Par conséquent, H4, H5a et H5d sont validées. En revanche, nous n'avons pas trouvé d'effet direct significatif de l'évaluation et de l'atténuation des risques sur la robustesse de la Supply Chain. H5b et H5c ont donc été rejetées.

Pour compléter ces résultats, des tests de médiations ont été effectués afin d'identifier si des effets indirects pouvaient exister. Dans l'ensemble, les résultats montrent une relation indirecte négative et significative entre les impacts des perturbations et l'évaluation des risques et la résilience des Supply Chains. En outre, ils révèlent des effets indirects positifs et significatifs entre les pratiques de SCRM et la résilience et la robustesse des Supply Chains.

Grâce à ces résultats, nous avons pu contribuer à la théorie de nombreuses manières :

- Les résultats illustrent la nécessité de déployer le SCRM en tant que politiques et mécanismes d'aide à la décision pour prédire et faire face aux pandémies ;
- Ils offrent des preuves empiriques de l'interconnexion des pratiques de SCRM dans un chemin séquentiel que les entreprises pourraient adopter pour faire face aux risques de la Supply Chain.
- L'impact positif des pratiques de SCRM soutient les principes généraux des théories RBV et OIPT. Cette recherche démontre alors le potentiel de la combinaison des théories RBV et OIPT pour étudier le SCM lorsque l'environnement est incertain.
- L'identification des risques est reconnue comme jouant un rôle central car elle influence les autres pratiques de SCRM. Alors, la collaboration avec les partenaires de la Supply Chain et l'échange de connaissances dans l'identification des risques peuvent grandement influencer les résultats des pratiques de SCRM. Cette recherche souligne la nécessité d'une gouvernance relationnelle avec les entités de la Supply Chain afin de générer de meilleurs résultats des pratiques de SCRM.
- Le fait de relier la RBV, l'OIPT et les capacités dynamiques avec la robustesse et la résilience de la SC est une tentative de fournir une vision claire de la façon dont ces concepts interagissent et comment ils peuvent être utilisés dans le cadre d'une stratégie de développement pérenne.
- Le rôle central de la collecte et du traitement des informations dans l'OIPT s'est avéré influencer la robustesse et la résilience de la Supply Chain, et, par conséquent, peut être particulièrement utile pour expliquer le comportement des entreprises pendant la

pandémie de COVID-19 : les pratiques de SCRM peuvent être considérées comme un moyen de réduire le manque d'information habituel dans les situations de perturbation, qui génèrent de l'ambiguïté (Azadegan et al., 2020).

- En outre, du point de vue de la RBV et des capacités dynamiques, une meilleure information sur la disponibilité des ressources est nécessaire pour garantir la capacité de traitement de l'information des entreprises.

Enfin, d'un point de vue managérial, cette recherche ancrée dans les préoccupations fortes et soudaines des entreprises permet de les inciter à adopter volontairement des initiatives de SCRM ou à développer les pratiques existantes en raison de leurs avantages potentiels sur la résilience et la robustesse de la Supply Chain. Dans ce cadre, leur priorité devrait être de développer des mesures d'identification des risques, car elles influencent les autres pratiques. Cependant, la crise ayant impacté financièrement de nombreuses entreprises, il est à anticiper la difficulté pour les Supply Chains Managers de convaincre la direction d'effectuer de tels investissements. Souvent, les pratiques de SCRM sont vues comme efficaces pour des événements à haute fréquence et à faible impact (Blackhurst et al., 2005 ; Braunscheidel et Suresh, 2009 ; Norrman et Jansson, 2004) et cette recherche montre qu'elles le sont aussi pour des événements à faible fréquence et haut impact. Cette recherche donne donc des arguments pour les Supply Chains Managers. Enfin, les résultats incitent à une plus grande collaboration dans la Supply Chain de manière à mieux identifier les risques.

Faisant suite aux nombreuses lectures effectuées pour ce dernier article publié dans *International Journal of Production Economics*, nous avons repéré l'émergence du concept de « Viabilité de la Supply Chain » (Ivanov et Dolgui, 2020). En effet, dans le contexte du SCM, la crise liée à la pandémie COVID-19 a provoqué des changements soudains et catastrophiques dans l'environnement des affaires et même au-delà, perturbant drastiquement les activités des Supply Chains. Avec la pandémie COVID-19, un nouveau contexte a été dévoilé. Celui-ci va au-delà d'une compréhension instantanée des perturbations basée sur les événements. Ce nouveau contexte peut être décrit comme une crise de la Supply Chain caractérisée par une longue et grave incertitude des conditions actuelles et futures et impliquant des questionnements nouveaux autour de la « viabilité » de la Supply Chain. Survivre ou maintenir une Supply chain viable peut être un défi lorsqu'on est confronté à de telles « super perturbations » qui peuvent changer radicalement les conditions d'opération des Supply Chains sur le long terme (Ivanov, 2020a ; Singh et al., 2021 ; Yang et al., 2021).



Malgré des progrès remarquables dans la compréhension des perturbations de manière générale, la pandémie COVID-19 a révélé des lacunes dans la recherche concernant ces « super perturbations ». Dans Ruel et al. (2021), nous postulons alors que la survie et l'adaptation face à de telles « super perturbations » nécessitent une propriété spéciale - la capacité de survivre, de rester viable - c'est-à-dire la viabilité de la Supply Chain (Ivanov, 2021).

L'émergence de ce contexte s'inscrit naturellement dans les récentes recherches, publiées au même moment que notre article, qui viennent questionner la pertinence de la résilience de la Supply Chain comme concept permettant de regagner des performances, regagner un état stable après une perturbation (voir par exemple : Nikookar et al., 2021 ; Wieland, 2021 ; Wieland et Durach, 2021). En effet, dans une situation où les Supply Chains s'effondrent littéralement, la question n'est plus de rebondir et de retrouver un état « normal », mais plutôt de savoir comment s'adapter et survivre dans des conditions internes et externes radicalement différentes. Ainsi, dans cette recherche nous mobilisons la définition de la Supply Chain viable : « *Une Supply Chain viable est un réseau de valeur ajoutée adaptable de manière dynamique et structurellement modifiable, capable (i) de réagir avec agilité aux changements positifs, (ii) d'être résilient pour absorber les événements négatifs et se rétablir après les perturbations, et (iii) de survivre lors de perturbations globales à long terme en ajustant l'utilisation des capacités et leur allocation aux demandes en réponse aux changements internes et externes, conformément aux principes de développement durable, afin de garantir l'approvisionnement de la société et des marchés en biens et services dans une perspective à long terme* » (Ivanov, 2020b).

Ainsi, la notion de viabilité élargit la notion de résilience. La figure 4, extraite de l'article, résume la conceptualisation proposée de la viabilité de la Supply Chain.

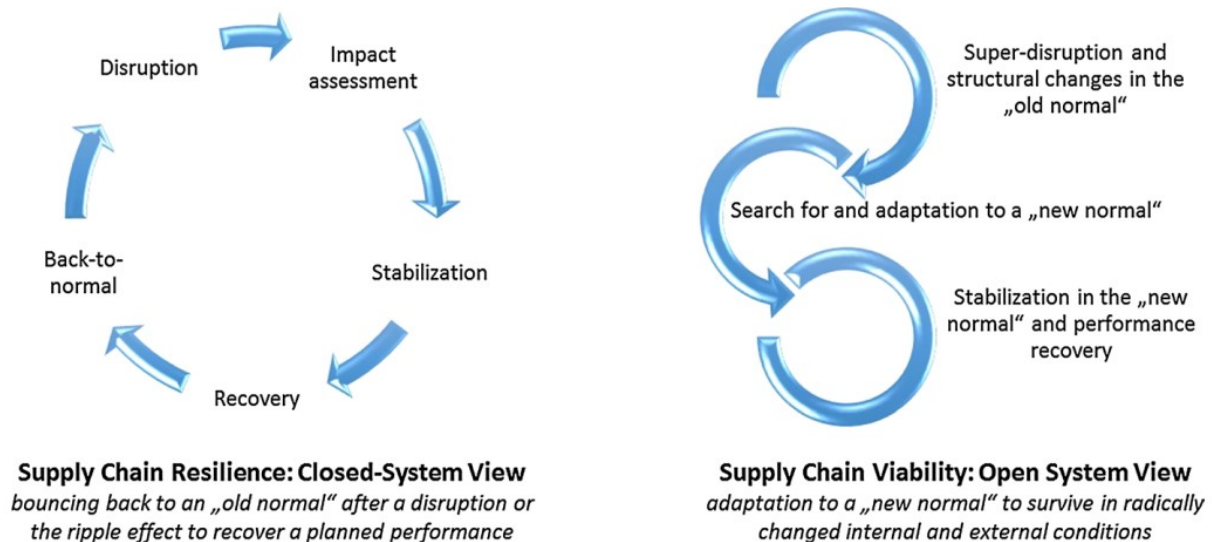


Figure 4. La viabilité de la Supply Chain comme extension de la résilience, extrait de Ruel et al. (2021)

L'objectif de l'étude est de théoriser, d'opérationnaliser et de développer une échelle de mesure empirique pour le concept de viabilité de la Supply Chain. Nous avons donc suivi les recommandations méthodologiques de Churchill (1979) et de Hensley (1999) pour développer notre échelle de mesure. Quatre phases successives ont été suivies :

- La phase 1 opérationnalise le concept de viabilité de la Supply Chain en utilisant la littérature académique et plus précisément les travaux fondateurs de Ivanov (2020b) qui identifient quatre dimensions : les structures et ressources, les capacités de design dynamique, la fenêtre temporelle, et enfin, les tâches opérationnelles. Une littérature riche est mobilisée pour lister 58 items relatifs à ces dimensions.
- La phase 2 s'engage dans le processus de développement de l'instrument de mesure. Onze entretiens approfondis avec des experts fonctionnels sont menés pour trier les dimensions et les items, trouver éventuellement de nouvelles dimensions ou nouveaux items, renforcer la validité de contenu basée sur la littérature et établir la validité apparente.
- La phase 3, qui correspond à l'évaluation psychométrique de l'échelle, rassemble les données d'un premier échantillon (163 répondants) pour examiner les propriétés psychométriques des échelles. Puis, dans cette phase, de nouvelles données sont collectées à partir d'un second échantillon distinct (265 répondants) pour confirmer les propriétés psychométriques de l'échelle. Ainsi, une analyse factorielle exploratoire ainsi qu'une analyse factorielle confirmatoire ont été menées, ainsi que tous les tests

nécessaires pour s'assurer de la fiabilité, de la validité convergente, de la validité discriminante. Enfin, nous avons montré que la viabilité de la Supply Chain est une variable de second ordre.

- Dans la phase 4, nous élaborons des théories et effectuons un test de validité nomologique en utilisant les données d'un troisième et nouvel échantillon (119 répondants). Nous trouvons une cohérence dans les structures factorielles et la validité des construits.

Finalement, à la suite des trois premières phases du protocole, il apparaît que seuls 18 items sont en lien avec le concept de viabilité de la Supply Chain et qu'ils peuvent être regroupés en cinq construits (voir Tableau 12).

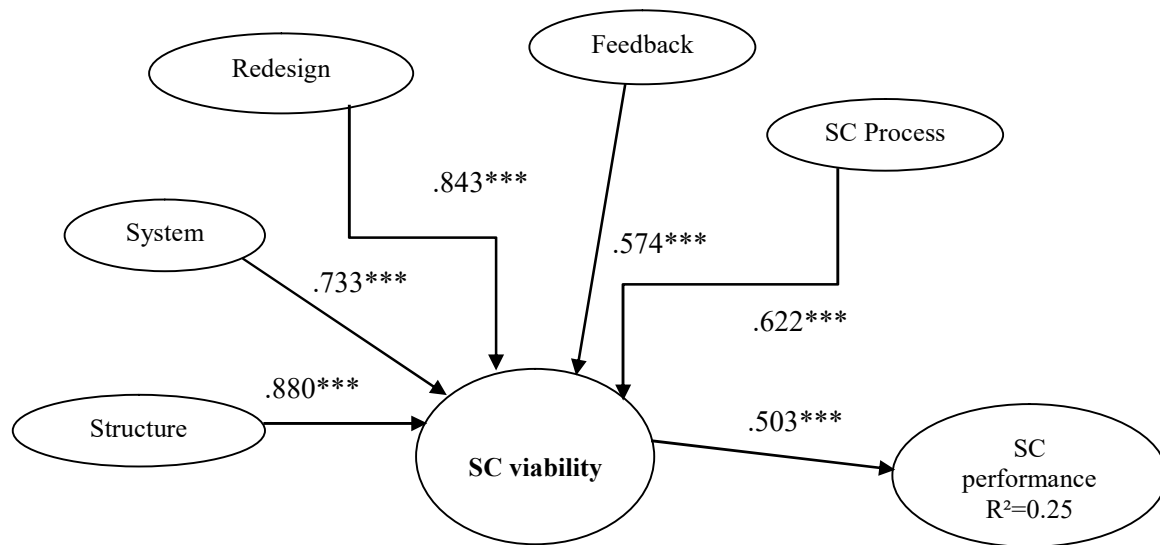
<b>Construits</b>	<b>Nom</b>
<b><i>Structure et mécanismes</i></b>	
Structure_1	Refonte / redesign des structures de la Supply Chain
Structure_2	Conception structurelle adaptable de la Supply Chain
Structure_3	Etablissement de mécanismes adaptatifs qui font transition entre les conceptions structurelles de la Supply Chain
Structure_4	Contrôle des transitions des mécanismes adaptatifs entre les conceptions structurelles de la Supply Chain
<b><i>Development de systèmes</i></b>	
System_1	Mettre en place des systèmes opérationnels durables
System_2	Développement de systèmes capables de répondre à de nouveaux modèles de marché (ex. omnicanal)
System_3	Développement de systèmes capables de répondre à de nouveaux modèles économiques (ex. économie circulaire)
System_4	Développement de systèmes capables de répondre à des perturbations positives (ex. innovations)
<b><i>Redesign de la Supply Chain</i></b>	
Redesign_1	Le redesign de la Supply Chain devrait prendre en considération la gestion des connaissances
Redesign_2	Le redesign de la Supply Chain devrait aider à contourner les problèmes dans la SC
Redesign_3	Le redesign de la Supply Chain devrait amener plus de visibilité dans la SC
<b><i>Feedback dans la Supply Chain</i></b>	
Feedback_1	Mettre en œuvre un cycle de retour d'information 'positif' (= cycle axé sur l'agilité)
Feedback_2	Mettre en œuvre un cycle de retour 'volatil' (= cycle axé sur la résilience)
Feedback_3	Mettre en place un cycle de retour d'information sur la 'survie'
<b><i>Processus de la Supply Chain</i></b>	
Process_1	Maîtriser / contrôler les processus basiques de la Supply Chain
Process_2	Identifier les compétences de la Supply Chain et former
Process_3	Implémenter un processus S&OP
Process_4	Mettre en place des indicateurs clés de performance (KPIs)

Tableau 12 : Echelle de mesure de la viabilité de la Supply Chain, extrait de Ruel et al. (2021)

Soulignons que tous les items des construits « redesign de la Supply Chain » et « processus de la Supply Chain » sont issus des entretiens menés avec les professionnels (et non de la revue de la littérature) tandis que de très nombreux autres items issus des recherches précédentes ont été éliminés.

Par ailleurs, le troisième échantillon a été utilisé en phase 4 (validité nomologique) pour vérifier que la viabilité de la Supply Chain est bien un antécédant de la performance de la Supply Chain. Ce raisonnement s'appuie sur la RBV ainsi que sur l'approche contingente de la RBV (CRBV - *contingent resource based view* de Brush et Artz, 1999). Selon la RBV, une entreprise qui possède et déploie des ressources rares, précieuses et inimitables obtiendra des avantages concurrentiels. Néanmoins, la RBV est réputée comme étant insensible au contexte (Ling-Yee, 2007 ; Brandon-Jones et al., 2014), ce qui n'est pas le cas de la CRBV qui intègre l'idée d'un environnement dynamique et suggère qu'un avantage concurrentiel peut être contingent. Cela signifie que certaines conditions spécifiques ont un effet significatif sur l'impact du regroupement des ressources et de la construction des capacités (Brandon-Jones et al., 2014). En SCM, les perspectives contingentes de la RBV permettent de considérer la nécessité d'adapter les ressources et les capacités d'une entreprise à son environnement afin d'obtenir une meilleure performance en matière de SCM (Brandon-Jones et al., 2014 ; Eckstein et al., 2015 ; Dubey et al., 2020). En outre, la façon dont les ressources et les capacités de la Supply Chain peuvent être regroupées afin de s'aligner sur les contingences externes telles qu'un environnement dynamique ponctué de graves perturbations et incertitudes (Aragón-Correa et Sharma, 2003) est encore un domaine de recherche peu étudié (Brandon-Jones et al., 2014).

Ainsi, en nous basant sur la littérature, nous soutenons que les ressources et les capacités du concept de viabilité de la Supply Chain possédées par une entreprise peuvent avoir un impact sur la performance de Supply Chain dans l'éventualité de graves perturbations. Ainsi, nous théorisons une relation positive entre la viabilité de la Supply Chain et la performance de la Supply Chain (Ivanov, 2020b ; Ivanov et Dolgui, 2020). La Figure 5 montre les résultats des statistiques menées qui indiquent que la viabilité de la Supply Chain a un impact positif et significatif sur la performance de la Supply Chain.



\*\*\*regression weights significant at 0.001

Figure 5. Modèle de recherche pour le test nomologique, tiré de Ruel et al. (2021)

Cette recherche contribue à la littérature de différentes manières :

- Les résultats apportent une forme de tangibilité empirique à la notion de viabilité de la Supply Chain, qui était jusqu'alors purement conceptuelle. Nous proposons une échelle de mesure développée de manière rigoureuse. Ainsi, de prochaines recherches consacrées à ce concept émergent devrait trouver cette échelle utile.
- Nous montrons que la viabilité de la Supply Chain est un concept de second ordre qui contient cinq concepts unidimensionnels (Tableau 12). L'échelle contribue donc à la théorie en identifiant les ressources clés et les processus dynamiques nécessaires à la performance de la Supply Chain dans des environnements particulièrement incertains.
- Cette échelle est un moyen de regrouper les ressources et les capacités de la Supply Chain face à des contingences externes, en l'occurrence des « super perturbations » telles que celles générées par la pandémie COVID-19. Ainsi, cette étude contribue au courant de recherche en SCM qui cherche à démontrer l'utilité de la CRBV en tant que perspective théorique (Grötsch et al., 2013 ; Brandon-Jones et al., 2014 ; Dubey et al., 2020).
- L'abandon de plusieurs items lors de l'élaboration de l'échelle a des implications pour la théorie. La recherche sur le concept de viabilité est émergente (Ivanov 2020b ; Ivanov et Dolgui, 2020) rendant le sujet exploratoire. Cela implique que les résultats doivent être défiés, remis en cause. Une conceptualisation doit être un processus dynamique, ainsi nous anticipons pleinement que cette échelle subira des changements

au fur et à mesure des recherches, mais aussi de l'apparition de nouvelles contingences.

- Enfin, le lien nomologique positif et significatif entre la viabilité et la performance de la Supply Chain est une contribution importante.

Des implications nous semblent importantes également pour les professionnels du SCM, et, plus particulièrement, pour ceux qui souffrent d'un environnement turbulent comme celui généré par la pandémie. Les résultats suggèrent que les professionnels ne doivent pas seulement prendre en compte la stabilité, la robustesse, la résilience, l'agilité, la flexibilité ou même l'efficacité de la Supply Chain lorsqu'ils sont confrontés à un environnement incertain, mais aussi prendre des mesures pour acquérir des ressources et mettre en place des processus qui augmenteront la viabilité de la Supply Chain, et ce, dans l'objectif d'améliorer la performance de celle-ci. Cette recherche est alors une invitation pour les professionnels à utiliser l'échelle de mesure comme un outil de diagnostic pour identifier les domaines qui nécessitent des améliorations. L'échelle fournit tous les éléments sur les facteurs qui permettront d'améliorer et de garantir la viabilité de la Supply Chain. Plus précisément, l'échelle de mesure montre le besoin considérable de : (1) se concentrer sur les ressources et les processus clés du SCM pour (2) adapter la conception de la Supply Chain en utilisant des cycles de retour de l'information (feedback) afin de faire face aux changements et aux incertitudes environnementales. Cela signifie que l'adaptabilité doit être considérée par les professionnels comme un moyen d'atteindre la viabilité de la Supply Chain, mais aussi que le rôle des fondamentaux du SCM (c'est-à-dire "Maîtriser / contrôler les processus de base de la Supply Chain", "Identifier les compétences et former", "Mettre en œuvre le processus S&OP" et "Mettre en place les KPI") est crucial.

#### 3.4. Synthèse des travaux mobilisant le courant des capacités dynamiques

Dans cette partie consacrée aux capacités dynamiques, les articles présentés sont ancrés, implicitement ou explicitement, principalement dans le courant des capacités dynamiques, avec parfois un clin d'œil appuyé à la RBV, et parfois des extensions ou des combinaisons avec d'autres théories (notamment l'OIPT et la CRBV). Les neuf articles présentés contribuent tant à la recherche qu'à la sensibilisation des praticiens du SCM de diverses manières. Les trois axes (agilité, collaboration et partage d'information, et enfin résilience),

traités uniquement avec des recherches empiriques, cherchent à opérationnaliser le concept de capacités dynamiques afin de donner les moyens aux praticiens de rendre leurs Supply Chains plus performantes, plus compétitives, dans un environnement incertain, voire très incertain dans le cadre de la pandémie COVID-19. Le tableau 13 présente une vue synthétique des publications présentées.

Axes	Articles académiques
Axe 4	RUEL S., ZOUARI D., SAMUEL K. (2011), Design des chaînes logistiques intégrées : tester la validité du modèle de Fisher dans le secteur de l'informatique, <i>Revue Française de Gestion Industrielle</i> , Vol. 30 n° 1, pp. 7-20
	RUEL S., EVRARD SAMUEL K. (2012), La gestion de l'incertitude dans une chaîne logistique globale : une étude de cas dans le secteur informatique, <i>Revue Management et Avenir</i> , Vol.1 n°51, pp.78-98
Axe 5	RUEL S., EVRARD SAMUEL K., VIGNARD N. (2013), Collaboration and information sharing in an internal supply chain during an innovation project, <i>Supply Chain Forum: An International Journal</i> , Vol.14 N° 4, pp.32-41
	ZHENG L., RUEL S. (2017), Comment collaborer avec nos amis venant de loin ? L'impact culturel sur le développement d'une relation internationale acheteur-fournisseur : cas de la Chine, <i>Gestion 2000</i> , Vol.34 N°1, pp.117-140
	RUEL S., SHAABAN S., WU J. (2018), Factors which influence trust in supply chain, <i>Logistique &amp; Management</i> , Vol.26 N°1, pp.58-69
Axe 6	EVRARD SAMUEL K., RUEL S. (2013) Systèmes d'information et résilience des chaînes logistiques globales, <i>Systèmes d'Information et Management</i> , Vol.18 N°1, pp.57-85
	ZOUARI D., RUEL S., VIALE L. (2021), Does digitalizing the Supply Chain contribute to its resilience?, <i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i> , Vol.51 N°2, pp. 149-180
	EL BAZ J., RUEL S. (2021), Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era, <i>International Journal of Production Economics</i> , Vol. 233, 107972.
	RUEL S., EL BAZ J., IVANOV D., DAS A. (2021b), Supply Chain Viability: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validation, <i>Annals of Operations Research</i> , <a href="https://doi.org/10.1007/s10479-021-03974-9">https://doi.org/10.1007/s10479-021-03974-9</a>

Tableau 13 : Synthèse des articles ancrés dans la notion de capacités dynamiques

#### 4. Travaux futurs et conclusion

Dans cette dernière section de la note de synthèse, je souhaite mettre en avant mes perspectives de recherche pour les années à venir. Certaines de ces perspectives sont bien réelles, avec des travaux déjà menés entièrement et actuellement soumis à des revues académiques internationales, d'autres à des stades plus embryonnaires. Enfin, si toutes mes recherches sont collectives, menées avec des collègues en France et à l'international, je souhaite encore accroître cette dimension collective avec l'encadrement de doctorants ou encore la participation à des appels à projets financés.

Les perspectives de recherche s'organisent autour des thématiques (1) de la diversité, de l'inclusion et du management responsable des Supply Chains, (2) de la résilience de la Supply Chain, en particulier face à la crise pandémique et (3) de la digitalisation de la Supply Chain. Ainsi, ces perspectives s'ancrent pleinement dans le sillon créé depuis le début de ma carrière de chercheuse.

##### 4.1. Diversité, inclusion et management responsable des Supply Chains

La note de synthèse a permis de mettre en avant, notamment dans le troisième axe « SCM et management durable des organisations » mon intérêt depuis quelques années pour les questions de durabilité de la Supply Chain, marqué à la fois par les expertises en la matière chez Excelia et KEDGE Business School. Faisant actuellement partie du « Sustainability Excellence Center » chez KEDGE Business School, mon intérêt pour le sujet ne fait que se renforcer, et ce dans une belle dynamique collective conduite par des chercheurs internationaux de premier plan en le domaine. Ainsi, j'ai conduit trois recherches :

- Un article a été publié début août 2021 dans la revue *Technological Forecasting & Social Change* (CNRS 2, FNEGE 2, HCERES A) pour une édition spéciale portant sur le management responsable et les entreprises familiales. Notre article, co-écrit avec Morgane FRITZ, Andreas KALLMÜNZER et Rainer HARMS, s'intitule « Sustainability Management in Supply Chains: the Role of Familiness », et s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle pour montrer les différences de pressions institutionnelles entre les entreprises familiales et non-familiales pour l'adoption de



pratiques durables dans la Supply Chain. Il s'appuie sur 12 études de cas, six dans des entreprises familiales et six non-familiales<sup>10</sup>.

- Un deuxième article s'inscrit dans la lignée de l'agenda de recherche publié en 2020 dans *Logistique & Management* (Ruel et al., 2020). Avec Morgane FRITZ, nous poursuivons nos réflexions autour de l'apport de la diversité de genre dans la fonction SCM, et plus particulièrement sur la manière dont cette diversité peut amener plus de décisions en faveur de la durabilité dans la Supply Chain. Ainsi, sur la base de 30 entretiens semi-directifs menés avec des Supply Chain Managers (15 femmes et 15 hommes), nous montrons que les contributions principales d'une plus grande diversité de genre se ressentiraient principalement sur le pilier social du développement durable (respect des règles QHSE, bien-être au travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs...). Après une première soumission aux RIRL 2020, cet article a été sélectionné par les meilleurs papiers « Best Papers » et a été soumis à *Supply Chain Forum : An International Journal* (CNRS 4, FNEGE 3, HCERES B). Cet article a été publié en ligne le 5 juillet 2021<sup>11</sup>.
- Un troisième article, co-écrit avec Anicia JAEGLER, s'appuie quant à lui sur les données collectées auprès de près de 1100 diplômés du Master spécialisé ISLI de KEDGE Business School. Présenté en mars 2021 lors de la 8<sup>ème</sup> édition de International EurOMA Sustainable Operations and Supply Chain Forum, il a été soumis à la revue *Sustainability* (Open access journal, Impact factor : 2.576) et a été publié le 18 juin 2021<sup>12</sup>. Il interroge, de manière comparative, l'impact du genre et de l'expatriation sur la progression de carrière de ces diplômés. Il montre que le genre est plus de quatre fois plus important qu'une expatriation dans la manière dont les diplômés progressent dans leur carrière. Cette recherche met statistiquement en lumière le plafond de verre pour les femmes qui œuvrent dans la fonction SCM.

Dans cette lignée, je mène actuellement d'autres travaux de recherche, à des stades plus ou moins avancés. Par exemple, avec Anicia JAEGLER et Nadine KAFA, nous débutons un projet qui vise à classer par une combinaison des méthodes Delphi et Voting-AHP les différents facteurs d'évolution dans la carrière en SCM. Notre objectif, avec cette méthode multicritères, est d'identifier les facteurs les plus importants mais aussi de comparer la

---

<sup>10</sup> Cet article n'a pas été inclus dans la note de synthèse car a été publié après sa quasi-finalisation.

<sup>11</sup> Cet article n'a pas été inclus dans la note de synthèse car a été publié après sa quasi-finalisation.

<sup>12</sup> Cet article n'a pas été inclus dans la note de synthèse car a été publié après sa quasi-finalisation.

classification des critères selon les genres. Ensuite, ayant à cœur de faire rencontrer mes co-auteurs d'Excelia et co-auteure de KEDGE Business School, j'ai proposé à Morgane FRITZ, Minelle SILVA et Anicia JAEGLER que nous co-écrivions un chapitre d'ouvrage sur les Femmes dans les Supply Chains. Ce chapitre d'ouvrage est une demande émanant de Joseph SARKIS pour un livre qui sera édité par Palgrave-MacMillan. Enfin, avec Anicia JAEGLER et Nadine KAFA nous avons soumis une proposition de chapitre d'ouvrage pour le « Routledge Handbook of Urban Logistics » coordonné par Jason MONIOS : ce chapitre s'intéressera aux déplacements dans la ville et la manière dont ils sont marqués par les genres.

Les questions de diversité en SCM et en logistique sont également étudiées par Alexandre LAVISSIERE au sein de KEDGE Business School. C'est la raison pour laquelle, sous sa coordination, nous avons proposé un projet à l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) en novembre 2020. Celui-ci, intitulé REFEMTA pour « RETaining FEMale TAlent in the Supply Chain Pipeline », n'a malheureusement pas été retenu, mais les avis et commentaires reçus en mars 2021 sont encourageants et nous souhaitons ainsi améliorer notre proposition afin de la soumettre de nouveau à l'automne 2021. Les entités rassemblées pour ce projet sont les suivantes : KEDGE Business School (Alexandre LAVISSIERE, Anicia JAEGLER et moi), ESDES (Université Catholique de Lyon – avec Lin CHI VO), CRINI (Université de Nantes – avec Mary LAVISSIERE) et ENSM (Ecole Nationale Supérieure Maritime – avec : Gersende LE DIMNA).

Intéressée par les questions d'inclusivité de manière large, je souhaite également explorer d'autres aspects que celui du genre en SCM. C'est la raison pour laquelle je mène aujourd'hui deux autres projets sur l'inclusivité :

- Le premier, avec Minelle SILVA, cherche à montrer comment la préexistence d'un grand programme d'inclusion sociale dans la Supply Chain (dit « programme d'achats inclusifs »), entre une grande multinationale du secteur des cosmétiques et ses fournisseurs, a permis à la Supply Chain d'être plus résiliente pendant la pandémie COVID-19. Cet article a été soumis le 22 juin 2021 à une édition spéciale du *Journal of Purchasing & Supply Management* (CNRS 3, FNEGE 3, HCERES B) et a été évalué positivement par les relecteurs qui demandent des révisions majeures pour le 25 novembre 2021.
- Le second, avec Minelle SILVA et José Milton SOUSA FILHO, a pour objectif de proposer une échelle de mesure de l'inclusivité dans la Supply Chain, en suivant le

protocole de Churchill (1979) et de Hensley (1999). L'ensemble des données a été collecté et les analyses effectuées. Actuellement en rédaction, cet article sera soumis à l'automne 2021 au *Journal of Business Ethics* (CNRS 2, FNEGE 1, HCERES A).

Mon intérêt pour les questions de genre et de diversité m'a amenée à être contactée pour la rédaction d'un projet à déposer en novembre 2021 auprès de ERASMUS+. Si les contours du projet sont en cours de définition, plusieurs certitudes existent désormais : la thématique de la diversité dans le SCM ainsi que le consortium qui souhaite participer au projet. Celui-ci, coordonné par Klaas STEK et Aldis SIGURDARDOTTIR (Université de Twente), sera également composé de Corvinus University (Gyongyi VOROSMARTY), Jönköping University (Jenny BÄCKSTRAND), Maastricht University (Nadine KIRATLI), Tilburg University (Eugenia ROSCA), University College Dublin (Hakan KARAOSMAN et Donna MARSHALL) et bien sûr KEDGE Business School.

Ensuite, suivant un raisonnement abductif, nos recherches avec Morgane FRITZ nous ont amenées à constater qu'il existe un écart important entre la manière dont les professionnels du SCM définissent le management durable de la Supply Chain et les diverses définitions proposées dans la littérature. D'ailleurs, la plupart des définitions ne reposent pas sur des enquêtes empiriques et sont issues de papiers purement conceptuels. C'est la raison pour laquelle, sur la base d'entretiens, nous avons travaillé à comprendre les raisons de ce décalage. Un article intitulé « Sustainability Management in Supply Chains: addressing the gap between theory and practice » a été soumis à *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (CNRS 2, FNEGE 2, HCERES A) le 28 septembre 2021.

Avec l'encadrement de la thèse de Svetlana DE CHABOT, intitulée « Supply chain management : Pratiquer l'inclusion sociale et la diversité dans les pays émergents et évaluer les impacts sur la supply chain amont » et qui a débuté le 15 septembre 2021, j'espère pouvoir renforcer cet axe de recherche. Des détails sur cet encadrement de thèse sont à retrouver dans la partie 2 du mémoire : la notice personnelle.

Enfin, dans le champ du management des systèmes d'information, les questions d'inclusion numérique me semblent poser des problématiques nouvelles de recherche qu'il me semblerait utile que j'étudie : fracture numérique, pauvreté, handicap, manque de formation, refus des

technologies digitales par peur d'une perte de liberté ou encore d'aliénation<sup>13</sup> sont autant d'exemples de motifs d'exclusion d'une société qui se digitalise, alors que dans le même temps les outils digitaux peuvent être présentés comme des nouveaux outils d'inclusion sociale<sup>14</sup>.

#### 4.2. Résilience de la Supply Chain, réponses à la crise

Si l'appel à contribution de *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* couplé à la soudaine pandémie du COVID-19 ont largement relancé mes recherches sur la question de la résilience, je ne compte pas pour autant arrêter là. D'ailleurs, au-delà des travaux présentés dans l'axe 6, d'autres recherches sont à considérer. J'ai répondu à l'automne 2020, avec des anciens collègues d'Excelia, à l'appel à projet AAP-RA-COVID-19 de l'ANR en proposant un projet « RESCUE » (Responsibility, Efficiency and Sustainability patterns of supply chains facing Crises and Unexpected Events) qui n'a malheureusement pas été retenu. Par ailleurs, six articles sont actuellement soumis dans des revues internationales, et ce, à des stades différents. Ces articles s'intéressent à la résilience ou alors à la gestion des risques, parfois sous l'angle de la Supply Chain, et d'autres sous l'angle organisationnel voire sectoriel.

Sous l'angle immédiat de la « résilience de la Supply Chain », deux articles sont actuellement dans le processus de soumission / publication.

- Le premier, rédigé avec Jamal ELBAZ a été publié le 31 août 2021 dans *International Journal of Production Research* (CNRS 2, FNEGE 2, HCERES A) et est intitulé « Disaster readiness' influence in the impact of supply chain resilience and robustness on firm's financial performance: A COVID-19 empirical investigation »<sup>15</sup>, et montre, sur la base d'une étude empirique quantitative comportant 398 répondants la nécessité d'améliorer la « préparation aux catastrophes » afin d'engendrer une meilleure résilience et robustesse de la Supply Chain. D'autre part, si les résultats soulignent l'influence positive de la résilience de la Supply Chain sur la performance de celle-ci,

---

<sup>13</sup> Voir : <https://www.usine-digitale.fr/editorial/le-numerique-pourrait-deboucher-sur-de-nouvelles-formes-d-alienation-de-surinvestissement-de-la-sphere-professionnelle-s-inquiete-le-syndicaliste-eric-peres.N321182> (consultation le 17 septembre 2021)

<sup>14</sup> Voir le rapport des Nations Unis : <https://www.un.org/development/desa/dspd/2021/02/digital-technologies-for-social-inclusion/> (consultation le 17 septembre 2021)

<sup>15</sup> Cet article n'a pas été inclus dans la note de synthèse car a été publié après sa quasi-finalisation.

les effets de la robustesse n'ont en revanche pas été démontrés. L'article s'appuie explicitement sur le courant des capacités dynamiques mais aussi sur la théorie « organizational readiness for change » (ORC) de Weiner (2009).

- Le second est actuellement en cours de révision pour une soumission en deuxième tour suite à une demande de modifications majeures à *Journal of Business Research* (CNRS 2, FNEGE 2, HCERES A). Avec Jamal ELBAZ et Zahra FOZOUNI ARDEKANI, nous avons cherché à examiner empiriquement les effets de la résilience et de la robustesse de la Supply Chain sur les impacts des perturbations liées à la pandémie COVID-19 et, globalement, sur la performance financière de l'entreprise en mobilisant la théorie de l'orchestration des ressources (ROT).

Par ailleurs, nous avons mené, avec Jamal ELBAZ une recherche connexe aux précédentes mais qui mobilise, cette fois, non pas le concept de résilience de la Supply Chain, mais celui de continuité des affaires ou « Business continuity ». Cet article, actuellement en statut « Revise & Resubmit » dans la revue *Supply Chain Management: An International Journal* (CNRS 3, FNEGE 2, HCERES A), est intitulé “The impact of business continuity practices on disaster readiness and business performance: An empirical investigation of COVID-19 outbreak effects” et apporte des résultats, qui, à notre sens, soulèvent plusieurs questions concernant la validité des connaissances préexistantes sur la continuité des activités et la préparation aux catastrophes dans le contexte particulier de la pandémie COVID-19.

Une autre recherche connexe se focalise sur les pratiques de SCRM et la manière dont elles sont influencées par la culture de l'entreprise en temps de COVID-19. Avec Jamal ELBAZ, Fedwa JEBLI et Temiyado AKENROY, nous avons soumis fin juillet 2021 un article empirique à *Management Decision* (CNRS 4, FNEGE 3, HCERES B) intitulé “Organizational culture's influence on supply chain risk management practices during COVID-19 outbreak: An empirical investigation”. Les résultats mettent en évidence l'impact positif des dimensions de la culture organisationnelle sur les pratiques de SCRM. Plus précisément, ils révèlent l'impact positif de la flexibilité comme culture organisationnelle sur le « contrôle des risques » et que l'orientation vers le contrôle (comme culture organisationnelle) influence positivement l'« identification des risques ».

Par ailleurs, et pour élargir mes connaissances autour de la résilience, j'ai pu contribuer à deux autres projets, l'un relatif à la résilience des PME en temps de COVID-19 (avec Saad

ZIGHAN, article soumis à *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* – soumis en 2<sup>ème</sup> tour le 12 septembre 2021) et l'autre à la résilience sectorielle du secteur de la conformité maritime en lien avec l'IACS (International Association of Classification Societies) en tant que méta organisation. Ce dernier article, co-écrit avec Raphaël LISSILLOUR et Héloïse BERKOWITZ a été soumis en premier tour dans *Supply Chain Forum : An International Journal* (CNRS 4, FNEGE 3, HCERES B) le 30 septembre 2021.

Si la résilience et les contextes de crise m'ont passionnée depuis que j'étais étudiante en Master 2, je retrouve cette « flamme » chez mes étudiants. J'ai donc encadré sur l'année académique 2020-2021 plusieurs étudiants pour leurs mémoires de fin d'études du Programme Grande Ecole autour de cette thématique. Un mémoire, en particulier, utilise une étude de cas dans le secteur pharmaceutique pour regarder comment la pandémie a fait évoluer la Supply Chain en lien avec le cycle de vie des produits complètement bouleversé. Persuadée que de nouvelles crises viendront jaloner les prochaines décennies, j'aurai à cœur d'encadrer étudiants en Master 2 et doctorants dans ces sujets de recherche.

#### 4.3. Digitalisation de la Supply Chain

Les questions de management des systèmes d'information et de digitalisation ont également été centrales dans mon parcours de chercheuse. D'ailleurs, mon Master 2, obtenu en 2009 à l'IAE de Grenoble était intitulé « Management des Systèmes d'Information de la Chaîne Logistique ». Depuis lors, je me suis souvent considérée comme une chercheuse en SCM avec un fort attrait pour les enjeux managériaux autour des systèmes d'information. Dans cette dynamique, j'ai décroché en 2020 un poste de Professeure Associée chez KEDGE Business School dédié à un profil de professeur en management des systèmes d'information ayant un fort attrait pour le SCM ! Je ne me considère toujours pas pleinement comme enseignante en management des systèmes d'information mais je reste chercheuse en SCM avec cet attrait particulier. Ainsi, à l'avenir je compte persévérer dans mes recherches autour de la digitalisation de la Supply Chain. Il faut dire que les enjeux liés aux technologies de l'industrie 4.0 sont nombreux (intégration de la Supply Chain – Rai et al. 2006, résilience - Ivanov et al., 2019) et que bien des entreprises font face à d'immenses difficultés pour digitaliser leurs processus, notamment ceux de la Supply Chain compte tenu de leur nature inter-organisationnelle.

Cette volonté est marquée par des travaux déjà bien avancés ou à des stades plus préliminaires.

Premièrement, Raphaël LISSILLOUR m'a proposée de me joindre à lui pour la rédaction d'un article s'intéressant à des réseaux sociaux chinois : WeChat et DingTalk. Nous avons analysé comment ces réseaux sociaux, donc un contexte culturel particulier (mon intérêt pour l'interculturel se reflète aussi dans Zheng et Ruel, 2017), influencent le partage informel des connaissances dans une Supply Chain Interne. Cette focalisation sur la Supply Chain Interne se trouvait déjà dans Ruel et al. (2013). Puis, nous avons mobilisé la KBV (comme dans Ruel et al., 2019) pour soutenir notre analyse des résultats. Cet article a été soumis en premier tour à *Supply Chain Forum : An International Journal* le 18 juillet 2021 (CNRS 4, FNEGE 3, HCERES B).

Deuxièmement, avec Laurence VIALE et Dorsaf ZOUARI, nous avons développé un intérêt particulier pour les questions de digitalisation dans la Supply Chain (mais aussi dans les achats), nous conduisant à prolonger nos travaux en la matière. C'est la raison pour laquelle, rebondissant sur mes questionnements récurrents autour de l'impact de la « taille de l'entreprise » (Ruel et Ouabouch, 2017 ; Ruel et al., 2017a ; Ruel et al., 2018 ; Ruel, 2019b ; Zouari et al., 2021) nous avons rédigé un article intitulé « Towards a better understanding of the ambivalent effect of 'Firm size' using TOE framework and Challenges to Supply Chain Digitalization » et l'avons soumis à *International Journal of Logistics Management* (CNRS 3, FNEGE 3, HCERES B). L'article a été évalué positivement par les relecteurs qui demandent des révisions pour le 21 novembre 2021. Cet article empirique, basé sur des questionnaires, montre que la variable de la taille de l'entreprise influence l'adoption des outils digitaux dans la Supply Chain et que cette influence dépend du type d'outils et ensuite, que la taille de l'entreprise n'a aucun effet sur les défis (ou barrières) vécus par les entreprises quant à la digitalisation de la Supply Chain. Nous espérons prolonger ces travaux avec une recherche portant sur l'impact de ces défis sur le niveau d'adoption des outils digitaux et sur la résilience de la Supply Chain.

Troisièmement, je coordonne actuellement un projet d'article avec Jamal ELBAZ, Dmitry IVANOV et Arash AZADEGAN autour de l'impact de la légitimité organisationnelle sur l'adoption des outils digitaux en contexte de crise pandémique COVID-19. En effet, la presse spécialisée en SCM indique que la crise a un effet accélérateur sur la digitalisation des

processus de SCM. Tout d'abord, cela reste à prouver sur une large base empirique. Ensuite, il faut vérifier si la tendance se confirme pour tous les types entreprises. Actuellement, j'ai collecté toutes les données nécessaires pour cet article (204 questionnaires) et les données ont été analysées sur SmartPLS. L'article est en cours de rédaction et sera soumis à une revue internationale à l'automne 2021. Enfin, il me semble que la crise du COVID-19 a permis l'émergence de nouveaux questionnements en matière de digitalisation et de management des systèmes d'information, et ce, pas uniquement dans le cadre des Supply Chains. Ainsi, les problématiques autour des questions de traçage des populations (voir l'exemple de l'application « TousAntiCovid » dans l'interview du Pr. Frantz ROWE dans *The Conversation*<sup>16</sup>, Rowe et al., 2020 ; ou encore de « COVIDSafe » en Australie, Lin et al. 2021) et de l'acceptabilité de ces pratiques nécessitent d'appliquer plusieurs regards, parfois novateurs en recherche, comme celui de l'éthique et du respect des données privées (Rowe, 2020 ; Bidan et al., 2021)<sup>17</sup>, celui de l'inclusion et plus précisément de l'inclusion numérique (Thompson et al., 2014), ou encore celui de l'acceptation des nouvelles technologies par exemple *via* les modèles TAM (Davis, 1989 ; Davis et al., 1989) ou UTAUT (Venkatesh et al. 2003).

Quatrièmement, poursuivant ce petit « pas de côté », avec Mourad CHOUKI et Valérie FERNANDES, nous continuons à explorer le concept de Digital Project Integration en creusant les aspects liés à la gestion des connaissances entre les divers acteurs des projets digitaux. Un article est actuellement en cours de révisions dans la revue *Supply Chain Forum: An International Journal* (CNRS 4, FNEGE 3, HCERES B).

En guise de conclusion, je pense que cette double casquette SCM/management des systèmes d'information me caractérise dans notre communauté scientifique, bien que mon intérêt pour les questions de résilience et de management durable des Supply Chains soit tout aussi fort. Je compte continuer mes recherches sur la digitalisation afin de nourrir cette spécificité qui est également alignée avec les besoins des entreprises. Enfin, j'ai le plaisir d'encadrer de très nombreux mémoires de Master 2 sur des questions de digitalisation (du SCM/des Achats/de la fonction Audit/Expertise) et j'ai l'espoir qu'avec mes connaissances des modèles théoriques

---

<sup>16</sup> Voir : <https://theconversation.com/lallemagne-et-la-france-face-aux-applications-de-tracage-conversation-avec-frantz-rowe-146682> (consultation le 16 septembre 2021)

<sup>17</sup> Voir également l'interview du Pr. Marc BIDAN autour de la loi sur la protection de la vie privée en ligne en Chine <https://www.usinenouvelle.com/article/avec-sa-nouvelle-loi-sur-les-donnees-personnelles-la-chine-veut-reguler-les-geants-du-numerique.N1134904> (consultation le 16 septembre 2021)



d'adoption des outils digitaux et des SI je puisse dans les années à venir encadrer des doctorants sur le sujet ou alors répondre à des appels à projets européens.

#### 4.4. Conclusion : de l'utilité de l'obtention d'une Habilitation à Diriger des Recherches

En conclusion, je souhaite mettre en avant quelques traits marquants de mes travaux de recherche, dans une vision rétrospective et dans l'espoir que ceux-ci contribuent à définir mon identité de chercheuse.

Au-delà des six axes présentés, pour lesquels les travaux sont aboutis et publiés, et ceux esquissés en tant que perspectives de recherche, il me semble essentiel de souligner que j'ai essayé, dans cette note de synthèse, de démontrer mon ouverture d'esprit *via* la variété des sujets abordés, l'hétérogénéité des secteurs mobilisés, la pluralité des collaborations académiques en France et à l'international, la diversité des méthodes de recherche mobilisées en lien avec mon positionnement épistémologique réaliste critique, ou alors en accord avec celui de mes co-auteurs...

Toutes mes recherches s'ancrent dans l'environnement incertain, parfois même « en crise », dans lequel la fonction SCM doit être pilotée. Il ne s'agit pas d'une « obsession » de ma part, mais plutôt d'une nécessité pour les entreprises qui clament leurs difficultés, accrues années après années, à y faire face. Néanmoins, la manière dont je traite cette question de l'incertitude se veut variée. De manière imagée, je décris souvent à mes proches qui cherchent à comprendre ce sur quoi je travaille (« *mais tu fais quoi quand tu ne donnes pas cours ?!* »), une marguerite dont je tire les pétales, une à une, afin de mieux en découvrir le cœur. Chaque pétale est un axe de recherche, que je rapproche de l'incertitude de la Supply Chain. Ces pétales peuvent aussi être rapprochés de la RBV et du courant des capacités dynamiques... sans m'interdire quelques infidélités théoriques !

L'immense majorité des travaux menés (18 sur les 19 articles publiés et pris en compte dans ce mémoire, ainsi que les quatre autres articles récemment publiés et tous les autres projets en cours) repose sur des données primaires, données que j'ai, pour la majorité de ces travaux, collectées moi-même. Les recherches empiriques caractérisent donc mon parcours. Ces données ont été collectées dans des secteurs très variés, j'ai notamment mené des études de

cas dans la grande distribution, dans le secteur agroalimentaire, électronique, aéronautique, de l'emballage, de l'énergie, etc. Les entreprises étaient de toute taille avec des niveaux de maturité de la fonction SCM très éparses. J'ai cherché à me rendre compte, d'un point de vue réaliste critique, de la « réalité » du SCM dans les entreprises. Cette dynamique est au cœur de mes préoccupations depuis mes travaux de thèse, dans lesquels je commentais l'écart entre théorie et pratique en SCM. Cette quête d'une vision « réelle » du SCM est centrale pour moi puisqu'elle anime également mes enseignements. J'ai à cœur que mes étudiants ne sortent pas de mes cours de Supply Chain & Digitalisation en croyant au « miracle de l'industrie 4.0 ». Collecter des données moi-même, que ce soit sous la forme d'études de cas, d'entretiens semi-directifs ou de questionnaires est donc une ambition majeure.

Pour ce qui est des méthodes d'analyse des données, les analyses de contenu qualitatives restent les méthodes que je maîtrise le mieux (j'utilise NVIVO pour accompagner ces analyses). Néanmoins, et dans une volonté d'encadrer des doctorants et pourquoi pas un jour des équipes de recherche, je cherche depuis plusieurs années à me former à d'autres méthodes. C'est la raison pour laquelle je maîtrise désormais la plupart des statistiques disponibles sous SPSS (ainsi que les modèles de régression d'Hayes sous SPSS) et que je suis des formations à AMOS et SmartPLS de manière à maîtriser également les différents types de modèles à équations structurelles. Enfin, j'ai pour ambition de mieux maîtriser les méthodes de revue de la littérature systématique, si possible couplées aux analyses bibliométriques.

J'ai la conviction que cette ouverture d'esprit sera la clé pour encadrer des doctorants venus de divers horizons et aux sensibilités épistémologiques et méthodologiques diverses. En effet, en rédigeant ce mémoire, je n'ai pas voulu seulement faire la synthèse de mon parcours de recherche depuis la thèse de Doctorat. J'ai également gardé en tête les deux premiers doctorants que je co-encadre depuis 2021, Vincent DUMONT (DBA) et Svetlana DE CHABOT (PhD), et toutes celles et ceux que j'espère encadrer à l'avenir. C'est dans cet objectif principal d'encadrement et de transmission que j'ai trouvé toute la motivation de rédiger ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, porteur certainement d'ambition mais aussi de belles opportunités à venir...

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbad, H. (2014). La gestion mutualisée des approvisionnements : mythe ou réalités ?. *Logistique & Management*, 22(2), 41-50.
- Abbad, H., Paché, G., & Bonet Fernandez, D. (2012). Peut-on désormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel ?. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(4), 103-116.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of management review*, 16(3), 586-612.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion, *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial marketing management*, 36(4), 443-457.
- Ageron, B., & Spalanzani, A. (2010), "Value creation and supplier selection: an empirical analysis", in Wang, L. & Koh, L. (Eds), *Enterprise Networks and Logistics for Agile Manufacturing*, Springer-Verlag, London, 137-153.
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. *Organizational Research Methods*, <https://doi.org/10.1177/1094428120943281>
- Aitken, J., Christopher, M., & Towill, D. (2002). Understanding, implementing and exploiting agility and leanness. *International journal of Logistics*, 5(1), 59-74.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Altay, N., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2018). Agility and resilience as antecedents of supply chain performance under moderating effects of organizational culture within the humanitarian setting: a dynamic capability view. *Production Planning & Control*, 29(14), 1158-1174.
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) in co-operation with the Auditing Section of the American Accounting Association (AAA) (1995), *Auditing Practice Research, and Education: A Productive Collaboration*, New York, American Institute of Certified Public Accountants
- Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of retailing*, 72(1), 77-93.
- Andersen, P. H. (2001). Relationship development and marketing communication: an integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 167-183.
- Anderson, E., Lodish, L. M., & Weitz, B. A. (1987). Resource allocation behavior in conventional channels. *Journal of marketing Research*, 24(1), 85-97.

- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing science*, 8(4), 310-323.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1), 71-88.
- Aronsson, H., Abrahamsson, M., & Spens, K. (2011). Developing lean and agile health care supply chains, *Supply Chain Management*, 16(3), 176-183.
- Arrègle, J.-L., & Quélin, B. (2000), L'approche « Resource-Based View » à la croisée des chemins, in Quélin, B., Arrègle, J.-L. (ed.), *Le management stratégique des compétences*, Editions Ellipses, 19-53.
- Asamoah, D., Agyei-Owusu, B., Andoh-Baidoo, F. K., & Ayaburi, E. (2020). Inter-organizational systems use and supply chain performance: Mediating role of supply chain management capabilities. *International Journal of Information Management*, 102195.
- Aslam, H., Blome, C., Roscoe, S., & Azhar, T. M. (2018). Dynamic supply chain capabilities. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(12), 2266-2285.
- Aslam, H., Blome, C., Roscoe, S., & Azhar, T. M. (2020). Determining the antecedents of dynamic supply chain capabilities. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(4), 427-442.
- Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts-clés - 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*, Paris : Dunod
- Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, (5), 115-130.
- Avenier, M.-J. (2011), Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !, *Le Libellio d'Aegis*, 7(1), 39-52
- Avenier M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. & Joliber, A. (eds) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2ème édition, Paris, Pearson Education France, 11-62
- Ayache, M., Dumez, H. (2011) Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?, *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33-46
- Avenier, M. J., & Thomas, C. (2013). *Designing a qualitative research project consistent with its explicit or implicit epistemological framework* (No. 2013-14). Groupe de REcherche en Droit, Economie, Gestion (GREDEG CNRS), Université Côte d'Azur, France.
- Avenier, M. J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information management*, 20(1), 61-98.
- Azadegan, A., Mellat Parast, M., Lucianetti, L., Nishant, R., & Blackhurst, J. (2020). Supply chain disruptions and business continuity: An empirical assessment. *Decision Sciences*, 51(1), 38-73.

- Bachelard, G. (1938), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris : Vrin.
- Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization studies*, 32(2), 281-301.
- Baile, S., & Louati, R. (2010). L'efficience du SI utilisateur final : un modèle d'impact de la qualité de service sur la satisfaction. *Systèmes d'information management*, 15(4), 7-43.
- Baker, M., & Hart, S. (2016) *The marketing book* (7th ed). Amsterdam: Elsevier.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- Barlette, Y. (2008). Une étude des comportements liés à la sécurité des systèmes d'information en PME. *Systèmes d'information management*, 13(4), 7-30.
- Barlette, Y. (2012). Implication et action des dirigeants : quelles pistes pour améliorer la sécurité de l'information en PME ?. *Systèmes d'information management*, 17(2), 115-149.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: The relevance of resource-based theory. *Journal of supply chain management*, 48(2), 3-6.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Basole, R. C., & Bellamy, M. A. (2014). Supply network structure, visibility, and risk diffusion: A computational approach. *Decision Sciences*, 45(4), 753-789.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2014). « Quelles approches avec quelles données ? », in Thietart, R. A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, 84-106.
- Bazeley, P. (2008). Mixed methods in management research, in Thorpe, R., & Holt, R. (Eds.), *The SAGE Dictionary of Qualitative Management Research*. Sage, London, 133–136.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of business ethics*, 97(2), 207-221.
- Bell, S. E. (2013). *Our Roots Run Deep as Ironweed: Appalachian Women and the Fight for Environmental Justice*. USA: UI Press
- Berg, E., Knudsen, D., & Norrman, A. (2008). Assessing performance of supply chain risk management programmes: a tentative approach. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 9(3), 288-310.
- Bernardi, R. A., & Threadgill, V. H. (2011). Women directors and corporate social responsibility. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 15(2), 15–21.

- Beckett, A. J., Wainwright, C. E., & Bance, D. (2000). Implementing an industrial continuous improvement system: a knowledge management case study. *Industrial Management & Data Systems*, 100(7), 330-338.
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological review*, 88(4), 354.
- Bensalem, A., & Kin, V. (2019, January). A bibliometric analysis of reverse logistics from 1992 to 2017. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 20(1), 15-28.
- Beske, P. (2012). Dynamic capabilities and sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(4), 372–387.
- Beske, P., Land, A., & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152, 131-143.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, 49(18), 5375-5393.
- Bhaskar, R. (1978), *A realist theory of science*, Hassocks, England: Harvester Press
- Bhaskar, R. (1979), *The possibility of naturalism*, Brighton, England: Harvester Press
- Bhaskar, R. (1998a), General Introduction, in Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., Norrie, A. (Ed.), *Critical Realism Essential Readings*, New York: Routledge, 9-24.
- Bhaskar, R. (1998b), Philosophy and scientific realism, in Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., Norrie, A. (Ed.), *Critical Realism Essential Readings*, New York: Routledge, 16-47.
- Bhaskar, R. (1998c), Societies, in Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., Norrie, A. (Ed.), *Critical Realism Essential Readings*, New York: Routledge, 206-257.
- Bhaskar, R. (1998d), The logic of scientific discovery, in Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., Norrie, A. (Ed.), *Critical Realism Essential Readings*, New York: Routledge, 48-103.
- Bidan, M., & Dherment-Férère, I. (2009). ERP (Enterprise Resource Planning) et gouvernance : entre standardisation et innovation. *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 5, 153-172.
- Bidan, M., Bencharef, O., & Elattar, S. (2021), La Chine adopte son propre règlement sur la protection des données. *Management et Datascience*, 5(5).
- Bidan, M., Rowe, F., & Truex, D. (2012). An empirical study of IS architectures in French SMEs: integration approaches. *European Journal of Information Systems*, 21(3), 287-302.
- Billows, S. (2016). La politique de l'ambiguïté juridique. Quand l'État tente de réguler les échanges entre la grande distribution et ses fournisseurs. *Sociologie du travail*, 58(1), 8-31.
- Blackhurst, J., Dunn, K. S., & Craighead, C. W. (2011). An empirically derived framework of global supply resiliency. *Journal of business logistics*, 32(4), 374-391.

- Blackhurst, J., Craighead, C. W., Elkins, D., & Handfield, R. B. (2005). An empirically derived agenda of critical research issues for managing supply-chain disruptions. *International journal of production research*, 43(19), 4067-4081.
- Blackhurst, J., Rungtusanatham, M. J., Scheibe, K., & Ambulkar, S. (2018). Supply chain vulnerability assessment: A network-based visualization and clustering analysis approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(1), 21-30.
- Blanquart, C., & Carbone, V. (2010). Pratiques collaboratives et démarche environnementale dans la supply chain : Mythe ou réalité ?, *8èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Bordeaux, France, Septembre 29–Octobre 1.
- Blome, C., Schoenherr, T., & Rexhausen, D. (2013). Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1295-1318.
- Bocquet, A. M., Gérardin, H., & Poirot, J. (2010). Économie sociale et solidaire et développement durable : quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ?. *Géographie, économie, société*, 12(3), 329-352.
- Bode, C., Wagner, S. M., Petersen, K. J., & Ellram, L. M. (2011). Understanding responses to supply chain disruptions: Insights from information processing and resource dependence perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(4), 833-856.
- Boukherroub, T., Ruiz, A., Guinet, A., & Fondrevelle, J. (2015). An integrated approach for sustainable supply chain planning. *Computers & Operations Research*, 54, 180-194.
- Bourcier-Béquaert, B., Damay, C., Delecolle, T., & Loussaïef, L. (2016). Collecte des produits usagés en points de vente : quand la responsabilité élargie du producteur transforme l'aménagement du point de vente. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (1), 89-104.
- Bouty, I., Godé, C., Drucker-Godard, C., Lièvre, P., Nizet, J., & Pichault, F. (2012). Coordination practices in extreme situations. *European Management Journal*, 30(6), 475-489
- Bracchi, E., & Durand, B. (2014). Dans le domaine de la logistique urbaine, la réussite des CDU et des ELP ne tiendrait-elle pas à des facteurs culturels ? Retour d'expériences menées en Italie et en France. *Logistique & Management*, 22(3), 67-76.
- Brach, F., & Brusset, X. (2014). La reverse logistique en tant qu'avantage compétitif. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 33, 33-53.
- Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., & Petersen, K. J. (2014). A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 55-73.
- Branellec, G. (2013). Vers une justification par les entreprises de leur appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire. *Gestion 2000*, 30(2), 103-119.
- Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of operations Management*, 27(2), 119-140.

- Breka, J. N., & Gaultier-Gaillard, S. (2013). La supply chain verte dans les entreprises agroalimentaires françaises : freins et motivations. *Gestion 2000*, 30(2), 15-31.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource-based view: Another view. *Journal of Operations Management*, 41, 95-106.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, 12(2), 198-213.
- Bruce, M., Daly, L., & Towers, N. (2004). Lean or agile: a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?. *International journal of operations & production management*, 24(2), 151-170.
- Brush, T. H., & Artz, K. W. (1999). Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Strategic Management Journal*, 20(3), 223-250.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961), *The management of innovation*, London, Tavistock
- Brusset, X., & Teller, C. (2017). Supply chain capabilities, risks, and resilience. *International Journal of Production Economics*, 184, 59-68.
- Burgess, K., Singh, P.J., & Koroglu, R. (2006). Supply chain management: a structured literature review and implications for future research, *International Journal of Operations and Production Management*, 26(7), 703–729.
- Büyüközkan, G., & Göçer, F. (2018). Digital supply chain: literature review and a proposed framework for future research. *Computers in Industry*, 97, 157-177.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior: the International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(2), 197-214.
- Cameron, R., & Molina-Azorin, J. F. (2011). The acceptance of mixed methods in business and management research. *International Journal of Organizational Analysis*. 19(3), 256–271.
- Cândido, G., Barata, J., Colombo, A. W., & Jammes, F. (2009). SOA in reconfigurable supply chains: A research roadmap. *Engineering applications of artificial intelligence*, 22(6), 939-949.
- Carbone, V., Moatti, V., Schoenherr, T., & Gavirneni, S. (2019). From green to good supply chains: Halo effect between environmental and social responsibility. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(8), 839-860.
- Carter, C. R., Hatton, M. R., Wu, C., & Chen, X. (2019). Sustainable supply chain management: continuing evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(1), 122– 146.
- Carter, P. L., Carter, J. R., Monczka, R. M., Slaughter, T. H., & Swan, A. J. (2000). The Future of Purchasing and Supply: A Ten-Year Forecast 1. *Journal of Supply Chain Management*, 36(4), 14-26.



- Çerri, S. (2012). Exploring factor affecting trust and relationship quality in a supply chain context. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(1), 74.
- Chae, B., Olson, D., & Sheu, C. (2014). The impact of supply chain analytics on operational performance: a resource-based view. *International Journal of Production Research*, 52(16), 4695-4710.
- Chahal, H., Gupta, M., Bhan, N., & Cheng, T. C. E. (2020). Operations management research grounded in the resource-based view: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 230, 107805.
- Chandy, P. R., & Williams, T. G. (1994). The impact of journals and authors on international business research: a citational analysis of JIBS articles. *Journal of international business studies*, 25(4), 715-728.
- Chang, H. L. (2011). Developing supply chain dynamic capability to realise the value of Inter-Organisational Systems. *International Journal of Internet and Enterprise Management*, 7(2), 153-171.
- Chanut, O., & Paché, G. (2013). La culture de mutualisation du PSL peut-elle favoriser l'émergence d'une logistique urbaine durable ?. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (3), 94-110.
- Chapellier, P. (1997). Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(1), 9-41.
- Chapellier, P., & Ben Hamadi, Z. (2012). Le système de données comptables des dirigeants de PME tunisiennes : complexité et déterminants. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(4), 151-167.
- Chen, J. V., Yen, D. C., Rajkumar, T. M., & Tomochko, N. A. (2011). The antecedent factors on trust and commitment in supply chain relationships. *Computer Standards & Interfaces*, 33(3), 262-270.
- Cheng, T. C. E., & Wu, Y. N. (2005). The impact of information sharing in a two-level supply chain with multiple retailers. *Journal of the Operational Research Society*, 56(10), 1159-1165.
- Chi, M., Huang, R., & George, J. F. (2020). Collaboration in demand-driven supply chain: Based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment. *International Journal of Information Management*, 52, 102062.
- Cho, B., Ryoo, S. Y., & Kim, K. K. (2017). Interorganizational dependence, information transparency in interorganizational information systems, and supply chain performance. *European Journal of Information Systems*, 26(2), 185-205.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2006). Supply chain performance: Achieving strategic fit and scope. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations*, 22-42.
- Chopra, S., Reinhardt, G., & Mohan, U. (2007). The importance of decoupling recurrent and disruption risks in a supply chain. *Naval Research Logistics (NRL)*, 54(5), 544-555.

- Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2004). Supply-chain breakdown. *MIT Sloan management review*, 46(1), 53-61.
- Chouki, M., Fernandes, V., Ruel, S., & Borja De Mozota, B. (2020). Towards the «Digital Project Integration»: contributions of an analogical approach with the Supply Chain Integration. In *Supply Chain Forum: An International Journal*, 21(3), 219-228.
- Chowdhury, M. M. H., Agarwal, R., & Quaddus, M. (2019). Dynamic capabilities for meeting stakeholders' sustainability requirements in supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 215, 34-45.
- Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2017). Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, 188, 185-204.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial marketing management*, 29(1), 37-44.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14.
- Christopher, M., & Ryals, L. J. (2014). The supply chain becomes the demand chain. *Journal of Business Logistics*, 35(1), 29-35.
- Christopher, M., & Towill, D. R. (2000). Supply chain migration from lean and functional to agile and customised. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(4), 206-213.
- Christopher, M., & Towill, D. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), 235-246.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64-73.
- Clark, T. H., & Lee, H. G. (2000). Performance, interdependence and coordination in business-to-business electronic commerce and supply chain management. *Information Technology and Management*, 1(1), 85-105.
- Coffey, B. S., & Wang, J. (1998). Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1595-1603.
- Colicchia, C., Creazza, A., & Menachof, D. A. (2019). Managing cyber and information risks in supply chains: insights from an exploratory analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(2), 215-240.
- Colli, M., Berger, U., Bockholt, M., Madsen, O., Møller, C., & Wæhrens, B. V. (2019). A maturity assessment approach for conceiving context-specific roadmaps in the Industry 4.0 era. *Annual Reviews in Control*, 48, 165-177.
- Commeiras, N., Loubes, A., & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 73-89.

- Cooper, L. P. (2003). A research agenda to reduce risk in new product development through knowledge management: a practitioner perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1-2), 117-140.
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The international journal of logistics management*, 4(2), 13-24.
- Couzineau-Zegwaard, E. (2020). L'impact de la digitalisation sur l'écosystème d'affaires de la Supply chain. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 85-97.
- Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. *Supply chain management: An international journal*, 4(4), 167-175.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E., (2003). An expanded typology for classifying mixed methods research into designs, in: Tashakkori, A., Teddlie, C. (Eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Sage, Thousand Oaks, 209–240.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris : éditions du Seuil.
- Crujssen, F., Cools, M., & Dullaert, W. (2007). Horizontal cooperation in logistics: opportunities and impediments. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 43(2), 129-142.
- Cummings, T. G. (2008). *Handbook of organization development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dagorn, N. (2008). Politiques en matière de sécurité des systèmes d'information inter-organisationnels : une enquête dans dix grandes entreprises. *Systèmes d'information management*, 13(2), 97-125.
- Dagorn, N., & Poussing, N. (2012). Engagement et pratiques des organisations en matière de gouvernance de la sécurité de l'information. *Systèmes d'information management*, 17(1), 113-143.
- Damert, M., Koep, L., Guenther, E., & Morris, J. (2021). Stakeholders and socially responsible supply chain management: the moderating role of internationalization. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 12(4), 667-694.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003.
- Davis, T. (1993). Effective supply chain management. *Sloan management review*, 34, 35-35.
- Dawar, G., & Singh, S. (2016). Corporate social responsibility and gender diversity: A literature review. *Journal of IMS Group*, 13(1), 61-71.

- De Corbière, F., Rowe, F., & Wolff, F. C. (2012). De l'intégration interne du système d'information à l'intégration du système d'information de la chaîne logistique. *Systèmes d'information management*, 17(1), 81-111.
- De Corbière, F., Rowe, F., & Saunders, C. S. (2019). Digitalizing interorganizational relationships: Sequential and intertwined decisions for data synchronization. *International journal of information management*, 48, 203-217.
- Defee, C. C., & Fugate, B. S. (2010). Changing perspective of capabilities in the dynamic supply chain era. *The International Journal of Logistics Management*, 21(2), 180–206.
- Defee, C. C., & Stank, T. P. (2005). Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 28-50.
- DeGroot, S. E., & Marx, T. G. (2013). The impact of IT on supply chain agility and firm performance: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 33(6), 909-916.
- Depeyre, C. (2007), Dynamic Capabilities : problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept, *Le Libellio d'Aegis*, 3(5), 2-12.
- Desq, S., Fallery, B., Reix, R., & Rodhain, F. (2002). 25 ans de recherche en Systèmes d'Information. *Systèmes d'information et management*, 7(3), 5-31.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Dolgui, A., Bakhtadze, N., Pyatetsky, V., Sabitov, R., Smirnova, G., Elpashev, D., & Zakharov, E. (2018b). Data mining-based prediction of manufacturing situations. *IFAC-PapersOnLine*, 51(11), 316-321.
- Dolgui, A., Ivanov, D., & Sokolov, B. (2018a). Ripple effect in the supply chain: an analysis and recent literature. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 414-430.
- Dolgui, A., Ivanov, D., Potryasaev, S., Sokolov, B., Ivanova, M., & Werner, F. (2020). Blockchain-oriented dynamic modelling of smart contract design and execution in the supply chain. *International Journal of Production Research*, 58(7), 2184-2199.
- Douet, M. (2018). La circulation inverse des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) : entre consolidation et développement. *Logistique & Management*, 26(1), 3-14.
- Dreistadt, R. (1968). An analysis of the use of analogies and metaphors in science. *The Journal of Psychology*, 68(1), 97-116.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., & Childe, S. J. (2019). Big data analytics capability in supply chain agility. *Management Decision*, 57(8), 2092–2112.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Luo, Z., & Roubaud, D. (2020). Upstream supply chain visibility and complexity effect on focal company's sustainable

performance: Indian manufacturers' perspective. *Annals of Operations Research*, 290(1), 343-367.

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2021). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 59(1), 110-128.

Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le libellio d'Aegis*, 6(4), 3-16.

Dumez, H. (2011), Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2) Une réponse à Marie-José Avenier, *Le Libellio d'Aegis*, 7(1), 53-62

Dumez, H. (2012), Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative (Réponse à Marie-José Avenier et Catherine Thomas), *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 29-33

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 17, 313-327.

Durand, B. (2010). Comment rendre l'e-logistique plus verte ?. *Logistique & Management*, 18(1), 45-55.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27.

Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science*, 14(1), 57-68.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, 1-8.

Eckstein, D., Goellner, M., Blome, C., & Henke, M. (2015). The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability: the moderating effect of product complexity. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3028-3046.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

El Amrani, R. (2008). De l'intégration du système d'information à la vision transversale de l'organisation. *Systèmes d'information management*, 13(4), 61-93.

- El Amrani, R., & Saint-Leger, G. (2013). États des lieux de la recherche ERP francophone. *Systèmes d'information management*, 18(2), 111-160.
- El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, 233, 107972.
- Ellram, L. M. (1996). The use of the case study method in logistics research. *Journal of business logistics*, 17(2), 93.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2004). Understanding and managing the services supply chain. *Journal of Supply Chain Management*, 40(3), 17-32.
- Erol, I., Sencer, S., & Sari, R. (2011). A new fuzzy multi-criteria framework for measuring sustainability performance of a supply chain. *Ecological Economics*, 70(6), 1088-1100.
- ETI (Ethical Trade Initiative) (2018). Gender Inequality in International Supply Chains: Snapshot Analysis. Accédé le 3 mai 2021. <https://www.ethicaltrade.org/resources/gender-inequality-international-supply-chains>
- Evina, J. F. N. (2008). La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises. *La revue des sciences de gestion*, (2), 79-86.
- Evrard Samuel, K. (2010). Apprentissage interorganisationnel et supply chain management: évolution des modèles classiques de gestion des connaissances. *Systemes d'information management*, 15(2), 45-70.
- Evrard Samuel, K. (2013). Concevoir des supply chains résilientes : simple évolution du management des risques ou mutation stratégique majeure ?. *Logistique & Management*, 21(2), 33-45.
- Evrard Samuel, K., Goury, M. L., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2011). Knowledge management in supply chain: An empirical study from France. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 283-306.
- Evrard Samuel, K., & Ruel, S. (2013). Systèmes d'information et résilience des chaînes logistiques globales. *Systèmes d'information management*, 18(1), 57-85.
- Eymery, P. (2006). Après vingt ans de supply chain management, quelles évaluations, quelles perspectives ?. *Réalités industrielles*, 5-10.
- Fabbe-Costes, N. (2005). La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles. *Revue française de gestion*, (3), 151-166.
- Fabbe-Costes, N. (2007). « La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile », In Paché G. & Spalanzani, A. (Eds). *La gestion de la chaîne logistique multi-acteur : perspective stratégique*, PUG, Grenoble, 19-43.
- Fabbe-Costes, N., & Jahre, M., (2007). Supply Chain Integration Improves Performance: The Emperor's New Suit?, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(10), 835–855.

- Fabbe-Costes, N., & Lancini, A. (2009). Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis. *Management Avenir*, 24(4), 123-145.
- Faems, D., Van Looy, B., & Debackere, K. (2005). Interorganizational collaboration and innovation: Toward a portfolio approach. *Journal of product innovation management*, 22(3), 238-250.
- Fahimnia, B., Pournader, M., Siemsen, E., Bendoly, E., & Wang, C. (2019). Behavioral operations and supply chain management—a review and literature mapping. *Decision Sciences*, 50(6), 1127-1183.
- Fan, Y., & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(3), 205–230.
- Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(5), 339-361.
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M., & McCarter, M. W. (2008). Supply chain alliances and social dilemmas: Bridging the barriers that impede collaboration. *International Journal of Procurement Management*, 1(3), 318-341.
- Fawcett, S. E., McCarter, M. W., Fawcett, A. M., Webb, G. S., & Magnan, G. M. (2015). Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 648-663.
- Fazal, S. A., Al Mamun, A., Wahab, S. A., & Mohiuddin, M. (2017). Host-country characteristics, corporate sustainability, and the mediating effect of improved knowledge. *Multinational Business Review*, 25(4), 328–349.
- Fernandes, V., & Kadio, C. (2018). Intégration de l'économie circulaire dans le management de la supply chain: une étude exploratoire. *Logistique & Management*, 26(1), 15-25.
- Feitzinger, E., & Lee, H. L. (1997). Mass customization at Hewlett-Packard: the power of postponement. *Harvard business review*, 75, 116-123.
- Fimbel, E. (2007). *Alignement stratégique : Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*. Orléans : Pearson Education France.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.
- Flynn, P. M., & Adams, S. M. (2004). Changes will bring woman boards. *Financial Executive*, 20(2), 32-35.
- Foerstl, K., Kähkönen, A. K., Blome, C., & Goellner, M. (2020). Supply market orientation: a dynamic capability of the purchasing and supply management function. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(1), 65-83.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European journal of marketing*, 14(5/6), 339-354.

- Fink, A. (2019). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper*. Sage publications.
- Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product?. *Harvard business review*, 75, 105-117.
- Frank, A. G., Dalenogare, L. S., & Ayala, N. F. (2019). Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 210, 15-26.
- Fitzgerald, B., & Howcroft, D. (1998). Towards dissolution of the IS research debate: from polarization to polarity, *Journal of Information Technology*, 13(4), 313–326.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C. , Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory –the State of the Art*. Cambridge: University Press Cambridge.
- Frigant, V., & Talbot, D. (2017). Les vertus de l'interdisciplinarité, *Logistique & Management*, 25(3), 149-151.
- Fritz, M. M. C., & Silva, M. E. (2018). Exploring supply chain sustainability research in Latin America. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(8), 818–841.
- Galbraith, J.R. (1973), *Designing complex organizations*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Galbreath, J. (2010). Corporate governance practices that address climate change: An exploratory study. *Business Strategy and the Environment*, 19(5), 335-350.
- Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management and Organization*, 17(1), 17-38.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- Ganzarain, J., & Errasti, N. (2016). Three stage maturity model in SME's toward industry 4.0. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(5), 1119-1128.
- Garay-Rondero, C. L., Martinez-Flores, J. L., Smith, N. R., Morales, S. O. C., & Aldrette-Malacara, A. (2020). Digital supply chain model in Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(5), 887-933.
- Garcia Reyes, H., & Giachetti, R. (2010). Using experts to develop a supply chain maturity model in Mexico. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(6), 415-424.
- Gaumand, C., Chapdaniel, A., & Duzert, A. (2010). Systèmes de Gestion des Connaissances pour la chaîne logistique intra-organisationnelle, Cas de la société BONFIGIOLI. *Systèmes d'information management*, 15(2), 99-124.
- Gaur, A. S., Kumar, V., & Singh, D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 49(1), 12-20.
- Geffroy, B., De Corbière, F., Deltour, F., & Lairet, G. (2017). À la recherche de la synchronisation des flux: coordination informationnelle et temporelle des activités dans un service de médecine nucléaire. *Systemes d'information management*, 22(4), 79-110.



- Gendron, Y., & Bédard, J. (2001). Academic auditing research: an exploratory investigation into its usefulness. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(3), 339-368.
- Gervais, M. (2003), *Stratégie de l'entreprise*, Economica, Paris
- GFRBC (Global Forum on Responsible Business Conduct) (2018). SESSION NOTE - Investor Taking a Gender Perspective to Responsible Supply Chains, Wednesday 20 June 2018 – 14: 00-15:30 Auditorium - OECD Conference Centre. Accédé le 3 mai 2021. <https://mneguidelines.oecd.org/global-forum/2018-GFRBC-Session-Note-Gender-in-global-supply-chains.pdf>
- Ghosh, A., & Fedorowicz, J. (2008). The role of trust in supply chain governance. *Business Process Management Journal*, 14(4), 453-470.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche, In *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R.A. (Dir.), Paris, Dunod, 13-33.
- Godé, C., Hauch, V., Lasou, M., & Lebraty, J. F. (2012). Une singularité dans l'aide à la décision : le cas de la Liaison 16. *Systèmes d'information management*, 17(2), 9-38.
- Golicic, S. L., & Davis, D. F. (2012). Implementing mixed methods research in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(8/9), 726-741.
- Gonzalez-Feliu, J., & Morana, J. (2011). Collaborative transportation sharing: from theory to practice via a case study from France. In *Technologies for supporting reasoning communities and collaborative decision making: Cooperative approaches* (pp. 252-271). Hershey, PA: Information Science Reference.
- Govindan, K., & Soleimani, H. (2017). A review of reverse logistics and closed-loop supply chains: a Journal of Cleaner Production focus. *Journal of Cleaner Production*, 142, 371-384.
- Govindan, K., Soleimani, H., & Kannan, D. (2015). Reverse logistics and closed-loop supply chain: A comprehensive review to explore the future. *European journal of operational research*, 240(3), 603-626.
- Gozé-Bardin, I. (2009). Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035. *Management Avenir*, (4), 217-236.
- Graham, S., & Potter, A. (2015). Environmental operations management and its links with proactivity and performance: A study of the UK food industry. *International Journal of Production Economics*, 170, 146-159.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grant, R., & Spender, J.-C. (1996), Knowledge and the Firm: An Overview, *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.
- Grosjean, S. (2011). Actualisation et « mise en scène » de connaissances organisationnelles : ethnographie des réunions de travail. *Recherches qualitatives*, 30(1), 33-60.

- Grosser, K., & Moon, J. (2019). CSR and feminist organization studies: Towards an integrated theorization for the analysis of gender issues. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 321-342.
- Grötsch, V. M., Blome, C., & Schleper, M. C. (2013). Antecedents of proactive supply chain risk management—a contingency theory perspective. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2842-2867.
- Gruchmann, T., & Seuring, S. (2018). Explaining logistics social responsibility from a dynamic capabilities perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 29(4), 1255–1278.
- Guilmot, N., & Vas, A. (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 77-99.
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. (2004). Information systems in supply chain integration and management. *European journal of operational research*, 159(2), 269-295.
- Hall, J., & Matos, S. (2010). Incorporating impoverished communities in sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(1/2), 124-147.
- Halldorsson, A., Kotzab, H., Mikkola, J. H., & Skjøtt-Larsen, T. (2007). Complementary theories to supply chain management. *Supply chain management: An international journal*, 12(4), 284–296.
- Hallgren, M., & Olhager, J. (2009). Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(10), 976-999.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future - Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Hamprecht, J., Corsten, D., Noll, M., & Meier, E. (2005). Controlling the sustainability of food supply chains. *Supply chain management: an international journal*, 10(1), 7-10.
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). Board diversity and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 641-660.
- Harland, C., Brenchley, R., & Walker, H. (2003). Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply management*, 9(2), 51-62.
- Harms, D. (2011). Environmental sustainability and supply chain management—a framework of cross-functional integration and knowledge transfer. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 121-141.
- Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management journal*, 28(2), 397-425.
- Harrison, R. L., & Reilly, T. M. (2011). Mixed methods designs in marketing research. *Qualitative Market Research*, 14(1), 7–26.

- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 38(2.3), 472-484.
- Hendry, L. C., Stevenson, M., MacBryde, J., Ball, P., Sayed, M., & Liu, L. (2019). Local food supply chain resilience to constitutional change: the Brexit effect. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(3), 429-453.
- Hensley, R. L. (1999). A review of operations management studies using scale development techniques. *Journal of Operations Management*, 17(3), 343-358.
- Hofmann, P., Samp, C., & Urbach, N. (2020). Robotic process automation. *Electronic Markets*, 30(1), 99-106.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Hogarth-Scott, S. (1999). Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium?. *British food journal*, 101(9), 668-682.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2002). Knowledge management: A threefold framework. *The information society*, 18(1), 47-64.
- Holweg, M., Disney, S. M., Hines, P., & Naim, M. M. (2005). Towards responsive vehicle supply: a simulation-based investigation into automotive scheduling systems. *Journal of Operations Management*, 23(5), 507-530.
- Hong, J., Zhang, Y., & Ding, M. (2018). Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3508-3519.
- Hosseini, S., Ivanov, D., & Dolgui, A. (2019). Review of quantitative methods for supply chain resilience analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 125, 285-307.

- Hsin-Lu, C. (2011), Developing supply chain dynamic capability to realise the value of Inter-Organisational Systems, *International Journal of Internet and Enterprise Management*, 7(2), 153-171.
- Hsu, C. C., Tan, K. C., & Zailani, S. H. M. (2016). Strategic orientations, sustainable supply chain initiatives, and reverse logistics. *International journal of operations & production management*, 36(1), 86-110.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic management journal*, 28(10), 1035-1052.
- Hunt, S. D., & Davis, D. F. (2012). Grounding supply chain management in resource-advantage theory: In defense of a resource-based view of the firm. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 14-20.
- Huo, B., Han, Z., & Prajogo, D. (2016). Antecedents and consequences of supply chain information integration: a resource-based view. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(6), 661–677.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- Hwang, P., & Gaur, A. S. (2009). Organizational efficiency, firm capabilities, and economic organization of MNEs. *Multinational Business Review*, 17(3), 143-162.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations management*, 25(2), 482-497.
- Ismail, H. S., & Sharifi, H. (2006). A balanced approach to building agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(6), 431-444.
- Issa-Salwe, A., Ahmed, M., Aloufi, K., & Kabir, M. (2010). Strategic information systems alignment: alignment of IS/IT with business strategy. *Journal of Information Processing Systems*, 6(1), 121-128.
- Ivanov, D. (2020a). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922.
- Ivanov, D. (2020b). Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of Operations Research*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6>
- Ivanov, D. (2021). Supply chain viability and the COVID-19 pandemic: A conceptual and formal generalisation of four major adaptation strategies. *International Journal of Production Research*, 59(12), 3535-3552.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2019). Low-Certainty-Need (LCN) supply chains: a new perspective in managing disruption risks and resilience. *International Journal of Production Research*, 57(15-16), 5119-5136.

- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904-2915.
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. *International Journal of Production Research*, 57(3), 829-846.
- Ivanov, D., Sokolov, B., & Dolgui, A. (2014). The Ripple effect in supply chains: trade-off 'efficiency-flexibility-resilience' in disruption management. *International Journal of Production Research*, 52(7), 2154-2172.
- Jaegler, A., Bouzdine-Chameeva, T., & Mérieux, P. (2017). Où en est la logistique inverse dans le secteur aéronautique ?. *Logistique & Management*, 25(2), 70-83.
- Jain, V., Benyoucef, L., & Deshmukh, S. G. (2008). What's the buzz about moving from 'lean' to 'agile' integrated supply chains? A fuzzy intelligent agent-based approach. *International Journal of Production Research*, 46(23), 6649-6677.
- Jamali, D., Makarem, Y., & Willi, A. (2019). From diffusion to translation: implementation of CSR practices in MNC subsidiaries. *Social Responsibility Journal*, 16(3), 309-327.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of marketing research*, 37(2), 227-245.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business research*, 58(6), 705-714.
- Jayaraman, V., & Luo, Y. (2007). Creating competitive advantages through new value creation: a reverse logistics perspective. *Academy of management perspectives*, 21(2), 56-73.
- Jimenez-Jimenez, D., Martínez-Costa, M., & Rodriguez, C. S. (2019). The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between information technology and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 548-567.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J., (2004). Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A., (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 6(4), 197-210.
- Jüttner, U., Windler, K., Podleisek, A., Gander, M., & Meldau, S. (2020). Implementing supplier management strategies for supply chain sustainability risks in multinational companies. *The TQM Journal*, 32(5), 923-938.

- Kahn, K. B., Maltz, E. N., & Mentzer, J. T. (2006). Demand collaboration: effects on knowledge creation, relationships, and supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 191-221.
- Kapuscinski, R., Zhang, R. Q., Carbonneau, P., Moore, R., & Reeves, B. (2004). Inventory decisions in Dell's supply chain. *Interfaces*, 34(3), 191-205.
- Karwasra, K., Soni, G., Mangla, S. K., & Kazancoglu, Y. (2021). Assessing dairy supply chain vulnerability during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/13675567.2021.1910221>
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*, New York: John Wiley.
- Kauppi, K., & Hannibal, C. (2017). Institutional pressures and sustainability assessment in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(5), 458-472.
- Ketkar, S., Kock, N., Parente, R., & Verville, J. (2012). The impact of individualism on buyer-supplier relationship norms, trust and market performance: An analysis of data from Brazil and the USA. *International Business Review*, 21(5), 782-793.
- Ketchen Jr, D. J., & Giunipero, L. C. (2004). The intersection of strategic management and supply chain management. *Industrial marketing management*, 33(1), 51-56.
- Ketchen Jr, D. J., & Hult, G. T. M. (2007). Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of operations management*, 25(2), 573-580.
- Kinra, A., Ivanov, D., Das, A., & Dolgui, A. (2020). Ripple effect quantification by supplier risk exposure assessment. *International Journal of Production Research*, 58(18), 5559-5578.
- Kleindorfer, P. R., & Saad, G. H. (2005). Managing disruption risks in supply chains. *Production and operations management*, 14(1), 53-68.
- Koh, S. L., & Gunasekaran, A. (2006). A knowledge management approach for managing uncertainty in manufacturing. *Industrial Management & Data Systems*, 106(4), 439-459.
- Koonce, L. (2016). The wild, distributed world: get ready for radical infrastructure changes, from blockchains to the interplanetary file system to the internet of things. *Intellectual Property & Technology Law Journal*, 28(10), 3-5.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Kumar, G., Subramanian, N., & Arputham, R. M. (2018). Missing link between sustainability collaborative strategy and supply chain performance: Role of dynamic capability. *International Journal of Production Economics*, 203, 96-109.
- Kumar, S., & Chandra, C. (2010). Supply chain disruption by avian flu pandemic for US companies: a case study. *Transportation Journal*, 49(4), 61-73.
- Kurniawan, R., Zailani, S. H., Iranmanesh, M., & Rajagopal, P. (2017). The effects of vulnerability mitigation strategies on supply chain effectiveness: risk culture as moderator. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(1), 1-15.

- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of supply chain management*, 40(1), 4-14.
- La Londe, B. J., & Masters, J. M. (1994). Emerging logistics strategies. *International journal of physical distribution & logistics management*, 24(7), 35-47.
- Lacerda, R. T. D. O., Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Dutra, A. (2014). A constructivist approach to manage business process as a dynamic capability. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 54-66.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P., & Kroll, M. (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(1), 115-131.
- Laequddin, M., Sahay, B. S., Sahay, V., & Waheed, K. A. (2010). Measuring trust in supply chain partners' relationships. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 53-69.
- Lahiri-Dutt, K. (2015). The feminisation of mining. *Geography Compass*, 9(9), 523-541.
- Lamarque, F. (2014). Directeurs Supply Chain, tirez-vous le meilleur de votre (D)SI ?, *Supply Chain Magazine*, (86), 84–85.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The international journal of logistics management*, 9(2), 1-20.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2007). Management Information System: Managing the Digital, *International Journal of Computers, Communications & Control*, 1(2), 103–105.
- Lavastre, O., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2012). Supply chain risk management in French companies. *Decision Support Systems*, 52(4), 828-838.
- Lavastre, O., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2014). Effect of firm characteristics, supplier relationships and techniques used on Supply Chain Risk Management (SCRM): an empirical investigation on French industrial firms. *International Journal of Production Research*, 52(11), 3381-3403.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 12(1), 1-47.
- Le Hoa Vo, T., & Thiel, D. (2011). Economic simulation of a poultry supply chain facing a sanitary crisis. *British Food Journal*, 113(8), 1011-1030.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2007). Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 175, 83-94.
- Le Nagard, E., & Manceau, D. (2005). *Marketing des nouveaux produits : de la création au lancement*. Paris, Dunod.
- Lee, A. S., & Baskerville, R. L. (2003). Generalizing generalizability in information systems research. *Information systems research*, 14(3), 221-243.
- Lee, H. L., & Billington, C. (1992). Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities. *Sloan management review*, 33(3), 65-73.

- Lee, H. L., & Billington, C. (1995). The evolution of supply-chain-management models and practice at Hewlett-Packard. *Interfaces*, 25(5), 42-63.
- Lee, H. L., & Sasser, M. M. (1995). Product universality and design for supply chain management. *Production Planning & Control*, 6(3), 270-277.
- Lena, M., & Bidan, M. (2021). De la dématérialisation des données à la matérialisation des contenants. *Management et Datascience*, 5(3).
- Lesca, N., Caron-Fasan, M. L., Aguirre, E. L., & Chalus-Sauvannet, M. C. (2015). Drivers and barriers to pre-adoption of strategic scanning information systems in the context of sustainable supply chain. *Systemes d'information management*, 20(3), 9-46.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of international business studies*, 36(4), 357-378.
- Levin, R. C., Klevorick, A. K., Nelson, R. R., Winter, S. G., Gilbert, R., & Griliches, Z. (1987). Appropriating the returns from industrial research and development. *Brookings papers on economic activity*, 1987(3), 783-831.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Li, D., & O'Brien, C. (2001). A quantitative analysis of relationships between product types and supply chain strategies. *International Journal of Production Economics*, 73(1), 29-39.
- Li, S., & Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision support systems*, 42(3), 1641-1656.
- Li, X., Wu, Q., Holsapple, C. W., & Goldsby, T. (2017). An empirical examination of firm financial performance along dimensions of supply chain resilience. *Management Research Review*, 40(3), 254-269.
- Liboni, L. B., Cezarino, L. O., Jabbour, C. J. C., Oliveira, B. G., & Stefanelli, N. O. (2019). Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(1), 124-146.
- Lièvre, P., & Gautier, A. (2009). Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendies et secours. *Management Avenir*, (4), 196-216.
- Lin, J., Carter, L., & Liu, D. (2021). Privacy concerns and digital government: exploring citizen willingness to adopt the COVIDSafe app. *European Journal of Information Systems*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1920857>
- Ling-Yee, L. (2007). Marketing resources and performance of exhibitor firms in trade shows: A contingent resource perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 360-370.
- Linton, J. D., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of operations management*, 25(6), 1075-1082.
- Liu, G., Shah, R., & Schroeder, R. G. (2012). The relationships among functional integration, mass customisation, and firm performance. *International Journal of Production Research*, 50(3), 677-690.



- Livolsi, L. (2007). Directeur et Responsable Logistique : différences et évolutions au travers des offres d'emploi publiées. *Logistique & Management*, 15(2), 19-29.
- Livolsi, L. (2009), Le Supply Chain Management : synthèse et propositions, *XVIIIème Conférence de l'AIMS*, Grenoble, 28-31 mai
- Lo, S. M., & Power, D. (2010). An empirical investigation of the relationship between product nature and supply chain strategy. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), 139-153.
- Locke, K. (2010), Abduction, In Mills, A. J. Durepos, G., Wiebe, E. (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research*, London: Sage, 422-424.
- Lotfi, Z., Mukhtar, M., Sahran, S., & Zadeh, A. T. (2013). Information sharing in supply chain management. *Procedia Technology*, 11, 298-304.
- Makaci, M., Reaidy, P., Evrard-Samuel, K., Botta-Genoulaz, V., & Monteiro, T. (2017). Pooled warehouse management: An empirical study. *Computers & Industrial Engineering*, 112, 526-536.
- Makaoui, N. (2010). La fidélité coopérative : point d'aboutissement des relations inter-organisationnelles. *Logistique & Management*, 18(2), 21-33.
- Maertens, M., & Swinnen, J. F. (2012). Gender and modern supply chains in developing countries. *The Journal of Development Studies*, 48(10), 1412-1430.
- Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of business logistics*, 21(1), 49-74.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of management studies*, 45(2), 294-316.
- Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Marc, E. (2008). Connaissance de la vérité et vérité de la connaissance. *Gestalt*, 1(1), 11-28.
- Marcel, J.-F., Dupriez, V., Périsset Bagnoud, D., & Tardid, M. (2007). *Coordonner, collaborer, coopérer, de nouvelles pratiques enseignantes*. Bruxelles, De Boeck.
- Markley, M. J., & Davis, L. (2007). Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(9), 763-774.
- Marshall, C., Prusak, L., & Shpilberg, D. (1996). Financial risk and the need for superior knowledge management. *California management review*, 38(3), 77-101.
- Martin, P. R., & Patterson, J. W. (2009). On measuring company performance within a supply chain. *International Journal of Production Research*, 47(9), 2449-2460.
- Mason-Jones, R., Naylor, B., & Towill, D.-R. (2000), Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the market place, *International Journal of Production Research*, 38(17), 4061-4070.

- Masson, S., & Petiot, R. (2012). Attractivité territoriale, infrastructures logistiques et développement durable. *Les Cahiers scientifiques du transport*, 61, 63-90.
- McKinnon, A., Ge, Y., & Leuchars, D. (2003). Analysis of transport efficiency in the UK food supply chain. *Edinburgh: Logistics Research Centre, Heriot-Watt University*.
- McKinsey & Company. 2017. "Women Matter - Time to Accelerate - Ten Years of Insights into Gender Diversity." Accédé le 5 mai 2021. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>
- Mellat-Parast, M., & Spillan, J. E. (2014). Logistics and supply chain process integration as a source of competitive advantage. *The International Journal of Logistics Management*, 25(2), 289-314.
- Métais, E. (2004), *Stratégie et Ressources de l'Entreprise : théorie et pratique*, Economica, Paris.
- Mevel, O., Morvan, T., & Morvan, N. (2014a). L'émergence des PSL est-elle constitutive de la formation d'un mur logistique au cœur même des relations Industrie-Commerce en France : le cas des filières alimentaires fraîches et ultra-fraîches en Bretagne. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(2), 106-123.
- Mevel, O., Morvan, T., & Morvan, N. (2014b). Pratiques collaboratives de mutualisation en univers frais : Une analyse du canal de distribution par la théorie des coûts de transaction. *Logistique & Management*, 22(2), 51-60.
- Mevel, O., Morvan, T., & Morvan, N. (2018). Le PSL, variable d'ajustement ou partie prenante dominante à la relation industrie-commerce ? Le cas des produits frais et ultra-frais dans le Grand Ouest de la France. *Logistique & Management*, 26(4), 259-274.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Michaux, V., & Geffroy-Maronnat, B. (2011). Les transformations liées au système CRM : une méta-synthèse au prisme de la théorie de la structuration. *Systèmes d'information management*, 16(1), 113-151.
- Michel et, S., & Bidan, M. (2018). Proposition de caractérisation de la logistique humanitaire à la lumière de MSF Log: un fort couplage du système d'information et de la supply chain. *Logistique & Management*, 26(3), 156-167.
- Michon, V. (2014). *Le rôle du prestataire de services logistiques dans l'émergence des cas de mutualisation logistique concertée : application à la relation industrie-grande distribution alimentaire en France* (Doctoral dissertation, Aix Marseille Université).
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. (2018), *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook* (4<sup>th</sup> ed.), Sage, New York, NY.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2007). Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective. *Journal of operations management*, 25(2), 459-463.
- Min, H. (2019). Blockchain technology for enhancing supply chain resilience. *Business Horizons*, 62(1), 35-45.

- Mingers, J. (2006), A Critique of Statistical Modelling in Management Science from a Critical Realist Perspective: Its role within Multimethodology, *The Journal of the Operational Research Society*, 57(2), 202-219
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper and Row.
- Molina-Azorin, J. F., (2012). Mixed methods research in strategic management: impact and applications. *Organisational Research Methods*, 15(1), 33–56.
- Monnet, M. (2011). Les stratégies de logistique inversée : une perspective théorique. *Logistique & Management*, 19(1), 41-54.
- Morse, J.M., (2003). Principles of mixed methods and multimethod research design, in: Tashakkori, A., Teddlie, C. (Eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioural Research*. Sage, Thousand Oaks, pp. 189–208.
- Mostaghel, R., Oghazi, P., Beheshti, H. M., & Hultman, M. (2015). Strategic use of enterprise systems among service firms: Antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 68(7), 1544-1549.
- Mulders, D. E., & Romme, A. G. L. (2009). Unpacking dynamic capability: a design perspective. In *New Approaches to Organization Design* (pp. 61-78). Springer, Boston, MA.
- Nagano, H. (2020). The growth of knowledge through the resource-based view. *Management Decision*, 58(1), 98-111.
- Nair, A., & Vidal, J. M. (2011). Supply network topology and robustness against disruptions—an investigation using multi-agent model. *International Journal of Production Research*, 49(5), 1391-1404.
- Nakamba, C. C., Chan, P. W., & Sharmina, M. (2017). How does social sustainability feature in studies of supply chain management? A review and research agenda. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(6), 522–541.
- Nambisan, S. (2013). Information technology and product/service innovation: A brief assessment and some suggestions for future research. *Journal of the association for information systems*, 14(4), 215-226.
- Nandi, M. L., Nandi, S., Moya, H., & Kaynak, H. (2020). Blockchain technology-enabled supply chain systems and supply chain performance: a resource-based view. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(6), 841-862.
- Narasimhan, R., & Nair, A. (2005). The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 301-313.
- Natarajarathinam, M., Capar, I., & Narayanan, A. (2009), Managing supply chains in times of crisis: a review of literature and insights, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(7), 535-573.
- Naylor J.B., Naim, M.M, & Berry, D. (1999), Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain, *International Journal of Production Economics*, 62, 107-118.

- Ng, B. Y., Kankanhalli, A., & Xu, Y. C. (2009). Studying users' computer security behavior: A health belief perspective. *Decision Support Systems*, 46(4), 815-825.
- Nicolas, E. (2021). SCM, risque social et apprentissage organisationnel : analyse des rapports d'audits sous-traitants de Nike. *Logistique & Management*, 29(2), 73-87.
- Nikookar, E., Varsei, M., & Wieland, A. (2021). Gaining from Disorder: Making the Case for Antifragility in Purchasing and Supply Chain Management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100699.
- Norrman, A., & Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International journal of physical distribution & logistics management*, 34(5), 434-456.
- Nyssens, M., & Petrella, F. (2015). ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle. *Revue française de socio-économie*, (1), 117-134.
- Ojala, M., & Hallikas, J. (2006). Investment decision-making in supplier networks: Management of risk. *International journal of production economics*, 104(1), 201-213.
- Okhuysen, G., & Bonardi, J. P. (2011). The challenges of building theory by combining lenses. *Academy of Management Review* 36, 6–11.
- Olhager, J. (2003). Strategic positioning of the order penetration point. *International journal of production economics*, 85(3), 319-329.
- Ortas, E., Moneva, J. M., & Álvarez, I. (2014). Sustainable supply chain and company performance: A global examination. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 332-350.
- Oyekan, J., Prabhu, V., Tiwari, A., Baskaran, V., Burgess, M., & McNally, R. (2017). Remote real-time collaboration through synchronous exchange of digitised human–workpiece interactions. *Future Generation Computer Systems*, 67, 83-93.
- Ozar, D. T. (2006). Towards a more inclusive conception of gender-diversity for intersex advocacy and ethics. In *Ethics and intersex* (pp. 17-46). Springer, Dordrecht.
- Özbilgin, M. F. (2010). Scholarship of consequence: New directions for the British Journal of Management. *British Journal of Management*, 21(1), 1-6.
- Paché, G. (2015). Le poids du critère logistique dans les procédures de sélection des fournisseurs : application à la grande distribution alimentaire. *Logistique & Management*, 23(4), 93-104.
- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of operations management*, 22(5), 459-487.
- Pagell, M., & Shevchenko, A. (2014). Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of supply chain management*, 50(1), 44-55.
- Pan, S. L., Pan, G., & Liedner, D. E. (2012). Crisis response information networks. *Journal of Association of Information Systems*, 13(1), 31.

- Papadopoulos, T., Gunasekaran, A., Dubey, R., Altay, N., Childe, S. J., & Fosso-Wamba, S. (2017). The role of Big Data in explaining disaster resilience in supply chains for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *142*, 1108-1118.
- Patil, S. K., & Kant, R. (2014). A fuzzy AHP-TOPSIS framework for ranking the solutions of Knowledge Management adoption in Supply Chain to overcome its barriers. *Expert systems with applications*, *41*(2), 679-693.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, *42*(1), 239-273.
- Peck, H. (2005). Drivers of supply chain vulnerability: an integrated framework. *International journal of physical distribution & logistics management*, *35*(4), 210-232.
- Peck, H. (2006). Reconciling supply chain vulnerability, risk and supply chain management. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, *9*(2), 127-142.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford
- Peppard, J., Galliers, R. D., & Thorogood, A. (2014). Information systems strategy as practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, *23*(1), 1-10.
- Peppard, J., & Ward, J. (2004). Beyond strategic information systems: towards an IS capability. *The Journal of Strategic Information Systems*, *13*(2), 167-194.
- Persais, E. (2013). Capital sociétal et gouvernance d'entreprise. Le cas d'entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, *17*(4), 145-162.
- Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*, Oxford-New York : Oxford University Press.
- Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2010). Ensuring supply chain resilience: development of a conceptual framework. *Journal of business logistics*, *31*(1), 1-21.
- Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool. *Journal of business logistics*, *34*(1), 46-76.
- Piaget, J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris : Gallimard
- Pohlen, T. L., & Farris, M. T. (1992). Reverse logistics in plastics recycling. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *22*(7): 35–47.
- Polater, A. (2021). Dynamic capabilities in humanitarian supply chain management: a systematic literature review. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, *11*(1), 46-80.
- Pollack-Johnson, B., & Liberatore, M. J. (2005). Project planning under uncertainty using scenario analysis. *Project Management Journal*, *36*(1), 15-26.
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The international journal of logistics management*, *20*(1), 124-143.

- Popper, K. (1969), Die Logik der Sozialwissenschaften, in Adorno, T. et al. (1969), *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie*, Darmstadt und Neuwied, Hermann Luchterhand Verlag [traduction française : Popper, K. (1979), La logique des sciences sociales, in Adorno, T., Popper, K. (1979), *De Vienne à Francfort. La querelle allemande des sciences sociales*, Bruxelles. Éditions Complexe, 75-90]
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189-223.
- Preindl, R., Nikolopoulos, K., & Litsiou, K. (2020). Transformation strategies for the supply chain: The impact of industry 4.0 and digital transformation. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 21(1), 26-34.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management review*, 26(1), 57-66.
- Priem, R. L., & Swink, M. (2012). A demand-side perspective on supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 7-13.
- Raghuram, S., Tuertscher, P., & Garud, R. (2010). Research note—mapping the field of virtual work: A cocitation analysis. *Information Systems Research*, 21(4), 983-999.
- Rai, A., Patnayakuni, R., & Seth, N. (2006). Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities. *MIS quarterly*, 225-246.
- Rai, A., Pavlou, P. A., Im, G., & Du, S. (2012). Interfirm IT capability profiles and communications for cocreating relational value: evidence from the logistics industry. *MIS quarterly*, 233-262.
- Rao, S., & Goldsby, T. J. (2009). Supply chain risks: a review and typology. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 97-123.
- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M. & Rowe, F. (2011). *Systèmes d'information et management des organisations*, 6ème éd. Vuibert. France.
- Richez-Battesti, N. (2010). L'économie sociale et solidaire face à la crise économique : entre reconnaissance d'un modèle d'organisation et risque de récupération ?. *Revue française du Marketing*, (226), 49-58.
- Riley, J. M., Klein, R., Miller, J., & Sridharan, V. (2016). How internal integration, information sharing, and training affect supply chain risk management capabilities. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(10), 953–980.
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (1999). *Going backwards: reverse logistics trends and practices* (Vol. 2). Pittsburgh, PA: Reverse Logistics Executive Council.

- Rojo, A., Stevenson, M., Montes, F. J. L., & Perez-Arostegui, M. N. (2018). Supply chain flexibility in dynamic environments. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 636-666.
- Rouquet, A., & Vauché, L. (2015). A typology of logistics pooling in supply chains. In *Supply Chain Forum: An International Journal*, 16(2), 2-12.
- Rowe, F. (2020). Contact tracing apps and values dilemmas: A privacy paradox in a neo-liberal world. *International Journal of Information Management*, 55, 102178.
- Rowe, F., Te'eni, D., & Merminod, V. (2021). The maturation of digital objects in innovation projects: the role of interpersonal networks and team sharing atmosphere. *European Journal of Information Systems*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1967210>
- Rowe, F., Ngwenyama, O., & Richet, J. L. (2020). Contact-tracing apps and alienation in the age of COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 545-562.
- Rubio, S., Chamorro, A., & Miranda, F. J. (2008). Characteristics of the research on reverse logistics (1995–2005). *International journal of production research*, 46(4), 1099-1120.
- Ruel, S. (2019b). Du passage d'une contingence structurelle à une contingence comportementale ou de l'intérêt des pratiques de gestion et d'actualisation des connaissances en supply chain. *Logistique & Management*, 27(3), 192-205.
- Ruel, S., Bourcier-Bequaert, B., & Domont, S. (2021a). Pratiques de logistique inverse au sein d'une coopérative : une motivation environnementale ?. *Logistique & Management*, 29(3), 154-167.
- Ruel, S., Dumazert, J. P., & Moreau, F. (2017b). Cadres intermédiaires en grande distribution. Quels facilitateurs de bienfaits pour les managers de rayon dans un contexte collaboratif ?. *Management & Sciences Sociales*, 23, 101-119.
- Ruel, S., El Baz, J., Ivanov, D., & Das, A. (2021b). Supply chain viability: conceptualization, measurement, and nomological validation. *Annals of Operations Research*, 1-30. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-03974-9>
- Ruel, S., & Evrard Samuel, K. (2012). La gestion de l'incertitude dans une chaîne logistique globale : une étude de cas dans le secteur informatique. *Management Avenir*, (1), 78-98.
- Ruel, S., Evrard-Samuel, K., & Vignard, N. (2013). Collaboration and information sharing in an internal supply chain during an innovation project. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 14(4), 32-41.
- Ruel, S., & Franca Da Silva, C. (2016). Non-alignement stratégique des Systèmes d'Information et vulnérabilité de la Supply Chain : proposition d'un modèle. *Logistique & Management*, 24(3-4), 179-185.
- Ruel S., Fritz, M.M.C., & Subramanian, N. (2020), Gender Diversity for Sustainability Management: Developing a Research Agenda from a Supply Chain Perspective, *Logistique & Management*, 28(3/4), 224-239.

- Ruel, S., & Ouabouch, L. (2017). Ambivalence du système d'information dans la chaîne logistique : vecteur de performance ou facteur de risques ?. *Marché et organisations*, 29(2), 151-172.
- Ruel, S., Ouabouch, L., & Shaaban, S. (2017a). Supply chain uncertainties linked to information systems: a case study approach. *Industrial Management & Data Systems*, 117(6), 1093-1108.
- Ruel, S., Shaaban, S., & Ducros, M. (2019). Supply chain vulnerability: contributions from an edifying case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(2), 214-232.
- Ruel, S., Shaaban, S., & Wu, J. (2018). Factors which influence trust in supply chains. *Logistique & Management*, 26(1), 58-69.
- Ruel, S., Zouari, D., & Evrard Samuel, K. (2011). Design des chaînes logistiques intégrées : tester la validité du modèle de Fisher dans le secteur de l'informatique. *Revue française de gestion industrielle*, 30(1), 7-20.
- Sabahi, S., & Parast, M. M. (2020). Firm innovation and supply chain resilience: a dynamic capability perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(3), 254-269.
- Sadat Alinaghian, L. (2012), Operationalising Dynamic Capabilities: A Supply Network Configuration Approach, *DRUID Academy Conference*, Cambridge, 19-21 janvier
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 553-563.
- Saint Léger, G., & El Amrani, R. (2011). Le pari des centres de compétences dans la stabilisation des organisations en phase post-projet ERP. *Systèmes d'information management*, 16(1), 69-112.
- Salkin, C., Oner, M., Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2018). A conceptual framework for Industry 4.0. In n Ustundag, A. and Cevikcan, E. (Eds), *Industry 4.0: Managing the Digital Transformation*, 3-23. Springer, Cham.
- Sangari, M. S., Hosnavi, R., & Zahedi, M. R. (2015). The impact of knowledge management processes on supply chain performance. *The International Journal of Logistics Management*, 26(3), 603-626.
- Schoenherr, T., Griffith, D. A., & Chandra, A. (2014). Knowledge management in supply chains: The role of explicit and tacit knowledge. *Journal of Business Logistics*, 35(2), 121-135.
- Schultze, U., & Leidner, D. E. (2002). Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions. *MIS quarterly*, 26(3), 213-242.
- Schumacher, A., Erol, S., & Sihm, W. (2016). A maturity model for assessing industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises, *Procedia CIRP*, 52, 161-166.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize your Potential for Lasting Fulfillment*, New York: Free Press.



- Selldin, E., & Olhager, J. (2007). Linking products with supply chains: testing Fisher's model. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(1), 42-51.
- Senkel, M. P., Durand, B., & Hoa Vo, T. L. (2013). La mutualisation logistique : entre théories et pratiques. *Logistique & Management*, 21(1), 19-30.
- Seuring, S., Yawar, S. A., Land, A., Khalid, R. U., & Sauer, P. C. (2021). The application of theory in literature reviews—illustrated with examples from supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(1), pp. 1-20.
- Sharifi, H., Ismail, H. S., & Reid, I. (2006). Achieving agility in supply chain through simultaneous “design of” and “design for” supply chain. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(8), 1078-1098.
- Sheffi, Y., & Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan management review*, 47(1), 41.
- Shibin, K. T., Dubey, R., Gunasekaran, A., Hazen, B., Roubaud, D., Gupta, S., & Foropon, C. (2020). Examining sustainable supply chain management of SMEs using resource-based view and institutional theory. *Annals of Operations Research*, 290(1), 301-326.
- Si-Mohamed, S. (2006). Le système d'information : système nerveux des supply chains, de l'intégration à la modularisation, *Réalité industrielle*, (56), 47–55.
- Silva, F., & Ben Ali, A. (2010). Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management Avenir*, (6), 340-365.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. *The international journal of logistics management*, 13(1), 15-30.
- Simatupang, T. M., Wright, A. C., & Sridharan, R. (2004). Applying the theory of constraints to supply chain collaboration. *Supply chain Management: an international journal*, 9(1), 57-70.
- Simchi-Levi, D., Wang, H., & Wei, Y. (2018). Increasing supply chain robustness through process flexibility and inventory. *Production and Operations Management*, 27(8), 1476-1491.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic management journal*, 20(7), 595-623.
- Singh, S., Kumar, R., Panchal, R., & Tiwari, M. K. (2021). Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1993-2008.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Skandrani, H., Triki, A., & Baratli, B. (2011). Trust in supply chains, meanings, determinants and demonstrations. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(4), 391-409.
- Somapa, S., Cools, M., & Dullaert, W. (2018). Characterizing supply chain visibility—a literature review. *The International Journal of Logistics Management*, 29(1), 308-339.

- Song, M., van der Bij, H., & Weggeman, M. (2006). Factors for improving the level of knowledge generation in new product development. *R&d Management*, 36(2), 173-187.
- Soosay, C. A., Hyland, P. W., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply chain management: An international journal*, 13(2), 160-169.
- Spiegler, V. L., Naim, M. M., & Wikner, J. (2012). A control engineering approach to the assessment of supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 50(21), 6162-6187.
- Sprague, R. H., & Watson, H. J. (1996), *Decision Support for Management*, New Jersey, Prentice Hall.
- Sridharan, R., & Simatupang, T. M. (2013). Power and trust in supply chain collaboration. *International journal of value chain management*, 7(1), 76-96.
- Steiner, B., Lan, K., Unterschultz, J., & Boxall, P. (2017). Applying the resource-based view to alliance formation in specialized supply chains. *Journal of Strategy and Management*, 10(3), 262–292.
- Stekelorum, R., Laguir, I., Courrent, J.-M., & Jaegler, A. (2018). Extending CSR in SMEs' upstream supply chains: a dynamic capabilities perspective. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 19(3), 233–251.
- Storer, M., & Hyland, P. (2009), Dynamic capabilities and innovation in supply chains. In *Enhancing the innovation environment: Proceedings of the 10th International CINet Conference*, Australia, Queensland, Brisbane, 6-8 September
- Sun, S. Y., Hsu, M. H., & Hwang, W. J. (2009). The impact of alignment between supply chain strategy and environmental uncertainty on SCM performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3), 201-212.
- Svensson, G. (2002). A conceptual framework of vulnerability in firms' inbound and outbound logistics flows. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(2), 110-134.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. *Journal of Operations management*, 24(2), 170-188.
- Szulanski, G. (2002). *Sticky knowledge: Barriers to knowing in the firm*. London: Sage.
- Tah, J. H. M., & Carr, V. (2001). Towards a framework for project risk knowledge management in the construction supply chain. *Advances in Engineering Software*, 32(10-11), 835-846.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). "The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour." In *Psychology of Intergroup Relations*, In Worchel, S., & Austin W.G. (eds.), Chicago, IL: Nelson-Hall, 7-24.
- Tanti, M. (2017). Gérer la connaissance via un système de Knowledge Management. *Communication Organisation*, 52(2), 181-200.

- Tchokogué, A., Perez, M., & Hien, N. (2008). Mécanismes et niveau d'intégration organisationnelle de l'entreprise : une évaluation empirique avant et après la mise en place d'un système ERP. *Systèmes d'information management*, 13(2), 61-96.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A., (2003). Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences, in: Tashakkori, A., Teddlie, C. (Eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioural Research*. Sage, Thousand Oaks, pp. 3–50.
- Teece, D.J. (1987), *The Competitive Challenge*. Cambridge, Ballinger.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thakur, M. (1998). Involving middle managers in strategy making. *Long Range Planning*, 31(5), 732-741.
- Thompson, K. M., Jaeger, P. T., Taylor, N. G., Subramaniam, M., & Bertot, J. C. (2014). *Digital literacy and digital inclusion: Information policy and the public library*. Rowman & Littlefield.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human resource development review*, 15(4), 404-428.
- Touboulic, A., & Walker, H. (2015). Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 16-42.
- Towill, D., & Christopher, M. (2002). The supply chain strategy conundrum: to be lean or agile or to be lean and agile?. *International Journal of Logistics*, 5(3), 299-309.
- Tsay, A. A., Gray, J. V., Noh, I. J., & Mahoney, J. T. (2018). A review of production and operations management research on outsourcing in supply chains: Implications for the theory of the firm. *Production and Operations Management*, 27(7), 1177-1220.
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management review*, 18(3), 518-545.
- Townley, B. (1997). The institutional logic of performance appraisal. *Organization studies*, 18(2), 261-285.
- Treiblmaier, H. (2018). The impact of the blockchain on the supply chain: a theory-based research framework and a call for action. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(6), 545–559.
- Tsai, M. C., Liao, C. H., & Han, C. S. (2008). Risk perception on logistics outsourcing of retail chains: model development and empirical verification in Taiwan. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(6), 415–424.
- Tsoukas, H. (1989), The validity of idiographic research explanations, *Academy of Management Review*, 14(5), 551-56.
- Tsoukas, H. (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of management review*, 16(3), 566-585.

- Tsoukas, H. (1993). Analogical reasoning and knowledge generation in organization theory. *Organization studies*, 14(3), 323-346.
- Tsoukas, H. (2000). False dilemmas in organization theory: realism or social constructivism, *Organization*, 7(3), 531-535.
- Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837-849.
- Vakharia, A. J., & Yenipazarli, A. (2008). Managing Supply Chain Disruptions. Foundations and Trends in Technology, *Information and Operations Management*, 2(4), 243-325.
- Vandenberghe, F. (2015). Mort d'un maître-penseur : Roy Bhaskar (1944-2014). *Revue du MAUSS*, 1(1), 384-389.
- Vargas, J. R. C., Mantilla, C. E. M., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2018). Enablers of sustainable supply chain management and its effect on competitive advantage in the Colombian context. *Resources, Conservation and Recycling*, 139, 237-250.
- Vaz, C. R., Grabot, B., Uriona Maldonado, M., & Selig, P. M. (2013). Some reasons to implement reverse logistics in companies. *International Journal of Environmental Technology and Management*, 16(5-6), 467-479.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.
- Vittori, J.-M. (2003), La Chine bientôt premier acheteur de la planète. Accédé le 18 mai 2021. <https://www.lesechos.fr/2003/11/la-chine-bientot-premier-acheteur-de-la-planete-1059787>
- Wagner, S. M., & Bode, C. (2006). An empirical investigation into supply chain vulnerability. *Journal of purchasing and supply management*, 12(6), 301-312.
- Wagner, S. M., & Bode, C. (2008). An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk. *Journal of business logistics*, 29(1), 307-325.
- Walsh, I., (2017). *Discovering New Theories*. Éditions EMS.
- Wamba, S. F., & Chatfield, A. T. (2009). A contingency model for creating value from RFID supply chain network projects in logistics and manufacturing environments. *European Journal of Information Systems*, 18(6), 615-636.
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356-365.
- Wang, J. J., Chen, H., Rogers, D. S., Ellram, L. M., & Grawe, S. J. (2017). A bibliometric analysis of reverse logistics research (1992-2015) and opportunities for future research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(8), 666-687.
- WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

- Wei, H. L., & Wang, E. T. (2010). The strategic value of supply chain visibility: increasing the ability to reconfigure. *European Journal of Information Systems*, 19(2), 238-249.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 1-9.
- Wieland, A. (2021). Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 58-73.
- Wieland, A., & Durach, C. F. (2021). Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 315-322.
- Wieland, A., & Wallenburg, C. M. (2012). Dealing with supply chain risks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(10), 887-905.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20(12), 1087-1108.
- Webb, E. (2004). An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8(3), 255-277.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy*. Army War Coll Carlisle Barracks PA.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Wong, C. Y., Boon-Itt, S., & Wong, C. W. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations management*, 29(6), 604-615.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11(3), 231-241.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.
- Yang, C. S., & Lirn, T. C. (2017). Revisiting the resource-based view on logistics performance in the shipping industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(9), 884-905.
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International journal of production economics*, 125(2), 215-223.
- Yang, J., Xie, H., Yu, G., & Liu, M. (2021). Antecedents and consequences of supply chain risk management capabilities: An investigation in the post-coronavirus crisis. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1573-1585.

- Yang, Y., Jia, F., & Xu, Z. (2019). Towards an integrated conceptual model of supply chain learning: an extended resource-based view. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(2), 189–214.
- Yao, Y., & Fabbe-Costes, N. (2018,). Can you measure resilience if you are unable to define it? The analysis of Supply Network Resilience (SNRES). *Supply Chain Forum: An International Journal*, 19(4), 255-265.
- Yao, Y., & Meurier, B. (2012), Understanding the supply chain resilience: a Dynamic Capabilities approach, *IXemes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Canada, Montréal, 15-17 août
- Yawar, S. A., & Seuring, S. (2017). Management of social issues in supply chains: a literature review exploring social issues, actions and performance outcomes. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 621-643.
- Yawar, S. A., & Seuring, S. (2018). The role of supplier development in managing social and societal issues in supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 182, 227–237.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Yu, W., Jacobs, M. A., Chavez, R., & Yang, J. (2019). Dynamism, disruption orientation, and resilience in the supply chain and the impacts on financial performance: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Economics*, 218, 352-362.
- Yusuf, Y. Y., & Adeleye, E. O. (2002). A comparative study of lean and agile manufacturing with a related survey of current practices in the UK. *International journal of production research*, 40(17), 4545-4562.
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. J. E. J. O. O. R. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European journal of operational research*, 159(2), 379-392.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zäpfel, G. (1998). Customer-order-driven production: An economical concept for responding to demand uncertainty?. *International journal of production economics*, 56, 699-709.
- Zavadskas, E. K., Govindan, K., Antucheviciene, J., & Turskis, Z. (2016). Hybrid multiple criteria decision-making methods: a review of applications for sustainability issues. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 857–887.
- Zeng, B., & Yen, B. P. C. (2017). Rethinking the role of partnerships in global supply chains: A risk-based perspective. *International Journal of Production Economics*, 185, 52-62.
- Zhang, X., & Chen, R. (2006). Forecast-driven or customer-order-driven? An empirical analysis of the Chinese automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(6), 668-688.

Zheng, L., & Ruel, S. (2017). Comment collaborer avec nos amis venant de loin ? L'impact culturel sur le développement d'une relation internationale acheteur-fournisseur : cas de la Chine. *Gestion 2000*, 34(1), 117-140.

Zineldin, M., & Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM magazine*, 12(4), 245-266.

Zinn, W., Goldsby, T. J., & Cooper, M. C. (2018). Researching the opportunities and challenges for women in supply chain, 39(2), 84–86.

Zook, C., & Allen, J. (2001). *Profit from the core: Growth strategy in an era of turbulence*. Harvard Business School Press.

Zouaghi, I. (2013). *Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble.

Zouari, D., Ruel, S., & Viale, L. (2021). Does digitalising the supply chain contribute to its resilience?, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(2), 149-180.

Zsidisin, G. A., Ellram, L. M., Carter, J. R., & Cavinato, J. L. (2004). An analysis of supply risk assessment techniques. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 397-413.

## PARTIE 2 : NOTICE PERSONNELLE

### 1. Implication en termes de recherche

Dans cette section, je présenterai ma participation à la communauté francophone de recherche en logistique et SCM grâce à (1) mon implication dans l'association scientifique AIRL-SCM, j'évoquerai mon engagement (au-delà de la simple participation) à (2) des conférences et pour (3) le bon fonctionnement des revues scientifiques, puis je parlerai de mon (4) engagement dans des groupes de recherche. Ensuite, (5) les encadrements de mémoire, de thèses de DBA et de PhD seront exposés. Enfin, je mettrai en avant mes actions en faveur de la (6) vulgarisation de mes recherches dans une dynamique de réduction de l'écart entre théorie et pratique.

#### 1.1. L'AIRL-SCM

Membre de l'Association Internationale pour la Recherche en Logistique et Supply Chain Management (AIRL-SCM), précédemment nommée uniquement AIRL, depuis ma participation à la conférence biennale Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique (RIRL) à Bordeaux Ecole de Management (devenue KEDGE Business School) en 2010, j'ai été élue comme membre du Conseil d'Administration puis membre du Bureau en 2018 pour quatre années. A ce titre, je suis depuis lors la Trésorière de cette association scientifique.

Cette élection en 2018 récompensait, je crois, mon implication assidue dans la communauté scientifique en SCM :

- Participation à chacune des éditions des RIRL de 2010 à 2020 avec la présentation d'une ou plusieurs communications (dont deux shortlistées parmi les meilleurs papiers en 2016 et 2020),
- Lauréate du Prix de la Meilleure Thèse en Logistique et SCM (AIRL-SCM/FNEGE - Daniel Tixier Best Thesis Award) en 2014,
- Participation à chacune des journées « WIRL-SCM » (Workshop Industrie & Recherche en Logistique et SCM) qui ont été organisées en 2015 et 2017,



- Participation à la formation « Meet The Editors » coorganisée par l’AIRL-SCM (animée par les Pr. Nathalie FABBE-COSTES et Pr. Dominique ESTAMPE) et la FNEGE en 2015,
- Publication de six articles dans *Logistique & Management* et de trois articles<sup>18</sup> dans *Supply Chain Forum : An International Journal*, qui sont les deux revues portées par l’AIRL-SCM et KEDGE Business School,
- Porteuse de la candidature (malheureuse) à l’organisation des RIRL 2020 en 2018 pour Excelia.

Au-delà de la tenue du budget et du suivi de la trésorerie, en ma qualité de membre du Bureau de l’AIRL-SCM, je participe à l’ensemble des réunions du Bureau et du Conseil d’Administration ainsi qu’à des missions ponctuelles comme celle de la cartographie des compétences des membres de l’association, celle de membre du jury de la meilleure thèse, celle de membre du comité scientifique restreint pour la sélection des meilleurs papiers des RIRL ou celle d’évaluatrice pour le consortium doctoral.

## 1.2. Engagement pour les conférences

Un deuxième aspect clé dans la vie d’une communauté scientifique est l’organisation de manifestations scientifiques : les journées de recherches ou conférences. J’ai eu le plaisir d’apporter ma contribution à la bonne organisation événementielle et scientifique de plusieurs de ces événements.

Tout d’abord, en mai 2010 j’ai eu l’occasion de faire partie du comité d’organisation local de la conférence annuelle de l’AIM (Association Information et Management) dédiée à la communauté scientifique en management des systèmes d’information. En effet, Excelia accueillait ce grand événement. Au cœur de ma première année de thèse, ma participation sur des aspects plutôt logistiques et pratiques lors des trois journées m’a permis de comprendre d’emblée les enjeux liés à ces manifestations.

Puis, pour donner suite à la création de la conférence PROLOG (Projet & Logistique) en 2015, j’ai proposé à Smail BENZIDIA et Omar BENTAHAR, les créateurs, qu’Excelia puisse

---

<sup>18</sup> Dont un début juillet 2021

accueillir une édition. Je les remercie pour leur confiance puisqu'ils m'ont permis d'être responsable de l'organisation de la troisième édition qui s'est tenue du 12 au 13 mai 2017 à La Rochelle. A cette occasion, des communications ont été présentées par chercheurs d'Allemagne, Belgique, Chine, Colombie, Côte d'Ivoire France, Luxembourg, Inde, Italie, Irak, Malaisie, Maroc, Norvège, Royaume-Uni, Singapour et Suisse. En tant que responsable, j'ai touché à tous les éléments nécessaires à l'organisation d'une telle manifestation. A l'issue de la conférence, j'ai été nommée co-éditrice invitée avec Valérie FERNANDES pour l'édition spéciale des meilleurs papiers de PROLOG 2017 dans *Logistique & Management*.

En mars 2021, j'ai de nouveau fait partie du comité restreint d'organisation d'une conférence. Il s'agissait de la 8<sup>ème</sup> édition de International EurOMA Sustainable Operations and Supply Chain Forum qui devait se tenir à Excelia (La Rochelle) mais qui s'est tenue en distanciel compte tenu de la pandémie de COVID-19, des mesures sanitaires et des restrictions de déplacement. Mon rôle principal dans ce comité était de co-gérer le processus de relecture des soumissions.

J'ai eu l'opportunité de faire partie du « comité scientifique » de nombreuses manifestations scientifiques, en France comme à l'étranger. Parfois, mon rôle était un peu plus important avec l'organisation de « tracks » :

- Co-Organisatrice du track “Information management in Supply Chains” pour PROLOG 2019.
- Co-Organisatrice du track “Managing Industry 4.0 technologies and their impact on the sustainable performance of territories” pour le RIODD 2019.
- Co-Organisatrice du track “Sustainable and green supply chain management of the 21<sup>st</sup> century” pour le MOSIM 2020.
- Organisatrice du track “Supply Chain Management under a super-disruption context: empirical lessons from COVID-19 outbreak era” pour PROLOG 2021.

ou encore la participation à l'évaluation dans des consortiums doctoraux (RIRL 2018 et 2020, PROLOG 2021), ou enfin la participation à la sélection des « meilleurs papiers » (PROLOG 2017, RIRL 2020).

Enfin, en tant qu'ancienne du programme doctoral CEFAG organisé par la FNEGE, en plus de participer régulièrement depuis une dizaine d'années aux ateliers proposés, j'ai également organisé un Atelier de Thésée des Anciens du CEFAG en juin 2019 à Excelia.

### 1.3. Engagement pour les revues

Il ne peut pas exister de revues académiques « évaluées par les paires » si les paires ne participent pas activement et bénévolement à l'évaluation des travaux. Je suis particulièrement engagée dans la relecture pour les revues académiques. Aujourd'hui de plus en plus souvent sollicitée pour réaliser ces relectures, je mets un point d'honneur à participer le plus souvent possible à cet exercice. Récemment, certaines revues ont commencé à chercher à valoriser l'activité de relecture *via* le site web publons.com. Ainsi, pour l'année 2020, j'ai 11 relectures recensées sur la plateforme – compte tenu que bien des revues ne donnent pas encore la possibilité d'obtenir une reconnaissance pour cette activité sur cette plateforme<sup>19</sup>. Le tableau 14 présente les revues pour lesquelles j'effectue des relectures.

Revue	Classements
<i>International Journal of Production Economics</i>	CNRS1, FNEGE1, HCERESA
<i>Systèmes d'Information et Management</i>	CNRS2, FNEGE2, HCERESA
<i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i>	CNRS2, FNEGE2, HCERESA
<i>International Journal of Production Research</i>	CNRS2, FNEGE2, HCERESA
<i>M@n@ement</i>	CNRS2, FNEGE2, HCERESA
<i>Production Planning &amp; Control</i>	CNRS2, FNEGE2, HCERESA
<i>International Journal of Logistics Management</i>	CNRS3, FNEGE3, HCERESB
<i>Revue d'Economie Industrielle</i>	CNRS3, HCERESB
<i>Supply Chain Forum: An International Journal</i>	CNRS4, FNEGE3, HCERESB
<i>Logistique &amp; Management</i>	FNEGE3, HCERESB
<i>International Journal of Knowledge Management Society</i>	FNEGE4
<i>Revue Française de Gestion Industrielle</i>	CNRS4, HCERESC
<i>Vie &amp; Sciences de l'Entreprise</i>	
<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>	ABS1
<i>Operations Management Research: Advancing Practice through Theory</i>	IF: 3.583

Tableau 14 : Engagement pour des revues

Une autre forme d'engagement pour les revues peut prendre la forme d'organisation de numéros spéciaux. J'ai eu le plaisir de tenir le rôle de co-éditrice invitée trois fois : deux fois

<sup>19</sup> Pour l'année 2021, de janvier à septembre, 11 relectures recensées sur la plateforme, 17 en réalité.

pour la revue *Logistique & Management* et une troisième pour *International Journal of Productivity and Performance Management*. J'apprécie particulièrement ce travail de coordination scientifique et éditoriale et j'espère pouvoir proposer prochainement de nouvelles éditions spéciales à des revues.

Tout d'abord, en 2018 est sorti le numéro spécial « PROLOG 2017 Best papers » co-édité avec Valérie FERNANDES dans la revue *Logistique & Management*. En effet, comme expliqué dans la section précédente, Excelia avait porté l'organisation de troisième édition du colloque PROLOG en mai 2017. Ce numéro spécial a permis de mettre en avant deux aspects des recherches présentées lors de la conférence : celui de la durabilité et celui de la performance. Le numéro a regroupé trois articles se rapprochant du pilier « environnemental » et trois autres de la « performance ».

Puis, début juillet 2021 est sorti le numéro spécial « Management des ressources humaines pour la logistique et le Supply Chain Management » dans *Logistique & Management*. Ce numéro, co-édité avec Ludivine CHAZE-MAGNAN et François PICHAULT, regroupe quatre articles qui cherchent à faire tomber les « silos » des disciplines des Sciences de Gestion. Ainsi, des questions de compétences pour les achats, de gestion des risques sociaux chez les fournisseurs, de management interculturel ou encore de capital social y sont abordées. Néanmoins, dans l'éditorial que nous avons souhaité « engagé », nous explicitons une forme de déception. En effet, avec cet appel à contribution pour l'édition spéciale, nous proposons aux chercheurs de contribuer également autour de thématiques très émergentes comme celles de la gestion des diversités, de l'intérêt des technologies digitales pour gérer les ressources humaines dans la fonction SCM, de la gestion des profils pénuriques, des conditions de travail... Si l'appel a peut-être été entendu, il n'a pas (encore) reçu de réponse.

Enfin, début juin 2021 est sortie l'édition spéciale « Managing Industry 4.0 technologies and their impact on the sustainable performance of territories » dans *International Journal of Productivity and Performance Management*, faisant suite au colloque RIODD 2019 dans lequel nous organisons avec Morgane FRITZ et Ilias VLACHOS un track du même nom. Ici encore, quatre articles ont été sélectionnés. Vikas KUMAR s'est joint à notre équipe pour la publication de l'édition spéciale.

Dernière implication pour les revues, il est question du « relancement » de la *Revue Française de Gestion Industrielle*<sup>20</sup>. En attendant le premier numéro de relancement, j'ai d'ores et déjà accepté la proposition de faire partie du comité scientifique de la revue, ai soumis un article (dont l'ancrage théorique est la RBV) et évalué un autre, gardant en mémoire qu'elle a accueilli en 2011 ma première publication co-écrite avec Karine EVRARD SAMUEL et Dorsaf ZOUARI.

#### 1.4. Engagement dans des groupes de recherche

Depuis mon inscription en doctorat en octobre 2009, j'ai eu l'opportunité de faire partie de plusieurs groupes de recherche, de plusieurs natures.

D'abord, je suis inscrite au laboratoire CERAG (Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion, EA 7521) de l'Université Grenoble Alpes depuis le début de mon doctorat. Lorsque j'ai soutenu ma thèse en août 2013, j'ai formulé la demande de pouvoir rester inscrite en tant que chercheuse affiliée. Ainsi, de 2009 à 2017 j'ai fait partie de l'axe « Systèmes d'Information et Flux » (regroupant donc les chercheurs en management des systèmes d'information et SCM) puis, à la suite de la restructuration du laboratoire, de l'axe interdisciplinaire « Anticipation et Gestion des Risques ». Si ma participation à l'axe a été très active pendant mes années de thèse, j'ai malheureusement rarement pu participer aux travaux jusqu'en 2020 compte tenu de mon éloignement géographique. La pandémie a permis de remettre à plat certaines pratiques et notamment de largement démocratiser les réunions en visioconférence ! Je suis donc de nouveau un membre assidu des réunions du laboratoire.

Du côté d'Excelia, les enseignants-chercheurs de l'école et leurs travaux ont été, au fil des années et de la croissance de l'école, organisés dans un « laboratoire » interne qui se nomme désormais CERIIM (Centre of Research for Innovation and Intelligence in Management). Au sein de ce laboratoire, je faisais partie de l'axe Agilité, Innovation et Digitalisation. Plus précisément, j'ai fait partie du groupe restreint d'enseignants-chercheurs qui a travaillé à la création de cet axe et je suis ensuite restée un membre très actif.

---

<sup>20</sup> Ce relancement a été officialisé le 2 juillet 2021 : <https://rfgi.fr/rfgi>

Désormais Professeure Associée au sein de KEDGE depuis 2020, j'ai fait le choix de rejoindre le Centre d'Excellence en durabilité (Sustainability Research Center) de manière à accompagner mes nouvelles thématiques de recherche autour de la durabilité dans la Supply Chain.

Enfin, je suis membre depuis mai 2021 de l'Observatoire « Action Sociétale Action publique » (ASAP) dirigé par le Olivier MEIER. Cet observatoire, qui s'adresse aux citoyens, étudiants, chercheurs, professionnels et institutionnels, est dédié à l'impact des transformations sociétales sur l'action publique. En faire partie est la possibilité de diffuser mes réflexions autour des questions de durabilité et plus précisément d'inclusion sociale ou encore de digitalisation.

#### 1.5. Encadrement de mémoires, de DBA et de PhD

Parmi les activités habituelles des enseignants-chercheurs, je supervise entre 10 et 15 mémoires de recherche appliquée de niveau Master 2 chaque année depuis 2009. Les sujets encadrés portent principalement sur le SCM, la gestion des systèmes d'information, la digitalisation et les achats. L'encadrement s'effectue depuis le choix du sujet jusqu'à la rédaction et la soutenance du mémoire, qui est une condition préalable à l'obtention du diplôme (que ce soit en PGE ou en Master Spécialisé, que ce soit à Excelia ou à KEDGE Business School). Dans les écoles de commerce, le travail attendu dans un mémoire doit être le résultat d'une expérience de recherche, et non d'un rapport de stage ou d'une étude. Appréciant particulièrement le travail d'encadrement pour les mémoires de fin d'études, c'est en partie cette activité qui m'a poussée à me lancer dans la rédaction de mon mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, de manière à passer à l'étape suivante, c'est-à-dire la direction de thèses de doctorat et d'équipes de recherche.

C'est dans cette optique que je co-encadre avec Pr. Olga BATTALIA, Doyenne Associée à la Recherche chez KEDGE Business School, la thèse de DBA de Vincent DUMONT depuis le 1<sup>er</sup> février 2021. Celle-ci porte sur les indicateurs clés de performance (financière, environnementale, de résilience) pris en compte par les parties prenantes de la Supply Chain externe de l'industrie pétrolière et gazière en amont. Cette thèse de DBA vise à savoir comment ces indicateurs clés de performance pourraient avoir un impact sur les processus existants et contribuer à l'optimisation des coûts « sans compromettre la qualité, la santé, la

sécurité et l'environnement » ? Vincent DUMONT est Directeur de Branche – pour l'activité dédiée à la Supply Chain « Oil and Gas » chez KUEHNE + NAGEL.

Enfin, d'octobre 2020 à avril 2021, j'ai encadré et soutenu Svetlana DE CHABOT dans la rédaction de sa « proposition de recherche » (plus de 7000 mots) à remettre dans le cadre de sa candidature au programme doctoral (PhD) proposé par KEDGE Business School. Svetlana DE CHABOT était alors « Global Strategic Sourcing, Category Lead » chez MARS (Royal Canin).

La candidature de Svetlana DE CHABOT a été retenue en mai 2021 et elle a intégré l'école pour trois années au minimum le 15 septembre 2021 afin de rédiger sa thèse sur articles (PhD). Je co-encadre Svetlana DE CHABOT avec Pr. Anicia JAEGLER, Doyenne Associée à l'Inclusion chez KEDGE Business School. A ce stade, le projet est intitulé « Supply chain management : Pratiquer l'inclusion sociale et la diversité dans les pays émergents et évaluer les impacts sur la supply chain amont ». Les principaux objectifs de cette étude sont de deux ordres : (1) Déterminer les facteurs sur la façon dont l'inclusion sociale dans la Supply Chain peut être conceptualisée au niveau régional/local et sur la façon de mutualiser cet effet au niveau de l'entreprise, et (2) Caractériser les impacts que les entreprises internationales ayant de fortes valeurs de RSE peuvent avoir sur la responsabilité sociale de leurs propres fournisseurs et sur le bien-être de la main-d'œuvre des fournisseurs dans les pays émergents. Pour cela, il est prévu la rédaction de trois articles :

- Une revue systématique de la littérature (Aguinis et al., 2020 ; Seuring et al., 2021) construite suivant une approche bibliométrique. Il s'agit d'une recherche méthodique à travers la littérature académique existante et les cadres théoriques avec l'objectif de construire un article de type « review » dédié à la mise en œuvre de l'inclusion sociale.
- Ensuite, une étude empirique suivant une méthode qualitative. Cette approche sera utilisée pour explorer en profondeur les idées et les expériences. L'étude sera basée sur des sources de données primaires et secondaires. Les données primaires et secondaires seront collectées à partir de multiples sources de preuves, notamment des documents de stratégie, des politiques, des codes de conduite d'un groupe de discussion et des entretiens semi-directifs.
- Enfin, un article mobilisant une méthode quantitative pour tester les hypothèses construites sur la base de la revue systématique de la littérature et explorées par l'étude qualitative. Les facteurs critiques de la mise en œuvre efficace de la durabilité sociale

seront évalués sur la base d'une approche décisionnelle à critères multiples (Zavadskas et al., 2016). Les effets de la collaboration entre les entreprises internationales et les fournisseurs seront déterminés par des analyses statistiques des données recueillies par le biais de questionnaires et d'enquêtes.

La construction de ce projet de recherche est motivée par l'expérience professionnelle de Svetlana DE CHABOT (plus de 15 ans) et plusieurs lacunes dans la recherche (les fameux « gaps ») que j'ai pu observer grâce à mes projets de recherche passés et actuels, menés notamment avec Minelle DA SILVA et Morgane FRITZ de Excelia Business School. En effet, si le sujet de la durabilité a attiré beaucoup d'attention, certains aspects sont mieux traités que d'autres (Fritz et Silva, 2018 ; Yawar et Seuring, 2018). Le pilier social en particulier, lorsqu'il s'agit de la diversité et de l'inclusion dans le SCM, nécessite des recherches supplémentaires (Ruel et al., 2020 ; Yawar et Seuring ; 2018). Tel qu'espéré, ce projet de PhD peut contribuer à une meilleure compréhension des concepts de durabilité sociale à travers le prisme de la diversité et de l'inclusion dans les pays émergents et ce, de plusieurs façons :

- Il pourrait améliorer les connaissances sur l'impact de la mise en œuvre de la diversité et de l'inclusion ;
- Il pourrait évaluer la contribution de la Supply Chain amont à ce sujet (gestion des fournisseurs) et, espérons-le, fournir des recommandations pratiques sur la façon de mettre en œuvre et de pratiquer les principes de durabilité sociale (Stekelorum et al., 2018).
- Il pourrait mettre en évidence la corrélation et/ou les différences entre la vision et les attentes du siège de l'entreprise par rapport à celles de ses filiales (Fazal et al., 2017 ; Jamali et al., 2019).
- Il pourrait fournir des preuves empiriques sur les effets distinctifs de la responsabilité sociale pour la sélection, la gestion, l'évaluation et le développement des fournisseurs tout en considérant la complexité à laquelle les entreprises internationales (Damert et al., 2021) sont confrontées lors de leurs opérations avec leurs filiales (Jüttner et al., 2020) dans les pays d'accueil (Fazal et al., 2017).
- Finalement, ce travail pourrait contribuer à la connaissance globale des impacts positifs sur la performance financière associés à la mise en œuvre de la durabilité sociale dans une Supply Chain.



L'objectif ultime est de fournir un meilleur aperçu des particularités de la RSE dans les pays émergents, de donner une perspective plus claire des interventions nécessaires au niveau organisationnel pour appliquer des pratiques dignes de confiance, de répondre aux attentes des parties prenantes tout en évaluant les avantages mutuels au niveau de l'entreprise et de la Supply Chain amont.

#### 1.6. Vulgarisation des travaux scientifiques

Ayant rédigé la discussion de ma thèse de doctorat autour du « décalage entre théorie et pratique », je suis très sensible aux questions de diffusion des travaux scientifiques vers les professionnels et le grand public. Ainsi, ces dernières années, avec mes co-auteurs, nous avons cherché à diffuser les résultats de certains de nos travaux. Trois contributions ont été publiées sur le média en ligne *The Conversation France* :

- RUEL Salomé, BOURCIER-BEQUAERT Bénédicte, DOMONT Sabine, « Difficile de concilier valeurs coopératives et environnementales », *The Conversation France*, 23 mai 2018. <https://theconversation.com/difficile-de-concilier-valeurs-cooperatives-et-environnementales-92747> ==> La version académique de cet article a été publiée en 2021 dans *Logistique & Management*.
- RUEL Salomé, ZOUARI Dorsaf, VIALE Laurence, « Résilience de la supply chain : digitaliser n'est pas qu'une question de technologie », *The Conversation France*, 6 juillet 2020. <https://theconversation.com/resilience-de-la-supply-chain-digitaliser-nest-pas-quune-question-de-technologie-141735> ==> La version académique de cet article a été publiée en 2021 dans *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- RUEL Salomé, JAEGLER Anicia, FURGALA Marie-Laure, « Supply chain management : la lente progression de carrière des femmes », *The Conversation France*, 31 mars 2021. <https://theconversation.com/supply-chain-management-la-lente-progression-de-carriere-des-femmes-157994> ==> La version académique de cet article a été présentée à la 8<sup>ème</sup> édition de International EurOMA Sustainable Operations and Supply Chain Forum en mars 2021 et est publiée dans la revue *Sustainability*.

Par ailleurs, j'ai présenté lors de la première édition de TOP Business Supply Chain, organisée le 1<sup>er</sup> juillet 2020 par le média en ligne Supply Chain Village, une conférence de 30 minutes au sujet de la résilience et de la robustesse de la Supply Chain en temps de COVID-19. Cette conférence s'appuyait sur l'article académique publié avec Jamal ELBAZ en 2021 dans *International Journal of Production Economics*. Le programme complet de cet événement est consultable en ligne : <https://www.supplychain-village.com/Mailings/Top-Business-2020/>

Autres opportunités de valoriser les connaissances acquises lors de mes recherches, j'ai participé à deux interviews croisées. La première était pour le média en ligne zonebourse.com au sujet de la digitalisation de la Supply Chain et de son impact sur les compétences et sur les formations en Supply Chain Management. L'article a été publié le 27 mai 2021 : <https://www.zonebourse.com/cours/action/GENERIX-GROUP-S-A-56387/actualite/Digitalisation-de-la-supply-chain-nbsp-quels-impacts-sur-les-competences-recherchees-Decryptages-33368558/>

La seconde portait sur la place des femmes dans le Supply Chain Management et a été publiée le 17 juin 2021 sur le site web de l'entreprise du digital Generix : <https://www.generixgroup.com/fr/page/feminisation-supply-chain-attractivite>

Ensuite, j'ai eu l'occasion de publier avec mes co-auteurs deux articles de vulgarisation dans des magazines professionnels :

- VIALE Laurence, RUEL Salomé, ZOUARI Dorsaf, « INNOVATION HA COVID : Quelles sont les compétences nécessaires des acheteurs pour l'innovation ? Un résultat sur fond de crise sanitaire », *Profession Achats*, n°80, Décembre 2020, p. 44-45 → La version académique de cet article est actuellement en 2<sup>ème</sup> tour dans *International Journal of Logistics : Research and Application*.
- BEAULIEU Martin, ROY Jacques, SNOWDON Anne, RUEL Salomé, « Les pièges à éviter lors d'une prochaine pandémie », *Gestions hospitalières*, n°603, Février 2021, p. 70-71. → Cet article s'appuie sur les expériences internationales croisées des auteurs, pour ma part je me suis principalement appuyée sur l'article publié en 2021 dans *Annals of Operations Research* au sujet de la viabilité de la Supply Chain en temps de COVID-19.

Enfin, depuis que j'entreprends des recherches de nature quantitative, je collecte des données auprès de très nombreux professionnels du SCM. Il me semble donc naturel de leur réserver la primeur des résultats. Je communique donc systématiquement un rapport écrit des résultats avec l'objectif de les rendre les plus accessibles possibles. J'ai donc produit ces deux dernières années six rapports à destination des professionnels, communiqués par courriel et relayés sur le réseau social LinkedIn. Ces rapports ont donné souvent lieu à des échanges / débats par messages ou par téléphone avec les professionnels, nourrissant ainsi mes réflexions, mes recherches, mes enseignements.

## 2. Implication en pédagogie

Au sujet des aspects pédagogiques, dans cette notice personnelle je mets en avant (1) les enseignements dispensés depuis 2009, (2) mon engagement pour une pédagogie innovante, (3) l'ensemble des activités managériales que j'ai menées, toutes étant en lien avec la pédagogie, et je termine avec (4) d'autres implications plus transversales.

### 2.1. Enseignement

Ayant toujours eu un penchant positif pour l'enseignement, j'ai développé depuis une douzaine d'années un enseignement principalement en SCM / Management des Systèmes d'Information / Achats et méthodologie de recherche pour les mémoires de fin d'études. J'ai également enseigné très ponctuellement d'autres disciplines des Sciences de gestion et dans d'autres structures que celles qui m'ont employées depuis le début de ma carrière, c'est-à-dire Excelia de 2009 à 2020 et KEDGE Business School depuis 2020. Le tableau 15 récapitule les enseignements dispensés.

Depuis septembre 2009, j'ai accumulé environ 2200 heures d'enseignement, principalement en Anglais mais aussi en Français, en petits groupes (une vingtaine d'étudiants à l'IUT de Grenoble ou 6 étudiants en Formation Continue à Excelia) ou en groupes plus importants (amphithéâtres jusqu'à 350 étudiants à Excelia), pour des étudiants de diverses nationalités en formation initiale, en formation exécutive ou en apprentissage. La pluralité du public rencontré grâce à l'enseignement est particulièrement appréciable.

Aujourd'hui, je suis systématiquement responsable des modules d'enseignement dans lesquels j'interviens. Ainsi, j'ai la charge de l'élaboration du syllabus, de la préparation des cours et des travaux dirigés, des choix pédagogiques, de l'enseignement et de l'évaluation des étudiants. Je suis également responsable de modules d'enseignement délivrés par des professeurs intervenants occasionnels que je coordonne.

<b>Supply Chain Management / Management des Systèmes d'Information / Achats</b>	
<i>KEDGE</i>	
Digitalisation & Supply Chain, M1	Français
Data Management & Information Systems, L1	Anglais
Innovation & Digital operations, M2	Anglais
Supply Chain & Operations management, M2	Anglais
<i>EXCELIA</i>	
Introduction to Logistics, L1, L2, L3	Anglais
Systèmes d'information de la logistique, M1, M2	Français
Information Systems for Supply Chains, M2	Anglais
Supply Chain Management, M1	Anglais
Supply Chain Management approfondi, M2	Français
Supply Chain Management, M2	Anglais
Achats dans les pays à bas coûts, M2	Français
<i>EM Strasbourg</i>	
Digitalisation de la Supply Chain, M2	Français
<i>IUT GEA de Grenoble</i>	
Purchasing management, L2	Anglais
Purchasing & Supply Chain Management, L2	Anglais
<i>EIGSI La Rochelle</i>	
Supply Chain Management, M2	Français
<b>Méthodologie de recherche</b>	
<i>EXCELIA</i>	
Méthodologie du mémoire, M2 et M2 formation continue	Français
Méthodologie qualitative, M1	Français
<b>Autres disciplines</b>	
<i>EXCELIA</i>	
Alliances stratégiques et collaborations (5h20 de TD dans un module), M1	Français
Intelligence économique (5h20 de TD dans un module), M1	Français
Techniques d'exportation, L2 et L3	Français
Connaissance du monde de l'entreprise, L1	Français
Economie générale et industrielle (4h30 de TD dans un module), L3	Français
<i>IUT GEA de Grenoble</i>	
Business game : préparation, suivi et évaluation d'un cas :	
2010 : Publicité/Management interculturel (Benetton)	Anglais
2011 : Marketing stratégique (Curry & Boss)	Anglais
2012 : Gestion de la production et de la logistique / Stratégie de pénétration du marché (Zara)	Anglais

Tableau 15 : Enseignements dispensés de septembre 2009 à juin 2021

Je m'intéresse particulièrement à l'innovation pédagogique. C'est pourquoi, selon les cours, j'essaie de mettre en place des dispositifs tels que le blended-learning avec un mélange de pédagogie e-learning et présentielle, la pratique de serious games en classe (comme le "beer game", un jeu illustrant l'effet Bullwhip ou effet coup de fouet, un concept central du SCM), l'utilisation de dispositifs ludo-éducatifs (création de romans photos, de jeux éducatifs,

d'escape games ou encore de vidéos "C'est pas sorcier !", etc.), l'utilisation d'études de cas pédagogiques ou la pédagogie inversée. J'ai suivi des formations sur ces sujets. Ma passion pour l'innovation pédagogique est telle que j'ai également animé un GameLab chez Excelia.

## 2.2. Engagement pour la pédagogie innovante

J'ai pu participer à des groupes de travail de réflexion autour de la pédagogie depuis le début de ma carrière. Par exemple, j'ai contribué à un groupe autour de l'évaluation qualitative de la pédagogie chez KEDGE Business School, j'ai également participé à un groupe dédié à la « Valorisation et diffusion de la recherche » des étudiants de Master 2, contre le plagiat, l'évaluation de l'enseignement, ou encore pour la mise en place plus approfondie de la logique ECTS chez Excelia. Enfin, j'ai été responsable du groupe de Travail « Jeux pédagogiques » chez Excelia avant la création du GameLab en 2018.

Ainsi, au sein de EXELIA'LAB, qui est le « Teaching & Learning Center » du groupe Excelia, j'ai été responsable du « GameLab » de septembre 2018 jusqu'à mon départ. Ma mission consistait à gérer et animer un espace dédié aux jeux éducatifs ; à accompagner et conseiller les enseignants dans leurs projets. Dans ce cadre, j'ai participé à la création de jeux éducatifs ou de systèmes ludo-éducatifs (par exemple, la création de « Job Trotter » - un jeu de révision des connaissances, un jeu de rôle de reprise d'entreprise et un jeu de plateau de négociation commerciale nommé « NEGOSTREET ».) Au quotidien, je sensibilisais les enseignants à l'intérêt des jeux éducatifs et ludo-éducatifs et je participais à la promotion interne et externe des innovations pédagogiques de l'établissement. Cela consistait à rencontrer des enseignants du secondaire et à rédiger des contributions mettant en valeur ces innovations. Le GameLab a été identifié comme un point fort majeur lors d'un audit de ré-accréditation AACSB en avril 2019.

Mon engagement est également visible grâce à ces trois contributions (deux conférences de recherche et un article de média web) :

- RUEL S., MORVAN T., MORVAN N. (2016), « Théorie et pratique dans le domaine de la logistique : Une réconciliation par l'Homme-frontière ? », 11th International Congress of Logistics Research (RIRL 2016), Lausanne, Suisse, 8-9 septembre.
- BAUD A., RUEL S. (2015), « Jouer pour réduire l'écart entre théorie et pratique en salle de classe : une démarche naissante d'innovation pédagogique », 3ème Journée

thématique de recherche AIM « Serious Games et Co-design : faites vos jeux ! » (2015), Grenoble, France, 26 novembre.

- RUEL S., « [DANS MON COURS] Travailler sérieusement sans se prendre au sérieux », Le Monde des Grandes Ecoles, 8 avril 2019. <http://www.mondedesgrandesecoles.fr/dans-mon-cours-travailler-serieusement-sans-se-prendre-au-serieux/>

### 2.3. Activités managériales

Mes activités managériales au sein de Excelia se sont caractérisées suivant deux types de missions que j'ai alternées : (1) la responsabilité des mémoires pour tout le Programme Grande Ecole et (2) la co-direction puis la direction d'un pôle d'enseignement.

Directrice du pôle « Supply Chain, Purchasing & Project Management » chez Excelia de mai 2019 à août 2020.

Sous la responsabilité de la Doyenne de la Faculté, Pr. Valérie FERNANDES, j'ai géré une équipe de neuf professeurs permanents (profils internationaux, équipe dirigée en Anglais) et une quarantaine de professeurs « intervenants occasionnels » ou visiting. L'objectif était de garantir un standard de qualité pédagogique pour l'ensemble des modules d'enseignement de l'école rattachés à notre pôle (plus de 3500 heures de cours par an). Ainsi, j'ai contribué à l'élaboration de maquettes pédagogiques, à la constitution de syllabus, au recrutement de ressources professorales, à l'animation des enseignants autour de questions de pédagogie et de recherche ou à des réflexions sur l'innovation pédagogique. J'ai également géré les objectifs fixés par les instances d'accréditation (notamment AACSB, EPAS, EQUIS et AMBA) sur les thèmes de l'enseignement et de la recherche pour ce pôle qui venait d'être créé.

Responsable des mémoires pour le Programme Grande Ecole (Master 2) de 2018 à 2019.

Le PGE comptait environ 450 étudiants en dernière année qui devaient réaliser seuls un mémoire de recherche appliquée. Ce mémoire est une condition pour obtenir le diplôme. Ma mission a été de redéfinir complètement le processus de gestion des mémoires en lien avec le nouvel ERP de l'école, de suivre le bon déroulement de ce processus tout au long de l'année, de rédiger le livret de mémoire, de valider les sujets de mémoire et les bibliographies, de former les directeurs de mémoire et les étudiants (formation initiale, continue et apprentissage) et de veiller à l'équité de traitement lors des évaluations, de sensibiliser les

étudiants et les directeurs de mémoire à la lutte contre le plagiat. Cette mission est une mission de management transversal.

Directrice adjointe du département stratégie de septembre 2014 à septembre 2018.

A Excelia, avec le directeur du département, Dr. Dimbi RAMONJY, nous animions une équipe de 24 professeurs permanents et d'environ 200 professeurs « intervenants occasionnels » ou visiting. Ce département a été divisé en 2019 pour créer le département Supply Chain, Purchasing & Project Management (SPP), dont j'ai pris la direction.

Responsable des mémoires pour le Programme Grande Ecole (Master 2) de 2010 à 2013.

Le PGE comptait en moyenne 300 étudiants de dernière année par an qui devaient réaliser seuls un mémoire de recherche appliquée. Ce mémoire est une condition pour l'obtention du diplôme. Ma mission consistait à organiser et suivre le processus de gestion des mémoires, à rédiger le livret de mémoire, à valider les sujets de mémoire et les bibliographies, à former les directeurs de mémoire et les étudiants (formation initiale, continue et apprentissage) et à assurer l'équité de traitement lors des évaluations. Dans le cadre de cette mission, j'ai été auditée pour les candidatures aux accréditations pédagogiques et internationales EPAS et AACSB (obtenues respectivement en 2010 et 2013). Pour EPAS, le suivi des mémoires a été signalé comme étant à un « niveau plus élevé que celui requis par les normes EPAS ». Cette mission est une mission de management transversal.

Enfin, j'ai été nommée le 22 juin 2021 Directrice du département MOSI (Management Opérationnel et Systèmes d'Information) chez KEDGE Business School pour une prise de fonction le 1er juillet 2021. Ce département recense 32 professeurs permanents, 3 post-doc, 11 étudiants en PhD ainsi qu'une centaine d'intervenants occasionnels et une coordinatrice de département. Mes missions sont organisées autour des axes suivants :

- Gestion harmonieuse des ressources.
- Inclusivité, attention, développement de carrière.
- Co-construire, Anticiper les impacts et accompagner.



## 2.4. Autres implications

Deux autres types d'implication « lourde » dans mon parcours me semblent nécessaires d'être mentionnés dans ce mémoire.

### Responsable de la valorisation de la recherche des étudiants de 2013 à 2014.

Dans le cadre de cette mission, j'ai été chargée de récompenser les meilleurs mémoires des programmes en lien avec les directeurs de mémoire et le directeur de recherche. J'ai réalisé un inventaire des mémoires de 2012/2013 afin d'identifier les éventuelles contributions intellectuelles (articles de recherche, cas pédagogiques) en coécriture avec les enseignants-chercheurs de l'école. Enfin, j'ai organisé des sessions de posters sur les mémoires de nos étudiants afin de sensibiliser les nouveaux étudiants, le personnel et les professeurs aux travaux réalisés sur les mémoires.

### Coordinatrice des objectifs d'apprentissage « recherche » et « communication écrite » de 2009 à 2014 (Assurance of Learning – AoL pour AACSB).

Dans le cadre des accréditations pédagogiques (AACSB), j'ai participé à la mise en place du processus qualité « Assurance of Learning » pour le groupe Excelia. Nous avons identifié cinq objectifs d'apprentissage et je suis devenue coordinatrice des objectifs d'apprentissage « recherche » et « communication écrite ». La mission était d'évaluer le niveau des étudiants dans ces domaines et de piloter la mise en place d'actions correctives dans les programmes lorsque les étudiants ne répondaient pas aux standards que nous avons définis.

## CURRICULUM VITAE

### DR. SALOMEE RUEL

35 ANS

06 70 81 63 06

SALOMEE.RUEL@GMAIL.COM

16 rue Georges Triaud

17140 Lagord

FRANCE

Permis B / Véhicule personnel

Web of Science ResearcherID: B-4467-2015

ORCID ID : 0000-0002-1688-7422



### PROFESSEURE ASSOCIEE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT & MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION

#### DIPLOMES

---

Depuis septembre 2021 : Etudiante inscrite en parcours **Habilitation à Diriger des Recherches**, spécialité Sciences de Gestion, Ecole Doctorale de Gestion et d'Economie (EDGE) - ED 597 ; sous la supervision du Pr. Marc Bidan, Nantes, France.

2009-2013 : **Docteur en Sciences de Gestion**, spécialité Supply Chain Management, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion, laboratoire CERAG ; sous la direction du Pr. Karine Evrard Samuel, Grenoble, France.

*Thèse : « Maîtrise des incertitudes de l'environnement de la chaîne logistique : une analyse au regard du décalage entre théorie et pratique ».* Mention très honorable.

Jury :

Pr. Marie-José Avenier (Présidente et Suffragante),

Pr. Nathalie Fabbe-Costes (Rapporteuse),

Pr. Jean-Fabrice Lebraty (Rapporteur),

M. Christophe Quiquempoix (Vice-Président Purchasing, Schneider Electric, Suffragant),

Pr. Karine Evrard Samuel (Directrice de thèse).

**Prix de thèse « Daniel Tixier Best Thesis Award » 2014**

de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE)

et de l'Association Internationale de la Recherche en Logistique (AIRL)

2008-2009 : **Master 2 en alternance** (Professionnel+Recherche) **Management et Systèmes d'Information de la Chaîne Logistique**, I.A.E. Grenoble, France. Mention Bien.

*Mémoire de recherche : « Impact des turbulences financières sur les prévisions de la demande dans les entreprises « forecast-driven » : de l'anticipation de ces turbulences à l'évaluation de leurs conséquences »* 16/20

2004-2008 : **Double-diplôme « Bachelor International »** (Master 1) Major de Promotion, Spécialité : **logistique et achats**. Excelia La Rochelle Business School dont 1 an à l'université HES Amsterdam et 1 an de stage à l'étranger (Malte, Allemagne).

*Mémoire : « Délocalisation des activités d'assemblage dans l'industrie automobile : quelles en sont les raisons et quel est le rôle de la conteneurisation des CKD dans ce processus ? » 19,13/20*

2004 : Baccalauréat Scientifique (option Mathématiques), mention Assez Bien.

## **FORMATIONS ET COMPETENCES**

---

2021 : Formation aux **Equations Structurelles** sous AMOS et SmartPLS les 11 juin et 27 juillet 2021, sous la direction de Dr. Emmanuel Jakobowicz, Stat4decision.

2021 : MOOC « **How to Write and Publish a Scientific Paper (Project-Centered Course)** » sur Coursera créé par le Pr. Mathis Plapp. Avril à mai 2021. Note : 95,66%.

2021 : Formation sur le développement des **compétences interculturelles** par l'ISIT les 22 et 23 février 2021, sous la direction de Françoise Damnon, consultante en communication interculturelle.

2021 : Formation en ligne « Train the trainer » pour le business game en Supply Chain Management « **The Fresh Connection** » de Inchainge : formatrice certifiée depuis le 6 janvier 2021.

2021 : Formation en **Statistiques sous SPSS et Macro SPSS** organisée à KEDGE Business School le 5 et 7 janvier 2021, sous la direction de Pr. Renaud Lunardo.

2019 : Formation en **Gestion de Projet Prédictive** organisée à Excelia La Rochelle Business School les 16, 17 septembre et 1er octobre 2019, sous la direction de Isabelle Laurent Collin - certifiée « Project Manager Professional » du Project Management Institute.

2019 : Formation en **Statistiques sous SPSS** organisée à Excelia La Rochelle Business School les 25 et 26 juin 2019, sous la direction de la Pr. Ouidade Sabry – IAE de Paris

2017 : Formation **Pédagogie inversée** organisée par l'UGEI le 9 mai 2017, sous la direction du Pr. Philippe Volle.

2015 : Formation **Serious Games** organisée par le FNEGE le 26 mars 2015, sous la direction de la Pr. Hélène Michel – Grenoble Ecole de Management.

2015 : Formation **Meet the Editors in Logistics and Supply Chain Management** organisée par la FNEGE et l'AIRL du 26 au 28 janvier 2015, sous la direction de la Pr. Nathalie Fabbe-Costes – Aix Marseille Université et du Pr. Dominique Estampe – KEDGE Business School.

2014 : Formation **Analyse des données qualitatives** sous **NVIVO 10** organisée par Excelia La Rochelle Business School, formateur : Didier Dupont, les 11 et 12 juin 2014.

2011-2012 : Doctorante sélectionnée au séminaire **CEFAG** organisé par la FNEGE (Sous la direction du Pr. Cédric Lesage – HEC Paris et du Pr. Xavier Lecocq – IAE Lille). Séjour de recherche au sein du laboratoire de l'Université de Liverpool dans l'équipe de l'« agility center », invitée par le Pr. Andrew A.C. Lyons (janvier- février 2012).

Langues : **Anglais courant** / Allemand bon / Espagnol débutante / Néerlandais débutante

Informatique : E-learning sur plateforme ENAP et Blackboard

## ACTIVITES DE RECHERCHE

### Researchgate

Research items	Reads	Full-text reads	Citations	Recommendations	H index	Research Interest	RG index
65	21 227	8 625	178	144	8	295,9	20,01

### Google Scholar

Citations	H index	I10 index
224	8	8

### Publications dans des revues à comité de lecture (23)

- RUEL Salomé, ELBAZ Jamal ([Publié online](#)), Disaster readiness' influence in the impact of supply chain resilience and robustness on firm's financial performance: A COVID-19 empirical investigation, *International Journal of Production Research* (CNRS 2, FNEGE 2). Article publié en ligne le 31 août 2021. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1962559>
- RUEL Salomé, FRITZ Morgane ([Publié online](#)), Gender diversity in supply chains: towards more sustainable decisions? Evidence from interviews, *Supply Chain Forum: An International Journal* (CNRS 4, FNEGE 3). Article publié en ligne le 5 juillet 2021. <https://doi.org/10.1080/16258312.2021.1948307>
- RUEL Salomé, ELBAZ Jamal, IVANOV Dmitry, DAS Ajay ([Publié online](#)), Supply Chain Viability: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validation, *Annals of Operations Research* (CNRS 2, FNEGE 2). Article publié en ligne le 8 mars 2021. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-03974-9>
- RUEL Salomé, BOURCIER-BEQUAERT Bénédicte et DOMONT Sabine (2021), Pratiques de logistique inverse au sein d'une coopérative : une motivation environnementale ?, *Logistique & Management*, Vol. 29 N°3, pp. 154-167 (FNEGE 3). <https://doi.org/10.1080/12507970.2021.1874845>
- FRITZ Morgane, RUEL Salomé, KALLMÜNZER Andreas, HARMS Rainer (2021), Sustainability Management in Supply Chains: the Role of Familiness, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 173, 121078 (CNRS 2, FNEGE 2). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121078>
- RUEL Salomé, JAEGLER Anicia (2021), Impact of gender and expatriation choice on career paths in Supply Chain Management: Evidence from Master of Science graduates, *Sustainability*, Vol. 13 No. 12, 6907 (Open access journal, Impact factor: 2.576). <https://doi.org/10.3390/su13126907>
- ZOUARI Dorsaf, RUEL Salomé, VIALE Laurence (2021), Does digitalizing the Supply Chain contribute to its resilience?, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.51 N°2, pp. 149-180 (CNRS 2, FNEGE 2). <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2020-0038>
- ELBAZ Jamal, RUEL Salomé (2021), Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era, *International Journal of Production Economics*, Vol. 233, 107972 (CNRS 1, FNEGE 1). <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107972>
- RUEL Salomé, FRITZ Morgane, Nachiappan SUBRAMANIAN (2020), Gender Diversity for Sustainability Management: Developing a Research Agenda from a Supply Chain Perspective, *Logistique & Management*, Vol.28 N°3/4, pp. 224-239 (FNEGE 3). <https://doi.org/10.1080/12507970.2020.1827994>

- CHOUKI Mourad, FERNANDES Valérie, RUEL Salomé, BORJA DE MOZOTA Brigitte (2020), Towards the « Digital Project Integration »: an analogical approach with the Supply Chain Integration, *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol.21 N°3, pp. 219-228 (CNRS 4, FNEGE 3). <https://doi.org/10.1080/16258312.2020.1752608>
- RUEL Salomé (2019), Du passage d'une contingence structurelle à une contingence comportementale ou de l'intérêt des pratiques de gestion et d'actualisation des connaissances en supply chain, *Logistique & Management*, Vol.27 N°3, pp. 192-205 (FNEGE 3). <https://doi.org/10.1080/12507970.2019.1580620>
- RUEL Salomé (2019), Freins à la Mutualisation horizontale : Enseignements d'une Etude de Cas dans le Secteur agroalimentaire, *Logistique & Management*, Vol.27 N°2, pp. 119-131 (FNEGE 3). <https://doi.org/10.1080/12507970.2019.1597647>
- RUEL Salomé, SHAABAN Sabry, DUCROS Margaux (2019), Supply chain vulnerability: contributions from an edifying case study, *Journal of Enterprise Information Management* Vol.32 N°2, pp. 214-232, (CNRS 4, FNEGE 3). <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2018-0086>
- RUEL Salomé, SHAABAN Sabry, WU Junhao (2018), Factors which influence trust in supply chain, *Logistique & Management*, Vol.26 N°1, pp. 58-69 (FNEGE 3). <https://doi.org/10.1080/12507970.2017.1396939>
- RUEL Salomé, DUMAZERT Jean-Pierre, MOREAU Faniry (2017), Cadres intermédiaires en grande distribution – Quels facilitateurs de bienfaits pour les managers de rayon et leur rôle dans un contexte de logistique collaborative ?, *Management et Sciences Sociales*, n°23, pp. 101-119 (FNEGE 4). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01856608>
- ZHENG Lili, RUEL Salomé (2017), Comment collaborer avec nos amis venant de loin ? L'impact culturel sur le développement d'une relation internationale acheteur-fournisseur : cas de la Chine, *Gestion 2000*, Vol.34 n°1, pp.117-140 (FNEGE 4). <https://doi.org/10.3917/g2000.341.0117>
- RUEL Salomé, OUABOUC Hlhoussaine, SHAABAN Sabry (2017), Supply chain uncertainties caused by information systems: a case study approach, *Industrial Management & Data System*, Vol.117 n°6, pp. 1093-1108 (CNRS 3, FNEGE 3). <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2016-0264>
- RUEL Salomé, OUABOUC Hlhoussaine (2017), Ambivalence du système d'information dans la chaîne logistique : vecteur de performance ou facteur de risques ?, *Marché et Organisations*, Vol. 19 n°2, pp. 151-172 (disponible sur CAIRN). <https://doi.org/10.3917/maorg.029.0151>
- RUEL Salomé, FRANCA DA SILVA Camille (2016), Non-alignement stratégique des Systèmes d'Information et vulnérabilité de la Supply Chain : proposition d'un modèle, *Logistique & Management*, Vol.24 N°3-4, pp. 179-185 (FNEGE 3). <https://doi.org/10.1080/12507970.2016.1268076>
- RUEL Salomé, EVRARD SAMUEL Karine, VIGNARD Nelly (2013), Collaboration and information sharing in an internal supply chain during an innovation project, *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol.14 n° 4, pp. 32-41 (CNRS 4, FNEGE 3) <https://doi.org/10.1080/16258312.2013.11517326>
- EVRARD SAMUEL Karine, RUEL Salomé (2013), Systèmes d'information et résilience des chaînes logistiques globales, *Systèmes d'Information et Management*, Vol.18 n°1, pp. 57-85 (CNRS 2, FNEGE 2) <https://doi.org/10.3917/sim.131.0057>
- RUEL Salomé, EVRARD SAMUEL Karine (2012), La gestion de l'incertitude dans une chaîne logistique globale : une étude de cas dans le secteur informatique, *Revue Management et Avenir*, n°51, pp.78-98 (CNRS 4, FNEGE 3) <https://doi.org/10.3917/mav.051.0078>
- RUEL Salomé, ZOUARI Dorsaf, SAMUEL Karine (2011), Design des chaînes logistiques intégrées : tester la validité du modèle de Fisher dans le secteur de l'informatique, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.30 n° 1, pp. 7-20 (CNRS 4) <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00642563>

### Editoriaux dans des revues à comité de lecture (3)

- RUEL Salomé, CHAZE-MAGNAN Ludivine, PICHAULT François (2021), Management des ressources humaines pour la logistique et le Supply Chain Management : un éditorial

engagé, *Logistique & Management*, Vol. 29 No.2, pp. 69-72 (FNEGE 3), <https://doi.org/10.1080/12507970.2021.1917103>

- VLACHOS, I., FRITZ, M., RUEL, S., KUMAR, V. (2021), "Editorial", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 70 No. 5, pp. 985-987. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2021-684>
- RUEL Salomé, FERNANDES Valérie (2018), La logistique, vecteur de durabilité et de performance : les meilleures communications de PROLOG, *Logistique & Management*, Vol.26 N°1, pp. 1-2 (FNEGE 3). <https://doi.org/10.1080/12507970.2018.1430660>

### Chapitres d'ouvrage (3)

- MOREAU Faniry, RUEL Salomé (2017), « Illustration du rôle des managers intermédiaires lors d'un projet de collaboration logistique. Cas Simply Market », BENZIDIA Smail et BENTAHAR Omar (Dir.), *Projet & Logistique*, MA, France, pp. 67-93
- EVRARD SAMUEL Karine, RUEL Salomé (2016), « Martin Christopher : Compétitivité des Supply Chains dans des contextes incertains », LAVASTRE Olivier, CARBONE Valentina et AGERON Blandine (Dir.), *Les grands auteurs en logistique et Supply Chain Management*, EMS, France, pp. 147-162
- RIMAUD Marie-Noëlle, RUEL Salomé, DEBROISE Jean-Noël (2016), « LVMH, au cœur du sourcing éthique », Pierre BARET et Fanny ROMESTANT (Dir.), *10 cas de RSE : Études de cas de responsabilité sociétale des entreprises*, Dunod, France, pp. 147-174

### Articles soumis dans des revues à comité de lecture et/ou en attente de révision (12)

- VIALE Laurence, RUEL Salomé, ZOUARI Dorsaf, A mixed methods approach to identifying buyers' competencies for enabling innovation, *International Journal of Logistics Research and Applications* (CNRS 3, FNEGE 3). Demande de révisions mineures : date butoir le 26 octobre 2021.
- ZIGHAN Saad, RUEL Salomé, Continuous Improvement for SMEs Resilience, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. Soumis en 2<sup>ème</sup> tour le 12 septembre 2021 suite à demande de révisions majeures.
- RUEL Salomé, GREZOLLE Marie, Supply chain management & avantages compétitifs des très petites entreprises : à l'épreuve de leur manque de ressources, *Revue Française de Gestion Industrielle* (CNRS 4). Soumis en 2<sup>ème</sup> tour le 24 septembre 2021 suite à demande de révisions majeures.
- CHOUKI Mourad, FERNANDES Valérie, RUEL Salomé, Knowledge management as a key dimension of digital project integration: exploring constructs, *Supply Chain Forum: An International Journal* (CNRS 4, FNEGE 3). Demande de révisions majeures : date butoir le 24 octobre 2021.
- RUEL Salomé, VIALE Laurence, ZOUARI Dorsaf, Towards a better understanding of the ambivalent effect of 'Firm size' using TOE framework and Challenges to Supply Chain Digitalization, *International Journal of Logistics Management* (CNRS 3, FNEGE 3). Demande de révisions majeures : date butoir le 21 novembre 2021.
- SILVA Minelle, RUEL Salomé, Supply chain resilience capabilities and social sustainability: Lessons from inclusive purchasing during the COVID-19 outbreak, *Journal of Purchasing and Supply Management* (CNRS 3, FNEGE 3). Demande de révisions majeures : date butoir le 25 novembre 2021.
- ELBAZ Jamal, RUEL Salomé, FOZOUNI ARDEKANI Zahra, Predicting the effects of supply chain resilience and robustness on COVID-19 disruption impacts and financial performance: An empirical investigation, *Journal of Business Research* (CNRS 2, FNEGE 2). Demande de révisions majeures : date butoir le 29 novembre 2021.
- ELBAZ Jamal, RUEL Salomé, The impact of business continuity practices on disaster readiness and business performance: An empirical investigation of COVID-19 outbreak effects, *Supply Chain Management: An International Journal* (CNRS 3, FNEGE 2). Revise and Resubmit, date butoir le 11 décembre 2021.

- LISSILLOUR Raphaël, RUEL Salomé, Chinese social media for Informal Knowledge Sharing in Supply Chain, *Supply Chain Forum: An International Journal* (CNRS 4, FNEGE 3). Soumis en 1er tour le 18 juillet 2021.
- ELBAZ Jamal, RUEL Salomé, Fedwa JEBLI et Temiyado AKENROY, Organizational culture's influence on supply chain risk management practices during COVID-19 outbreak: An empirical investigation, *Management Decision* (CNRS 4). Soumis en 1<sup>er</sup> tour le 26 juillet 2021.
- FRITZ Morgane, RUEL Salomé, Sustainability Management in Supply Chains: exploring the gap between theory and practice, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (CNRS 2, FNEGE 2). Soumis en 1er tour le 28 septembre 2021.
- LISSILLOUR Raphaël, RUEL Salomé, BERKOWITZ Héloïse, Meta-organizing sectoral resilience: the case of the maritime safety, *Supply Chain Forum: An International Journal* (CNRS 4, FNEGE 3). Soumis en 1er tour le 30 septembre 2021.

#### **Articles en cours de rédaction et projets de soumission**

- Autour (1) de l'impact des challenges à la digitalisation sur le niveau d'adoption des outils digitaux et la résilience de la Supply Chain (avec Laurence VIALE et Dorsaf ZOUARI), (2) de la proposition d'une échelle de mesure de la durabilité sociale de la Supply Chain (avec Minelle SILVA et José Milton SOUSA FILHO), (3) de l'impact de la légitimité organisationnelle sur l'adoption des outils digitaux en contexte de crise COVID-19 (avec Dmitry IVANOV, Jamal ELBAZ et Arash AZADEGAN), (4) des barrières à la progressions de carrière en Supply Chain Management (avec Anicia JAEGLER et Nadine KAFA), et (5) du mimétisme stratégique et de la résilience de la Supply Chain dans le secteur des biens de première nécessité sanitaire (avec Martin BEAULIEU).

#### **Contributions à des colloques de recherche (32)**

- « Informal Knowledge Sharing in an Internal Supply Chain: A knowledge-based view of the role of WeChat and DingTalk in China », 6<sup>ème</sup> colloque international Projet & Logistique (PROLOG 2021), Nantes, France, 29 septembre-2 octobre (2<sup>ème</sup> auteur. Avec Raphaël Lissillour)
- « La gestion des connaissances comme dimension clé du Digital Project Integration : une exploration de ses construits », 6<sup>ème</sup> colloque international Projet & Logistique (PROLOG 2021), Nantes, France, 29 septembre-2 octobre (3<sup>ème</sup> auteur. Avec Mourad Chouki et Valérie Fernandes)
- « Impact of gender and expatriation choice on career paths in Supply Chain Management: evidence from ISLI graduates », 8<sup>th</sup> International EurOMA Sustainable Operations and Supply Chain Forum (SOSCF 2021), La Rochelle, France, 22-23 mars (1<sup>er</sup> auteur. Avec Anicia Jaegler et Marie-Laure Furgala)
- « Analyses des contributions des services Achats lors de l'innovation des processus : Études de cas de PME innovantes », Journée de recherche « Supply Chain & Innovation » 2020, La Rochelle, France, 27 novembre (2<sup>nd</sup> auteur. Avec Laurence Viale)
- « Gender diversity in supply chain management: towards more sustainable decisions? Evidence from interviews », 13<sup>th</sup> International Congress of Logistics Research (RIRL 2020), Le Havre, France, 7-9 octobre (1<sup>er</sup> auteur. Avec Morgane Fritz)
- « Supply Chain Management & Avantages compétitifs des Très Petites Entreprises : à l'épreuve de leur manque de ressources », 13<sup>th</sup> International Congress of Logistics Research (RIRL 2020), Le Havre, France, 7-9 octobre (1<sup>er</sup> auteur. Avec Marie Grezolle)
- « Managing Knowledge Gap in multiple periods: An analytical model », 8<sup>th</sup> International Conference on Industrial Engineering and Systems Management (IESM 2019), Shanghai, Chine, 25-27 septembre (2<sup>ème</sup> auteur. Avec Kai Luo et Sajjad Jasimuddin),
- « Impact of gender diversity in supply chains on corporate social responsibility: developing a research agenda », 5<sup>ème</sup> colloque international Projet & Logistique (PROLOG 2019), Metz, France, 19-21 juin (1<sup>er</sup> auteur. Avec Morgane Fritz)
- « Vers le « Digital Project Integration » : apports d'une approche analogique avec le Supply Chain Integration », 5<sup>ème</sup> colloque international Projet & Logistique (PROLOG 2019), Metz,

France, 19-21 juin (3<sup>ème</sup> auteur. Avec Mourad Chouki, Valérie Fernandes et Birgitte Borja de Mozota)

- « Gestion et mise à jour des connaissances en Supply Chain Management : étude de deux facteurs de contingence », 12<sup>th</sup> International Congress of Logistics Research (RIRL 2018), Paris, France, 22-23 mai
- « La coopérative est-elle un cadre qui favorise les pratiques RSE ? L'exemple de la logistique inverse », 15<sup>ème</sup> colloque francophone sur le risque (ORIANE 2017), Bayonne, France, 21-22 septembre. (1<sup>er</sup> auteur. Avec Bénédicte Bourcier-Bequaert et Sabine Domont)
- « Factors which influence in supply chains », 3<sup>ème</sup> colloque international Projet & Logistique (PROLOG 2017), La Rochelle, France, 11-12 mai (2<sup>ème</sup> auteur. Avec Junhao Wu et Sabry Shaaban)
- « Visibilité des Supply Chains : Proposition d'un agenda de recherche », 11<sup>th</sup> International Congress of Logistics Research (RIRL 2016), Lausanne, Suisse, 8-9 septembre. (2<sup>ème</sup> auteur. Avec Karine Evrard Samuel)
- « Non-alignement stratégique des Systèmes d'Information et vulnérabilité de la Supply Chain : proposition d'un modèle », 11<sup>th</sup> International Congress of Logistics Research (RIRL 2016), Lausanne, Suisse, 8-9 septembre. (1<sup>er</sup> auteur. Avec Camille França Da Silva)
- « Théorie et pratique dans le domaine de la logistique : Une réconciliation par l'Homme-frontière ? », 11<sup>th</sup> International Congress of Logistics Research (RIRL 2016), Lausanne, Suisse, 8-9 septembre. (1<sup>er</sup> auteur. Avec Thierry Morvan et Nélida Morvan)
- « Vulnérabilité de la Supply Chain : le système d'information peut-il être partiellement responsable ? », 2<sup>ème</sup> colloque international Projet & Logistique (PROLOG 2016), Agadir, Maroc, 5-6 mai (2<sup>nd</sup> auteur. Avec Camille França Da Silva)
- « Jouer pour réduire l'écart entre théorie et pratique en salle de classe : une démarche naissante d'innovation pédagogique », 3<sup>ème</sup> Journée thématique de recherche AIM « Serious Games et Co-design : faites vos jeux ! » (2015), Grenoble, France, 26 novembre. (2<sup>nd</sup> auteur. Avec Alexandra Baud)
- « Paradoxe du système d'information dans la supply chain : vecteur de performance ou facteur de risques ? », 13<sup>ème</sup> colloque francophone sur le risque (ORIANE 2015), Bayonne, France, 24-25 septembre. (1<sup>er</sup> auteur. Avec Lhoussaine Ouabouch)
- « Management Fashion Theory as a New Prism of Analysis to the Gap between Literature and Practice in Supply Chain Management », University-Industry Interaction 2015 Conference (UIIN 2015), Berlin, Allemagne, 24-26 juin.
- « The snake which bites its own tail... Or the vicious circle of the vulnerable supply chain which does not manage its knowledge », 15<sup>th</sup> Symposium on Information Control in Manufacturing (INCOM 2015), Ottawa, Canada, 11-13 mai (2<sup>nd</sup> auteur. Avec Margaux Ducros)
- « Illustration du rôle des managers intermédiaires lors d'un projet de collaboration logistique. Cas Simply Market », 1<sup>er</sup> colloque international Projet & Logistique (PROLOG 2015), Metz, France, 30 avril (2<sup>nd</sup> auteur. Avec Faniry Moreau)
- « Le serpent qui se mord la queue... Ou le cercle vicieux de la supply chain vulnérable qui ne gère pas ses connaissances », 5<sup>ème</sup> journée de Recherche en Systèmes d'Information LOGistique et INnovation (SILOGIN 2014), Nantes, France, 27 novembre. (2<sup>nd</sup> auteur. Avec Margaux Ducros)
- « Management Fashion Theory as a New Prism of Analysis to the Gap between Literature and Practice in Supply Chain Management », 12<sup>th</sup> International Logistics and Supply Chain Congress (LM-SCM 2014), Istanbul, Turquie, 30-31 octobre.
- « La supply chain collaborative comme vecteur d'amélioration du processus d'innovation : une étude de cas dans une entreprise agro-alimentaire », 10<sup>th</sup> International Congress of Logistics Research (RIRL 2014), Marseille, France, 20-21 mai. (2<sup>ème</sup> auteur. Avec Karine Evrard Samuel et Nelly Vignard)
- « Collaboration et partage d'information dans une chaîne logistique interne lors d'un projet d'innovation de produit », 4<sup>ème</sup> journée de Recherche en Systèmes d'Information LOGistique et INnovation (SILOGIN 2013), Saint-Nazaire, France, 7 novembre. (2<sup>nd</sup> auteur. Avec Nelly Vignard)



- « Maîtrise des incertitudes de la demande dans une chaîne logistique : d'une réalité contrastée à l'identification d'une perspective de recherche », 3<sup>ème</sup> journée de Recherche en Systèmes d'Information LOGistique et INnovation (SILOGIN 2012), Nantes, France, 3 novembre. (1<sup>er</sup> auteur. Avec Juana Zouaoui)
- « Outils, méthodes et stratégies de maîtrise des incertitudes de la demande dans une chaîne logistique : une réalité contrastée » 9<sup>th</sup> International Congress of Logistics Research (RIRL 2012), Montréal, Canada, 15-17 août. (1<sup>er</sup> auteur. Avec Juana Zouaoui)
- « De la maîtrise des risques à l'appréhension de l'incertitude dans une chaîne logistique : quelle réalité pour une PME ? », 2<sup>ème</sup> journée de Recherche en Systèmes d'Information LOGistique et INnovation (SILOGIN 2011), Nantes, France, 3 novembre. (1<sup>er</sup> auteur. Avec Karine Evrard Samuel)
- « De la maîtrise des risques à l'appréhension de l'incertitude dans une chaîne logistique : quelle réalité pour une PME ? », 9<sup>ème</sup> colloque francophone sur le risque (ORIANE 2011), Bayonne, France, 22-23 septembre. (1<sup>er</sup> auteur. Avec Karine Evrard Samuel)
- « Systèmes d'information et résilience des chaînes logistiques globales : proposition d'un écosystème informationnel », 16<sup>ème</sup> conférence de l'Association Information et Management (AIM 2011), St Denis de la Réunion, France, 25-27 mai. (2<sup>ème</sup> auteur. Avec Karine Evrard Samuel et Alain Spalanzani)
- « Design des chaînes logistiques intégrées : tester la validité du modèle de Fisher dans le secteur de l'informatique », 1<sup>ère</sup> journée de Recherche en Systèmes d'Information LOGistique et INnovation (SILOGIN 2010), Saint-Nazaire, France, 4 novembre. (1<sup>er</sup> auteur. Avec Dorsaf Zouari et Karine Evrard Samuel)
- « La gestion de l'incertitude dans une chaîne logistique intégrée de type « forecast-driven » : une étude de cas dans le secteur de l'informatique », 8<sup>th</sup> International Congress of Logistics Research (RIRL 2010), Bordeaux, France, 29 septembre-1<sup>er</sup> octobre.

### **Coordination d'éditions spéciales dans des revues à comité de lecture (3)**

- Coéditrice invitée de l'édition spéciale « PROLOG 2017 Best papers » dans la revue *Logistique & Management* (FNEGE 3) publiée en janvier 2018.
- Coéditrice invitée de l'édition spéciale "Managing Industry 4.0 technologies and their impact on the sustainable performance of territories" dans la revue *International Journal of Productivity and Performance Management* (ABS 1) publiée en juin 2021.
- Coéditrice invitée de l'édition spéciale « Management des ressources humaines pour la logistique et le supply chain management » dans la revue *Logistique & Management* (FNEGE 3) publiée en juillet 2021.

### **Encadrements de thèses (2)**

- DE CHABOT Svetlana : Supply chain management : Pratiquer l'inclusion sociale et la diversité dans les pays émergents et évaluer les impacts sur la supply chain amont. Thèse de PhD chez KEDGE Business School débutée le 15 septembre 2021. Co-encadrante : Anicia JAEGLER.
- DUMONT Vincent : Les indicateurs clés de performance (financière, environnementale, de résilience) pris en compte par les parties prenantes de la Supply Chain externe de l'industrie pétrolière et gazière en amont. Thèse de DBA chez KEDGE Business School débutée le 15 janvier 2021. Co-encadrante : Olga BATAIA.

### **Articles de vulgarisation scientifique (5)**

- RUEL Salomé, JAEGLER Anicia, FURGALA Marie-Laure, « Supply chain management : la lente progression de carrière des femmes », The Conversation France, 31 mars 2021. <https://theconversation.com/supply-chain-management-la-lente-progression-de-carriere-des-femmes-157994>
- BEAULIEU Martin, ROY Jacques, SNOWDON Anne, RUEL Salomé, « Les pièges à éviter lors d'une prochaine pandémie », *Gestions hospitalières*, n°603, Février 2021, p. 70-71.

- VIALE Laurence, RUEL Salomé, ZOUARI Dorsaf, « INNOVATION HA COVID : Quelles sont les compétences nécessaires des acheteurs pour l'innovation ? Un résultat sur fond de crise sanitaire », *Profession Achats*, n°80, Décembre 2020, p. 44-45
- RUEL Salomé, ZOUARI Dorsaf, VIALE Laurence, « Résilience de la supply chain : digitaliser n'est pas qu'une question de technologie », *The Conversation France*, 6 juillet 2020. <https://theconversation.com/resilience-de-la-supply-chain-digitaliser-nest-pas-quune-question-de-technologie-141735>
- RUEL Salomé, BOURCIER-BEQUAERT Bénédicte, DOMONT Sabine, « Difficile de concilier valeurs coopératives et environnementales », *The Conversation France*, 23 mai 2018. <https://theconversation.com/difficile-de-concilier-valeurs-cooperatives-et-environnementales-92747>

#### Article de valorisation de l'activité pédagogique

- RUEL S., « [DANS MON COURS] Travailler sérieusement sans se prendre au sérieux », *Le Monde des Grandes Ecoles*, 8 avril 2019. <http://www.mondedesgrandesecoles.fr/dans-mon-cours-travailler-serieusement-sans-se-prendre-au-serieux/>

#### Autres retombées médias

- Interview « Métiers de la supply chain : quelle place pour les femmes aujourd'hui ? », 17 juin 2021. <https://www.generixgroup.com/fr/page/feminisation-supply-chain-attractivite>
- Interview « Digitalisation de la supply chain : quels impacts sur les compétences recherchées ? Décryptages d'experts de formation », 25 mai 2021. <https://www.zonebourse.com/cours/action/GENERIX-GROUP-S-A-56387/actualite/Digitalisation-de-la-supply-chain-nbsp-quels-impacts-sur-les-competences-recherchees-Decryptages-33368558/>

#### Qualification aux fonctions de maître de conférences section 06 CNU

- Qualifiée en février 2014.
- Qualifiée de nouveau en février 2018.

#### Organisation de manifestations scientifiques

- Organisatrice du track « Supply Chain Management under a super-disruption context: empirical lessons from COVID-19 outbreak era » pour le colloque 6<sup>ème</sup> **colloque international PROLOG 2021** du 29 septembre au 2 octobre à Nantes. Membre du consortium doctoral.
- Membre de l'organisation du **8<sup>th</sup> International EurOMA Sustainable Operations and Supply Chain Forum** du 22 au 23 mars 2021 à La Rochelle.
- Co-Organisatrice du track "Sustainable and green supply chain management of the 21<sup>st</sup> century" pour le **colloque international MOSIM 2020** du 12 au 14 novembre 2020 à Agadir (Maroc).
- Membre du comité scientifique des **RIRL 2020** du 7 au 9 octobre 2020 à Le Havre, membre du jury du meilleur papier en Français, membre du consortium doctoral.
- Co-Organisatrice du track "Managing Industry 4.0 technologies and their impact on the sustainable performance of territories" pour le **14<sup>ème</sup> colloque RIODD** du 26 au 27 septembre 2019 à La Rochelle.
- **Responsable de l'organisation d'un Atelier de Thésée des Anciens du CEFAG** le 7 juin 2019 à La Rochelle.
- Co-Organisatrice du track « Information management in Supply Chains » pour le **5<sup>ème</sup> colloque international PROLOG** du 19 au 21 mai 2019 à Metz.
- **Responsable de l'organisation du 3<sup>ème</sup> colloque international PROLOG** du 12 au 13 mai 2017 à La Rochelle.
- Membre de l'organisation du **colloque AIM** du 19 au 21 mai 2010 à La Rochelle.

Membre du Comité Scientifique de la *Revue Française de Gestion Industrielle* depuis 2021.

**Rapporteuse** pour les revues *académiques International Journal of Production Economics* (CNRS 1), *Systèmes d'Information et Management* (CNRS 2), *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (CNRS 2), *International Journal of Production Research* (CNRS 2), *Production Planning & Control* (CNRS 2), *M@n@gement* (CNRS 2), *International Journal of Logistics Management* (CNRS 3), *Revue d'Economie Industrielle* (CNRS 3), *Supply Chain Forum : An International Journal* (CNRS 4, FNEGE 3), *Logistique & Management* (FNEGE 3), *Revue Française de Gestion Industrielle* (CNRS 4) ; *Vie International Journal of Knowledge Management Society* (FNEGE 4), *Sciences de l'Entreprise* et *International Journal of Productivity and Performance Management* (ABS 1), et *Operations Management Research: Advancing Practice through Theory* (IF: 3.583).

Membre du **jury** « Meilleure Thèse Interdisciplinaire FNEGE 2018 ».

Membre du **jury** « Meilleure Thèse en Logistique & Supply Chain Management – Daniel Tixier Best Thesis Award » de l'AIRL-SCM 2020 et 2021.

Chercheuse affiliée au laboratoire universitaire **CERAG**, Grenoble (France), axe « Gestion et anticipation des risques ».

**Trésorière** de l'association scientifique **AIRL-SCM** depuis juillet 2018. Adhérente depuis septembre 2010.

Membre active de l'association **Ateliers de Thésée du CEFAG**, qui regroupe les anciens du CEFAG (FNEGE).

Membre de l'**Observatoire ASAP** (Action Sociétale et Action Publique) depuis mai 2021.

## **EXPERIENCES PROFESSIONNELLES ACADEMIQUES**

---

Depuis septembre 2020 : **KEDGE Business School, Professeure Associée** en Supply Chain Management & Management des Systèmes d'Information, pôle Management Opérationnel et Systèmes d'Information (MOSI), Marseille, France. CDI. Membre du Centre d'Excellence en Management Durable.

- **Directrice du Département MOSI depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021.**
  - Animer l'équipe pédagogique (32 enseignants-chercheurs, 3 post-doc, 11 doctorants en PhD et 99 intervenants occasionnels)
  - Garantir un standard de qualité pédagogique
  - Manager une équipe multiculturelle d'enseignants-chercheurs et enseignants
  - Gérer les ressources pédagogiques : plus de 40 professeurs permanents
  - Participer au pilotage des différents ratios d'accréditation (CEFDG, AACSB, EPAS, EQUIS, AMBA) concernant le corps professoral.
- Préparation de cours magistraux et TD en Français et en **Anglais** dispensés en salle de classe, en distanciel ou en co-modal (COVID-19) :
  - Supply Chain & Digitalisation, M1
  - Data Management & Information Systems, L1
- **Encadrement de mémoires** pour les spécialités « Achats & SCM » et « DSCG » pour le Master In Management et le MSC spécialisé ISLI.
- **Responsable du track « MOSI »** pour le IBBA2.
- Membre du **Groupe de Travail « Evaluation de la pédagogie »** pour l'ensemble de l'école depuis mars 2021.

2009 à 2020 : **La Rochelle Business School – Excelia Group**, « Enseignante Chercheuse », grade de Professeure Associée, pôle d'enseignement et de recherche en Supply Chain, Purchasing & Project Management, La Rochelle, France. CDI.

- **Directrice du Pôle d'enseignement et de recherche Supply Chain, Purchasing & Project Management de mai 2019 à août 2020.**
  - Garantir un standard de qualité pédagogique
  - Manager une équipe multiculturelle d'enseignants-chercheurs (Autriche, Brésil, Espagne, Grèce, Maroc, Pakistan)
  - Gérer les ressources pédagogiques : 8 professeurs permanents, 36 intervenants occasionnels et 3 professeurs « visiting » pour 3500 heures de cours par an sur l'ensemble des programmes.
  - Participer au pilotage des différents ratios d'accréditation (CEFDG, AACSB, EPAS, EQUIS, AMBA, TEDQUAL) concernant le corps professoral.
- **Responsable du GameLab' au sein de ExceliaLab' de septembre 2018 à août 2020 :**
  - Gérer et animer un espace dédié aux jeux pédagogiques ; y accompagner et conseiller les enseignants porteurs de projets.
  - Participer à la réalisation de jeux pédagogiques ou de dispositifs de ludopédagogie.
  - Sensibiliser les enseignants à l'intérêt des jeux pédagogiques et de la ludopédagogie.
  - Participer à la valorisation interne et externe des innovations pédagogiques de l'école.
  - Rencontrer les prestataires externes de serious games.
  - ➔ Le GameLab' identifié comme point fort majeur lors de l'audit AACSB d'avril 2019.
- **Responsable des mémoires pour le Master In Management (Master Grande Ecole – grade de master), en moyenne 430 par an, de septembre 2018 à septembre 2019 :** organisation et suivi du processus, rédaction du livret des mémoires, validation des sujets de mémoires et bibliographies, formation des directeurs de mémoire, formation des étudiants. Auditée dans le cadre des audits de ré accréditation EPAS (novembre 2018) et AACSB (avril 2019).
- **Directrice adjointe du Pôle d'enseignement et de recherche en Stratégie d'octobre 2014 à août 2018.**
- **Préparation de cours magistraux et TD en Français et en Anglais dispensés en amphithéâtre :**
  - Introduction to logistics, L1, L2, L3
  - Systèmes d'information de la logistique, M1, M2
  - Information Management for Supply Chain Management, M2
  - Management de la supply chain, M1
  - Supply chain management approfondi, M2
  - Supply chain management (en Anglais), M2
  - Méthodologie du mémoire, M2 et M2 Formation continue
  - Méthodologie qualitative, M1
  - Alliances stratégiques et collaborations (5h20 de TD dans un module), M1
  - Intelligence économique (5h20 de TD dans un module), M1
  - Techniques d'exportation, L2 et L3
  - Connaissance du monde de l'entreprise, L1
  - Achats dans les pays à bas coûts, M2
  - Economie générale et industrielle (4h30 de TD dans un module), L3
- **Responsable du Groupe de Travail « Jeux pédagogiques » pour l'ensemble du Groupe de février 2015 à août 2018.**
  - Création du jeu de plateau « **Job Trotter** »
  - Participation à la création d'un jeu de découverte du monde de l'entreprise occidentale pour les étudiants venus d'Asie
  - Mise en place de dispositifs de **ludopédagogie** dans les enseignements.
- **Responsable de la Valorisation de la Recherche Etudiante** pour l'ensemble du Groupe d'octobre 2013 à octobre 2014. Membre du Groupe de Travail « Valorisation et diffusion de la recherche » pour l'ensemble du Groupe depuis janvier 2016.
- **Responsable des mémoires pour le Programme Grande Ecole (grade de master), en moyenne 300 par an, de septembre 2010 à septembre 2013 :** organisation et suivi du

processus, rédaction du livret des mémoires, validation des sujets de mémoires et bibliographies, formation des directeurs de mémoire, formation des étudiants. Auditée dans le cadre de la demande d'accréditations AACSB et EPAS. Pour EPAS, suivi des mémoires à un « niveau plus élevé que demandé par les standards EPAS ». Ré accréditation des programmes ESC et BI obtenue en janvier 2014.

- **AACSB** – mission de septembre 2009 à septembre 2014 : Travail sur l'élaboration des « learning goals » puis sur les évaluations « assurance of learning » dans le cadre de la demande d'accréditations AACSB. **Référent des learning goals « recherche »** et « **communication écrite** » pour l'ensemble du Groupe. Auditée AACSB. Obtention de l'accréditation AACSB en juin 2013.
- **Encadrement de mémoires** pour la spécialité achats et logistique pour le Master In Management et le MSC spécialisé International Purchasing & SCM. Assesseur de mémoires et rapports de stage.
- Participation au programme « Expérientiel et Développement Personnel » : créatrice et animatrice de l'observatoire des métiers et des compétences en management du tourisme.
- Présidente de Jurys de concours d'entrée.

2020 : **EM Strasbourg**, Intervenante occasionnelle pour les PGE M2 en spécialisation Supply Chain Management sur la thématique « Digitalisation de la Supply Chain ». Strasbourg, France.

2017 à 2019 : **EIGSI** (Ecole d'Ingénieurs en Génie des Systèmes Industriels), Intervenante occasionnelle pour le M2 en Dominante Energie & Environnement Axe Transport. Cours de Supply Chain Management. La Rochelle, France.

2010, 2011 et 2012 : **IUT 2 de Grenoble, département GEA**, Intervenante occasionnelle pour le programme « Entrepreneurship in Europe » à destination d'étudiants étrangers. Niveau L2. Grenoble, France.

- Purchasing Management : 18h et 15h de **cours magistral en Anglais** en 2010 et 2011
- Purchasing and Logistics Management : 16h de **cours magistral en Anglais** en 2012
- Business game : préparation, suivi et évaluation d'un **cas en Anglais**
  - 2010 : Advertising/Intercultural Management (Benetton)
  - 2011 : Strategic Marketing (Curry & Boss)
  - 2012 : Production and Logistics Management / Market penetration strategy (Zara)

## **EXPERIENCES PROFESSIONNELLES**

---

2008-2009 (1 an) : **Hewlett-Packard**, Service **Consumer Products Operations**, Eybens, France. Alternance.

- Bundle Business Planner : préparation du planning opérationnel, analyse des ratios, gestion de stock et approvisionnement.
- Bundle NPI Engineer : coordination des opérations liées à la mise sur le marché de nouveaux bundles ; mapping des processus et réduction des timelines.

2007-2008 (7 mois) : **AREVA T&D Sachsenwerk Energietechnik GmbH**, Regensburg, **Allemagne**. Stage.

- Service Vente/Distribution (5 mois) : étude de marché sur le secteur des Mines et Métaux.
- Service Logistique (2 mois) : mission de réduction des stocks de sécurité.

2006 (5 mois) : **English Language Academy**, Sliema, **Malte**. Ecole de Langue. Stage.

- Marketing/Ventes : ventes directes de cours par e-mail, facturation. Création de packages spéciaux pour les différents marchés.
- Public Relations : représentante franco-germanophone. Accueil, soutien, animation.

- Gestion des Ressources Humaines : remplacements de la Manager. Formation de stagiaires.

2005 (2 mois) : **Chambre de Commerce et d'Industrie** de Cherbourg-Cotentin, Cherbourg-Octeville, France, service **communication**. Stage.

- Démarche marketing : communication sur les produits et prestations de la CCI.
- Communication événementielle : préparation de l'accueil de l'escale de la Tall Ships' Race.