

# DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft  
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Bonet Fernandez, Dominique; Lissillour, Raphaël

## Article

# Regards croisés sur la digitalisation, le développement durable et la gestion des ressources humaines dans la supply chain

Revue française de gestion industrielle

*Reference:* Bonet Fernandez, Dominique/Lissillour, Raphaël (2023). Regards croisés sur la digitalisation, le développement durable et la gestion des ressources humaines dans la supply chain. In: Revue française de gestion industrielle 37 (1), S. 3 - 6.  
<https://rfgi.fr/rfgi/article/download/1178/1570/2577>.  
<https://rfgi.fr/rfgi/article/download/1178/1571/2578>.  
doi:10.53102/2023.37.01.1178.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/654528>

## Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel (Germany)  
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)  
<https://www.zbw.eu/econis-archiv/>

## Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.



<https://zbw.eu/econis-archiv/termsfuse>

## Terms of use:

*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.*



# Editorial Numéro Spécial :

# IRMBAM 2022

## Regards croisés sur la digitalisation, le développement durable et la gestion des ressources humaines dans la supply chain

Dominique Bonet <sup>1</sup>, Raphaël Lissillour <sup>2</sup>

<sup>1</sup> IPAG LAB et CRET-LOG-AMU, IPAG Business School, 184, Boulevard Saint-Germain 75006 Paris, France, [d.bonet-fernandez@ipag.fr](mailto:d.bonet-fernandez@ipag.fr)

<sup>2</sup> IPAG Business School - IPAG LAB, Paris, France. BIBS School of Sustainability Management, Prague, République Tchèque. [r.lissillour@ipag.fr](mailto:r.lissillour@ipag.fr)

Ce numéro spécial de la Revue Française de Gestion Industrielle (RFGI) est associé à la 11ème édition de la conférence IRMBAM de l'IPAG Business School qui a eu lieu du 7 au 9 Juillet 2022 en ligne. Le track 7 'Operations, Supply Chain Management et Economie circulaire' a rassemblé des chercheurs de différents pays tels que l'Allemagne, la Chine, l'Italie, le Brésil ou la France. Au travers de recherche intervention, d'analyses bibliométriques et d'études de cas multiples, plusieurs terrains et secteurs industriels sont étudiés, notamment le secteur manufacturier, les plateformes, et l'économie des services. Les thématiques des papiers présentés abordaient les questions essentielles de l'évolution du management de la supply chain et de l'entreprise au prisme de la digitalisation, du développement durable et de la gestion des ressources humaines.

Ce numéro spécial nous permet de réunir 5 articles sur ces thématiques : deux articles sur les effets de la digitalisation sur l'organisation en Chine, qui abordent les questions des dysfonctionnements et des coûts cachés, deux articles sur une gestion des ressources humaines soutenable dans le contexte de la Gig economy et de la PME, et un article

comparant les stratégies de mutualisation de la logistique urbaine entre la France et l'Allemagne.

Dans leur article intitulé "Développer la performance de la gestion des ressources humaines dans les PME de type industriel – Le rôle des managers de proximité", **Bousquet, Delattre et Lichy** affirment que la gestion performante des ressources humaines est une question centrale pour de nombreuses entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), qui n'ont souvent pas de fonction RH désignée. Cet article aborde la question du développement de pratiques RH durables et innovantes dans les PME industrielles. La structure souple des entreprises de petite taille facilite l'agilité organisationnelle mais peut également entraîner une désorganisation, un dysfonctionnement et une performance sous-optimale. En utilisant la recherche-intervention, cet article contribue à la littérature sur l'impact du développement des pratiques RH et sur la performance des employés dans les TPE/PME dans le milieu de l'industrie. Il explique les rôles clés de la direction et des managers de proximité dans la facilitation et le développement d'une interaction de GRH plus adaptée, plus efficace et mieux articulée à la stratégie d'entreprise.

**Citation:** Bonet, D. ., & Lissillour, R. . Regards croisés sur la digitalisation, le développement durable et la gestion des ressources humaines dans la supply chain. Revue Française De Gestion Industrielle., 37(1), 3–6. <https://doi.org/10.53102/2023.37.01.1178>

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Dans son article intitulé « Théorie de la gestion socio-économique liée à la gestion des processus : une étude de cas des dysfonctionnements dans les opérations stratégiques de transformation numérique », **Zhang** suggère que les stratégies dynamiques exigées par l'environnement numérique actuel exacerbent l'incohérence entre les efforts de transformation numérique d'une organisation et son processus de planification de l'architecture d'entreprise (AE). Ce phénomène entraîne des investissements redondants, une mise en œuvre retardée et des échecs fréquents dans les projets de transformation numérique. Afin d'étudier cette incohérence, l'auteur applique la théorie de l'approche socio-économique du management (SEAM). Grâce à l'analyse critique de quatre études de cas dans une grande organisation manufacturière, elle clarifie la relation entre la transformation numérique et l'AE et révèle le dysfonctionnement de la mise en œuvre stratégique du point de vue de la SEAM et de la gestion des processus d'affaires. Cette recherche intègre la transformation numérique et l'AE afin de fournir une approche spécifique au contexte pour la planification et la conception de la stratégie de transformation numérique de l'entreprise. Les résultats montrent que la mise en œuvre de l'évaluation environnementale n'est pas fortement liée à la transformation numérique et dépend de la motivation pour et de la compréhension de l'évaluation environnementale. En termes de contributions théoriques, cette recherche développe un modèle de cohérence stratégique intégré à la transformation numérique. La contribution managériale est de fournir une feuille de route pour l'intégration de l'AE et de la transformation numérique pour différents types d'organisations.

Dans un article intitulé « Qu'est-ce que la transformation numérique a changé ? – Une étude de cas des coûts cachés du point de vue des approches socio-économiques de la gestion en Chine », **Huang** aborde la question centrale de la transformation numérique et des coûts cachés des entreprises. Cette recherche s'appuie sur l'approche socio-économique du management (SEAM) pour décrire l'impact de la croissance de la maturité de la

transformation numérique sur les coûts cachés dans une entreprise manufacturière chinoise. Cet article combine la méthode de recherche par étude de cas avec certaines techniques quantitatives en effectuant des analyses de corrélation sur la rotation du personnel, la qualité du travail et les blessures et maladies professionnelles. Les résultats indiquent que la croissance de la maturité de la transformation numérique est corrélée au taux de rotation du personnel, aux accidents du travail et aux maladies professionnelles des employés de rang inférieur. En outre, cette étude suggère que l'impact de la croissance de la maturité de la transformation numérique sur ces trois facteurs devrait être examiné à la lumière des facteurs contextuels correspondants concernant les contextes et les cultures organisationnels dans les études futures.

Dans leur article intitulé « La durabilité sociale à l'ère de la Gig Economy : aperçu du secteur de la livraison à la demande », **Silva et Nyobe** répondent à la question de recherche suivante : Quels sont les problèmes de durabilité sociale de la chaîne d'approvisionnement que les parties prenantes de la Gig economy de la livraison doivent aborder ? Mais d'abord, qu'est-ce qu'une Gig economy ? Elle se caractérise par un marché du travail au sein duquel se développent les contrats à court terme ou le travail en freelance, par opposition aux emplois permanents. L'essor de la gig economy a amené les entreprises à repenser leurs relations avec de multiples parties prenantes, y compris les gig workers. Ce phénomène est particulièrement évident dans le secteur de la livraison. Cet article explore la façon dont les parties prenantes de ce secteur traitent les questions de durabilité de la chaîne d'approvisionnement sociale (SCSS). En s'appuyant sur la théorie des parties prenantes, les auteurs ont constaté que l'influence perçue (ou l'absence d'influence) des travailleurs indépendants peut influencer le résultat de la gestion des questions de durabilité sociale. Leurs résultats indiquent également que les entreprises de livraison sont beaucoup plus préoccupées par les conditions de travail que par les questions d'égalité des droits. Ce document apporte un éclairage sur la gestion des questions sociales au sein de la gig economy et ouvre la voie à de nouvelles études sur la durabilité

de la chaîne d'approvisionnement dans l'économie des plateformes. En fin de compte, cet article fournit des conseils aux parties prenantes de l'économie des « petits boulots » sur la façon de mieux contribuer à la durabilité sociale. Au niveau managérial, les auteurs discutent de la nécessité d'une manière plus systématique de penser à la SSCS. Les caractéristiques uniques de la gig economy les ont amenés à repenser la durabilité sociale et ses implications pour les opérations quotidiennes des entreprises de livraison. Leur discussion met également en évidence les avantages de la nouvelle configuration des chaînes d'approvisionnement qui sont plus étroitement liées à l'approche multicanal, qui a été principalement employée pendant la pandémie de COVID-19. Les managers pourraient également prévoir l'utilisation de nouvelles plateformes, de nouveaux outils ou de nouveaux programmes pour améliorer la capacité des entreprises à interagir avec les travailleurs dans diverses circonstances. Par conséquent, cette étude peut intéresser les décideurs politiques qui souhaitent promulguer ou appliquer des lois favorables à la diversité.

Dans un article intitulé « Tendances d'évolution en termes de mutualisation de la logistique urbaine : une comparaison France-Allemagne », **Wagenhausen et Oliveira Costa** abordent la question de la mutualisation de la logistique urbaine (MLU), à travers une étude comparative entre la France et l'Allemagne. Cette question est d'autant plus importante que les seuils d'émissions d'oxyde d'azote fixés par l'Union Européenne dans de nombreuses villes ne sont toujours pas respectés. Leur recherche conduit plus particulièrement une analyse comparative sur l'expérimentation de la MLU en France et en Allemagne, deux pays proches mais aux cultures et aux histoires singulières. Leur analyse souligne l'existence des cycles de MLU. Les déclencheurs identifiés sont les initiatives des entreprises en termes d'optimisation logistique dans les zones urbaines et les restrictions et obligations environnementales édictées par les villes. Comme frein, ils identifient la non-rentabilité des projets de MLU. Leur principal apport méthodologique est l'utilisation de la « théorie enracinée » en logistique, pour approcher un objet

complexe tel que la mutualisation de la logistique urbaine, en s'appuyant sur une démarche inductive. Leurs apports managériaux mettent en évidence le besoin impérieux de réflexions futures sur des projets de MLU, à la fois pour les entreprises et pour les Pouvoirs publics, afin de respecter les seuils d'émissions d'oxyde d'azote fixés par l'Union Européenne.

L'analyse d'ouvrage de Laurent Fedi porte sur « Les ports en France : quelle stratégie portuaire pour un développement d'activité ? » de **Sophie Cros et Florence Lérique**, paru en 2021 aux éditions Eska, France. En ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, la problématique de la « stratégie » se pose plus que jamais pour les gestionnaires portuaires. Les ports français ont fait l'objet de quarante années de réformes successives avec des résultats pour le moins « modestes » comparés aux autres ports européens. L'ouvrage propose une analyse approfondie des déterminants d'une stratégie portuaire efficace, comment cette dernière peut favoriser l'attractivité d'un territoire et comment elle peut s'inscrire au travers d'une politique de développement économique plus large. Divisé en quatre parties, cet ouvrage de grande qualité traite du contexte des ports français, de leurs enjeux tant au niveau de la logistique, du cadre juridique ainsi qu'au regard des aspects économiques et sociétaux.

Les cinq articles et l'ouvrage retenus pour constituer ce numéro spécial apportent des idées nouvelles, enrichissent les approches méthodologiques souvent mobilisées pour étudier l'évolution du management de la supply chain et de l'entreprise au prisme de la digitalisation, du développement durable et de la gestion des ressources humaines. Ces articles suggèrent des pistes pertinentes pour de futures recherches dans ce domaine pour lesquelles nous remercions tous les auteurs. Ils ont fourni un travail important durant l'élaboration de ce numéro spécial, en révisant leurs articles et affinant leurs réflexions. Enfin, nous souhaitons remercier chaleureusement les dix évaluateurs anonymes pour leur lecture attentive qui a permis d'améliorer la qualité des articles, mais également les éditeurs de la RFGI, Valérie Fernandes et Ridha Derrouiche, pour avoir permis à ce numéro spécial de voir le jour.

## BIOGRAPHIE




**Dominique Bonet Fernandez** est Professeure-HDR en Sciences de Gestion à L'IPAG Business School Paris et chercheure affiliée au CRET-LOG, AMU. Elle dirige la chaire d'Economie


circulaire et le programme Erasmus Resicities. Ses travaux de recherche actuels portent sur la supply chain et l'économie circulaire. Elle a publié dans des revues françaises et internationales. Elle est en charge d'enseignement en économie circulaire à Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Elle est membre de l'Institut National de l'Economie Circulaire et de la Société de Géographie.



**Raphaël Lissillour** est Professeur associé à l'IPAG Business School et chercheur associé à BIBS School of Sustainability Management. Ses travaux de recherche actuels portent en particulier

sur une approche sociologique des chaînes d'approvisionnements durables, des systèmes d'information et des dynamiques organisationnelles. Ces travaux sont publiés dans des revues françaises et internationales.

<sup>1</sup> **Dominique Bonet Fernandez**, IPAG Business School - IPAG LAB et CRET-LOG (AMU), 184, Boulevard Saint-Germain 75006 Paris, France, [d.bonet-fernandez@ipag.fr](mailto:d.bonet-fernandez@ipag.fr)  
 <https://orcid.org/0000-0002-1586-929X>

<sup>2</sup> **Raphaël Lissillour**, IPAG Business School - IPAG LAB, Paris, France. BIBS School of Sustainability Management, Prague, République Tchèque. [r.lissillour@ipag.fr](mailto:r.lissillour@ipag.fr)  
 <https://orcid.org/0000-0001-6952-0774>

---