

# Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins

François Fulconis, Gilles Paché

DANS **MANAGEMENT & AVENIR** 2011/8 n° 48 , PAGES 158 À 178

ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE ÉDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.048.0158

Date de mise en ligne : 11/03/2012

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-8-page-158?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Éditions.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins

par François Fulconis<sup>33</sup> et Gilles Paché<sup>34</sup>

## Résumé

Depuis plusieurs années, la question de la prise de décision dans le contexte des chaînes logistiques multi-acteurs a pris une importance grandissante en sciences de gestion. Se référant aux origines à une rationalité purement substantive de nature algorithmique, les processus décisionnels y renvoient désormais à des dimensions politiques fondées sur le jeu des acteurs ; la rationalité est de nature plus procédurale. Un éclairage par les catégories de décisions et les modes du management est proposé, pour souligner en quoi la démarche logistique se situe clairement aujourd'hui à l'articulation entre innovation et optimisation. De ce point de vue, penser la décision en logistique réactualise avec vigueur la pertinence de la pensée d'Herbert Simon.

## Abstract

Over the past few years, the question of decision making in the supply chain context has become increasingly important in management science. Initially referring to a pure algorithmic substantive rationality, decision making processes now integrate political dimensions based on actors' strategies; rationality has become more procedural. A perspective based on categories of decisions and modes of management is proposed to show that the logistical approach is at the intersection between innovation and optimization. From this point of view, thinking about decision in logistics emphasises the relevance of the approach developed by Herbert Simon.

Tournées vers la connaissance en vue de l'action, les sciences de gestion cherchent à aider le manager à prendre les meilleures décisions possibles en lui apportant des outils adéquats d'analyse, de pilotage et de suivi (pour la mise en œuvre d'éventuelles actions correctives). A l'origine, l'effort de conceptualisation va ainsi s'appuyer sur l'importation massive de démarches et de méthodologies issues des sciences de l'ingénieur (Durand et Paché, 2011). L'entreprise moderne n'est-elle pas finalement une sorte de « machine » technique et administrative pour laquelle tout problème rencontré doit avoir une solution optimale qu'un raisonnement logico-mathématique permet de trouver grâce à de simples relations de causalité ? Le triomphe de cette rationalité substantive ne sera

33. FRANÇOIS FULCONIS, Maître de Conférences, Université d'Avignon, (UAPV), CRET-LOG (Aix-Marseille Université), [francois.fulconis@univ-avignon.fr](mailto:francois.fulconis@univ-avignon.fr)

34. GILLES PACHÉ, Professeur des Universités, Aix-Marseille Université, CRET-LOG [gilles.pache@univmed.fr](mailto:gilles.pache@univmed.fr)

# Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins

d'ailleurs pas remis en question tant que les managers resteront confrontés à des décisions aisément programmables, c'est-à-dire plutôt répétitives et n'exigeant pas d'informations complexes sur un environnement externe lui-même plutôt stable.

Hélas ! Pour l'entreprise et ses différentes parties prenantes, la plupart des décisions ne sont pas ou plus programmables, et c'est là qu'un certain nombre d'auteurs majeurs en sciences de gestion vont faire la preuve de leur remarquable sens de l'adaptation. Décider, disent-ils, revient à prendre une position « politique » en fonction du jeu subtil que jouent les différents acteurs en présence, parfois en opposition les uns par rapport aux autres. Décider, c'est parfois même savoir utiliser (à bon escient !) des techniques de manipulation pour amener les autres à faire ce que l'on souhaite les voir faire. L'affaire se complique évidemment pour des managers qui, en l'absence d'informations pertinentes sur leur environnement (ou pis, face au trop-plein d'informations), doivent abandonner toute idée de référence explicite à une approche analytique ou algorithmique du processus de prise de décision. Parfois à contre-courant des enseignements universitaires qu'ils ont reçus, l'intuition – innée ou acquise par apprentissage – sera alors en dernier ressort leur seule arme pour anticiper et agir.

Dire que l'approche analytique d'un côté, l'approche de nature plus politico-stratégique de l'autre, correspondent à des visions différentes du monde est un euphémisme. En effet, elles donnent lieu, au mieux, à des incompréhensions « polies », au pire, à d'interminables et violentes controverses dans les colonnes de revues académiques. Par-delà certains débats, parfois teintés d'idéologie, il paraît utile de dépasser les querelles d'école. La réflexion ne porte pas de façon directe sur les outils d'aide à la décision ou sur les étapes logiques pour prendre des décisions. Elle se situe en amont des pratiques décisionnelles dans les organisations. Sachant qu'aujourd'hui une entreprise cloisonnée et isolée peut difficilement survivre, l'objectif est de faciliter l'étude des prises de décision collectives. La démarche peut ainsi s'avérer utile tant au sein d'une entreprise qu'entre une entreprise et ses partenaires économiques où des managers, appartenant à des organisations différentes, sont amenés à se prononcer ensemble sur la nature, la mise en œuvre et la réalisation de projets menés en commun. Les décisions de type logistique, à l'origine fondées exclusivement sur une rationalité substantive de nature algorithmique, permettent en fait de mieux comprendre la dynamique désormais en œuvre fondée sur le jeu des acteurs, et les compromis et résistances sur lesquels il débouche.

## 1. Catégories de décisions et essence du management

Nonobstant des niveaux d'incertitude parfois très élevés, tant au sein de leur entreprise qu'à l'extérieur, les managers sont amenés à prendre des décisions qui doivent assurer tout à la fois la pérennité et les performances de leur organisation. Alors même que la rationalité préside à leur mise en place, la nature de ces décisions, comme leurs conséquences, peuvent être très variées et difficiles à apprécier *ex ante*. De nombreux travaux, effectués par les grands auteurs en organisation depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle, ont apporté des éclairages substantiels quant à cette problématique. Les plus significatifs d'entre eux sont ici mobilisés afin de poser les bases d'une grille d'analyse visant à faciliter la compréhension des prises de décision dans les organisations. Ils permettent de préciser non seulement les deux principales catégories de décisions auxquelles se trouvent confrontés régulièrement les managers, mais aussi les logiques sur lesquelles elles reposent. À l'aide de ces éléments, une réflexion sur la notion de management conduira à déterminer le type de problèmes de gestion auquel ces catégories de décisions se rapportent.

### 1.1. Des catégories opposées de décisions

Quels que soient les nombreux domaines abordés dans l'œuvre riche et iconoclaste d'Herbert Simon, Prix Nobel d'Economie 1978, une constante s'impose : l'héritage majeur tourne autour de sa théorie de la décision, élaborée au cours des années 1940, et ses nombreuses implications tant psychologiques qu'économiques ou organisationnelles (Simon, 1945/1983). Aux côtés de Ronald Coase et d'Edith Penrose, il apparaît comme l'un des principaux auteurs qui ont permis « *l'entrée dans la boîte noire, à la recherche des causes de l'efficacité organisationnelle* » (Chabaud *et al.*, 2008, p. 21). Souhaitant préciser comment son analyse de la décision pouvait servir aux entreprises, Simon (1958) a distingué, même si il y a un continuum entre elles, deux catégories opposées de décisions : les « *décisions non programmables* » et les « *décisions programmables* ». Cette distinction reste essentielle pour comprendre et analyser un grand nombre de situations de gestion.

Scheid (1991) rappelle que, pour Simon (1958), les premières se réfèrent à des problèmes de gestion qualifiés de non-structurés, nouveaux ou de grande importance (conception et lancement d'un nouveau produit, absorption d'entreprise, etc.) et font appel à des techniques de prise de décision s'appuyant, pour les traditionnelles, sur le jugement, l'intuition ou la créativité voire sur des règles empiriques ou sur la sélection et l'entraînement des responsables et, pour les nouvelles, sur des techniques heuristiques (formation des décideurs, programmes heuristiques d'ordinateur). Quant aux secondes, les décisions programmables, elles concernent des procédures répétitives et routinières (traitement des commandes, instructions d'usinage, etc.) pour lesquelles les

# Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins

techniques de prise de décision reposent, pour les plus connues, sur l'habitude, des procédures standard ou des structures d'organisation (attentes communes, systèmes de buts secondaires, canaux d'informations formels) et, pour les plus récentes, sur la recherche opérationnelle (analyse mathématique, modèles, simulation) et l'ordinateur.

Cette distinction offre à Simon (1958) un moyen d'étayer son affirmation selon laquelle l'homme économique ou « *statistique* », cher aux économistes classiques, ne s'inscrit pas toujours dans une logique d'optimisation car, dans certains cas, il n'est pas capable d'énumérer toutes les données lui permettant de trouver la solution optimale. Il est donc amené à faire des choix, somme toute rationnels, mais inévitablement limités dans l'analyse *ex ante* des conséquences des décisions ; Simon (1958, 1972/1982) propose ici le terme « *rationalité limitée* » (*bounded rationality*). Cyert et March (1970) ont développé et confirmé les idées de Simon (1958) en analysant tout processus de décision dans les entreprises en trois composantes : (1) les objectifs ou buts réels d'une organisation, (2) les aspirations de l'organisation et (3) les choix de l'organisation. L'apport de leur recherche réside dans l'intérêt qu'ils portent à la notion d'incertitude et à ses sources (marché, employés, fournisseurs, etc.) qui, dans les processus de prise de décision, écarte de l'objectif d'optimisation et attribue une plus grande place au principe du « *satisfaisant* ».

La distinction entre les décisions non programmables et les décisions programmables se retrouve également, sous un angle d'approche similaire, dans les réflexions menées dans le champ de la stratégie d'entreprise au cours des années 1960-1970. Rien d'étonnant si l'on suit Rojot (2005, p. 15) qui note : « *la théorie des organisations a des liens parfois denses et évidents, parfois plus subtils avec d'autres domaines de la gestion : stratégie d'entreprise, politique industrielle, gestion des ressources humaines, relations industrielles* ». Les décisions non programmables consistent à développer le potentiel de profit de l'entreprise dans un cadre davantage marqué par de l'incertitude, des bifurcations, de l'aléa, alors que les décisions programmables s'inscrivent dans la volonté d'optimiser la rentabilité ou la productivité de l'entreprise dans une situation de quasi-certitude. Ansoff (1965), qui fut l'un des premiers théoriciens de la firme à mettre l'accent sur le rôle de la stratégie, insistait sur cette dichotomie. Il classait, d'un côté, les « *décisions stratégiques* » et, de l'autre, les « *décisions administratives et opérationnelles* ».

Les « *décisions stratégiques* » consistent surtout à choisir les produits et les marchés et elles s'avèrent, pour l'entreprise, bien plus déterminantes que toutes autres décisions dans ses relations avec un environnement de plus en plus variable et imprévisible. Les « *décisions administratives* » sont quant à elles censées structurer les ressources pour obtenir une performance maximum, et les « *décisions opérationnelles* » doivent pour leur part maintenir l'exploitation

courante pour réaliser la performance prévue (Ansoff, 1965 ; Ansoff *et al.*, 1976). En ce sens, Allouche et Schmidt (1998) soulignent que, poursuivant sa réflexion sur les facteurs de succès de l'entreprise qui viendraient se combiner à la planification stratégique, Ansoff (1965) puise sa source d'inspiration dans une phrase très simple de Peter Drucker : « *Do the right thing and do the right thing right* ». Cette opposition entre « *faire la bonne chose* » et « *faire bien la bonne chose* » conduit à deux logiques sous-tendant les processus de prise de décision : la logique d'innovation et la logique d'optimisation.

### 1.2. Pensée latérale et pensée verticale : quelle(s) logique(s) ?

Il y a quelques années déjà, Marchesnay *et al.* (1984, p. 19) avançaient que la recherche de compétitivité fait référence à deux types de processus adaptatifs qui doivent être pris en compte simultanément dans le management des entreprises : l'un, de longue période, « *fondé sur une logique d'innovation pouvant concerner l'ensemble des composantes de l'entreprise, y compris sa structure organisationnelle et son système de finalisation* » ; l'autre, de courte période, « *reposant sur une logique d'optimisation dans la réalisation des objectifs définis par le système de finalisation de l'entreprise et dans l'utilisation des ressources dont elle dispose* ». Ces auteurs insistent sur le fait que la prise en compte simultanée des deux types de processus apparaît comme l'enjeu central des processus de recherche de compétitivité. Force est alors de constater que la réalisation de ces objectifs, ainsi que les deux logiques mentionnées (innovation et optimisation), sont étroitement liées à l'essence même du management des entreprises. Lebraty (1992) met en lumière leurs caractéristiques à travers les termes de *management* et de *gestion*, et rappelle que leur opposition se retrouve de façon constante dans la problématique des choix décisionnels (voir le Tableau 1).

# Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins

Tableau 1 : La distinction management-gestion (d'après Lebraty, 1992)

<b>Caractéristiques</b>	<b>MANAGEMENT</b>	<b>GESTION</b>
<i>Définition</i>	Trouver une solution qui n'est pas forcément contenue dans les données du problème Découvrir le problème (par l'anticipation) ou « inventer » les données	Mettre en évidence la solution d'un problème qui, par construction, se trouve dans l'énoncé
<i>Attitude</i>	Oser refuser la fatalité du cadre donné et, donc, être apte à en imaginer un autre et à trouver les moyens de le réaliser	Être capable d'optimiser dans le cadre de contraintes
Objectif des décisions	Rechercher la solution d'un problème par la découverte des moyens de modifier ou de transgresser les contraintes	Rechercher la solution d'un problème par l'épuisement de la logique d'une situation
Ordre de pensée	Créativité (Logique d'ordre 2) Champ du qualitatif, du refus opportun des règles du jeu, de l'imagination, de l'intuitif voire de l'affectif	Calcul (Logique d'ordre 1) Champ du quantitatif, de l'obéissance à des règles du jeu
<i>Type de pensée</i>	Pensée latérale	Pensée verticale

La distinction effectuée ci-dessus entre le terme *management* et celui de *gestion* précise clairement que le premier relève de la créativité (logique d'ordre 2) alors que le second relève du calcul (logique d'ordre 1). Conformément aux apports de Simon (1958, 1982), cette distinction corrobore l'idée selon laquelle à chacun de ces termes est associée une catégorie particulière de décisions. Au cours des dernières décennies, l'idée selon laquelle le raisonnement pur et des cheminements de pensée moins rationnels comme la créativité doivent être intimement liés dans la réflexion s'est imposée progressivement ; elle est venue contredire le mythe cartésien de la « *méthode* » infaillible. En effet, les recherches sont nombreuses, tant en sociologie, en psychologie qu'en neurologie, pour souligner l'importance de la créativité dans l'art de penser, dans la résolution de problèmes et dans la démarche scientifique (Maret, 1995). Reconnu comme l'expert mondial de la créativité, de Bono (1992, 2009) a notamment transposé les apports des recherches précédentes aux entreprises en proposant la notion de « *pensée latérale* », laquelle, par son dynamisme, enrichit celle de créativité.

Pour cet auteur, la créativité peut relever d'un changement de structure unique et valable une fois pour toutes ; la pensée latérale vient élargir ses potentialités, puisqu'elle est une recherche constante de mouvement d'une structure vers une autre. Ainsi, « *la pensée latérale est à la fois un état d'esprit et un ensemble*

de méthodes bien définies. Elle implique d'abord la volonté d'essayer de voir les choses de manière différente ; qu'on admette notre vision des choses comme une possibilité parmi d'autres ; ensuite que l'on comprenne comment le cerveau utilise des structures et comment il faut s'évader d'une structure une fois formée pour en trouver une meilleure » (de Bono, 1985, p. 61). Exercer la pensée latérale consiste donc à naviguer entre différents cheminements de pensée. Elle s'appuie sur des raisonnements par analogie et sur l'exploitation d'informations qui n'ont pas de relation directe avec le problème à traiter. Elle va ainsi encourager la diversité des interprétations de ce dernier et permettre des positionnements inédits et créatifs. La « *pensée latérale* » se distingue donc de la notion de « *pensée verticale* » ; cette dernière n'utilise que des informations directement liées au problème posé et adopte un point de vue unique (de Bono, 1967). La perspective latérale semble correspondre à l'essence même de la pensée stratégique puisque, selon Marmuse (1997), seuls les véritables stratèges sont capables de repérer les idées éclipsées par l'évidence et d'en tirer des propositions pertinentes pour l'action.

### 1.3. Les deux modes fondamentaux du management

Dans le prolongement des deux catégories de décisions identifiées par Simon (1958) et reprenant les deux logiques correspondantes, Martinet (1993) affirme que, dans une perspective dynamique, le management de toute entreprise nécessite la réunion de deux grands types d'activités « *distincts, complémentaires, mais aussi conflictuels* » : la création d'un potentiel de performances ou d'un ensemble de capacités destinées à mettre l'entreprise « *en situation de faire* » ; l'exploitation, aussi efficiente que possible, de ces capacités, c'est-à-dire la gestion quotidienne du « *faire* ». Ces deux types d'activités renvoient selon cet auteur aux deux modes fondamentaux du management (voir le Tableau 2) :

- un mode *stratégique* qui obéit à une « *logique de mise en situation, de positionnement, d'innovation, d'allocation des ressources-clés* », autrement dit à une attitude de conception (architecture de l'entreprise, définition de règles du jeu jugées souhaitables, etc.), appelé *management* par Lebraty (1992), ou *politico-stratégique* par Bréchet (1996) ;
- un mode *opérationnel* qui obéit à une « *logique d'action, d'optimisation à l'intérieur des règles du jeu ainsi créées, de fonctionnement efficient* », désigné sous le terme de *gestion* par Lebraty (1992), et de *tactico-technique* par Bréchet (1996).

# Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins

Tableau 2 : Les deux modes fondamentaux de management (d'après Martinet, 1993)

<b>Caractéristiques</b>	<b>MODE STRATEGIQUE</b>	<b>MODE OPERATIONNEL</b>
Finalité	Re (création) du potentiel de l'entreprise	Exploitation du potentiel de l'entreprise
<i>But</i>	Efficacité : atteinte des objectifs sur longue période	Efficiency : amélioration des rendements à court terme
Type de questionnement	« <i>Fait-on les choses qu'il faut ?</i> »	« <i>Fait-on les choses comme il faut ?</i> »
« Mot d'ordre »	Innover	Optimiser
<i>Type de démarche</i>	Entrepreneurial	Incrémental (amélioration à la marge)
Attitude	Créer, modifier, peser sur les « règles du jeu » (notamment concurrentiel)	Gérer à l'intérieur des règles du jeu
Concrétisation	Décisions d'investissements stratégiques	Actions quotidiennes

A partir du Tableau 2, il est aisé d'avancer que selon le mode stratégique de management, les décisions prises (ou à prendre) se rapportent davantage à des problèmes de gestion marqués par un niveau élevé d'incertitude et amenant les responsables à adopter des conclusions définitives qui engagent leur entreprise sur une longue période. En revanche, concernant le mode opérationnel de management, les décisions prises (ou à prendre) concernent des problèmes de gestion caractérisés par un faible niveau d'incertitude, l'objectif étant de respecter ou de se conformer, dans le court terme, à des procédures établies (processus de production, modes de distribution, etc.), à des normes plus ou moins implicites selon les secteurs d'activités, afin d'obtenir l'efficacité la plus élevée possible. Aussi peut-on affirmer qu'au-delà des différentes appellations utilisées pour différencier les diverses décisions (non programmables vs programmables, stratégiques vs opérationnelles) et pour préciser la notion de management (management vs gestion, politico-stratégique vs tactico-technique, mode stratégique vs mode opérationnel), les distinctions mises en évidence sont donc, de toute évidence, de même nature. Par ailleurs, elles font ressortir que, pour toute entreprise, la compétitivité s'appuie sur la mobilisation de deux types de potentiels : les capacités « *stratégiques* » fondées sur la logique d'innovation et les capacités « *opérationnelles* » reposant sur la logique d'optimisation. La logique d'optimisation ne représente de ce fait que l'une des facettes du management et des processus de prise de décision qui le sous-tend.

Dans les milieux complexes, la stratégie est faite de tâtonnements, sans obéir à une logique prédéterminée (Avenier, 1997). L'innovation et la créativité, pouvant conférer aux entreprises un avantage durable et difficilement imitable, se révèlent nécessaires dans ce domaine. Ainsi, Marmuse (1997, p. 22) introduit la notion de « *stratégie singulière* », définie comme « *le résultat et la démarche d'une logique de choix non conforme aux pratiques ou aux modes de pensée habituels* ». En outre, la rapidité d'action de l'entreprise est favorisée par la recherche d'un grand nombre d'alternatives car elle permet d'élaborer et de traiter simultanément un nombre important de possibilités, des plus conformistes aux plus atypiques (Eisenhardt, 1992). Afin de répondre aux aléas et à la croissante complexité de l'environnement des entreprises, les décideurs se doivent par conséquent de sortir du cadre traditionnel de la pensée stratégique en adoptant une démarche créative. On en mesure toute la difficulté en sachant que la rationalité du décideur est limitée par la difficulté à se représenter le monde extérieur (Rojot, 2000). Dans le même sens, Lebraty et Lebraty (2010, p. 138) soulignent que face à la complexité de certaines situations de gestion « *le problème n'est plus alors de savoir si la décision est ou non rationnelle, mais de reconnaître que nous ne pouvons pas le savoir faute d'outils adéquats de traitement de la complexité. Plus précisément, certaines situations décisionnelles, n'étant pas analysables, fragmentables, ne peuvent qu'être abordées dans leur globalité* ». N'observe-t-on pas au cours de ces dernières années la même tendance à propos de la question de la prise de décision dans le contexte des chaînes logistiques multi-acteurs ? L'importance grandissante de la maîtrise des flux poussent les responsables à porter un « *autre regard* » sur l'entreprise, plus spécialement en étudiant son activité par-delà ses frontières juridiques, et à apporter une attention particulière à la « *gestion des interfaces* » intra et inter-organisationnelles (Fulconis *et al.*, 2008 ; Fabbe-Costes, 2010). Peu à peu la décision en logistique semble ne plus se référer seulement à une rationalité purement substantive mais davantage à une rationalité de nature procédurale.

## 2. La décision en logistique : pour une approche politico-stratégique

L'analyse des décisions logistiques est un thème aujourd'hui majeur pour les sciences de gestion. La maîtrise des flux de produits et d'informations associées apparaît effectivement comme l'un des fondements de « *pratiques gagnantes* » pour les entreprises, quel que soit leur secteur d'appartenance. Réduire le coût de mise à disposition au client de biens intermédiaires ou finaux, tout en lui garantissant une excellente qualité de service (strict respect des délais, suppression de toute rupture, etc.), constitue une réelle source d'avantage concurrentiel. Certes, mais pourquoi retenir les décisions logistiques, alors que d'autres champs disciplinaires pourraient être mobilisés avec (au moins) autant de pertinence ? Sans doute parce qu'elles représentent un terrain d'investigation

# Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins

idéal pour comprendre l'émergence d'une vision de la décision associant approche analytique et approche politico-stratégique, logique d'optimisation et logique d'innovation.

Historiquement, la logistique d'entreprise s'est construite sur une application rigoureuse de techniques mathématiques, au premier rang desquelles la programmation linéaire et l'optimisation de critères sous contrainte de ressources rares. En cela, elle s'inscrit totalement dans la perspective de la formalisation de choix économiques (Kast, 2002). Au fil du temps, de nombreux chercheurs ont cependant éprouvé une insatisfaction grandissante d'y voir évacué le jeu des acteurs dans la définition et le fonctionnement de chaînes logistiques plus ou moins performantes. Par exemple, comment expliquer que des décisions logistiques soient souvent prises localement par un acteur selon ses propres objectifs d'efficacité, obligeant les autres acteurs à s'adapter dans des conditions parfois peu satisfaisantes ? Seul un recours à des concepts behavioristes comme la dépendance et le pouvoir, directement issus de la métaphore politique, peuvent apporter ici un début de réponse, et il faut admettre que cette voie a été négligée jusqu'à présent, à des rares exceptions près.

## 2.1. Des racines fondées sur une perspective tactico-technique

Approvisionner les villes en nourriture venant de lointaines contrées pour éviter les famines est une question de nature « logistique » qui s'est posée en Europe dès le Moyen-âge, comme en témoignent les travaux d'historiens (Abad, 2002). Peut-on parler d'une sorte de balbutiement de la « pensée » et de décisions logistiques ? Certainement pas. En effet, il n'existe pas ici de véritable réflexion d'ensemble afin d'améliorer les conditions d'approvisionnement, et les hommes sont alors le plus souvent les esclaves d'aléas climatiques sur lesquels ils n'ont aucune emprise. Les décisions logistiques seront évoquées beaucoup plus tard, et leur origine est incontestablement militaire (Hadji Molana, 2009). Il suffit de prendre au hasard une encyclopédie pour découvrir que la logistique se réfère d'abord à la combinaison des moyens de transport, de ravitaillement et de logement pour assurer le succès des troupes au combat. L'encyclopédie ajoutera sans doute que le « père » de la logistique militaire est le général napoléonien Antoine Henri Jomini, auteur du fameux *Précis de l'art de la guerre, ou nouveau tableau analytique des principales combinaisons de la stratégie, de la grande tactique et de la politique militaire* (1838), ouvrage dans lequel il présente la logistique comme étant l'une des six parties de l'art de la guerre.

Tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, la logistique militaire connaît de spectaculaires développements dont le fait le plus marquant est l'opération Overlord de débarquement des troupes canadiennes et américaines le 6 juin 1944 sur le continent européen occupé. Plus près de nous, lors des deux guerres du Golfe (1991 et 2003), les médias ont souligné à plusieurs reprises l'importance des

décisions logistiques dans le succès des opérations militaires, indépendamment de la puissance de feu des armées alliées. Le lien entre logistique et réussite de l'action militaire reste ainsi particulièrement fort, même si on sait aujourd'hui que la logistique est aussi une affaire de management. Il faut cependant avoir conscience que son application dans les entreprises industrielles et commerciales, juste après la Seconde Guerre mondiale, découle directement des expériences tirées de l'opération Overlord. Les distances à parcourir pour libérer l'Europe ont obligé à formaliser des procédures de ravitaillement et de transport qui s'avèrent finalement applicables aux entreprises américaines lorsqu'elles doivent approvisionner depuis les usines des clients situés à plusieurs centaines, voire plusieurs milliers de kilomètres.

Ceci explique que les décisions logistiques renvoient d'abord, pour l'*American Marketing Association* (1948), à la planification des opérations liées à l'acheminement des produits depuis les usines jusqu'aux consommateurs (transport, manutention et stockage). L'objectif est de réfléchir sur la façon d'appliquer des outils issus de la recherche opérationnelle et conceptualisés à l'origine dans un contexte militaire. Sans entrer dans un historique détaillé de la logistique d'entreprise, il est important de noter que ses origines vont conditionner fortement son évolution jusqu'aux années 1960. En effet, les décisions majeures à prendre concernent toujours l'implantation de méthodes d'optimisation sous contraintes pour faciliter l'acheminement des produits, d'un point d'origine à un point de destination. L'un des cas les plus connus est la gestion optimale d'une tournée de livraison qui minimise le nombre de kilomètres parcourus en fonction des différents magasins à livrer sur une zone géographique donnée. La logistique d'entreprise se limite ainsi à la recherche d'un *one best way* en matière de pilotage des flux de produits (Durand et Paché, 2011). Cette vision tactico-technique est légitime car les marchés, auparavant locaux et nationaux, deviennent petit à petit globaux pour les firmes multinationales, ce qui accentue les problèmes d'acheminement dans de bonnes conditions de coût et de qualité de service.

## **2.2. Magee (1968) et Heskett (1977) : une pensée en (fausse) rupture**

Pour les spécialistes du sujet, la contribution de Magee (1968) permet de franchir un pas significatif en introduisant la notion de processus logistique et de ses trois systèmes : le système d'approvisionnement, le système de gestion de la production et le système de distribution physique. Pourtant, selon nous, il n'y a pas de réelle rupture entre l'approche de Magee (1968) et celle de l'*American Marketing Association* (1948) car l'analyse reste toujours fondée sur une optimisation des flux de produits, les décisions logistiques ne se réduisant plus à la gestion du système de distribution physique. Magee (1968) démontre au contraire que la firme manufacturière doit aussi optimiser le flux de produits à

# Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins

l'intérieur du cycle de fabrication et, en amont de la production, à l'intérieur du cycle d'approvisionnement, si elle veut que la chaîne logistique globale fonctionne correctement. Mais peut-on parler de « rupture » alors que pour Magee (1968), la question est toujours de planifier au mieux les opérations logistiques grâce à des outils de plus en plus sophistiqués, comme le PERT ou le MRP ? Le monde s'est encore plus complexifié, les sources de matières premières et les marchés de consommation sont de plus en plus éloignés, il faut donc encore mieux coordonner entre elles les activités de transport, de mise en fabrication et de stockage. Plus que jamais, la logistique d'entreprise a un besoin urgent de techniques de prise de décision utilisant des algorithmes mathématiques pour apporter la meilleure solution possible au bon moment. L'algorithme est entendu ici au sens que lui donne Giordano (1991, p. 187) : « *définition préalable des opérations nécessaires, et en nombre fini, destinées à atteindre un but précis* ».

Malgré ses apports révolutionnaires, la manière dont Heskett (1977) envisage la logistique d'entreprise reste prisonnière de la même optimisation des flux de produits. Les conditions économiques ont changé depuis le début de la récession dans les pays occidentaux, et dans un contexte de concurrence par les prix particulièrement rude, les entreprises doivent ajuster leurs capacités logistiques au plus près de la demande finale exprimée pour réduire les coûts de fonctionnement. Bien avant que le raisonnement soit à la mode, Heskett (1977) introduit indirectement l'idée que l'efficacité repose sur un double paradigme, la production au plus juste et l'agilité, qui sera formalisée bien plus tard par Christopher (2010). D'un point de vue concret, ce sont les ventes réelles de produits, et non des prévisions de ventes, qui doivent déclencher les opérations de d'approvisionnement en matières premières, de production, de transport, etc. Heskett (1977) conceptualise ainsi implicitement les stratégies de mise en tension des flux au moment même où leurs premières applications industrielles sont conduites au Japon chez Toyota ! Mais si cette vision est incontestablement novatrice, elle reste axée sur l'entreprise manufacturière, dont la survie dépend de l'optimisation de son propre système logistique. Une bonne stratégie de mise en tension des flux conduira d'abord en son sein à une décision de réduction de son niveau de stock de matières, composants et produits finis, alors qu'il est possible que le niveau de stock augmente brutalement chez les distributeurs et/ou les fournisseurs.

Les tendances récentes d'évolution de la pensée logistique remettent-elles en question la vision orthodoxe en termes d'optimisation des flux de produits ? Il est possible de répondre oui et non à la fois. Certes, pour la majorité des auteurs (Paché et Spalanzani, 2007 ; Chopra et Meindl, 2009 ; Coyle *et al.*, 2011), les différentes entreprises impliquées dans des relations inter-organisationnelles verticales insistent sur la dimension intégrative des processus logistiques : pour mettre à la disposition du consommateur le bon produit, au bon moment

et au bon endroit, il sera nécessaire de prendre des décisions adéquates (et rationnelles) de coordination de l'ensemble des opérations le long d'une chaîne logistique multi-acteurs. Une logistique d'entreprise performante devient ainsi un catalyseur pour faire travailler étroitement et durablement des fournisseurs, des industriels, des distributeurs, ou encore des prestataires de services, afin de créer *en commun* de la valeur pour le client. Mais il ne faudrait pas oublier qu'un processus d'intégration de la chaîne logistique multi-acteurs doit aussi et surtout créer de la valeur pour les actionnaires, ce qui va sans doute exiger un renforcement et un approfondissement de la logique d'optimisation des flux.

Si l'on prend un certain recul par rapport aux innovations managériales que connaît la logistique d'entreprise depuis une quinzaine d'années en Europe et aux Etats-Unis, il apparaît clairement que la vision intégrative n'introduit pas de bouleversements radicaux. Certes, l'accent est mis sur l'indispensable collaboration entre les acteurs d'une chaîne logistique, mais l'unité d'analyse reste toujours un pilotage plus performant des flux. En revanche, grâce aux progrès des technologies, et notamment des technologies informatiques, il est beaucoup plus facile aujourd'hui d'optimiser sous contrainte qu'il y a dix ans, et c'est là que réside le changement principal. Avec le soutien de ces technologies, les acteurs d'une chaîne logistique peuvent (ensemble) plus rapidement s'adapter aux variations de l'environnement et décider de conduire des stratégies compétitives fondées sur le temps : concevoir plus vite que les concurrents de nouveaux produits, les produire plus vite et mieux, les livrer plus vite et sans erreur aux clients. Force est donc de reconnaître la permanence d'un schéma décisionnel de type « anticipation-choix-mise en œuvre » qui a fait ses preuves pour améliorer les performances des entreprises et, plus largement, des réseaux d'entreprises (Fulconis *et al.*, 2011). Mais cette démarche tactico-technique à visée universaliste ne pourrait-elle pas s'enrichir significativement d'une approche plus politico-stratégique ?

### **2.3. L'émergence d'un nouveau paradigme ou le retour à l'essence du management**

Croire que la gestion des opérations logistiques repose exclusivement sur la mise en œuvre de systèmes techniques et informatiques de pilotage sans véritable enjeu politique est une position qui se retrouve assez couramment dans la littérature académique. L'idée sous-jacente est que les flux de produits et d'informations associées se prêtent naturellement à une réflexion optimisatrice exempte de toute logique de pouvoir et de conflit. Comme le déclarait dès la fin des années 1980 le Président d'une importante association professionnelle de logisticiens d'entreprise : *« il n'y a pas de réelle zone de conflit parce que la logistique est un domaine transparent où toutes les opérations sont connues et mesurables, même lorsqu'il s'agit de traiter l'enlèvement dans les usines ou les centres de distribution des industriels (...). Il se développe entre producteurs et*

# Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins

*distributeurs, de ce point de vue, une véritable coopération pour améliorer par exemple les conditionnements-consommateur, les quantités de regroupement, les palettisations, etc., et de générer des gains de qualité de service et de productivité » (cité par Colin et Paché, 1988, p. 152).*

Une telle position se situe dans le droit fil de la logistique vue comme un champ d'application d'une recherche opérationnelle entièrement dominée par la rationalité substantive dont se sont réclamées les sciences de gestion à leur origine. La participation aux conférences sur les tendances de la recherche et la lecture de revues spécialisées sur le sujet confirment d'ailleurs la vitalité du courant qui s'est spécialisé dans l'étude des pratiques d'optimisation et des outils de gestion qui les accompagnent. Pour ce dernier, s'intéresser aux stratégies logistiques à partir du jeu des acteurs et/ou des réalités organisationnelles du terrain renvoie à un autre champ disciplinaire, situé quelque part entre les sciences humaines appliquées et l'analyse industrielle, qui ne peut avoir décevantement pour ambition de formaliser des outils actionnables et performants d'aide à la décision. Bref, un retour à l'affrontement stérile entre « sciences dures » et « sciences molles »... Dans une perspective « *gestion* », la démarche logistique doit se contenter, pour les gardiens du Temple, de suggérer la solution d'un problème par l'épuisement de la logique propre à une situation, par exemple la réorganisation d'une tournée de livraison (ou de ramassage) pour réduire le kilométrage parcouru par les véhicules.

Fort heureusement, conscientes des limites d'une approche analytique et des impasses auxquelles elle aboutit, des voix s'élèvent depuis une dizaine d'années pour promouvoir en contre-point une vision alternative des décisions de nature logistique, à la fois au niveau de la programmation et du contrôle des flux. De manière symptomatique, ces voix ont leur origine autant dans le milieu académique que dans celui de l'entreprise, ce qui témoigne de l'urgence de nouveaux paradigmes. Pour simplifier, l'heure est venue de prendre systématiquement en compte les logiques d'action des acteurs impliqués dans le fonctionnement à court, moyen et long terme des opérations logistiques, notamment en vue de s'approprier la valeur créée (Fulconis, 1999 ; Cox *et al.*, 2001). En effet, ils ne disposent pas toujours de l'information suffisante pour décider au mieux alors qu'ils le souhaiteraient peut-être. Pis, certaines parties prenantes peuvent en toute connaissance de cause profiter d'une situation d'asymétrie informationnelle pour se ménager des espaces de liberté vis-à-vis d'autres et prendre volontairement une décision en opposition avec l'obtention espérée d'un optimum global. Il s'agit bien, dans une perspective « *management* », de rechercher la solution d'un problème par la découverte des moyens de modifier les règles du jeu.

Là aussi, en s'inspirant de modèles de marchandage bien connus en gestion des ressources humaines et en théorie des jeux, et dont l'application à l'entreprise japonaise a donné lieu à plusieurs travaux (Aoki et Dore, 1996), c'est à la

suite de négociations et de subtils compromis que vont finir par émerger des solutions jugées satisfaisantes, même si elles restent éloignées d'un « idéal » d'optimisation logistique. Lebraty (2000), à la suite de sa contribution du début des années 1990, emprunte d'ailleurs une direction identique en soulignant qu'il est temps d'envisager la logistique d'entreprise non pas seulement selon une approche gestionnaire (au sens d'optimisatrice) mais aussi selon une approche managériale (au sens de modification dans les règles du jeu par l'une ou plusieurs des parties prenantes). Pour illustrer ce point, nous retiendrons deux éclairages complémentaires, le premier relatif à l'organisation logistique d'une entreprise industrielle, et le second relatif à la chaîne logistique multi-acteurs dans laquelle est insérée cette entreprise. Comme l'indiquent Helper et Sako (2010) dans un récent article en hommage à l'actualité de la pensée d'Alfred Chandler, ces deux éclairages sont inextricablement liés pour comprendre la construction historique de l'avantage concurrentiel de la grande entreprise tout au long du XX<sup>e</sup> siècle.

(1) *L'organisation logistique d'une entreprise donnée.* La logistique se définit traditionnellement comme la technologie de la maîtrise des flux de marchandises et de matières qu'une entreprise expédie vers ses clients, transfère entre ou au sein de ses unités de production et reçoit de ses fournisseurs. Les décisions de déclenchement des opérations (sortir du stock, mettre en fabrication, etc.) doivent être coordonnées de telle sorte que soient assurées en toutes circonstances la continuité et la fluidité des flux, se traduisant par une absence simultanée de ruptures et de surcapacités. En tant que démarche transversale, la logistique est évidemment en relation étroite avec d'autres fonctions principales ou de soutien. A titre d'exemple, elle va négocier avec le marketing les critères et modalités de satisfaction de la demande : tandis que le marketing s'intéresse aux choix stratégiques de moyen et long termes concernant la couverture du marché, la logistique analyse la demande à servir à court terme et assure le traitement des commandes, l'organisation des livraisons, etc. Or, dans une telle perspective inter-fonctionnelle, il n'est pas sûr qu'une approche analytique – aux yeux des logisticiens – l'emporte systématiquement. Prenons le cas du *packaging* des nouveaux produits, dont on sait que la définition des formes et dimensions obéit pour partie à des critères précis d'optimisation des opérations de transport, de manutention et de stockage. Pourtant, les équipes marketing réussissent souvent à imposer un *packaging* qui, certes, génère des sur-coûts logistiques par ses formes arrondies, mais dont l'esthétisme et l'originalité attirent le regard et démultiplient les ventes.

(2) *La chaîne logistique multi-acteurs.* Dans les économies modernes, des entreprises industrielles, commerciales et de service sont en relation d'affaires continue pour concevoir, fabriquer et distribuer des produits. Même si leurs objectifs sont divergents, elles ne peuvent faire autrement que collaborer *a minima* dans la gestion des opérations logistiques. En effet, une mauvaise

coordination des flux entre un industriel et un distributeur entraînera peut-être des ruptures récurrentes en magasin, dommageables pour les deux parties. Il n'empêche que la construction de la plupart des chaînes logistiques multi-acteurs résulte de compromis débouchant rarement sur la mise en œuvre de la « meilleure » solution possible. Ainsi, les systèmes de réapprovisionnement automatique devant permettre d'automatiser l'ensemble des transactions liées à la distribution physique des marchandises butent sur des considérations politiques qui conduisent à une sous-utilisation de leurs capacités techniques. Tel distributeur n'acceptera de transmettre à ses fournisseurs que des données sur ses sorties entrepôts, les sorties caisses magasin par magasin étant jugées stratégiques, et donc confidentielles. Connaître en temps réel l'état des ventes magasin par magasin pourrait pourtant conduire les fournisseurs à améliorer la planification de leurs opérations industrielles et commerciales, au bénéfice du consommateur.

## **2.4. Et si la logistique relevait de choix de nature « délibérative »...**

L'absence d'une décision collective, intra ou inter-organisationnelle, aboutissant à une rationalisation des flux de produits et d'informations associées, ici un *packaging* scrupuleusement adapté aux contraintes de circulation ou une transmission aux fournisseurs industriels des données de ventes magasin par magasin, ne doit pas être perçue comme la parfaite illustration de la capacité des acteurs à perturber durablement l'émergence d'une logique rationnelle. Au contraire, on peut espérer que ces acteurs fassent l'apprentissage chemin faisant d'une prise de décision qui améliore les performances du système dynamique et ouvert dans lequel ils sont insérés. Il y a ainsi fort à parier qu'à un moment donné, issus du jeu politique, vont se mettre en place des arrangements organisationnels jugés « satisfaisants » par les différentes parties, même si l'une d'entre elles pense qu'une alternative serait souhaitable. Tout son travail consistera à convaincre pas à pas les autres parties de la supériorité de sa vision, en utilisant des arguments fondés sur l'approche analytique. Prenons garde cependant à ne pas mésestimer le fait que les différents acteurs ont évidemment des perceptions différentes d'une « réalité » *in fine* construite par eux-mêmes : ce qui peut apparaître très compliqué à mettre en œuvre pour l'un sera jugé d'une incroyable facilité pour l'autre !

L'un des exemples significatifs en matière de logistique est la gestion partagée des approvisionnements (GPA) entre industriels et distributeurs, à laquelle personne ne croyait encore il y a dix ans. Pour simplifier, la GPA consiste pour le distributeur à transmettre en temps réel au producteur des données de ventes pour que ce dernier établisse une proposition ferme de réapprovisionnement. Un exemple remarquable en est donné par Volle *et al.* (2008) dans le cadre de la relation entre la Fnac et Samsung. Le distributeur transmet à l'industriel un

ensemble de données sur les stocks et les marchandises livrées en magasin. Ce dernier peut alors calculer une proposition de commande magasin par magasin qui tient compte du stock de sécurité et du planning de livraison souhaités par le distributeur, qui la valide en retour. La marchandise est alors livrée trois jours plus tard. Fondée sur l'idée que le fournisseur est le plus apte à s'impliquer dans le pilotage efficace des flux de ses propres lignes de produits et trouver des solutions techniques pour réduire les ruptures, la GPA se heurtait depuis longtemps à une volonté de non-transparence affichée par des distributeurs soucieux d'affirmer ainsi leur pouvoir d'expertise et de légitimité dans le canal de distribution. Or, la GPA sous-tend une imbrication des systèmes de gestion et une totale confiance entre acteurs que seul un puissant partenariat vertical peut porter. Si une telle organisation connaît un fort engouement, notamment en France, c'est que les gains escomptés par les parties sont suffisamment forts pour éradiquer tout jeu politique. En d'autres termes, les logiques organisationnelle et politique pourront être « canalisées » dès lors que l'approche analytique fournit un cadre d'action jugé pertinent par les acteurs.

La logistique constitue finalement une sorte d'archétype qui milite pour la construction d'un modèle intégrateur, quête d'ailleurs sans cesse renouvelée dans les divers champs disciplinaires des sciences de gestion. Plus largement, à la suite des travaux de Simon (1945/1983), la rationalité procédurale, constituée de multiples compromis, de phénomènes d'apprentissage, mais aussi de résistance au changement, prouve une fois encore sa pertinence. Beaucoup d'observateurs pensent que les décisions logistiques sont naturellement programmables, et relèvent par conséquent d'une rationalité substantive, alors que le degré d'incertitude et de complexité est tel que seuls des choix de nature « délibérative » permettent de justifier chemin faisant la démarche retenue, par exemple l'implantation d'une GPA. Nous rejoignons ici Giordano (1991) qui insiste sur l'aspect délibératif de la rationalité procédurale, fondée sur l'idée selon laquelle l'univers des possibles est à construire par le décideur lui-même, et non plus donné de façon exogène. En d'autres termes, c'est au décideur qu'il revient d'innover et de créer de nouvelles règles du jeu.

Ainsi, si la logistique opérationnelle mobilise souvent des décisions répétitives nécessitant des informations peu complexes, en revanche, concevoir des systèmes coopératifs met en avant le rôle crucial du jugement humain et des capacités d'innovation du décideur, sans parler de l'impact majeur des réseaux sociaux dans lesquels les acteurs sont immergés. Sait-on, par exemple, que le partenariat logistique formalisé aux Etats-Unis entre Procter & Gamble et Walmart, à l'origine de stratégies collaboratives qui ont révolutionné la gouvernance des chaînes logistiques à partir des années 1990, doit beaucoup au fait que les Présidents des deux entreprises avaient pris l'habitude d'aller pêcher ensemble sur les rives du même lac, puis devenir amis ? Ce partenariat singulier et précurseur souligne la place importante tenue par l'émotion et les affects dans les processus de prise

# Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins

de décision, en y réhabilitant le caractère central – mais parfois négligé – de l'intuition (Dane et Pratt, 2007). En bref, il faut envisager un retour sur les preneurs de décision qui sont avant tout des individus... mais des individus qui agissent dans le cadre d'un projet commun impliquant plusieurs organisations au sein de chaînes logistiques multi-acteurs (Paché et Spalanzani, 2007). De ce fait, une rationalité collective émerge et transcende la simple rationalité individuelle. Ceci rejoint la contribution programmatique de Williamson (2008) sur l'urgence d'un *supply chain management* revisité et amendé à l'aune du plaidoyer de Simon (1985, p. 303) : « Rien n'est plus essentiel dans la poursuite de notre agenda de recherche ( ) que notre étude des comportements humains ».

## Conclusion

Avoir l'ambition de contester en quelques pages le paradigme décisionnel dominant en matière de logistique s'avère pour le moins présomptueux. La thématique du pilotage des flux est en effet au cœur d'un nombre croissant de travaux académiques, que ceux-ci se réclament d'une pure vision économique ou d'une vision plus comportementale des logiques de coordination entre acteurs d'une chaîne logistique. Elle constitue par conséquent un lieu de dialogue privilégié entre écoles de pensée, par-delà les inévitables clivages entre les tenants des différentes méthodologies. En l'état, nous rejoignons sans peine Dubois (2000, p. 287) pour qui seul un pluralisme tempéré est apte à nous faire sortir des affrontements stériles : « *La théorie économique et les théories fonctionnalistes ne peuvent capter qu'une partie insuffisante, souvent désincarnée, de l'explication des phénomènes de gestion. Pareillement, les explications plus béhavioristes et même politiques des situations de gestion trouvent aussi leurs limites* ». Penser la décision en logistique ne doit pas conduire à élever un paradigme (qu'il soit instrumental ou stratégique) au rang de vérité absolue, irréductible à tout autre, comme certains tenants d'une vision ingénierique indépassable pourraient le laisser craindre.

Reconnaissons à Simon (1945/1983) un effort important et pionnier en matière de vision syncrétique des sciences de l'organisation. Hélas ! Sa position iconoclaste ne semble pas avoir toujours été comprise par tous. Il ne s'agit pas d'opposer rationalité substantive et rationalité procédurale, voire de les hiérarchiser, mais bien de montrer que chacune d'elles obéit à des contextes décisionnels précis dans lesquels les managers vont faire preuve, de façon certes différente, d'une rationalité « optimale ». Il ne s'agit pas non plus d'opposer les responsables opérationnels aux stratèges. Au contraire, dans la lignée de Mintzberg (1994) qui analyse les causes des échecs de la planification stratégique, ne faut-il pas impliquer davantage les opérationnels dans le processus d'élaboration de la stratégie ? Mintzberg (1994) milite en effet pour une démarche plus proche des opérationnels qui consisterait à identifier les stratégies émergentes dans

l'organisation, promouvoir la réflexion stratégique parmi les responsables opérationnels, expliciter les stratégies de l'organisation, programmer les stratégies (c'est-à-dire les rendre opérationnelles) et les communiquer aux acteurs internes et externes. Force est d'admettre que des chercheurs spécialisés en management logistique ont sans doute eu une lecture plus pertinente de Simon (1945/1983), en n'hésitant pas, toujours à la suite de Mintzberg *et al.* (1976), à mobiliser des notions telles que l'intuition, le « bricolage » et le génie humain pour comprendre les processus de prise de décision. Il n'en reste pas moins vrai que parvenir à un métissage des approches, et non à leur simple superposition, réclamera beaucoup de temps et d'efforts, notamment sur le plan méthodologique. C'est pourtant à ce prix que notre connaissance du fonctionnement des organisations gagnera en clarté et, sans doute, en sagesse.

## Bibliographie

- Abad R. (2002), *Le grand marché : l'approvisionnement alimentaire de Paris sous l'Ancien Régime*, Fayard, Paris.
- Allouche J. et Schmidt G. (1998), « Management : les constructeurs – H. Igor Ansoff », *Revue Française de Gestion*, No. 117, p. 57-70.
- Ansoff H. (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York (NY).
- Ansoff H., Declerck R. et Hayes R., eds. (1976), *From strategic planning to strategic management*, John Wiley & Sons, London.
- Aoki M. et Dore R., eds. (1996), *The Japanese firm : the sources of competitive strength*, Oxford University Press, New York (NY).
- Avenier M.-J. (1997), « Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante », in Avenier M.-J. (eds.), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Paris, p. 7-35.
- Bono (de) E. (1967), *The use of lateral thinking*, Jonathan Cape, Londres.
- Bono (de) E. (1985), *Réfléchir mieux*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Bono (de) E. (1992), *Serious creativity*, Harper Collins, New York (NY).
- Bono (de) E. (2009), *Les six médailles de la décision*, Leduc S. Editions, Paris.
- Bréchet J.-P. (1996), *Gestion stratégique. Le développement du projet d'entreprendre*, Editions ESKA, Paris.
- Chabaud D., Glachant J.-M., Parthenay C. et Perez Y., eds. (2008), *Les grands auteurs en économie des organisations*, Editions Management & Société, Caen.
- Chopra S. et Meindl P. (2009), *Supply chain management : strategy, planning, and operation*, Pearson Education, Upper Saddle River (NJ), 4<sup>e</sup> éd.
- Christopher M. (2010), *Logistics and supply chain management*, FT Prentice Hall, Harlow, 4<sup>e</sup> éd.
- Colin J. et Paché G. (1988), *La logistique de distribution : l'avenir du marketing*, Chotard et associés Editeurs, Paris.
- Cox A., Ireland P., Lonsdale C., Sanderson J. et Watson G. (2001), *Supply chains, markets and power : mapping buyer and supplier power regimes*, Routledge, Londres.
- Coyle J., Langley J. et Gibson B. (2011), *Supply chain management : a logistics perspective*, South Western Educational Publishing, Cincinnati (OH).
- Cyert R. et March J. (1970), *Processus de prise de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Dane E. et Pratt M. (2007), « Exploring intuition and its role in managerial decision making », *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, p. 33-54.
- Dubois P.-L. (2000), « Distribution et logistique : vers un pluralisme méthodologique »,

# Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins

- in Fabbe-Costes N., Colin J., et Paché G. (éds.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, p. 281-288.
- Durand B. et Paché G. (2011), « Situations de gestion en logistique et distribution : pour un dépassement de la vision instrumentale », *Revue des Cas en Gestion*, No. 5, p. 5-20.
- Eisenhardt K. (1992), « Le manager lent et le manager rapide », *Annales des Mines : Gérer et comprendre*, No. 22, p. 4-18.
- Fabbe-Costes N. (2010), « Réussir l'intégration des chaînes logistiques », *Techniques de l'Ingénieur*, rubrique « Mise en œuvre des organisations logistiques », Ref. AG 5 240, Editions Techniques de l'Ingénieur, Paris, p. 1-23.
- Fulconis F. (1999), « Logistique et administration générale des structures en réseau », *Gestion 2000*, Vol. 16, No. 4, p. 109-125.
- Fulconis F., Paché G. et Roveillo G. (2011), *La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*, Editions Management & Société, Caen.
- Fulconis F., Roveillo G. et Paché G. (2008), « Le transport, parent pauvre ou pièce maîtresse des schémas d'approvisionnement contemporains ? », *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, No. 54, Décembre, p. 25-48.
- Giordano Y. (1991), « Décision et organisations : quelles rationalités ? », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, No. 17, p. 161-194.
- Hadji Molana M. (2009), « Military logistics and supply chains », in Zanjirani Farahani R., Asgari N. et Davarzani H. (éds.), *Supply chains and logistics in national, international and governmental environment : concepts and models*, Physica-Verlag, Heidelberg, p. 253-278.
- Helper S. et Sako M. (2010), « Management innovation in supply chain : appreciating Chandler in the twenty-first century », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, No. 2, p. 399-429.
- Heskett J. (1977), « Logistics—Essential to strategy », *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 6, p. 85-96.
- Kast R. (2002), *La théorie de la décision*, La Découverte, Paris.
- Lebraty J. (1992), « Management et gestion : quel apprentissage ? », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, No. 18, p. 131-159.
- Lebraty J. (2000), « S'intéresser à la logistique : un pari scientifique, managérial et pédagogique », in Fabbe-Costes N., Colin J. et Paché G. (éds.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, p. 5-28.
- Lebraty J. et Lebraty J.-F. (2010), « Décision en situation, holisme et complexité », in Bournois F. et Chanut V. (éds.), *Les organisations ont leurs raisons que la raison n'ignore pas... La rationalité managériale en recherches. Mélanges en l'honneur de Jacques Rojot*, Editions ESKA, Paris, p. 137-150.
- Magee J. (1968), *Industrial logistics : analysis and management of physical supply and distribution systems*, McGraw-Hill, New York (NY).
- Marchesnay M., Perez R. et Reix R. (1984), « Compétitivité, système de gestion et politique industrielle », in Percerou R. (éd.), *Entreprise, gestion et compétitivité*, Economica, Paris, p. 19-40.
- Maret P. (1995), « L'art de penser », *Sciences Humaines*, No. 56, p. 16-17.
- Marmuse C. (1997), « Eloge de la singularité ou l'essence de la stratégie », *Gestion 2000*, Vol. 13, No. 6, p. 17-39.
- Martinet A.-C. (1993), « Diagnostic global et management stratégique », in Marion A. (éd.), *Le diagnostic d'entreprise. Cadre méthodologique*, Economica, Paris, p. 199-210.
- Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris.
- Mintzberg H., Raisinghani D. et Théorêt A. (1976), « The structure of "unstructured" decision processes », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 2, p. 246-275.
- Paché G. et Spalanzani A., éds. (2007), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs :*

- perspectives stratégiques*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Rojot J. (2000), « Décision et rationalité limitée : jusqu'où aller ? », in Martin M. et Teller R. (éds.), *La décision managériale aujourd'hui. Mélanges en l'honneur de Jacques Lebraty*, Institut d'Administration des Entreprises, Nice, p. 149-166.
- Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, Editions ESKA, Paris, 2<sup>e</sup> éd.
- Scheid J.-C. (1991), *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, Paris, 2<sup>e</sup> éd.
- Simon H. (1945/1983), *Administration et processus de décision*, Economica, Paris.
- Simon H. (1958), « The role of expectations in an adaptive or behavioristic model », in Bowman M. (éd.), *Expectations. Uncertainty and business behavior*, Social Science Research Council, New York (NY), p. 49-58.
- Simon H. (1972/1982), « Theory of bounded rationality », in Macguire C. et Radner C. (éds.), *Decision and organization*, North-Holland, Amsterdam, p. 161-176, reproduit in Simon H. (1982).
- Simon H. (1982), *Models of bounded rationality*, MIT Press, Cambridge (MA).
- Simon H. (1985), « Human nature in politics : the dialogue of psychology with political science », *American Political Science Review*, Vol. 79, No. 2, p. 293-304.
- Volle P., Dion D., Héliès-Hassid M.-L. et Sabbah S. (2008), « Les business models dans la distribution : repérer les chemins de la performance », *Revue Française de Gestion*, No. 181, p. 123-144.
- Williamson O. (2008), « Outsourcing : transaction cost economics and supply chain management », *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44, No. 2, p. 5-16.