

## **De la logistique à la supply chain : Bilan et perspectives**

## **From logistics to supply chain : Review and perspectives**

**EL BAHY Younes**

Doctorant en sciences de gestion

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Casablanca

Université Hassan II

Laboratoire de Gestion des compétences, de l'innovation entrepreneuriale, des aspects sociaux des organisations et des économies GECIAS

Maroc

**Younesselbahi@hotmail.fr**

**TAJ Kacem**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Casablanca

Université Hassan II

Laboratoire de Gestion des compétences, de l'innovation entrepreneuriale, des aspects sociaux des organisations et des économies GECIAS

Maroc

**Factaj@yahoo.fr**

**Date de soumission** : 15/01/2021

**Date d'acceptation** : 25/02/2021

**Pour citer cet article** :

EL BAHY. Y & TAJ K. (2021) « De la logistique à la supply chain : Bilan et perspectives », Revue Internationale du chercheur « Volume 2 : Numéro 1 » pp : 226 - 241

## Résumé

Depuis sa naissance, la logistique en tant que discipline de gestion ne cesse de se développer. Née depuis l'antiquité, cette discipline a connu une évolution remarquable à travers le temps. En effet, limitée au début au domaine militaire, cette innovation organisationnelle s'est vue intégrée dans l'entreprise, par la force des choses, pour pallier les défaillances des systèmes de management préexistants. Cette infiltration dans l'entreprise, a permis à la logistique d'étendre son champ d'intervention, en ne se limitant plus seulement aux activités de transport et de distribution, mais en absorbant d'autres activités qui ne faisaient pas partie de son périmètre, telles que les approvisionnements, la production. Vu leur évolution croissante, ces activités logistiques ont été regroupées sous forme d'une chaîne logistique qui par la suite va se développer pour donner naissance à la supply chain, qui à son tour va pousser à la création d'une nouvelle discipline managériale, qui n'est autre que le supply chain management, ceci afin de mieux répondre au besoin du client.

**Mots clés :** Logistique ; chaîne logistique ; supply chain ; supply chain management ; flux logistique

## Abstract

Since its birth, logistics as a management discipline has continued to grow. Born since antiquity, this discipline has undergone a remarkable evolution through the ages. Indeed, initially limited to the military field, this organizational innovation has been integrated into the company, by the force of things, to overcome the shortcomings of pre-existing management systems. This infiltration into the company has allowed logistics to expand its scope of intervention, by not only limiting itself to transport and distribution activities, but by absorbing other activities that were not part of its scope. Activities, such as supplies, production. In view of their increasing evolution, these logistic activities have been grouped together in the form of a logistics chain which will then develop to give birth to the supply chain, which in turn will push for the creation of a new managerial discipline, which is supply chain management, in order to better meet the customer's needs.

**Keywords :** Logistics ; supply chain ; supply chain management ; logistics flows

## Introduction

La logistique est une discipline qui a pu se développer et s'adapter aux différentes périodes de l'histoire. D'une discipline purement militaire, son champ d'intervention a été élargi en intégrant le milieu de l'entreprise, pour prendre une dimension opérationnelle, et pour devenir par la suite un paradigme qui est au cœur de la stratégie. En effet, la logistique est une démarche de gestion qui a pu absorber plusieurs fonctions dans son périmètre. Ces fonctions étaient dans le passé, gérées d'une façon éclatée et sans qu'elles coordonnent leurs actions avec les autres services, qui étaient en interaction permanente avec elles. Par la suite, l'ensemble des fonctions ont été regroupées sous forme d'une chaîne regroupant plusieurs maillons, dont chacun, gère un processus réparti sous un ensemble de sous processus, visant à garantir la continuité du cycle, sous un angle de gestion des différents flux, afin de parvenir finalement à la satisfaction du besoin exprimé par une demande existante sur le marché. Cela, va donner naissance à un nouveau mode de pilotage et de management de la discipline, en propulsant vers l'avant le nouveau métier de supply chain manager.

Aujourd'hui, cette discipline continue à se développer et à se créer de nouvelles pistes qui convergent vers l'augmentation de la valeur perçue par le client, en termes, de qualité de service et de réponse à ses attentes grandissantes au fil du temps.

L'étude de cette évolution fait l'objet de ce travail, qui a pour but de passer en revue le bilan de la logistique et ses perspectives de développement, à la suite du passage à la supply chain. Cela nous pousse à poser la problématique suivante : Quelles sont les phases d'évolution de la logistique et ses perspectives de développement ? Afin d'apporter des éléments de réponses à cette problématique, ce papier sera organisé de la manière suivante : La première partie sera consacrée à la naissance antique et le développement militaire de la logistique, la deuxième partie va traiter les premiers développements de la logistique d'entreprise, la troisième partie sera dédiée au passage de la logistique à la supply chain, la dernière partie s'intéressera au pilotage efficace de la supply chain. Dans cette optique, l'intérêt général de ce travail, est de donner aux chercheurs et aux managers logistiques, une vision globale sur cette discipline en partageant une rétrospective historique sur la démarche logistique, en citant les différents stades d'avancement de ce champ disciplinaire et en se projetant dans l'avenir, en proposant des éventuelles pistes de développement.

## **1. Une naissance antique et un développement militaire :**

### **1.1. Apparition précaire :**

Tout d'abord avant de rentrer dans le vif du sujet, il est primordial de répondre à cette question posée (Marchal 2006). Le mot logistique, est-il un mot antique ou en tique ?

Pour répondre à cette question, il faut faire une rétrospective sur la période de la Grèce antique, pendant laquelle la première définition de la logistique a été citée par le philosophe grec Aristote. Il était en pleine méditation, et voulait savoir la différence entre le mot logique et logistique. De ce fait, découlait la première définition : C'est la science du raisonnement correct établi par le calcul. On parle donc, d'un mot antique.

La logistique a toujours été présente dans l'histoire de toutes les civilisations, à travers un développement permanent dans le temps. Prenons l'exemple, des caravanes qui voyageaient d'une région à une autre dans le monde entier, il était impératif pour eux d'assurer les bons moyens en quantité suffisante pour se déplacer. A cette période, on pouvait dire que la logistique est l'ensemble des moyens nécessaires de survie et de subsistance qui permettent à un groupe de personnes de se déplacer d'un point vers un autre. Elle a été utilisée par plusieurs personnes influentes dans l'histoire de l'humanité, comme moyen efficace de gestion du stock et du transport, en l'occurrence : Alexandre le grand, Napoléon Bonaparte.

Ces deux hommes connus à travers les temps, utilisaient cette discipline de gestion dans les différents conflits qui les opposaient aux ennemis, et c'est grâce à la gestion efficace de leur logistique, qu'ils ont pu gagner un nombre important de batailles sur le terrain. Alexandre le grand (323-356 avant Jésus-Christ), ce roi grec de la Macédoine, est la première personne de l'histoire à dire que la guerre nécessite préalablement avant tout, une préparation importante pour la mener dans les bonnes conditions. Ce roi va ordonner à ses troupes de brûler les chariots contenant le matériel, et de se débarrasser des richesses et des affaires personnelles afin d'aller plus vite. En effet, il s'est rendu compte que tout le matériel ralentissait considérablement le mouvement de ses hommes. En se débarrassant de tous ces éléments, cet homme a voulu accélérer le mouvement de ses hommes et ainsi mieux attaquer ses ennemis. L'exemple le plus démonstratif de l'importance de la logistique dans la gestion des guerres, est celui de 1812 qui opposait la France de Napoléon aux Russes. En effet, Napoléon Bonaparte, au sommet de son règne, prend la décision d'aller combattre en Russie. Il prend le chemin en direction du territoire russe avec ses troupes, près de 800 000 hommes. A ce stade, l'armée française occupe le terrain rapidement et les troupes russes reculent de plus en plus. Ainsi, après des mois de guerre, les



soldats de Napoléon, se trouve sans ressources et moyens pour subsister. Alors, les soldats russes, confrontés à l'avancée très rapide des troupes françaises décident d'incinérer les ressources, les stocks, les récoltes. À la suite de ces sabotages volontaires, les troupes de Napoléon se retrouvent sans moyens et vivres et souvent sans refuge et abri. Cependant, les batailles sur le terrain s'intensifiaient de plus en plus profondément, toute opération d'approvisionnement devient alors difficile, voire impossible. Cette avancée affaiblit considérablement les soldats, qui affamés et sans vivres vont jusqu'à tuer leurs derniers chevaux pour s'alimenter. Fatigués jusqu'à l'épuisement, les militaires décident alors de renoncer et d'abandonner les outils de la guerre, canons et chariots, devenus trop lourds pour se déplacer. Ce changement, prive l'armée d'artillerie, tout ceci est la simple conséquence d'une mauvaise gestion et d'une logistique défailante. Ainsi, le chef Napoléon perdit la conquête de Russie et vers la fin de l'année 1812, il délaisse ses troupes et regagna Paris, à la suite de sa défaite écrasante et annonce une vérité implacable « Sans logistique une guerre est perdue d'avance ». À cette époque, la logistique signifiait l'art de gérer efficacement les moyens et de les acheminer vers les points de tension en vue de réaliser des victoires écrasantes contre les ennemis.

## 1.2. Origine militaire :

Avant de devenir une science communément admise, la logistique était limitée au domaine militaire. Les différentes armées l'ont utilisé comme moyen pour acheminer le ravitaillement et l'armement vers les zones de conflits. C'était le moyen le plus efficace pour pouvoir alimenter les bases militaires proches des zones de tension, en éléments nécessaires pour la continuité de leurs missions dans de bonnes conditions, sans pénurie.

La logistique continuait à se développer, en intégrant de nouveaux champs d'intervention à son périmètre, et sa période d'avancée remarquable, était la seconde guerre mondiale (1939-1944). Durant cette période, la logistique militaire pure et dure est apparue, chose qui a permis aux commandements des armées de mieux gérer et cerner leurs interventions sur le sol, l'air et la mer, via de nouvelles techniques mathématiques appliquées pour parvenir à cette finalité. La recherche opérationnelle fait également son apparition et devient un gisement qui propose des moyens scientifiques permettant d'optimiser le stock d'armement et de moyens de guerres, et le mouvement des troupes d'une zone vers une autre. À ce stade, la logistique est devenue une science de gestion concentrée sur le domaine militaire, et gagne en notoriété en devenant un moyen d'aide à la décision, moyennant les différentes techniques d'optimisation proposées par la recherche opérationnelle. De cette évolution, apparaît la définition de la logistique militaire

comme étant, l'ensemble des moyens scientifiques permettant à une armée de gérer et optimiser son stock d'armement et de ravitaillement, et de transporter ces moyens vers les zones d'intervention en optant pour le chemin le plus court.

Un nouveau paramètre a été intégré aux définitions précédentes de la logistique qui est l'optimisation des moyens, des stocks et du transport. À ce stade, la logistique devient la clé de voute pour gagner une guerre. Prenons l'exemple du débarquement de la Normandie. En effet, il a fallu envoyer 150000 hommes sur les côtes et près d'une quinzaine de milliers d'hommes déplacés par des avions et planeurs, en quelques heures seulement. Pour être au rendez-vous, le jour J a nécessité une logistique efficace, toute erreur inattendue étant fatale. D'après le Général Dwight David Eisenhower « La logistique influence toutes les batailles, elle est même souvent décisive ». À ce propos, le général De Gaulle déclara : « C'est en respectant la logistique que le général Eisenhower mena jusqu'à la victoire, la machinerie des armées du monde libre ».

À partir de cet exemple historique, la logistique ne se limite plus à la gestion optimisée du stock et du transport, elle devient une clé stratégique et décisive pour contrer intelligemment les ennemis. Dans ce contexte, la stratégie logistique militaire fait son apparition et devient un facteur clé et indispensable pour mener à bien une guerre, en vue d'affaiblir l'ennemi et le battre sur le terrain. L'OTAN (Organisation du traité de l'Atlantique Nord) renforça la place de la logistique dans les institutions militaires et c'est à ce moment-là que cette discipline confirme sa place stratégique et tactique.

Nous remarquons que la logistique élargissait continuellement son périmètre d'intervention à travers le temps, en étant au début une discipline purement opérationnelle limitée à la gestion du stock et du transport, en devenant par la suite tactique en cherchant à optimiser les opérations de stockage et de transport, pour devenir à ce stade une partie prenante des stratégies mises en place.

## **2. Premières initiations de la logistique d'entreprise :**

### **2.1. Infiltration dans l'entreprise :**

Après la fin de seconde la guerre mondiale (1945), on assistait à la première définition de la logistique d'entreprise, (Américain Marketing Association, 1948) : La logistique, c'est le déplacement et la manutention de biens du point de production jusqu'au point de consommation ou d'utilisation.

En effet, l'économie entrait dans une nouvelle ère (1945-1975) où les entreprises détenaient le monopole dans leur secteur d'activité et la relation entreprise-client n'était pas équilibrée. Les entreprises proposaient des produits et des services quantitativement inférieurs aux besoins du marché, en pratiquant des prix élevés et en livrant dans des conditions qui les convenaient. Cette période correspond aux 30 glorieuses, les trente ans où l'entreprise était dans une situation confortable lui permettant d'exercer les pratiques qui lui semblaient bonnes sur le marché.

Par la suite, l'économie mondiale va connaître un renversement des équilibres dû en premier lieu aux deux chocs pétroliers de 1974 et 1980. Ces deux événements phares entraîneront des changements remarquables des habitudes de consommation. À la suite de la disparition graduelle des monopoles, le consommateur devenait de plus en plus volatil (Caméléon) et exigeait des produits qui conviennent parfaitement à ces besoins au bon moment et au bon endroit. À ce stade, les décideurs de l'entreprise ont pris conscience de l'importance de ce changement d'habitudes de consommation qui engendrait à chaque fois un taux d'attrition élevé des clients, qui à chaque fois se tournaient vers d'autres offres émanant des concurrents.

## **2.2. Réponse aux problématiques du Marketing :**

Face à ce constat, les décideurs se sont imprégnés de la logistique militaire pour mieux satisfaire la clientèle. Le Marketing est le premier à avoir pris en compte les contraintes logistiques principalement grâce aux problématiques du Marketing-Mix. Ce dernier se compose de 4 éléments (4P) qui doivent être pris en compte : Product (Produit), Price (Prix), Promotion (Communication), Place (Distribution). L'idée principale était de trouver une solution à la problématique de la distribution physique qui avait des impacts sur les autres composantes du Marketing-Mix. Les décideurs ont dupliqué le modèle militaire de gestion des opérations de stockage et de transport sur leur modèle interne. Cette opération leur a permis de mieux faire face aux changements détectés sur le marché. La logistique n'est pas liée directement au marketing, mais elle constitue une partie importante, voire intrinsèque, car la logistique et le Marketing ont un but commun : La satisfaction du consommateur.

## **2.3. Élargissement du champ d'intervention :**

La logistique a intégré le milieu des entreprises en cherchant à apporter les bonnes réponses aux attentes des stratèges. Elle se limitait au début à la distribution physique des biens et services (Stockage et transport) commandés par le consommateur. Cette approche ne prend en compte que la partie stockage et transport. (Heskett, 1973) propose la définition suivante : « La logistique, c'est la gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et

à la coordination de l'offre et de la demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu et un moment donné ».

Par la suite, (Heskett, 1973) propose une autre définition où il insistera davantage sur la notion du niveau de service, « La logistique réunit les fonctions qui gèrent les flux de marchandises en coordonnant les ressources et les débouchés en effectuant un taux de service fixé pour un coût réduit ».

Malgré l'approche stratégique expliquée précédemment, une autre définition plus complète qui souligne l'importance des flux d'informations pour piloter les activités logistiques, fera son apparition (Tixier, 1979) : « La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe ». À partir de cette définition, on remarque que la logistique ne s'arrête plus aux confins de la distribution physique, mais elle concerne toutes les activités réalisées en interne de l'entreprise ayant pour but de mettre à la disposition des clients le besoin exprimé en temps voulu et délai imparti. Cela signifie que la logistique vise à gérer toutes les opérations internes nécessaires à la satisfaction de la clientèle. Ces activités concernent le mouvement des produits tel que la localisation des usines et entrepôts, la gestion des approvisionnements, des encours de fabrication, du stockage, de la manutention et de la préparation des commandes, ainsi que le transport et les tournées de livraison.

Cette évolution, démontre que la logistique a élargi son champ d'intervention, et elle n'est plus fragmentée sur différents services qui travaillent indépendamment des autres, sans se soucier des répercussions que pourrait avoir leur travail sur le fonctionnement des autres. Elle devient intégrée en gérant trois sous-systèmes : l'approvisionnement et la production, ajoutés à sa spécialité initiale, la distribution. En effet, elle vise à gérer les flux physiques moyennant les flux d'informations pour engendrer les flux financiers. Cela veut dire que pour gérer les mouvements (Flux) de la matière première, les composants et l'emballage ainsi que les encours de production et les produits finis (Flux physiques), il faut circuler efficacement et transversalement l'information (Flux d'informations) entre les entités internes concernées pour fluidifier le mouvement des flux vers les clients (Abid-eddine & Benabbou, 2019), en vue d'avoir à temps la contrepartie pécuniaire (Flux financiers).

Pour parvenir à ce paradigme, l'entreprise opère une intégration horizontale de la fonction logistique pour décloisonner les services et faciliter la circulation des flux. À ce stade, le terme processus fait son apparition en remplacement de la notion d'opération. On commence à parler



du processus amont, interne et aval, c'est-à-dire l'approvisionnement, la production et la distribution. En effet, la logistique ne s'arrête plus aux confins d'un seul service (Distribution), mais prend en charge les différentes activités créatrices de la valeur ajoutée, visant à satisfaire avec justesse les besoins du client. L'objectif de l'intégration horizontale est de considérer tous les processus comme étant un tout, fonctionnant en étroite collaboration, en cherchant à réduire les coûts et le délai de chaque activité, et en veillant à garder une bonne qualité de service proposée sur le marché.

Pour atteindre la performance logistique, la firme doit arriver à combiner différents éléments (Bowerson & Closs, 1996) :

- La nécessité de l'échange d'informations entre les différents intervenants pour obtenir des données fiables en temps réel, qui faciliteront les différentes activités de planification logistique.
- Le processus entreposage avec les activités de manutention et d'emballage ne doivent pas être négligés. Ce sont des fonctions qui vont impacter, la capacité de livrer rapidement le client ainsi que la mise en place d'une traçabilité des biens.
- Le stockage est déterminant pour le niveau de service rendu au client. L'entreprise doit chercher à limiter les investissements ainsi que les coûts liés aux stocks.
- Le transport est un chaînon important. La tendance est de chercher à réduire ses coûts.
- Finalement, la mise en place d'un réseau logistique est l'élément essentiel de la performance logistique, car elle va désigner le nombre d'acteurs, les tâches respectives et leur emplacement (Usines, magasins, entrepôts...).

### **3. De la chaîne logistique à la supply chain :**

#### **3.1. Un réseau logistique interne :**

À partir du moment, où l'on a commencé à parler d'un réseau logistique interne décloisonné, on a commencé à citer la terminologie « Chaîne logistique », qui signifiait l'ensemble des maillons internes de l'entreprise cherchant à gérer les flux, en vue d'apporter une réponse optimisée au besoin du client. C'est-à-dire, l'ensemble des installations, qui réalisent des activités successives, visant à satisfaire le client.

Cette approche, place le client au centre des préoccupations de l'entreprise en veillant à lui proposer une offre adéquate tout en cherchant à optimiser les processus qui permettent l'atteinte de cette finalité. La création de cette chaîne passe avant tout par l'intégration horizontale des fonctions, et en gardant à l'esprit les mêmes objectifs que la logistique. Toutefois, la seule

différence réside dans le fait, que la chaîne représente un modèle de décloisonnement structuré des fonctions, dont un directeur logistique chapeaute et gère à un niveau stratégique les processus exécutés par les chaînons du réseau.

### **3.2. Vers une chaîne logistique collaborative (Supply Chain) :**

L'évolution sans cesse de la logistique a boosté les experts anglo-saxons, à pousser vers l'avant cette discipline. Limitée au début au cadre interne de l'entreprise, cette chaîne s'étendra vers le milieu externe de l'entreprise en intégrant graduellement les intervenants externes de l'entreprise, à savoir l'ensemble des acteurs qui contribuent de près ou de loin à la création de la valeur ajoutée souhaitée par le client (Logistique collaborative). À l'aube des années 1990, les éditeurs de progiciels intégrés, nommés Supply Chain, ont proposé des systèmes d'informations permettant aux entreprises de mieux centraliser l'information et la faire circuler tout au long de la chaîne logistique. Cette innovation technologique, a permis une meilleure coordination des processus tout en ayant une vision d'ensemble sur ce qui se passe dans les maillons de la chaîne d'une façon détaillée, et en même temps de collaborer étroitement avec les intervenants externes à travers l'échange permanent d'informations.

La terminologie Supply Chain, sera appropriée par les firmes qui utilisaient les progiciels de gestion intégrés pour piloter leur chaîne logistique, mais cette fois en prenant en compte leurs intervenants internes et externes. Cette innovation organisationnelle, poussera les experts à développer un nouveau modèle de chaîne transversale qui dépasse les confins de l'entreprise, nommé Supply Chain. Supply qui signifie approvisionner, donc la chaîne d'approvisionnement, mais cette fois du client. En d'autres termes, approvisionner la chaîne logistique du client en lui apportant ce dont il a besoin, là où il le faut, quand il le faut.

Pour approfondir cette démarche, on a commencé à parler du concept de l'entreprise étendue, qui signifie qu'une entreprise s'ouvre sur son environnement externe, en éliminant tous les freins qui entravent la circulation des flux d'informations de et vers ses prestataires externes (Oscillation des flux), qui coopèrent avec elle en vue d'acquérir un avantage concurrentiel sur le marché.

Les acteurs externes de l'entreprise et qui font partie de Supply Chain sont : Les fournisseurs de matières premières et emballages, les prestataires de service (Transporteur, Transitaire), ainsi que les intervenants au niveau de la distribution des produits (Grossistes, Demi-grossistes,

Détaillants), et finalement les clients qui sont placés au cœur de cette démarche organisationnelle.

Pour voir plus clair, il est indispensable d'expliquer minutieusement la notion de la Supply Chain. En effet, pour éclaircir cette approche, basée principalement sur l'ECR (Efficient Customer Response)<sup>1</sup>, c'est une forme développée de la chaîne logistique classique, puisqu'elle a les mêmes objectifs que la chaîne logistique, mais en ne se limitant pas seulement à l'interne de l'entreprise, bien évidemment, en tenant compte de l'externe. Autrement dit, c'est l'ensemble des intervenants internes et externes formant une chaîne, dont l'ultime objectif est d'exécuter les différentes activités pour satisfaire les clients. La définition la plus complète est celle du Council Of Supply Chain Management Professionals, qui explique ce concept par : Le management de la logistique qui correspond à une partie de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui prévoit, met en place et contrôle les flux amont et aval de façon efficace et efficiente, à savoir le stockage, les services ainsi que les informations échangées entre les acteurs de la chaîne de leur point de départ, jusqu'au lieu de consommation, pour satisfaire les exigences des clients.

Durant cette période, les objectifs de la chaîne logistique et la Supply Chain étaient les mêmes, mais des différences majeures subsistaient. En effet, les deux modèles plaçaient le client comme centre névralgique à satisfaire, mais l'étendue différait d'un réseau à un autre. Si la chaîne logistique ne dépassait pas les frontières de l'entreprise, la Supply Chain en revanche, dépassait ce niveau en intégrant dans le processus logistique global, les acteurs externes. Idem pour le flux d'information, qui s'arrêtait pour la chaîne logistique au niveau interne, entre les acteurs de la firme, tandis que pour la Supply Chain, il circulait à l'interne et l'externe de l'entreprise à travers les ERP (Entreprise Ressources Planning)<sup>2</sup>.

De nos jours, cette différence n'existe plus, étant donné que la majorité des activités logistiques sont gérées via des systèmes d'informations (Abid-eddine & Benabbou, 2019), chose qui nous pousse à dire que la chaîne logistique actuellement est identique à la Supply Chain. D'une part,

---

<sup>1</sup> ECR (Efficient Customer Response) : C'est une forme de coopération étroite entre les acteurs d'une chaîne, en vue d'améliorer la satisfaction du consommateur final.

<sup>2</sup> ERP (Entreprise Ressources Planning) : Ce sont des systèmes d'informations ou des logiciels permettant la circulation fluide de l'information entre les intervenants d'une chaîne, et le pilotage efficace des activités.

la chaîne logistique est une terminologie francophone, et d'autre part, la Supply Chain est une terminologie anglophone, mais les objectifs, l'étendue et les préoccupations restent inchangés.

**Figure N°1 : Les étapes phares de l'évolution de la logistique :**

	<b>Logistique Cloisonnée</b>	<b>Logistique Intégrée</b>	<b>Logistique intégrée et collaborative = Supply Chain</b>
Période	Avant 1980	1980 - 1995	Après 1995
Horizon temporel	Court terme	Moyen terme	Moyen et long terme
Priorité du responsable logistique	Réduire les coûts logistiques	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations logistiques.	Réduire les coûts et les délais. Améliorer la qualité des prestations logistiques. Améliorer le niveau de service.
Rôle de l'information	Faible, car les systèmes ne facilitent pas les transferts d'informations.	Elevé, car intégration de plus en plus poussée de l'information.	Fort, car partage de l'information fréquent et recherché à travers la VMI et CPFR
Relation entre les membres de la Supply Chain	Relations souvent agressives et liées au pouvoir de négociation	Les rapports de force sont fréquents, mais d'autres relations apparaissent possibles.	La logique "gagnant-gagnant" domine, sans angélisme cependant.
Vitesse des flux et modalités de stockage	Faible, car ralentie par les multiples stocks tout au long de la chaîne logistique. Importance de l'entrepôt.	Elevée, car les stocks se réduisent et l'information est plus fluide. Importance de la plateforme.	Forte, car l'information est partagée, ce qui conduit à des niveaux de réactivités plus forts. Importance du réseau d'entrepôts et de plateforme.
Reconnaissance de la logistique = fonction transversale	Faible et peu encouragée dans la pratique	Elevée et facilitée par les techniques de l'information et communication	Forte. Paradigme dominant.
Mesure de la performance logistique	Indicateurs par fonction issus de la comptabilité.	Quelques indicateurs transversaux	Le niveau de service est placé au centre des préoccupations.

Source : Médan & Gratacap, 2008

#### **4. Le pilotage efficace de la Supply Chain :**

##### **4.1. Le Supply Chain Management :**

L'évolution croissante de la logistique, a donné naissance à plusieurs maillons. Pour les gérer efficacement, il faut une discipline managérielle qui tient compte de l'ensemble des activités réalisées dans le cadre de chaque processus. Cette discipline est le Supply Chain Management.

Terminologie anglo-saxonne, composée de la Supply Chain (Chaîne d'approvisionnement), et du terme management, qui signifie la gestion d'une activité en tenant compte de son caractère stratégique, tactique et opérationnel. Cette discipline a fait son apparition au début des années 2000, à la suite du vide constaté dans la gestion de la Supply Chain dans sa globalité, dans un contexte où l'entreprise s'étendait vers son environnement externe.

Le Supply Chain Management, au sens large signifie l'ensemble des techniques et méthodes permettant de gérer efficacement une Supply Chain. Cela veut dire, que pour gérer et piloter une Supply Chain, il faut des méthodes de planification et des moyens qui donnent une visibilité sur l'enchaînement des activités réalisées par chaque chaînon, ainsi que des outils pour remédier aux dysfonctionnements constatés. Ces outils, peuvent être des progiciels de gestion intégrés pour suivre l'avancement de chaque activité et échanger avec les acteurs, et des moyens de planification, à savoir le MRP (Materiel Requirements planning)<sup>3</sup>.

Le Supply Chain Management, basé sur la coopération inter-fonctionnelle et inter-organisationnelle, dans le cadre de l'ECR, propose des formes de collaboration très développées entre les acteurs. À titre d'illustration, nous prendrons le cas de la GPA (Gestion Partagée des approvisionnements)<sup>4</sup>, mise en place par certains détaillants et leurs fournisseurs industriels (Exemple Carrefour avec Kraft Foods). Pour le détaillant, cette démarche consiste à déléguer au fabricant le soin de livrer ses magasins, et pour cela, de prendre les décisions de réapprovisionnement (Quoi, quand, et combien) les plus adéquates en vue d'éviter toute rupture.

Le concept de Supply Chain Management, est capital pour comprendre les formes nouvelles de la compétition dans les économies occidentales. Aujourd'hui, ce ne sont plus des entreprises qui sont en concurrence frontale, par exemple Peugeot contre Renault, mais des chaînes logistiques, ici la chaîne logistique de Peugeot contre la chaîne logistique de Renault (Chacune

---

<sup>3</sup> Le MRP : c'est un moyen de planification de la production, qui permet de déterminer le besoin en matériel et composants nécessaires pour la production.

<sup>4</sup> GPA (Gestion Partagée des approvisionnements) : Forme développée de collaboration entre les industriels et leur distributeur.

d'entre elles comprenant des unités d'assemblage, des fournisseurs de matières premières et composants, des prestataires de services logistiques, des concessionnaires, etc.). Ainsi, si l'une des deux entreprises augmentent ses parts de marché vis-à-vis de l'autre, c'est sans le moindre doute en grande partie, parce qu'elle aura pu mieux coordonner sa chaîne logistique en vue de réduire les coûts, les délais, et améliorer le service rendu client.

#### **4.2. Le nouveau métier de Supply Chain Manager :**

Cette nouvelle approche managériale, a permis de répondre aux besoins des firmes, qui se sont orientées vers la Supply Chain sans savoir réellement comment la piloter, vu son étendu qui dépasse leur périmètre. En effet, le Supply Chain Management a donné naissance également au métier du Supply Chain Manager (Taj,2006), qui complète le panel des métiers de la logistique. Ce nouveau profil créé au sein des firmes, est à la fois un opérationnel, un gestionnaire et stratège.

À un niveau opérationnel, il est souvent sur le qui-vive pour gérer l'ensemble des flux et veiller à ce que les activités logistiques se réalisent dans de bonnes conditions. À titre d'exemple : l'anticipation des livraisons, l'organisation des tournées, ou encore la livraison directe de l'usine d'une commande exceptionnelle.

À un niveau tactique, il doit chercher à converger les activités exécutées par les différents acteurs, d'une façon à pouvoir atteindre les objectifs fixés et pallier les défaillances, et corriger les dysfonctionnements. C'est le cas, lorsqu'il agit sur les règles d'approvisionnement, de stockage, ou sur les prévisions de vente.

À un niveau stratégique, en coordonnant avec ses supérieurs, il doit repenser inlassablement le système logistique. C'est le cas, lorsqu'il dimensionne l'outil logistique et industriel, redéfinit le réseau de distribution, pour réduire les coûts de transport et de stockage, afin d'améliorer la performance logistique.

Le rôle du supply chain manager continue à gagner en importance en interne de l'entreprise. Dans les organisations industrielles, ce métier occupe une place prépondérante dans l'organigramme de l'entreprise et il est au cœur des différentes interactions. Au-delà, des missions précitées, le supply chain manager est toujours en étroite collaboration avec les différentes fonctions de l'entreprise, en l'occurrence : la finance, le marketing, les ressources humaines et toute fonction support qui contribue à la satisfaction du client.

## Conclusion

Avec son évolution en continu, la logistique a donné naissance à une chaîne interne à l'entreprise, cette chaîne qui par la suite s'ouvrira sur l'externe en intégrant les acteurs externes pour devenir Supply Chain, donnera également naissance à une nouvelle discipline managérielle, qui à son tour propulsera les métiers logistiques, en créant le métier de Supply Chain Manager. Cette évolution, ne signifie pas qu'on est parvenu à un modèle de chaîne viable totalement, parce que l'environnement économique ne cesse de se développer, et nécessite un suivi permanent, pour proposer à chaque fois de nouvelles approches qui tiennent compte de ces évolutions. Malgré l'avancée remarquable de la logistique et la montée en puissance de l'usage des technologies de l'information, la coordination entre les acteurs de la chaîne reste limitée, car le facteur de la confiance entre les différents intervenants, constitue un obstacle qui entrave la bonne marche des différents processus. Ainsi, la mise en place d'un progiciel intégré en interne ne résout pas cette problématique, vu que son usage est limité dans la majorité des cas, à l'interne de l'entreprise sans interaction en temps réel avec les différents acteurs externes. Ainsi, le manque de coordination logistique entre les acteurs via un système d'information intégré, qui prend en compte les intervenants externes, reste un obstacle pour certains industriels, qui cherchent à perfectionner leur modèle de chaîne, pour gagner en compétitivité. Toutefois, cette discipline continuera à se développer incessamment, vu son étendu qui s'élargit de jour en jour pour intégrer d'autres paramètres dans son périmètre et absorber d'autres services, afin de s'adapter aux évolutions du marché.

De ce fait, pouvons-nous dire que la supply chain absorbera-t-elle un jour la fonction commerciale en vue de mieux satisfaire le client ? Cette hypothèse peut constituer une piste de développement pour le top management des entreprises, afin de mieux cerner le besoin client et y répondre avec justesse.



## Bibliographie

Abid-eddine & Benabbou Z. (2019) « Le système d'information en supply chain management », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 »

Bowerson D. J. Closs D. J, 1996, Logistical Management : The Integrated Supply Chain Process, McGraw-Hill.

Heskett J.L, 1977 « Logistics : essential to strategy », Harvard Business Review, traduit par « La logistique, élément clé de la stratégie », Harvard-L 'Expansion, n°8 nov-déc.

Médan P. & Gratacap A., 2008 « Logistique et Supply Chain Management », Dunod, Paris. Tableau 1.

Tixier D., Mathe H. et Collin J., 1996, La logistique d'entreprise, Dunod, Paris

Tixier D., Mathe H. et Colin J., 1988, La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux, Dunod, Paris.

TAJ.K, 2006, Le nouveau métier du logisticien « Supply Chain Manager », Revue de l'ESCA, Casablanca