



## La supply chain et la performance logistique

### Supply chain and logistics performance

**JALAL Chaimae**

Doctorante

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, FSJES, Fès.

Laboratoire de Recherche en Management, Finances et Économies Sociales (LAREMFES)

Maroc

[chaimaejalal@gmail.com](mailto:chaimaejalal@gmail.com)

**NMILI Mohammed**

Enseignant chercheur

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, FSJES, Fès.

Laboratoire de Recherche en Management, Finances et Économies Sociales (LAREMFES)

Maroc

[nmilimz@yahoo.fr](mailto:nmilimz@yahoo.fr)

**Date de soumission** : 30/04/2020

**Date d'acceptation** : 15/06/2020

**Pour citer cet article** :

JALAL C. & NMILI M. (2020) «La supply chain et la performance logistique», Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 2 » pp : 860 - 876

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3911611>



## Résumé

Dans un contexte de mondialisation économique et de concurrence de plus en plus agressive, la maîtrise des avantages concurrentiels se révèle d'une importance capitale aussi bien pour les entreprises que pour les réseaux industrielles. Pour y remédier le supply chain management s'impose.

La conduite d'un SCM nécessite le développement d'outils permettant d'identifier rapidement les éléments-clés qui offriront la possibilité à l'organisation d'être réactive, agile, efficiente et intelligente.

Pour piloter cette performance et veiller sur sa pérennité, il semble évident de faire appel à des outils de pilotage de la performance logistique pour pouvoir donner une appréciation objective de la performance logistique dans l'entreprise mais avec l'objectif d'action et non seulement de constatations.

L'objectif de cet article est de montrer que le supply chain management peut rendre l'entreprise de plus en plus performante en amont avec ses fournisseurs et surtout en aval avec ses clients tout en permettant d'identifier rapidement les éléments-clés qui offriront la possibilité à l'organisation d'être réactive, agile, efficiente et intelligente.

**Mots clés :** Logistique ; supply chain ; supply chain management ; performance logistique ; pilotage de la performance.

## Abstract

In a context of economic globalization and competition increasingly aggressive, the mastery of competitive advantages proves of crucial importance for both businesses and industrial networks. To remedy the supply chain management is essential.

Managing a SCM require the development of tools to quickly identify the key elements that will provide the opportunity for the organization to be responsive, agile, efficient and smart.

To manage this performance and ensure its sustainability, it seems obvious to call on logistics performance management tools to be able to give an objective assessment of logistics performance in the company but with the objective of action and not only of findings.

The objective of this article is to show that supply chain management can make the company more and more efficient upstream with its suppliers and especially downstream with its customers while allowing to quickly identify the key elements that will offer the possibility for the organization to be reactive, agile, efficient and intelligent.

**Key words:** Logistics; supply chain; supply chain management; logistics performance; performance management.



## Introduction

Face à un environnement de plus en plus complexe et turbulent, des publications relativement convergentes tendent à indiquer que l'efficacité d'une chaîne logistique globale se mesure à l'aune de son niveau de réactivité, de reconfiguration rapide des processus, d'élimination des gaspillages et d'intelligence.

Le concept de chaîne logistique (ou de *Supply Chain*) fait aujourd'hui réellement partie du paysage industriel mondial. L'émergence de la chaîne logistique a fait naître des besoins en matière d'intégration d'entreprises et de coordination des flux de matière, des flux d'information et des flux financiers à des niveaux jamais atteints auparavant (Dupont, 2003). C'est la gestion de la chaîne logistique (*Supply Chain Management*) qui englobe les approches, les méthodes et les outils permettant de satisfaire ces besoins.

L'idée de gérer les entreprises de façon transversale et non plus sur un mode cloisonné et sur la base d'objectifs de performance locaux a fait son chemin. Il est devenu évident, pour tout acteur industriel ou académique, que c'est dans le cadre de l'atteinte d'un objectif global, et la considération de l'ensemble d'une chaîne dite « logistique », qui commence au fournisseur du fournisseur et se termine au client du client, que se trouve la clé du succès.

Les mérites des démarches collaboratives ont suscité une littérature importante ces dernières années. Cependant, les entreprises auront du mal à récolter les fruits de la collaboration avec leurs partenaires si elles ne redéfinissent pas la façon d'évaluer et de récompenser la performance de leurs collaborateurs. Si un relatif consensus se dégage ainsi sur les facteurs-clés de succès d'un supply chain management, force est de reconnaître que peu de choses ont été dites et écrites sur les outils de pilotage permettant de les concrétiser (Morana, 2000).

Notre recherche propose un certain nombre de pistes dans cette direction en mettant l'accent sur le pilotage de la performance de cette chaîne logistique, tout en répondant à la problématique **Dans quelle mesure le supply chain management assure un pilotage de la performance logistique ?**

Dans un premier lieu, nous mettons en exergue la définition du supply chain management, son étymologie et son évolution de la logistique à la supply chain. Dans un deuxième lieu, nous présentons la définition de la performance et éclaircir l'impact du supply chain management sur la performance logistique.



## 1. Le supply chain management

Après les trente glorieuses, le monde a connu le début d'une nouvelle ère marquée par la mondialisation, les innovations technologiques et surtout les incertitudes. La concurrence n'est plus donc le « *one best way* » pour que les entreprises réalisent leurs projets et marquent leurs présences dans le marché. C'est ainsi que les grandes firmes se déploient en amont vers la recherche et développement et en aval vers les services, tout en se recentrant sur le cœur du métier.

Dés lors, les dirigeants des entreprises ont passé à mettre l'accent de manière plus marquée et plus systémique que cela ne se faisait auparavant, sur l'adéquation du service. Autrement, sur le fait que les produits finis soient disponibles où et quand ils sont requis. Or, cette disponibilité est bien évidemment tributaire de toute la chaîne de transport et d'élaboration, des matières de produits, de chez les fournisseurs jusqu'à chez les clients.

### 1.1. L'étymologie du concept : logistique

La réflexion sur la logistique de firme n'a réellement fait son apparition qu'au milieu des années 1970 en devenant une thématique à part entière. D'abord considérée comme un système de distribution physique, mathématiquement modélisable, elle acquiert ses lettres de noblesse par la dimension stratégique et organisationnelle lorsque Heskett (1978) la définit comme « *le processus qui englobe l'ensemble des activités qui participent à la maîtrise des flux physiques de produits, à la coordination des ressources et des débouchés en cherchant à obtenir un niveau de service à moindre coût* ». Sa fonction est donc tournée vers la résolution d'obstacles opérationnels (optimisation des livraisons, planification d'usines, allocation des commandes, etc.). C'est ainsi qu'un grand nombre de travaux scientifiques et d'expertises professionnelles ont vu le jour en la matière. Ensuite, dans les années 1980, Porter (1980) considère la logistique comme un facteur clé de succès pour développer un avantage concurrentiel. Enfin, depuis les années 1990, la logistique intervient comme une problématique de nature organisationnelle.

Bref, la logistique est d'origine militaire et a passé par quatre phases à savoir :

- **L'antiquité** : assurer les denrées alimentaires pour le bétail et les troupes.
- **Le moyen âge** : dont les Byzantins ont commencé à étudier les principes de ravitaillement, les techniques de fortification et l'organisation de l'armée.
- **Les temps modernes** : dont la notion de sous-traitance du transport a été utilisée et après on faisait appel aux militaires eux-mêmes pour transporter.



- Et enfin le 20<sup>ème</sup> siècle, à cette époque le problème de ravitaillement des troupes par voies terrestres ou aériennes est quasiment résolu. Dés lors, elle est devenue un atout indissociable du monde civil (les entreprises).

La logistique est l'activité qui a pour objet de gérer les flux physiques d'une organisation, dans le but de mettre à disposition les ressources correspondant aux besoins, et ce, aux conditions économiques et pour une qualité de service déterminées, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisantes.

L'un des pionniers en Marketing, Fred Clark, a traité dès 1924 dans son ouvrage Reading In Marketing la distribution physique (à cette époque la distribution physique a été confondue avec la logistique).

Pour le "Council of Logistics Management", la logistique se définit comme :

" L'intégration de deux ou plusieurs activités dans le but de planifier des plans, mettre en œuvre et contrôler un flux efficace de matières premières, produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure - sans que la liste ne soit limitative, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après vente et des pièces détachées, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation d'éléments récupérables ou mis au rebut, l'organisation des transports ainsi que le transport effectif des marchandises, ainsi que l'entreposage et le stockage. ". Cette définition met en exergue les notions de planification et de contrôle, comme élément essentiel de la logistique. Toutefois, on constate que la notion de flux d'information ne figure pas dans cette définition, et seuls les flux physiques sont pris en compte.

Dans un article paru en 1977 à la Harvard Business Review, James Heskett intègre la notion de service au client comme une parmi les préoccupations de la logistique. Sa définition tirée de son article original : « ...logistics, encompassing those activities that facilitate product movement and the coordination of supply and demand in accomplishing specified cost and service objectives » pour lui la logistique englobe donc les activités qui facilitent le mouvement des produits et de la coordination de l'offre et de la demande dans l'accomplissement des coûts spécifiés et des objectifs de services.

## 1.2. La chaîne logistique : supply chain

De nombreux chercheurs ont pour objet d'étude la chaîne logistique, sans pour autant l'observer sous un angle unique. Chacun propose une définition suivant la discipline dont il



est issu et les objectifs qui orientent son analyse. Nous nous proposons de regrouper dans le tableau suivant les différentes définitions de la chaîne logistique ; quelques définitions issues de la littérature, afin de comparer les principaux points de vue des auteurs et d'en extraire les caractéristiques essentielles d'une chaîne logistique.

**Tableau 1: Définitions de la supply chain**

Auteurs	Définitions de la SC	Remarques
<i>Jones &amp; Riley, 1985</i>	<i>La SC regroupe la planification et le pilotage de l'ensemble des flux matière depuis le fournisseur jusqu'au client final en passant par le producteur et distributeur.</i>	Bien que cette définition à englober tous le processus par lequel passe le produit final mais s'est limité à la distribution physique tout en laissant du coté la notion du flux d'information.
<i>Ganeshan &amp; Harrison, 1995</i>	<i>La SC est réseau facilitateur exécutant les fonctions d'approvisionnement de matières, transformation de ces matières en produits intermédiaires puis produits fin, et la distribution des produits vers les clients.</i>	Un développement palpable par apport à la définition qui précède en considérant la SC comme réseau mais reste le manque des flux d'information.
<i>Chrisopher, 1998</i>	<i>La SC englobe les processus de gestion stratégique de l'approvisionnement, des mouvements de stocks de matières, de composants et de produits finis, ainsi que des flux d'informations qui y sont associés. L'organisation des canaux de ventes se fait de telle sorte que la rentabilité actuelle et futur d'exécution de la commande.</i>	Cette définition a évoqué la notion des flux d'information mais lui a échappé la notion de collaboration(les relations intra organisationnelle).
<i>Feniès, 2006</i>	<i>La SC est un système complexe décrit comme : -Un ensemble ouvert traversé par des flux financiers, matériels et informationnels</i>	Nous trouvons cette définition synthétique puisqu'elle englobe les notions phares et marquantes qui lui semble nécessaire.



	<p><i>-Un réseau composé d'entités physiques (usines, ateliers, entrepôts, distributeurs, grossistes, détaillants) et d'organisation autonomes (firmes, filiales, business unit...)</i></p> <p><i>-Un ensemble d'activités regroupées dans un processus logistique dont l'agencement constitue une chaîne de valeur intra et inter-organisationnelle</i></p>	
--	--	--

Source : élaboré par nos soins

La Supply Chain est une vision étendue de l'entreprise intégrant son environnement et l'ensemble des maillons coopérants afin d'atteindre un objectif final : satisfaction du client. Comme elle constitue une chaîne de valeur intra mais surtout inter-organisationnelle, nécessite alors une gestion pour coordonner entre ses différents maillons, d'où la notion du Supply Chain Management.

### 1.3. Le supply chain management

« Gestion de la chaîne logistique », « logistique globale », « integrated purchasing strategy », « supplier integration » sont autant de termes rencontrés dans la littérature pour désigner le Supply Chain Management. La SCM est un concept lui aussi encore récent, apparu dans les années 80 dans l'industrie automobile pour gérer efficacement les nombreux sous-traitants et se généralise dans les années 90.

Le tableau suivant présente la mise en place d'un SCM.

**Tableau 2: La mise en place du Supply Chain Management**

<b>Tendances</b>	<b>Enjeux</b>	<b>Freins et difficultés</b>	<b>Bénéfices souhaités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalisation des marchés,</li> <li>internationalisation de l'économie des poussées concurrentielles.</li> <li>- Recentrage et externalisation</li> <li>- Les alliances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le passage d'un marché local, régional, national à un marché global.</li> <li>- Maitrise des flux intra organisationnels</li> <li>- Amélioration permanente du service client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistance/ adaptation au changement des méthodes de travail.</li> <li>- Développer une culture internationale et des synergies groupe.</li> <li>- Cerner les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des processus mieux définis et plus structurés.</li> <li>- Amélioration de la relation avec es tiers amont et aval.</li> <li>- Gains de parts de marché.</li> <li>- Accélérer la</li> </ul>



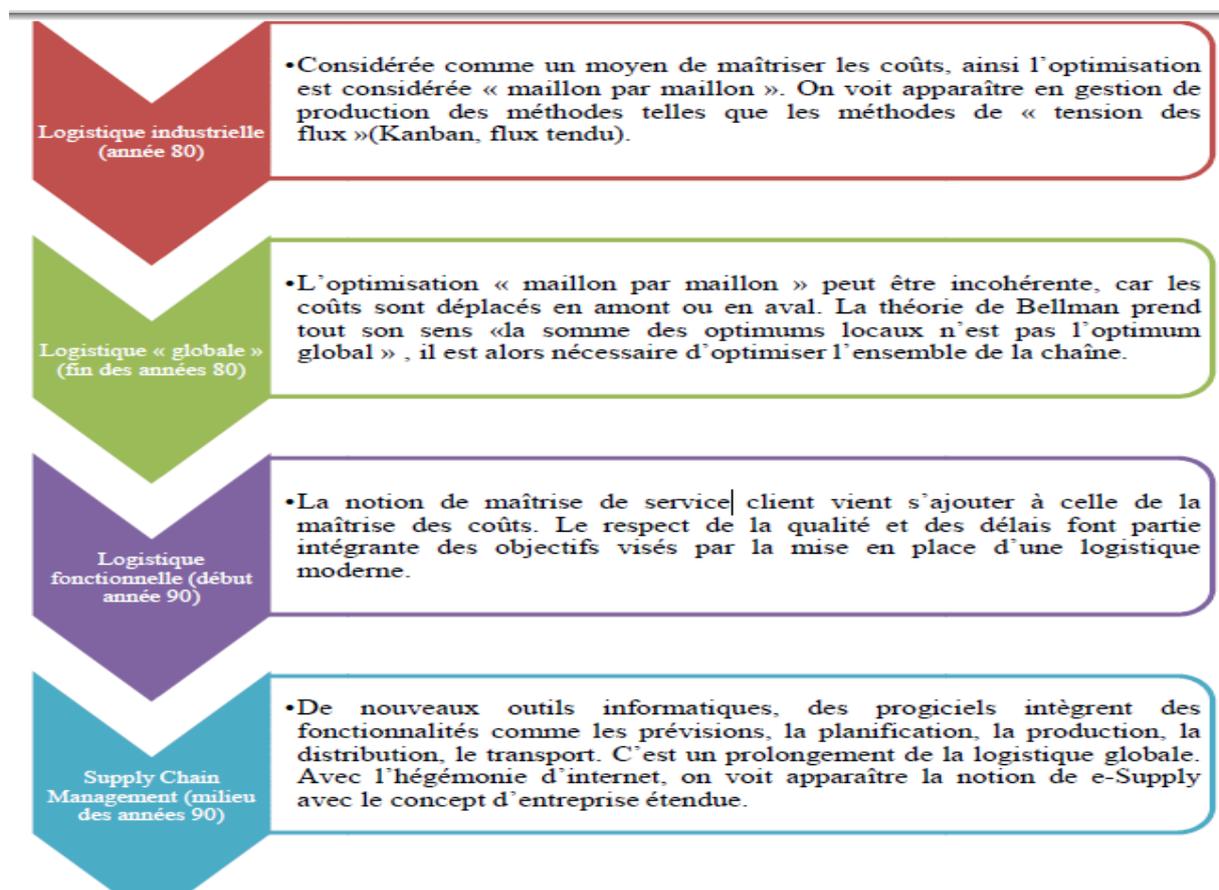
<p>stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supply Chain Collaboration</li> <li>- Multiplication des prestataires spécialisée (transport, entreposage, informatique...)</li> <li>- Multiplication des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et des outils d'optimisation</li> <li>- Marques distributeurs, hard Discount, cartes de fidélité...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire le besoin en fonds de roulement</li> <li>- Améliorer la rentabilité de l'outil de production.</li> <li>- La réduction des délais et la suppression des ruptures...</li> </ul>	<p>processus stratégiques pour l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les réticences au partenariat</li> <li>- Abondance d'outils informatiques insuffisamment adaptés ou performants</li> <li>- Insuffisances des outils de mesure de la performance globale...</li> </ul>	<p>circulation des flux.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution des prix de revient</li> <li>- Amélioration du niveau de service et de la productivité...</li> </ul>
---	--	---	---

Source : J.Roy, 2006, pp. 11-13.

Le SCM permet de couvrir l'ensemble des processus, qui vont du client au fournisseur, et d'identifier les différentes ressources de soutien (stocks, flux physiques, flux financiers, flux humains), ressources qui seront examinées par ailleurs, avec les nécessaires déclinaisons.

On peut synthétiser l'évolution de la logistique au Supply Chain Management comme suit :

Figure 1: Synthèse de l'évolution de la logistique à la Supply Chain



Source : M. Ruat, 2011, p168.

## 2. La supply chain et la performance logistique

Le contexte économique de concurrence mondialisée complexifie la prise de décision. De ce fait, la mesure de la performance est donc toujours dans une optique d'amélioration continue, comme elle palie l'absence de « mise sous tension ».

La mesure de la performance d'une SC est essentielle pour optimiser la gestion des opérations au sein d'une entreprise ou d'une chaîne logistique ; tant qu'elle se caractérise par un double impact sur l'entreprise. Au niveau des coûts, il s'agit d'un élément dont l'importance va en croissant, autrement, toutes les entreprises cherchent à minimiser le coût, une chaîne logistique performante aboutie à cet objectif.

D'un autre côté, la création de valeur ajoutée pour le client devient la préoccupation primordiale pour les dirigeants. « *Les consommateurs n'achètent pas un produit mais des avantages* » le produit donc ne s'achète pas en lui-même mais pour la promesse qu'il porte. (Christopher, 2005, p.318)



## 2.1. La notion de la performance

« Il est nécessaire que l'entreprise de demain soit en mesure de fournir des indicateurs fiables sur la manière dont elle crée de la valeur future et sur sa capacité à relier des mesures de performance à une vision stratégique. » (Morana, 2000)

Il faut donc attirer l'attention des managers et des salariés sur les facteurs de performance à savoir les indicateurs de performance à court terme ainsi que les déterminants de l'amélioration de la performance à Long terme.

**Performance** : « Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. » (Alglave et al, 2008). En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience.

**L'efficacité** (traduction de l'anglais *effectiveness*) consiste pour une entreprise à obtenir des résultats désirés par rapport aux objectifs définis.

**L'efficience** (traduction de l'anglais *efficiency*) correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats (Peffer, 2011).

La performance permet d'évaluer la stratégie, « la stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. » (Alglave, 2008). Cela implique donc une définition claire des objectifs stratégiques et une mesure des résultats, au moyen d'indicateurs, pour pouvoir évaluer les performances d'une stratégie.

Pour décrire précisément la performance d'une organisation, une approche communément utilisée est celle qui explicite les concepts d'efficacité, d'efficience et de pertinence à partir du triplet objectifs/résultats/moyens (Burlat et Boucher, 2003).

L'efficacité s'entend comme l'obtention de résultats en accord avec les attendus (le système fonctionne et donne des résultats positifs). L'efficience s'entend comme le fait que tous les moyens ont été utilisés pour atteindre les résultats escomptés (le système fonctionne de la meilleure façon possible). La pertinence, enfin, se caractérise dans ce cas comme la mesure de l'adéquation des moyens mis à disposition avec les objectifs de réalisation espérés.

L'intérêt de cette approche est de proposer des axes d'analyse des origines d'une performance ou d'une contre performance. La notion de pertinence justifie ainsi de l'attribution au système considéré de moyens en rapport avec les objectifs qui lui sont assignés (quantitativement et qualitativement). Il est en effet tout à fait logique de constater une non-atteinte des objectifs dès lors que les ressources nécessaires à leur réalisation étaient sous-dimensionnées.



Comme l'explique Annick Bourguignon (1997), la performance est un terme à caractère polysémique, sur la définition duquel les chercheurs s'opposent souvent.

En effet, les interactions de la « performance » avec d'autres concepts, tels que l'efficacité, la productivité, l'efficacité donnent lieu à débats pour établir les relations d'inclusion ou d'exclusion entre ceux-ci. Afin de ne pas faire du dilemme lexical un facteur d'inertie, nous dirons, avec Annick Bourguignon, que « d'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels... au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». Elle s'articule autour des notions de succès, de résultat (d'une action), le plus souvent positif, rejoignant la notion de succès, et de l'action elle-même, comme processus.

Pour DOHOU et al (2007) « *La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.* »

## **2.2. La performance logistique**

Il apparaît, par conséquent, que la mesure de la performance est multidimensionnelle et corrélative du point de vue retenu. Si idéalement, la mesure devrait être globale, elle se limite le plus souvent au calcul d'un indicateur de productivité.

C'est en gestion que la place de la performance apparaît capitale. De très nombreuses recherches s'intéressent à l'influence d'un paramètre particulier sur la performance d'une organisation, celle-ci étant le plus souvent évaluée en termes de résultats financiers ou commerciaux. Ainsi, dans cette approche, la différence des performances s'explique plus par



la quantité des ressources internes que par le positionnement concurrentiel (Jalal & Nmili, 2020).

Peu de résultats sur la performance logistique sont mis en évidence et lorsque c'est le cas, ils sont la plupart du temps de nature financière ou ne prennent en considération que les dimensions temps et/ou espace (Fabbe-Costes, 1991 ; Fiore, 1995).

La performance logistique est un concept multiple qui doit être appréhendé de façon transverse et globale dans la mesure où les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise. Sa traduction n'est cependant pas évidente face à la complexité de la chaîne logistique.

Quels que soient les objectifs poursuivis par les entreprises et les relations d'affaires qu'elles entretiennent, rappelons que la finalité de la chaîne logistique est de *répondre à la demande client au moindre coût avec le minimum d'impact sur l'environnement*.

Il s'agit du but commun de tous les acteurs de la supply chain vers lequel tous les indicateurs de performance doivent être tournés.

En ce sens, la performance logistique est comme la résultante de quatre facteurs clés, soient la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement sur lesquels tout Supply Chain Manager doit agir pour remplir sa mission. Mais la performance de la supply chain ne repose pas sur un seul acteur. Elle dépend du jeu collectif de tous les intervenants étant donné que c'est au point d'arrivée -chez le consommateur ou l'utilisateur final - que le bilan logistique est dressé. Sa lecture permet d'évaluer la pertinence des stratégies et la capacité des entreprises à collaborer.

En résumé :

- Si la réponse au client doit être fiable, tous les maillons de la supply chain doivent être fiables. La satisfaction du client final n'est possible que si chaque maillon respecte ses engagements de service ;
- Si la réponse au client doit être efficace, la recherche d'optimisations globales doit être l'affaire de tous les acteurs de la supply chain (le tout étant supérieur à la somme des parties) ;
- Si la réponse au client doit être réactive, tous les maillons de la supply chain doivent être agiles et s'efforcer de réduire les délais ;
- Si la réponse au client doit être écologique, tous les acteurs de la supply chain doivent prendre des décisions visant à réduire les nuisances de la logistique, en particulier du transport, sur l'environnement.



Une seule défaillance dans l'un des maillons et c'est le reste de la chaîne qui ne peut délivrer la promesse de valeur faite au client final aux meilleures conditions économiques. Pour améliorer la performance globale de la supply chain, il est nécessaire de mettre en place des indicateurs dans tous les maillons. Cette démarche a le mérite de conduire chaque entreprise à examiner ses propres gisements de croissance et de productivité et à rechercher des synergies avec ses partenaires.

Bref, la "gestion globale" de la performance correspond donc à la promesse, pour un cadre exécutif, d'une part d'avoir accès aux statistiques détaillées de toutes les activités de son entreprise (pour leur appliquer des traitements, identifier ainsi les améliorations possibles, imaginer des pistes de réorientation stratégique...), d'autre part d'observer directement les répercussions d'éventuels changements organisationnels ou dans la répartition des budgets, répercussions évaluées par l'outil informatique, il semble claire qu'il s'agit d'une mesure ou évaluation de la performance. Or, c'est deux notions n'ont pas la même signification.

### **2.3. La supply chain pour une performance logistique**

La SC n'a pas seulement une logique d'économie de coûts mais aussi celle de création de valeur ajoutée, ce qui nécessite un SCM performant. Selon Mesnard et Dupont un Supply Chain Management efficace se caractérise par quatre piliers à savoir : la réactivité, l'agilité, l'efficacité et l'intelligence.

Pour BOTTANI et al (2014) "*Effective SCM is crucial to lower operating costs and improve the competitiveness of businesses. Good SCM depends on the availability of accurate and timely data about various activities in the supply chain*".

#### **- La réactivité :**

Source d'avantage concurrentiel désormais fort connue, la capacité de réaction (ou de réponse) permet d'identifier puis satisfaire les demandes non prévues. En effet, dans une philosophie de time-based management, la faculté d'adaptation aux besoins du client devient primordiale, et justifie la mise en œuvre de nouveaux investissements matériels et immatériels. Dans ce cadre, comme le notent Gervais et Thenet, recourir à des technologies de l'information sophistiquées (télécommunications, procédures EDI, etc.) constitue une étape incontournable en vue de réduire les temps de transferts entre activités opératoires, ce qui accroît substantiellement la réactivité de la firme. Il en résulte une relation étroite avec l'aptitude à développer une certaine "agilité", en référence à une capacité technologique et managériale à reconfigurer rapidement un système d'offre en redéployant les ressources disponibles.



- **L'agilité :**

Cette aptitude devient d'ailleurs déterminante pour Christopher par rapport à une logique d'ajustement aux ruptures que peuvent rencontrer les organisations, puisqu'une chaîne logistique agile se définira en fonction de sa capacité d'adaptation rapide, stratégique, et opérationnelle aux changements à grande échelle et imprévisibles de l'environnement. Toutefois, l'auteur considère que l'agilité d'une entreprise implique la réactivité d'une extrémité de la chaîne à l'autre. Elle se focalise sur l'élimination des freins, qu'ils soient organisationnels ou techniques. En cela, il s'associe à Mesnard et Dupont, tout en soulignant qu'une chaîne logistique agile ne doit pas être confondue avec la notion de management au plus juste. Celle-ci fait appel à une approche JAT, souvent employée en liaison avec la fabrication, mais sans que l'entreprise soit toujours agile dans le fonctionnement de sa chaîne. Si la réactivité et l'agilité jouent un rôle majeur dans l'émergence d'architectures logistiques performantes, deux autres aspects complémentaires ne sont cependant pas à minorer :

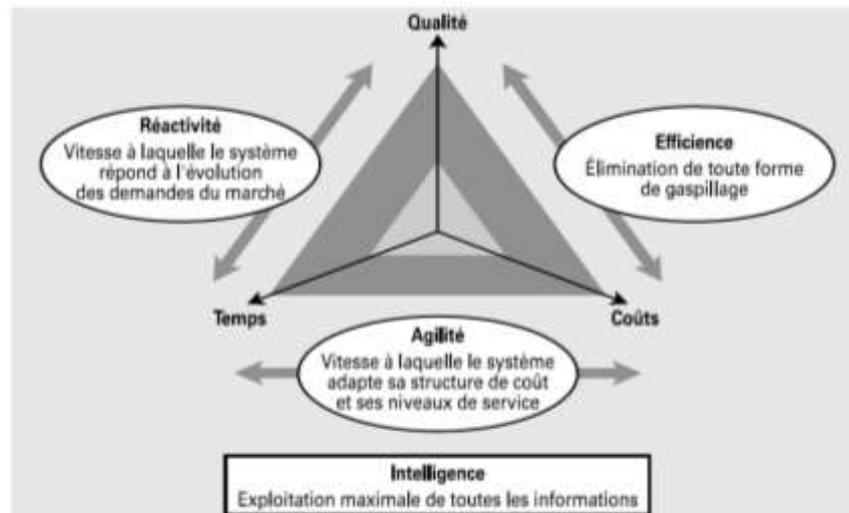
- **L'efficience :**

Il s'agit en premier lieu d'être efficace dans sa capacité à éliminer systématiquement toute forme de gaspillage, et ce en cherchant à optimiser les frais des structures et des processus logistiques, les ressources engagées et les coûts externes pour l'environnement. Cela signifie que, pour être durablement efficaces et efficaces, les entreprises devront notamment rechercher une maximisation des synergies entre les différentes supply chains dans lesquelles elles s'insèrent.

- **L'intelligence :**

En dernier lieu, c'est par son intelligence que l'organisation peut anticiper les attentes et besoins des clients, et se doter des ressources nécessaires pour espérer les satisfaire (vision globale de l'ensemble des flux de produits et d'informations associées). L'atteinte d'un tel objectif passe en particulier par l'existence d'échanges directs et le partage continu d'informations entre les parties prenantes concernées (clients, fournisseurs et prestataires de services). A ce titre, le benchmarking, "processus continu et systématique permettant de comparer (sa) propre activité en termes de productivité, de qualité et de pratiques avec les compagnies et les organisations qui représentent l'excellence", apporte une aide précieuse qu'aucune entreprise ne peut négliger.

Figure 2: SCM : la “pyramide magique”



Source : Morana, 2000, pp 77-86

La démarche du Supply Chain Management (SCM) devient l'archétype de la performance logistique, mettant l'accent sur la nécessaire gestion dynamique des interfaces, et sur son rôle de création de valeur (alors que la logistique avait tendance à privilégier une logique d'économie de coûts). Dans la perspective du resource-based management, la mobilisation efficace d'un ensemble de compétences dans l'univers stratégique de la firme devient essentielle, et doit s'accompagner d'une gestion des interfaces sur un double plan physique et informationnel.



## Conclusion

Les concepts de chaîne logistique (*Supply Chain*) et de gestion de ces chaînes (*Supply Chain Management*) apparaissent aujourd'hui comme des incontournables des systèmes de production et de distribution. Dans le passé, la logistique a été considérée comme une fonction réduite au transport, à l'entreposage et à la gestion des stocks. Les changements rendus possibles par les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes ont permis à la logistique de devenir un instrument d'intégration et de coordination des activités à travers la chaîne logistique. Cette nouvelle vision de la logistique apporte par conséquent une nouvelle compétitivité. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'enjeu majeur pour chaque entreprise est de renforcer sa position et devancer la concurrence tant par les prix que par d'autres paramètres.

Cependant, pour être compétitive, l'entreprise est amenée à être performante et donc à piloter d'avantage son « devenir » pour assurer sa pérennité.

A ce titre, la performance s'inscrit dans un horizon temporel et contient en soi les potentialités de croissance future et de création de valeur tout en englobant le triptyque classique de pertinence, efficacité et efficience :

**Efficacité** : concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé).

**Efficience** : L'efficience met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés).

**Pertinence** : La pertinence est la relation de convenance entre les objectifs visés et les besoins des clientèles tablés.

La performance s'inscrit donc dans une approche multidimensionnelle de l'activité orientée vers le pilotage, se définit selon une configuration duale du processus et du résultat, et se traduit et s'exprime de manière opérationnelle dans la mise en place de dispositifs d'évaluation paramétrés pour rendre compte de la prise de position de l'organisation sur sa propre performance.



## Bibliographie

- ALGLAVE, C. et al.** (2008) *Management des entreprises : BTS 1ère année*, Paris, Hachette Technique, p.39.
- BOTTANI E., VOLPI A., A. RIZZI, R. MONTANARI and M. BERTOLINI ; S. G. A ZEVEDO**), (2014), *Fashion supply chain management using radio frequency identification (RFID) technologies*, Elsevier Libri, p259.
- BOURGUIGNON, A.** (1997) « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 3, Vol. 1, pp.89-101.
- CHRISTOPHER M.** (2004), *Supply Chain Management*, Village Mondial, 3<sup>ème</sup> édition, 343p
- CHRISTOPHER M.** (2005), *Créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, 3<sup>ème</sup> édition, 318p
- CHRISTOPHER M.** (2005), *Supply Chain Management: créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, 3<sup>ème</sup> édition, 318p.
- DOHOU, A. et BERLAND, N.**, (2007), *Mesure de la performance globale des entreprises*, In IAE, Université de Poitiers, *Institut d'Administration des Entreprises*, 128p.
- DUPONT, L.** (2003) *Solutions Pratiques : logistique et Supply Chain, questions -réponses*, Editions WEKA, Tome 1,
- FENIES P.** (2006), *A decisional modeling for supply chain management in franchised networks: application in franchise bakery networks*, pp. 595-608.
- GARIBIAN et Richard** (1997), sur la productivité, dans A. Bourguignon, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 3, Vol. 1, pp.89-101.
- HESKETT J.**, (1973), *Sweeping changes in distribution*, Harvard Business Review (HBR), vol.51, Issue n°2, March-April, p.123-132.
- JALAL. C et NMILI. M** (2020) « Le rôle des acteurs locaux dans la gouvernance territoriale : Région : Fès- Meknès », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 752 – 773
- JONES T.C. and RILEY D.W.** (1985), "Using Inventory for Competitive Advantage through Supply Chain Management", *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 16-26.
- MORANA J.** (2000), *Supply chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies*, Vol. 8 – N°1, p 77\_88
- MORANA J. et PACHE G.** (2000) *Supply chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies*, Vol. 8 – N°1, pp 77-86.
- PEFFER, S.**, (2010-2011), *Contrôle de Gestion*, Bruxelles, ICHEC, Présentation PP, p.58.
- ROY J.** (2006), *Les grands enjeux de la logistique : technologies, relations et environnement*, HEC Montréal | Gestion, 3 - Vol. 31, pages 11 à 13
- RUAT M.** (2011), *Améliorer la performance des transporteurs sur la supply chain*, 2011, 168p