

De la logistique au supply chain logistique : une revue de la littérature

Alae EL BAKKOURI

Alae EL BAKKOURI : Docteur en Sciences de Gestion.

alae.elbakkouri@gmail.com

Résumé

Ce document présente une revue de littérature sur la notion de la logistique. En effet, dans la littérature, plusieurs termes sont utilisés comme des synonymes, par exemple la chaîne logistique ou gestion de la chaîne logistique, bien qu'il y ait des similarités entre les termes, ils ne veulent pas tous dire la même chose. Cet article tente de fournir au lecteur une image complète de la logistique et ses différents concepts y associes tels que la chaîne logistique et le supply chaîne management à travers une revue de la littérature.

Mots-clés : *Logistique, Chaîne Logistique, Supply Chain Management.*

Abstract

This document presents a literature review on the notion of logistics. in fact, in the literature several terms are used as synonyms, for example supply chain or supply chain management, although there are similarities between the terms, they don't all mean the same thing. This article try to provide the reader with a complete picture of logistics and its various concepts associated with it such as supply chain and supply chain management through a review of the literature.

Keywords : *Logistics, Supply Chain, Supply Chain Management.*

INTRODUCTION

Au cours de la dernière décennie, les entreprises ont commencé à prendre conscience de la nécessité d'intégrer leurs clients et leurs fournisseurs dans leurs stratégies. L'objectif de cette intégration est l'amélioration de la compétitivité de l'organisation. Par conséquent, le décloisonnement des différents services est devenu une nécessité. Il est même reconnu dans la littérature que la chaîne logistique doit être considérée comme l'unité centrale de l'analyse concurrentielle.

Le supply chain est devenue alors un sujet d'intérêt pour les universitaires, les consultants et les gestionnaires des entreprises (CHRISTOPHER, 2012 ; RICH et HINES, 1997 ; LAMMING et HAMPSON, 1996). En effet, la logistique est un métier qui prend de plus en plus place sur les tables des décideurs économiques, politiques et sociétaux. Il y a depuis quelques années une prise de conscience croissante des implications stratégiques de la logistique (CHENG et al., 2006 ; STANK et al., 2004), de l'effet de levier logistique sur la création de valeur pour le client final, pour l'entreprise et également pour les territoires (MENTZER et al., 2001).

La logistique, c'est l'ensemble des mesures que chaque entreprise devra prendre pour acheminer ses produits ou services sur les marchés (OUBAOUZINE, 2019) ; elle est aussi le processus intégré qui conduit les produits de la conception, jusqu'à la livraison au client final. D'où la nécessité à ce que cette logistique soit performante afin de contribuer positivement à la performance totale de l'entreprise.

L'objet de ce présent article n'est pas de faire un état de l'art de la recherche en logistique, mais de voir comment la logistique transparait et se diffuse dans sa dimension stratégique. Dans cette perspective, une fois les fondements terminologiques des concepts de logistique sont mis en évidence (partie 1), nous allons voir comment ce concept est passé de la notion de chaîne logistique à celle de SCM (partie 2).

1. EMERGENCE ET DEFINITIONS DU CONCEPT LOGISTIQUE

La définition de la logistique a connu beaucoup d'évolution au fil des années pour s'adapter aux différents changements économiques. En fait, Étymologiquement, le concept « logistique » découle du mot grec « logistikos », qui désigne l'art du calcul et du raisonnement (PIMOR, 2005). A l'origine, le terme de logistique appartient au monde militaire et désigne ainsi la gestion au mieux du ravitaillement, du logement et du transport des troupes. Dans ce contexte militaire, la logistique concerne tout ce qui est indispensable permettant l'application sur le terrain des décisions stratégiques et tactiques tels que les activités du transport, des stocks, de

fabrication, des achats et de manutention (Akbari-Jokaar et al., 2002). Depuis cette époque, la logistique est devenue un des sujets qui attire l'attention intensif des grands chefs militaires. Par la suite le terme a été étendu au monde de l'entreprise pour désigner la gestion des flux matières et matériel, en entrée comme en sortie, des stocks et du transport des produits.

La logistique possède plusieurs définitions, chose qui rend difficile d'en donner une définition universelle. En conséquence, nous allons présenter ci-dessous neuf définitions de plus ancienne au plus récente marquant l'évolution de ce concept.

Nous commençons par la première définition, daté de 1948 et formulé par AMA¹ : « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* ». A cette époque et comme été mentionnée dans la définition, la logistique a été associé à la manipulation physique des biens notamment les activités de distribution, du transport et de stockage. Quatorze ans plus tard National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) a défini la logistique comme étant un « *Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activité nécessaire pour obtenir un mouvement efficace de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, les choix des emplacements des usines et des entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert au client* ». Au regard de la première définition, celle-ci, inclut en plus des tâches physiques, le service offert au client, les prévisions du marché et la localisation des usines et des entrepôts. Le même organisme a proposé en 1972 une autre définition de la logistique : « *Terme décrivant l'intégration de deux (ou plusieurs) activités dans le but de planifier, de mettre en œuvre et de contrôler un flux efficace de matières premières, de produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation, ces activités peuvent inclure, sans que la liste 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 matières, le traitement des commandes, le service après-vente et les pièces détachées, le choix des emplacements des usines et d'entrepôts, les achats, emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation des éléments récupérables ou mis à la ferraille, l'organisation du transport et le transport effectif des*

¹ L'American Marketing Association (AMA) est une association professionnelle américaine de professionnels du marketing et du marketing management. Fondée en 1937, elle a son siège à Chicago. Elle publie le Journal of Marketing, le Journal of Marketing Research, le Journal of Public Policy & Marketing et Marketing News.

marchandises, ainsi que l'entreposage et le stockage ». Nous pouvons tirer clairement de cette définition que NCPDM, à élargir le champ d'application de la logistique qui couvrira en plus de la phase de distribution celle d'approvisionnement et de recyclage. Ensuite, en 1996, Ratliff et Nulty ont défini la logistique comme : « *est une collection d'activités relatives à l'acquisition, au mouvement, au stockage et à la livraison des pièces et des marchandises dans une chaîne logistique. La logistique inclut les fonctions de transport, de distribution, d'entreposage, de management des matières et des stocks. Elle est liée à la fabrication et au marketing* ». De plus l'Association française pour la logistique (ASLOG), a défini le terme logistique comme « *l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits, telles que : la localisation des usines et des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion physique des encours de fabrication, l'emballage, le stockage et la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, le transport et les tournées des livraisons.* ». Cette définition ressemble à celle du NCPDM de 1972, mais elle intègre le service après-vente et le recyclage des produits.

En complément à la définition de l'ASLOG et NCPDM, le Concil of Logistics Management aborde l'aspect informationnel de la logistique : « *la logistique est une partie des activités d'une chaîne logistique (supply chain). Elle concerne la planification, l'exécution et le contrôle du flux efficace du stockage de produits, de la gestion de l'information relative à ces fonctions du point d'origine au point de consommation pour satisfaire les besoins des clients* ».

D'après ces définitions qui sont différentes mais complémentaires, nous pouvons confirmer que la logistique est l'une des fonctions de l'entreprise, qui recouvre toujours les activités physiques de transport, stockage et manutention, mais également, elle tend, en amont vers les activités d'achat et d'approvisionnement telles que la réception et stockage des matières, le magasinage, la préparation et la mise à disposition des lots pour la fabrication et en aval vers la gestion de la chaîne de distribution (mettre en stock les produits finis, préparer les commandes clients et les expédier) (PIMOR et FENDER, 2008). En effet, d'après les définitions mentionnées ci-dessus nous pouvons retenir que la logistique a évolué et continue à élargir son champ d'action au sein des entreprises. Dans le paragraphe suivant, nous allons développer les différentes phases de cette évolution.

2. LES PHASES DE MATURITE DE LA LOGISTIQUE DANS LES ENTREPRISES

La notion de la logistique a beaucoup évolué en l'espace d'un demi-siècle (GOZE-BARDIN, 2009), elle a été limitée dans un premier temps à une recherche d'optimisation des stocks et de leurs mouvements (années 1970-1980), ensuite la logistique, sous l'influence des contraintes de marketing, a vu sa mission s'élargir à la coordination des différentes fonctions participant à la circulation des flux au sein de l'entreprise (années 1975- 1990). A compter des années 1990, elle est reconnue comme un véritable levier concurrentiel, permettant de piloter les flux physiques, d'informations et financiers, dans les meilleures conditions de coût, de délais et de qualité de service.

En effet, la logistique a acquis une dimension stratégique au fil du temps sans toutes fois perdre ses bases opérationnelles. Cette évolution fait qu'aujourd'hui, la logistique reste une réalité multiple, difficile à appréhender pour des non spécialistes, ce qui ne facilite pas sa diffusion dans les autres disciplines de gestion, comme la stratégie.

2.1. Période de la logistique séparée (avant 1975)

Durant cette période l'économie est en pleine expansion. La demande des clients y est très forte et les entreprises cherchent avant tout à produire les plus grandes quantités possibles. La concurrence étant très faible du fait de la demande, les producteurs ne se soucient pas du raccourcissement de leurs délais de livraison ou de la qualité de ses produits mais ils se contentent de pousser leur production vers le marché car, ils savent qu'elle sera vendue.

Chaque service de l'entreprises (achat, conception, production, vente, distribution, etc.) travaillait indépendamment des autres influencé par le Taylorisme et on y retrouve une fragmentation des tâches par « métiers ».

Du fait de la séparation des tâches, chaque responsable de service essayait de réduire ses coûts sans se soucier de l'impact de son action sur les autres entités de l'entreprise. Il en résultera une multitude d'optimisations locales qui n'auront pas autant d'effets qu'une optimisation globale bien coordonnée. « *Ces contradictions et ces impasses logistiques vont, à partir des années 1970, pousser les fonctions liées par un même flux physique à trouver des modes de coordination susceptibles de dégager des compromis logistiques.* » (COLIN, 2005).

2.2. Période de la logistique intégrée (années 1975- 1990)

Dans les années 1975, C'était le début de l'apparition de l'approche globale d'intégration. En effet, l'économie a connu une stabilisation et nous nous retrouvons face à un marché marqué par l'apparition de nombreuses entreprises pour un même segment avec une augmentation de l'offre et une croissance de la concurrence avec un client qui 'a devenu « roi » pour le producteur.

Face à cette problématique et pour augmenter son niveau de satisfaction, toutes les directions de l'entreprises (achat, conception, production, vente, distribution, etc.) doivent collaborer et échanger des données techniques. Ainsi va voir le jour des concepts comme le F.M.S (Flexible Manufacturing System), la TQM (Total Quality Management) ou encore le juste à temps (J.A.T)). A cet effet, la fonction logistique devient progressivement une fonction génératrice de coût mais également de service et de satisfaction du client, elle tend alors vers une optimisation globale dans le cadre de l'entreprises et non une suite d'optimisation locale comme auparavant.

2.3. Période de la logistique coopérée : à partir des 1990

Dans les années 90 l'approche de la logistique intégrée n'est plus suffisante pour obtenir l'avantage concurrentiel et pour répondre à un environnement concurrentiel en pleine mutation, où l'offre de production est supérieure à la demande.

Pour réussir à remplir ses objectifs, les entreprises vont devoir aller au-delà de la simple relation « marchande » et ainsi créer de réels partenariats avec les fournisseurs, clients et même concurrents. Ces coopérations vont participer à l'émergence des systèmes d'information logistiques. Ces outils et partenariats vont changer la donne en termes de concurrence. Là où avant nous avions une concurrence entre les producteurs aujourd'hui nous avons une concurrence entre les chaînes logistiques. Face à ce constat, la logistique sort des frontières de l'entreprise en recherchant le pilotage de la chaîne logistique inter-organisationnelle.

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de chacune des trois périodes de maturité de la logistique :

Tableau 1 : Les principales caractéristiques des trois périodes d'évolution logistique

Période	Avant 1975	1975-1990	Années 90
Offre/Demande	Offre<Demande	Offre=Demande	Offre>Demande
La demande	Déterminée	Prévisible	Incertaine
Priorité du producteur	Quantité	Qualité et flexibilité	Vitesse de réponse
Cycle de vie de produit	Long	Moyen	Court
Choix du client	Limité	Diversifié	Personnalisé

Marché	National	Continental	Mondial
Client/ Fournisseur	Producteur est roi	Le client est roi	Coopération entre les deux
Objectifs	Production de masse, zéro temps d'inoccupation	Zéro défaut, zéro stock	Zéro temps de réponse, optimiser la chaîne logistique

Source : Merzouk (2007)

D'autres auteurs comme Gilles Paché et Thierry Sauvage (2004), résumant dans leur livre « La logistique : Enjeux stratégiques » les évolutions majeures de la logistique en quatre périodes en décrivant les différentes implications logistiques (tableau 2) :

Tableau 2 : Les évolutions majeures de la logistique depuis 1945

Période	Evènement majeurs	Implications logistiques
1940-1945	Seconde guerre mondiale	La mise en application de la logistique militaire, notamment lors du débarquement de Normandie, démontre l'intérêt d'une coordination des activités de distribution dans un système unique.
1950-1960	Apparition et évolution du concept marketing au États-Unis et en Europe	Les firmes commencent à se focaliser sur le service à la clientèle pour accroître leur rentabilité (le service à la clientèle deviendra ensuite la pierre angulaire de la démarche logistique).
1970-1980	Création des applications de gestion logistique telles que MRP et puis JAT	La large diffusion de ces techniques souligne l'urgence d'une intégration des opérations logistiques et met en lumière les relations étroites nouées entre la logistique et les autres fonctions de l'entreprise.
Milieu 1990	Accroissement significatif du recours à l'informatique dans le management logistique	Les outils informatiques fournissent les moyens d'achever l'intégration des opérations logistiques et d'assurer des prises de décision rapides et optimales, d'où une amélioration importante de la productivité des firmes.

Source : Lambert et Stock (1982)

Nous pouvons conclure de ce qui précède que la logistique est une fonction dans l'entreprise où sa dimension stratégique ne se profile qu'à partir des années 1980 pour les entreprises les plus matures sur ce plan. Si la logistique est à l'origine un produit du marketing, elle est aujourd'hui une fonction et une discipline autonome. Sa dimension stratégique s'explique par deux caractères différenciateurs tant au niveau des coûts (efficacité) qu'au niveau de la satisfaction du client final (efficacité). Elle n'intègre pas qu'une vision de court terme, mais également une vision de long terme par son rôle de pilotage et une dimension hiérarchique par son rôle intégrateur de fonctions et de partenaires d'affaires. Elle donne une vision supplémentaire de l'organisation et de son environnement par son approche par les flux.

3. Les nouvelles structurations des entreprises : les chaînes logistiques

3.1. Définitions

De nombreuses définitions ont été proposées pour la chaîne logistique. Dans cet article, un certain nombre d'entre elles sont abordés dans le but de rapprocher les points de vue des auteurs et de mettre l'accent sur les éléments clés apportés par chaque définition.

Le concept de la « *Supply Chain* » vient du mot anglais qui signifie littéralement « chaîne d'approvisionnement ou chaîne logistique ». Jusqu'aux années 70, la logistique était considérée comme une fonction de deuxième rang et jouait un rôle secondaire dans la gestion des entreprises. Confrontés à des tâches liées aux activités comme le transport, la manutention et le stockage, les décideurs ont cherché à dégager la meilleure efficacité à un niveau local. Mais ils se sont rendus très vite compte que les problèmes liés à la logistique nécessitent une approche globale et systémique (BAUMANN, 2011) ce qui a favorisé le décloisonnement des principales fonctions impliquées par la logistique dans le cadre d'une vision transversale et la genèse de la fonction logistique. A partir du milieu des années 90, cette fonction a intégré la gestion des relations entre l'entreprise et ses partenaires, relations caractérisées par la compétition et l'affrontement entre les entités de ce réseau d'entreprises, dont les attitudes étaient individualistes et fondées sur l'optimisation locale. Ceci a conduit à l'apparition du phénomène dit "Effet Coup de Fouet" ou *Bullwhip Effect*², effet qui pénalise la performance de la chaîne dans sa globalité. Conscientes de cette situation, les entreprises sont passées à une nouvelle forme relationnelle fondée sur un partenariat stratégique entre les entreprises du réseau (KERBACHE et SMITH, 2004). Emerge dès lors la notion de Chaîne Logistique (*supply chain*), notion qui séduit de plus en plus de chercheurs comme le montrent entre autres, VALLET-BELLMUNT *et al.* (2011), HASSINI *et al.*, (2012) ou encore Seuring (2011, 2014). Le terme chaîne logistique n'a pas de définition universelle. Plusieurs auteurs ont cherché à définir la supply chain. Selon Christopher (1998), la chaîne logistique peut être considérée comme « *le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités de création de la valeur, sous forme de produits et de services apportés au consommateur final* ». Une chaîne logistique est ainsi vue comme un système de fournisseurs, de producteurs, de sous-traitants, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent des flux matériels et d'informations de l'amont vers l'aval et dans les deux sens

² Bullwhip effect en logistique, se réfère aux difficultés rencontrées pour estimer la demande de chaque acteur de la Supply Chain lorsque les volumes de commandes fluctuent.

(CHRISTOPHER, 1998 ; STADTLER, 2005). D'autres définitions existent de la chaîne logistique. Le tableau ci-dessous regroupe les plus importantes de ces définitions.

Tableau 3 : Evolution des définitions de la chaîne logistique

Auteurs	Définitions
Lee et Billington (1993)	« Réseau d'installations qui assurent les fonctions d'approvisionnement de matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distributions des produits finis vers les clients ».
La Londe et Masters (1994)	« Ensemble d'entreprises, en général indépendantes, qui participent à la fabrication d'un produit en se transmettant des matières, et à son acheminement jusqu'à l'utilisateur final ».
Tayur et al. (1999)	« Un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent les flux de matières dans le sens des fournisseurs vers les clients et des flux d'information dans les deux sens ».
Govil et Proth (2002)	« Un réseau global de d'organisations qui coopèrent pour réduire les coûts et augmenter la vitesse des flux de matières et d'informations entre les fournisseurs et les clients. L'objectif de la chaîne logistique est la satisfaction client ».
Giard (2003)	« La chaîne logistique implique la nécessité de prendre en compte lors d'une décision locale, son impact sur la performance au niveau de toute la chaîne logistique ».
Chardine-Baumann (2011)	« Une chaîne logistique se rapporte généralement à un produit fini/service ou à une famille de produits finis/services donnés, elle fait intervenir plusieurs entreprises autonomes, ces entreprises sont liées entre elles par les trois flux : information, physique et financier, les entreprises coopèrent et s'allient pour mieux s'adapter aux nouvelles contraintes du marché, une chaîne logistique paraît très étendue, d'abord parce qu'il existe presque toujours un fournisseur du fournisseur et parce qu'il est difficile de savoir où s'arrête la consommation d'un produit lorsque par exemple on introduit la notion de recyclage, la chaîne logistique doit intégrer les nouvelles contraintes liées au développement durable. »

Source : Nous-même

Cependant, ces définitions reprennent un certain nombre d'idées communes :

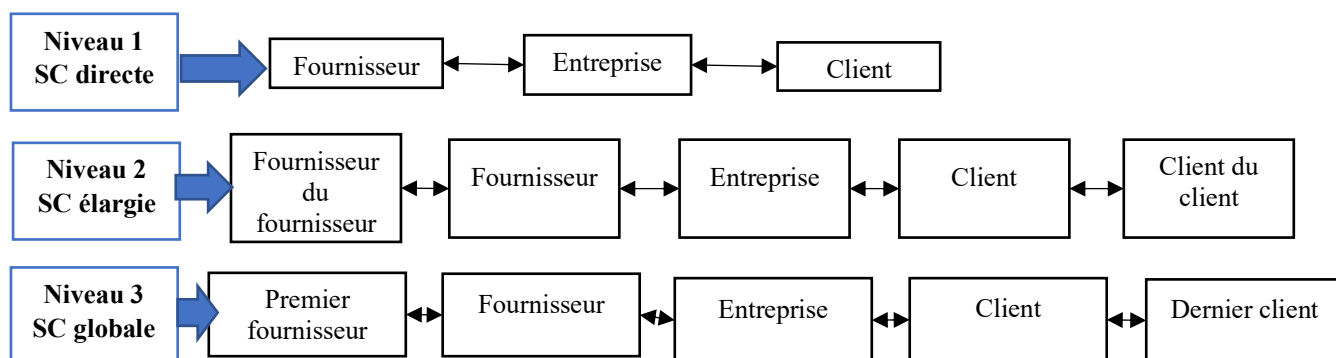
- Une chaîne logistique se correspond généralement à un produit fini ou à une famille de produits finis donnés.
- Elle fait intervenir plusieurs acteurs ou entreprises.
- Ces acteurs sont liés entre eux par trois types de flux : le flux d'information, le flux physique et le flux financier.
- Chacune des entités partenaires assure les fonctions d'approvisionnement, de transformation / production, de distribution ou de vente.
- Elle se présente comme une succession de relations clients et fournisseur.
- Succession d'activité de création de valeur.
- Fonctions ou processus : approvisionnement, transformation, distribution.

Dans le même ordre d'idée, ces définitions distinguent trois niveaux de complexité (figure 1) :

- Le 1^{er} niveau est appelé la chaîne logistique directe : ce niveau implique que trois acteurs dans la circulation des flux (le fournisseur, l'entreprise et son client).

- Le 2^{ème} niveau concerne la chaîne logistique élargie : il prend en compte les fournisseurs du fournisseur et les clients du client immédiat.
- Le 3^{ème} niveau fait référence à la chaîne logistique globale : il prend en compte tous les acteurs impliqués dans l'ensemble des flux amont et aval y compris les prestataires de service logistique, sociétés d'études de marché.

Figure 1 : Les niveaux de complexité de la chaîne logistique



Source : Mentzer et al., (2001)

En conséquence, la chaîne logistique est une séquence (prises de décisions et exécution) de processus (produits, information et argent) et de flux visant à répondre aux exigences finales des clients et qui ont lieu au sein et entre les différentes étapes de ce continuum, de la production à la consommation finale.

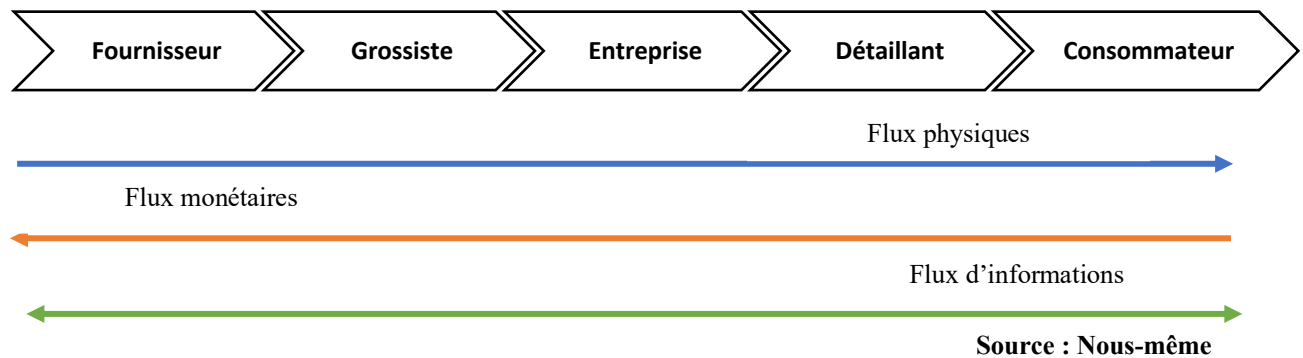
Nous pouvons conclure que la chaîne logistique est un réseau global d'organisations qui coopèrent pour réduire les coûts et augmenter la vitesse des flux de matières et d'informations entre les fournisseurs et les clients.

Après avoir défini le concept de la chaîne logistique, le paragraphe suivant, sera pour objectif de développer l'ensemble des flux qui transcende une chaîne logistique.

3.2. Les flux dans la chaîne logistique

Les entreprises appartenant à une même chaîne logistique sont reliées par trois types de flux (figure 2) : les flux physiques, les flux financiers et les flux d'informations.

Figure 2 : La chaîne logistique et les flux correspondants



- Les flux physiques

Les flux physiques désignent les matières qui circulent entre les différents maillons de la chaîne, de la matière première jusqu'aux produits finis. Ces matières peuvent être des composants, des produits finis ou semi-finis ou des pièces de rechange. Ces flux forment le cœur d'une chaîne logistique, sans lesquels les autres flux n'existeraient pas.

- Les flux d'informations

Le flux d'information regroupe l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique comme par exemple des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs. Les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques tel que les paramètres physiques du produit, les capacités de production et éventuellement de transport, ainsi que les informations de suivi des niveaux de stock.

Les flux d'informations sont devenus de plus en plus rapide grâce aux progrès des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Par ailleurs, le problème de la qualité de données échangées peut impacter la prise de décision si ces dernières sont erronées ou simplement périmés. A cet effet, les chaînes logistiques d'aujourd'hui nécessitent l'accès à l'information clés en continue pour faciliter la prise de décision de façon rapides et appropriées.

- Les flux financiers

Les flux financiers constituent les échanges de valeurs monétaires tel que les ventes des produits, les achats de matières premières, le transport, le stockage, le recyclage, etc... Ce type de flux sont aussi utilisés comme un indicateur de performance du fonctionnement de ces activités.

Après avoir défini la chaîne logistique et ses différents flux y associés, nous passerons en revue le concept de gestion de la chaîne logistique ou le supply chain management.

4. Le Supply Chain Management (SCM)

4.1. Définitions

S'il existe un grand nombre de définitions pour caractériser la chaîne logistique, il en existe sûrement autant pour définir le *Supply Chain Management* (SCM), ou management de la chaîne logistique. Une chaîne logistique existe dès lors qu'au moins deux entreprises travaillent sur l'achèvement d'un produit donnée (MENTZER et al., 2001). Lorsque cette association est délibérément pilotée en vue d'en maximiser la performance, alors on peut parler de gestion de la chaîne logistique.

Le premier auteur écrivait sur le terme gestion de la chaîne logistique était Jay Wright Forrester en 1958 « *Le management est à la frontière d'un changement majeur en comprenant comment le succès des sociétés industrielles dépend de l'interaction entre les flux d'information, de produits, d'argent, de main d'œuvre et de biens d'équipement* ». Le terme « supply chain management » apparaîtra vingt-quatre années plus tard, en 1982, dans un article d'Oliver et Webber : « Supply-chain Management : Logistics Catches Up With Strategy ».

En se basant sur divers travaux de recherche, le tableau ci-dessous présente plusieurs interprétations de la SCM :

Tableau 4 : Principales définitions de la SCM

Auteur	Définition
MENTZER et al., 2001	Le SCM peut être défini comme la coordination systémique, stratégique des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer à long terme la performance de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne.
SEURING et MÜLLER, 2008	Le SCM peut être vu comme un concept développé par les entreprises pour apporter une réponse à une demande client personnalisée en termes de qualité et de service.
HUGOS, 2012	Le SCM est la coordination des activités de production, de gestion de stock, de transport entre les partenaires d'une chaîne d'approvisionnement, dans le but de réaliser et assurer l'efficacité et l'efficience et satisfaire les exigences du marché.
WISNER et al., 2015	Le SCM repose sur la planification et le management de toutes les activités relatives à l'approvisionnement et à toutes les activités de gestion de la logistique. Il inclut également la coordination et la collaboration avec les chaînes partenaires que ce soit des fournisseurs, des clients et des prestataires logistiques.

Source : Nous-même

Comme le traduisant la majorité des définitions, le concept de *Supply Chain Management* détient trois idées directrices :

- Le SCM est vu comme une philosophie de management qui considère le concept de partenariat comme un effort d'entités multiples pour gérer le flux de biens depuis le fournisseur jusqu'au client final,

- Le SCM est la mise en œuvre de cette philosophie, intégrant les comportements des différents acteurs, le partage mutuel d'informations, de risques et d'opportunités, le partage d'objectifs et d'une volonté de servir au client,
- Le SCM rassemble l'ensemble des processus de management : processus de gestion des relations entre les partenaires, des informations, des flux matériels, et de la demande.

En résumé, le SCM est un ensemble des processus intra et inter-organisationnels qui intervient dès l'approvisionnement à la livraison des produits et des services à des prix compétitifs avec un minimum de difficultés. Les gains escomptés d'une bonne gestion de la chaîne logistique pour le client sont la réception du bon produit, au bon moment, au bon endroit, au moindre coût. Pour le fournisseur, les gains seraient : une réduction des coûts, une réduction des stocks et une réduction des délais.

L'objectif principal du SCM est d'améliorer la performance de la chaîne logistique de l'organisation et de l'ensemble du réseau, cette performance requiert la participation active de tous ses acteurs (MORASH et CLINTON, 1998). Cependant, le SCM demande une collaboration de chaque service avec les autres services de l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique.

4.2. Les principaux processus logistiques

Nous rappelons que chaque entreprise dispose quatre principaux processus qui sont : l'approvisionnement, la production, la distribution et la vente. Ainsi, de par son intervention consécutive en amont, en interne et en aval de la production, la logistique peut être segmentée en trois segments à savoir la logistique amont (processus approvisionnement), la logistique interne (processus production) et la logistique aval (processus vente et distribution).

La portée de chacun de ces processus va être clarifiée dans les points suivants.

- Logistique amont : le processus approvisionnement

Au sien d'une entreprise, la fonction approvisionnement a généralement pour mission de satisfaire, dans les meilleures conditions, les besoins de l'entreprise en biens et services nécessaires à son activité. En d'autres termes, elle consiste à fournir tous les composants nécessaires à la fabrication.

La fonction du processus approvisionnement consiste dans un premier lieu de sélectionner les fournisseurs de l'entreprises. Cette sélection peut se baser sur différents critères (la qualité, le prix, les délais de réapprovisionnement, les capacités de production, leur facilité à accepter une demande très variable, etc.).

En seconde lieu, le processus approvisionnement consiste à passer les commandes des matières premières/ composants à ces fournisseurs en fonction de la production à réaliser.

Nous pouvons conclure que le processus approvisionnement ou la logistique amont regroupe donc toutes les relations avec les fournisseurs pour assurer les niveaux de stocks en composants nécessaire suffisants pour la fabrication.

- **Logistique interne : le processus production**

Le processus production s'intéresse à l'ensemble des transformations que vont subir les matières premières ou composants pour réaliser les produits finis de l'entreprise. L'objectif de ce processus est de fabriquer les produits requis tout en assurant la productivité du système. Cependant, les méthodes utilisées durant la production cherchent à améliorer le flux des produits dans les ateliers de fabrication à travers la planification et l'ordonnancement, la détermination de la taille optimale des lots de production, la détermination des séries économiques (PIMOR, 2005).

Parmi les principales difficultés dans l'exercice de la planification de la production est la gestion de l'incertitude des informations. Les données utilisées, telles que les plans de demandes, sont en effet issues de modèles de prévisions hypothétiques. De ce fait, la disponibilité des produits et des ressources de production en situation réelle, et par suite, le niveau de service n'est pas toujours «au rendez-vous ».

- **La logistique aval : les processus vente et distribution**

La logistique aval concerne la vente et la distribution des produits finis. Le processus vente est généralement mis en œuvre et piloté par le service commercial. Celui-ci développe les relations envers le client et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché. Ce processus de l'entreprise est également chargé de définir la demande prévisionnelle ainsi que d'anticiper l'évolution des ventes de l'entreprise.

Quant à la distribution, elle concerne la livraison des produits finis aux clients. Elle reprend également les objectifs d'optimisation des réseaux de distribution (PIMOR, 2005). Cela consiste à organiser et choisir les moyens de transport, choisir le nombre d'intermédiaires dans le réseau de distribution ainsi que positionner les entrepôts et leur mode de gestion.

La logistique aval consiste enfin à organiser le stockage des produits finis et d'assurer leur distribution (conditionnement, expédition...).

CONCLUSION

Au terme de cette analyse théorique traitant l'évolution au fil du temps du concept de logistique, il est possible de mettre en avant plusieurs conclusions.

En premier lieu, nous avons relevé que la logistique est l'une des fonctions de l'entreprise, qui recouvre toujours les activités physiques de transport, stockage et manutention, mais également, elle tend, en amont vers les activités d'achat et d'approvisionnement et en aval vers la gestion de la chaîne de distribution, nous pouvons retenir également que la logistique a évolué et continue à élargir son champ d'action au sien des entreprises.

En second lieu, afin de mieux illustrer les aspects relatifs aux chaînes logistiques, nous sommes attardés sur ses nombreuses définitions. En outre, nous pouvons retenir que la chaîne logistique est un réseau d'organisations qui coopèrent à travers une séquence de processus pour réduire les coûts et augmenter la vitesse des flux de matières et d'informations entre les fournisseurs et les clients.

Au vu des constats des chercheurs, la logistique compte de nos jours parmi les leviers déterminants du devenir des organisations car sa performance est influence significativement la performance globale des entreprises et leurs compétitivités. Par ailleurs, l'objectif principal du Supply Chain Management est d'améliorer la performance de la chaîne logistique de l'organisation et de l'ensemble du réseau, cette performance requiert la participation active de tous ses acteurs. Cependant, le SCM demande une collaboration de chaque service avec les autres services de l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique.

En somme, la présente revue de la littérature a montré que le Supply Chain Management demeure un sujet d'intérêt tant pour les chercheurs que pour les praticiens. Des éléments tels que le développement technologique, la concurrence croissante et les clients de plus en plus exigeants nécessitent une chaîne logistique plus efficace et réactive. De plus, les délais peuvent être réduits grâce à une coordination accrue, allant de la collaboration à la planification des opérations. D'ailleurs, le partage d'informations rapide et fiable, la planification et la maîtrise des niveaux de stock, la gestion collaborative basée sur des pratiques innovantes sont devenues des composantes clés dans la relation.

BIBLIOGRAPHIE

- Akbari-Jokar, M. R., Frein, Y., & Dupont, L., (2000). Sur l'évolution du concept de la logistique, Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique Trois-Rivières, 1-17
- Baumann, E., (2011). Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques. Gestion et management. INSA de Lyon, 2011. Français.
- Cheng, T. C. E., Lam, D., Yeung, A., (2006). Adoption of Internet banking : An empirical study in Hong Kong. Decision Support Systems. 42. 1558-1572. DOI :10.1016/j.dss.2006.01.002.
- Christopher, M. (1998). Logistics & Supply Chain Management, new York : Edition : Pearson Education Limited
- Colin, J., (2005), Le supply chain management existe-t-il réellement ? Revue française de gestion, Vol. 3, n.156, pp. 135-149.
- Giard, V. (2003). Gestion de la Production et des Flux.3eme Edition. Economica
- Gozé-Bardin, I. (2009). Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035. Management & Avenir. 24. DOI : 10.3917/mav.024.0217.
- Hassini, E., Surti, C., Searcy, C., (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. International Journal of Production Economics. 140. 69–82. DOI : 10.1016/j.ijpe.2012.01.042.
- Hines, P., et Rich, N., (1997). The seven value stream mapping tools. International Journal of Operations & Production Management. 17. 46-64. DOI : 10.1108/01443579710157989.
- Kerbache, L. & Smith, James. (2004). Queuing Networks and the Topological Design of Supply Chain Systems. International Journal of Production Economics. 91. 251-272. DOI :10.1016/j.ijpe.2003.09.002.
- Lambert, D., Stock, R., (1982). "Strategic Planning for Physical Distribution," Journal of Business Logistics, Vol. 3, No. 2, pp. 26-46.
- Lamming, R., et Hampson, J., (1996). The environment as a supply chain management. British Journal of Management.
- Mentzer, J., Dewitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., et Zacharia, Z., (2001). Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics.22. DOI:10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x.
- Mentzer, J., Dewitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., Zacharia, Z., (2001). Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics. 22. DOI :10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x.
- Oubaouzine, L., (2019). La contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise. Revue management et culture.
- Pimor, Y. (2005). Logistique : production, distribution, soutien, Paris : Edition : Usine nouvelle
- Pimor, Y., et Fender, M. (2008). Logistique : production, distribution, soutien, Paris : Edition : Usine nouvelle
- Rodrigues, A., Stank, T., et Lynch, D., (2004). Linking Strategy, Structure, Process, and Performance in Integrated Logistics. Journal of Business Logistics. 25. 65 - 94. DOI :10.1002/j.2158-1592.2004.tb00182.x.
- Seuring, S., (2011). Supply Chain Management for Sustainable Products—Insights From Research Applying Mixed Methodologies. Business Strategy and the Environment. 20. 471 - 484. DOI : 10.1002/bse.702.

- Stadtler, H., (2005). Supply chain management and advanced planning - Basics, overview and challenges. *European Journal of Operational Research*. 163. 575-588. DOI :10.1016/j.ejor.2004.03.001.
- Tayur, S., Gavirneni, S., Kapuscinski, R., (1996). Value of Information in Capacitated Supply Chains. *Management Science*. 45. DOI : 10.1287/mnsc.45.1.16.
- Vallet-Bellmunt, T., Martinez-Fernandez, M., Vicedo, J., (2011). Supply Chain Management : A Multidisciplinary Content Analysis of Vertical Relations Between Companies, 1997–2006. *Industrial Marketing Management*. 40. 1347-1367. DOI :10.1016/j.indmarman.2011.03.002.