

# **Logistique, chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion : quelle dimension stratégique ?**

**Christine Belin-Munier**

**Université de Bourgogne**

**Laboratoire ThéMA, UMR 6049**

**christine.munier@u-bourgogne.fr**

Résumé :

L'objectif de cet article est de cerner le caractère stratégique de la logistique et du Supply Chain Management (SCM) tel qu'il apparaît dans les revues généralistes de gestion, afin d'avoir une vision de la nature de la diffusion de la connaissance logistique dans les sciences de gestion. Il s'appuie sur l'analyse de 62 articles parus entre 2001 et 2011 dans quatre revues de la base Cairn, accessible en ligne dans la plupart des universités : Gestion, Revue Française de Gestion, Management et Avenir, La Revue des Sciences de Gestion.

Mots clés : Revue de littérature ; logistique ; supply chain management ; stratégie ; sciences de gestion

# **Logistique, chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion : quelle dimension stratégique ?**

## **Introduction**

L'objet de cette étude n'est pas de faire un état de l'art de la recherche en logistique sur les dix dernières années, mais de voir comment la logistique transparait et se diffuse dans sa dimension stratégique dans les revues généralistes de gestion. S'il est indéniable, comme le montrent le nombre d'articles paru dans *Logistique & Management* (169 entre 2001 et 2011, hors cas d'entreprises, entretiens et éditoriaux) et la qualité croissante de ces derniers, que la recherche en logistique ne cesse de se développer en France depuis les années 1995, date des premières RIRL (Rencontres Internationales de Recherche en Logistique), il nous a paru intéressant de rechercher comment elle pénètre les autres domaines de gestion. Pour répondre à cette question, nous nous proposons d'analyser des articles parus entre 2001 et 2011 dans des revues de gestion généralistes, non spécialisées en logistique et donc de ce fait destinées à un public de logisticiens initiés mais aussi de non logisticiens. Les articles sélectionnés ont les termes « logistique » ou « *Supply Chain* » (SC) ou « chaîne d'approvisionnement » dans le titre ou le résumé (ce qui inclut donc aussi management logistique, chaîne logistique, intelligence logistique, *Supply Chain Management*). Ces articles peuvent avoir la logistique comme objet d'étude ou comme angle d'analyse (d'un objet ou non logistique). La présence des termes logistique ou SC dans le résumé ou dans le titre les rend particulièrement visibles comme des études associées à la logistique pour des non spécialistes. Nous n'avons pas retenu dans un premier temps les articles faisant l'objet d'une approche logistique sans mention explicite. Nous avons choisi pour ces articles une base accessible en ligne dans la plupart des universités (CAIRN) et avons centré notre étude sur quatre revues généralistes de gestion : *Gestion* (20 articles), *Revue Française de gestion* (19 articles), *Management & Avenir* (15 articles) et *La revue des Sciences de Gestion* (8 articles). La gestion de la chaîne logistique a fait l'objet d'un numéro spécial dans la revue *Gestion* (2006/3, vol. 31) et dans la *Revue Française de Gestion* (2008/6 sur le SCM et 2005/3 sur logistique et entreprise virtuelle). Chaque article a été examiné sur son contenu, pour déterminer la définition de la logistique et/ou de la chaîne logistique et/ou du SCM retenue, la problématique étudiée, la dimension stratégique de la logistique et/ou du SCM et sur la

bibliographie essentiellement pour le positionnement disciplinaire. Nous allons tout d'abord présenter comment la logistique est définie aujourd'hui par les différents auteurs étudiés (partie 1), puis nous verrons comment passer de la notion de chaîne logistique à celle de SCM stratégique (partie 2), sur l'articulation amont/aval et la place des prestataires logistiques (partie 3).

## 1 La logistique dans les entreprises

### 1.1 L'histoire de la logistique dans les entreprises

Plusieurs articles font référence à l'histoire de la logistique. Cette approche historique permet de mettre en relief la place que la logistique tient aujourd'hui dans les entreprises et dans les sciences de gestion. La logistique est en effet **une fonction récente et une jeune discipline** qui a beaucoup évolué en l'espace d'un demi-siècle : « en un demi-siècle, le concept de logistique a considérablement évolué. Limitée dans un premier temps à une recherche d'optimisation des stocks et de leurs mouvements (années 1970-1980), 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 1980-1990). A compter des années 1990, elle est reconnue comme un véritable levier concurrentiel, permettant de piloter les flux trans-fonctionnels et trans-organisationnels physiques, d'informations et financiers, dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service (Gozé-Bardin, 2009, p. 218). » Elle a donc 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.

Pour Abbad (2009), « si la logistique est née aux Etats-Unis à la fin des années 1940, cette fonction ne connaîtra un véritable essor en France qu'au début des années 1980. (...) L'importance grandissante du service logistique est expliquée, d'une part, par sa place croissante dans la structure de l'entreprise et, d'autre part, par son statut stratégique. Concernant ce deuxième point, la logistique, en s'intégrant dans la vision globale de l'entreprise industrielle ou commerciale, participe clairement et vivement à la **détermination des objectifs stratégiques** (Abbad, 2009, p 53). » Il a donc fallu attendre près de 20 ans pour que la logistique acquiert sa dimension stratégique, mais au bout de cette évolution non seulement la logistique est un soutien stratégique mais encore contribue-t-elle à la définition de la stratégie de l'entreprise. L'article de Colin (2005) permet de comprendre les différentes

étapes qui ont conduit à ce résultat et le processus cumulatif qui les lie : « la démarche logistique est (donc) entraînée dans une spirale d'améliorations continues et récursives (Colin, 2005, p. 136). »

Pour le contexte français, « la prise de conscience par l'entreprise de problèmes logistiques remonte au début des années 1960, lorsqu'il a fallu traduire sur le terrain des flux physiques les options ambitieuses du marketing naissant, fonction avec laquelle la logistique a d'emblée entretenu d'étroites proximités (Colin, 2005, p. 136). » En France (comme aux Etats-Unis), la logistique d'entreprise doit sa naissance au **marketing** et aujourd'hui encore, comme nous allons le voir par la suite, les deux disciplines se nourrissent l'une de l'autre. Lorsque la logistique apparaît dans l'entreprise dans les années 1960, elle reste dans un premier temps limitée à des tâches secondaires, mises en œuvre par les différentes fonctions de l'entreprise (dont la logistique ne fait pas encore partie) comme la distribution, la production, les achats (Colin, 2005). Ces tâches découlent principalement de problèmes de transport, de manutention ou d'entreposage. La vision globale n'existe pas encore mais les acteurs opèrent de « multiples optimisations disjointes » (Colin, 2005), en s'appuyant entre autres sur la recherche opérationnelle qui va provoquer « une véritable explosion de techniques d'aide à la décision (Ponce et al, 2007, p. 55). »

Dans les années 1970, les optimisations disjointes sont remises en cause par le constat selon lequel des solutions logistiques optimales pour une fonction peuvent ne pas l'être pour les autres : « 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, p. 137). C'est le début de l'approche globale ou encore de l'**intégration**. Cette nouvelle place de la logistique permet d'améliorer la réponse de l'entreprise aux attentes du marché. A la notion d'efficience, présente dès les débuts de la logistique (qui est vue principalement comme un centre de coût), s'ajoute celle d'efficacité : « Ces dialogues et ces concertations logistiques se traduisent par une plus grande flexibilité et une meilleure réactivité des réponses apportées par la firme aux attentes du marché, et donc à une amélioration de la performance du couple efficience (coût)/efficacité (service) (Colin, 2005, p 137). » La logistique devient progressivement une fonction, génératrice de coût mais également de service et de satisfaction du client. Toutefois, sa transversalité se heurte aux silos fonctionnels et aux conflits de pouvoirs avec les autres fonctions et notamment la gestion de production, qui est considérée comme le facteur de

compétitivité (Ponce et al, 2007). Néanmoins, la direction générale s'y intéresse (Colin, 2005).

La logistique ne se limite plus aux produits finis, elle intègre les matières premières, mais elle reste dans un premier temps **fractionnée entre l'amont et l'aval** de la chaîne de création de valeur. Du côté de l'aval, « à compter des années 1970, les distributeurs ont fait de la logistique un outil de compétitivité (Gozé-Bardin, 2009, p. 217). » L'aval se concentre sur la distribution et l'amont sur la gestion des matières : « Les différentes composantes de la logistique furent regroupées en amont et en aval pour donner respectivement lieu à ce qu'on appelait la gestion des matières et la distribution physique au début des années 1970. Par la suite on a compris les avantages liés à l'intégration de l'amont et de l'aval en proposant la gestion de tout le système logistique, d'où le concept de logistique intégrée (Ponce *et al.*, 2007, p. 61) . »

Par ailleurs, la logistique recouvre deux types de compétences : des compétences opérationnelles (qui peuvent être sous-traitées) mais aussi des compétences organisationnelles spécifiques (Colin, 2005). Pour fonctionner elle va s'appuyer sur les systèmes informatiques et les systèmes d'information. Elle prend, dans les années 1980, une **dimension de pilotage** : la logistique « peut enfin être définie comme une démarche de pilotage et de gestion des flux physiques de marchandises par des flux virtuels d'informations associées. » (Colin, 2005, p. 138). Toujours selon Colin (2005), elle acquiert alors sa dimension anticipatrice. La logistique reçoit le soutien des directions financières qui cherchent à réduire le poids financier des stocks avec notamment le développement du kanban et du Juste à Temps qui vont d'abord se développer dans l'industrie mais qui vont également se répandre dans la distribution à partir du milieu des années 1980. Dès lors, son caractère stratégique ne va cesser de s'affirmer. Non seulement la logistique participe à la différenciation du produit par le service et à la rentabilité de l'entreprise par les coûts mais encore a-t-elle un horizon temporel qui s'élargit du fait de sa fonction de pilotage et de planification.

Les années 1990 marquent pour Colin (2005) une rupture, car la logistique s'ouvre à des fonctions sans lien direct avec les flux comme la vente ou la gestion de projet. « Les options prises par le management logistique vont surdéterminer les choix organisationnels de la firme » (Colin, 2005, p. 139) ; l'entreprise passe d'une gestion des flux à une **gestion par les flux**. Le développement de la flexibilité et du JAT va d'autre part mettre en avant l'approvisionnement dans les entreprises : « la mise en place des systèmes de production

flexibles, dont le juste à temps, aurait été impensable sans le concours des approvisionnements. La recherche de sources fiables d'approvisionnement, l'établissement de partenariats, la sous-traitance, les négociations de contrats, les ententes sur les niveaux de qualité ainsi que l'adoption de technologies transactionnelles (entraînant l'innovation des modèles d'affaires) constituent tous des processus de gestion clés soutenus par cette fonction (Ponce et al, 2007, p. 58). »

Au milieu des années 1990, la logistique sort des frontières de l'entreprise en recherchant le pilotage de la **chaîne logistique inter-organisationnelle** : « L'objectif est alors de redessiner les frontières commerciales, ingénieriques, industrielles et logistiques entre plusieurs organisations, juridiquement distinctes mais liées par et sur un même marché, en projetant sur celles-ci un modèle de gestion par les flux susceptible d'autoriser un pilotage stratégique et logistique des flux de l'ensemble des firmes impliquées (Colin, 2005, p. 142) ». C'est la naissance du supply chain management. Le recentrage des entreprises sur leurs activités stratégiques va permettre par ailleurs le développement des prestataires de service logistique (Ponce et al, 2007). La logistique est à la fois stratégique et inter-organisationnelle.

La logistique est donc une jeune quinquagénaire que cela soit en tant que fonction ou que discipline de gestion. Sa dimension stratégique ne se profile qu'à partir des années 1980 pour les entreprises les plus matures sur ce plan. Si elle est à l'origine un produit du marketing, elle est aujourd'hui une fonction et une discipline autonome. Sa dimension stratégique s'explique par son caractère différenciateur tant au niveau des coûts (efficience) 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 autre vision de l'organisation et de son environnement par son approche par les flux. Pour la période la plus récente, la logistique a encore subi des transformations par l'intégration du développement durable dans les orientations stratégiques et par l'internationalisation des activités, comme nous allons le voir maintenant.

## **1.2 Logistique et développement durable**

L'histoire ne s'arrête pas là. Les préoccupations environnementales et de développement durable ont favorisé le développement de **la logistique à rebours et de la logistique verte** (Ponce et al, 2007) qui sont fort différentes de la logistique traditionnelle. Si par l'approche transversale, la logistique inverse n'est qu'une facette de la logistique traditionnelle, d'un

point de vue technique elle repose sur des acteurs, des activités et des ressources différentes où le PSL a un rôle à jouer ( Fulconis et al, 2010).

De même, la chaîne logistique en contexte de développement durable diffère de la chaîne logistique traditionnelle : « En contexte de développement durable, la chaîne logistique est une **forme organisationnelle étendue**, regroupant des acteurs –marchandiseurs, détenteurs, récupérateurs, opérateurs, acteurs politiques- selon un intérêt commun lié à la circulation des flux physiques de déchets et d'informations qui y sont associées. ...Les acteurs n'ont pas de place préétablie dans la chaîne logistique en contexte de développement durable, car ils peuvent jouer de multiples rôles. » (Monnet, 2006, p. 79) L'environnement de l'entreprise devient plus complexe et son diagnostic est facilité par l'approche logistique.

Même si le transport a été le premier impacté, c'est bien toute la chaîne logistique qui se trouve confrontée aux problèmes de durabilité (Akono et Fernandes, 2009). **La responsabilité des entreprises s'étend à leur chaîne logistique.** « Face à des clients de plus en plus avertis, des Etats et des organisations non gouvernementales de plus en plus pressants, les entreprises sont contraintes de prendre en considération les problèmes environnementaux et sociaux présents dans leur supply chain. » (Ageron et Spalanzani, 2010, p. 158). Elles doivent notamment le faire dans le choix et la gestion de leurs fournisseurs, ces activités conditionnant par ailleurs leur avantage concurrentiel. « La logistique verte, ou green logistics, se présente comme un système qui cherche à économiser les ressources, à éliminer les déchets et à améliorer la productivité. Elle doit avoir la plus petite empreinte sur l'environnement et doit être source d'avantages concurrentiels pour les entreprises qui la mettent en place. » (Ageron et Spalanzani, 2010, p. 160).

Cependant la dimension environnementale et sociétale de la chaîne logistique reste encore pour l'heure au second plan des préoccupations des entreprises. L'étude quantitative des auteurs confirme que « le DD, en 2009, reste encore, fondamentalement une affaire de volonté de la direction générale », que « par ailleurs, il semblerait que la vision du DD dans l'entreprise reste confuse et limitée. En effet, le DD renvoie à une multitude de démarches et d'actions et est le plus souvent associé à la seule dimension environnementale. » « La problématique durable doit être d'abord acceptée et construite en interne avant d'être diffusée dans l'ensemble de la chaîne logistique » et « lorsqu'elle existe (...) la chaîne logistique durable se construit de préférence avec des fournisseurs de grande taille, proches géographiquement et sensibilisés au DD. » (Ageron et Spalanzani, 2010, p. 169).

Aujourd'hui, pour de Corbière et al (2010), « l'optimisation des opérations logistiques sous contrainte environnementale, semble bien passer par une mutualisation des informations. » (de Corbière et al, 2010, p. 327) mais leurs entretiens montrent que **les effets économiques priment sur les effets écologiques.**

Depuis une dizaine d'années, les stratégies des entreprises en matière de développement durable ont donc modifié la logistique par deux biais : en introduisant d'une part des pratiques logistiques dites environnementales et/ou favorables à un développement plus durable et en portant d'autre part l'attention sur la chaîne logistique et en diffusant la responsabilité des entreprises le long de cette chaîne. De nouvelles compétences, sources d'avantages concurrentiels sont développées, même si nous n'en sommes qu'au début.

### 1.3 La mondialisation

Aujourd'hui, les entreprises s'appuient sur des chaînes qui sont devenues **mondiales** : « les chaînes logistiques peuvent maintenant traverser plusieurs mers et continents, depuis l'origine des matières premières jusqu'au consommateur final. Ces chaînes ont atteint une longueur et un volume sans précédent. ... L'impact de l'approvisionnement global sur les réseaux logistiques est clair. Les entreprises profitent de coûts d'achat et de production réduits grâce à une main-d'œuvre à bas prix. En contrepartie, ces entreprises voient leurs délais d'approvisionnement se rallonger et leurs activités logistiques, notamment les activités de transport, se compliquer. » (Véronneau et al, 2008, p. 150). Les chaînes logistiques sont de plus en plus **instables** : « De nos jours, la chaîne logistique tend à évoluer d'une configuration linéaire et stable dans le temps vers une structure réticulaire dynamique, aux agencements temporaires car modelés par une demande du marché (Fabbe-Costes, 2007). Ces nouvelles formes d'organisations requièrent des compétences spécifiques, sources de différenciation.

Le tableau 1 permet d'avoir une vision synthétique de cette évolution de la logistique sur 50 ans.

**Tableau 1 : 50 ans de logistique dans les entreprises**

Années	Logistique dans l'entreprise	Fonctions concernées	Outils et modèles (exemples)	organisation
1960	Activités liées au Transport, à la manutention, à l'entreposage ; recherche d'efficience	Conflit avec la gestion de production ; activités utiles au marketing	Wilson (1934) ; Forrester (1958) ; Utilisation de la recherche opérationnelle ;	Optimisations disjointes par les différentes fonctions de l'entreprise
1970	Gestion des flux pour	Fonction	Utilisation de la	Recherche de compromis



	augmenter la réactivité et la flexibilité ;	logistique ; création de l'ASLOG ; Intérêt de la Direction Générale	recherche opérationnelle ; MRP	logistiques dyadiques entre des fonctions liées par un même flux
1980	Dimension anticipatrice (planification) et stratégique ; Gestion et contrôle des stocks	Appui des directions financières qui cherchent à réduire le poids financier des stocks ; notion de processus (commune à la gestion des opérations) ; dimension stratégique	MRP2 ; DRP bases logistiques distributeurs ; kanban ; JAT, importance des systèmes d'information	Double dimension de la logistique, organisationnelle et opérationnelle (qui peut être sous-traitée) ;
1990	Gestion par les flux ; SCM	S'ouvre à d'autres fonctions comme la vente, la gestion de projet	ERP, cross-docking, GPA, EDI, ECR, CPFR	“les options du management stratégique surdéterminent les choix organisationnels de la firme” (Colin, 2005) Dimension inter-organisationnelle avec le SCM
2000 ; 2010	Logistique et SC durables/responsables ; chaînes virtuelles ; GSCM ;	GRH	Mutualisation ; « usines logistiques » du e-commerce	Responsabilité sociale étendue à la chaîne logistique ; hyper-concurrence entre les chaînes logistiques

#### 1.4 Logistiques

Ces différentes dimensions de la logistique ne se sont pas substituées au fil du temps, mais se sont **cumulées** et ont donc conduit à une logistique multiple aujourd'hui. Lièvre et Gautier (2009) proposent une **grille d'analyse** permettant de diminuer la complexité apparente de la logistique aujourd'hui. Pour Lièvre et Gautier (2009), « Il nous semble possible d'identifier quatre manières d'aborder la logistique que l'on peut décliner comme des polarités opposées, nous les avons nommées : **optimisation logistique, logistique expérimentielle, gestion des flux, gestion par les flux.** Il est possible d'opposer ces différentes polarités autour de deux axes : l'axe vertical qui oppose une logistique d'optimisation à une logistique expérimentielle, l'axe horizontal qui oppose une gestion des flux à une gestion par les flux.» (Lièvre, Gautier, 2009, p 198) Dans la logistique d'optimisation « la solution logistique repose sur la mobilisation de la logique formelle pour répondre à un problème pratique » comme la recherche opérationnelle ; pour la logistique expérimentielle, « la solution logistique repose sur la capitalisation de l'expérience humaine en matière de mise en œuvre organisationnelle »

(Lièvre et Gautier, 2009, p. 198). Les auteurs associent la gestion des flux à la stratégie logistique et la gestion par les flux à la logistique.

La logistique est à la fois soutien et vecteur de décision stratégique. Elle participe clairement à la détermination des objectifs stratégiques (Abbad, 2009) et a une mission stratégique par la qualité, le coût et le délai (Jawab et al, 2006). La logistique peut donc être limitée à un rôle opérationnel, peut être une fonction support ou participer à la stratégie de l'entreprise. Ces différentes dimensions se retrouvent dans les articles étudiés (tableau2) et font donc bien l'objet d'une diffusion dans les revues généralistes de gestion.

**Tableau 2 : La logistique dans les articles de la base Cairn**

Logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensemble des activités d'exécutions de niveau hiérarchique le plus basique produisant directement des livrables (Pacquin et al, 2006)</li> <li>- « Technologie de la maîtrise de la circulation physique des flux de matières et marchandises transférés au sein de supply chains entre plusieurs entreprises industrielles, commerciales et de services » (Paché, 2009, p. 54)</li> <li>- « Technologie de rationalisation de l'organisation en vue de son pilotage », passant par la modélisation des processus rendant compte des interactions entre les flux ( Lièvre, 2006)</li> <li>- Gestion des flux à l'origine de modèles logistiques variés (Durand, 2008)</li> <li>- « Démarche transversale planifiant, mettant en œuvre et contrôlant des flux physiques et informationnels du point de consommation jusqu'au point d'origine » (Fulconis et al, 2009, p. 88)</li> <li>- Démarche pratique stratégique de mise en œuvre organisationnelle (Lièvre, 2007)</li> <li>- Fonction et concept évolutifs (Colin, 2005 ; Gozé-Bardin, 2009 ; Monnet, 2006)</li> </ul>
Management logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Fraction du management de la supply chain qui prévoit, met en place et maîtrise de façon efficiente et efficace les flux aller et retour de marchandises, leur entreposage et des services grâce à des informations associées, de manière à satisfaire les exigences du client » (Colin, 2005, p. 147)</li> </ul>

## 2 De la chaîne logistique au SCM

La logistique est une fonction, plus ou moins mature dans les entreprises aujourd'hui, mais aussi une discipline et un objet d'étude pour les chercheurs. Plus précisément, l'objet le plus étudié dans notre population est la chaîne logistique ou supply chain et sa gestion ou supply chain management , soit le développement le plus récent de la logistique. Cela est conforme à l'observation de Fabbe-Costes et Lancini (2009). L'évolution de la logistique dans les entreprises a conduit à une évolution de la recherche sur l'entreprise : « l'évolution dans la manière de concevoir la gestion des chaînes logistiques, depuis une vision technicienne égocentrée jusqu'à une approche plus globale par les processus, a progressivement fait glisser l'attention des chercheurs de l'entreprise vers la chaîne dans son ensemble, avec un intérêt particulier pour l'articulation des entreprises entre elles. » (Fabbe-Costes et Lancini ,2009, p.

123). Cette tendance s'observe aussi dans des revues spécialisées comme *Logistique & Management* (Annexe 1).

## 2.1 Définitions de la chaîne logistique et du SCM

Le tableau 3 reprend différentes définitions des auteurs de la chaîne logistique (ou supply chain) et du SCM. La chaîne logistique peut être vue comme un ensemble (de personnes, d'actions, de ressources ou d'opérations), un système, un enchaînement de processus, un réseau (d'organisations ou d'entreprises) ou encore comme une structure réticulaire dynamique à l'origine des flux. Elle peut même devenir un mode d'analyse. Le SCM est un type de gestion, de coordination, d'échange voire une philosophie managériale de cette chaîne.

**Tableau 3 : Chaîne logistique et SCM**

Chaîne logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensemble de personnes qui participent aux flux (Michrafy et al, 2006)</li> <li>- Ensemble d'activités et de ressources dédiés à la circulation de produits et matières (Morana et Paché, 2003)</li> <li>- Ensemble d'activités et d'opérations soutenant différentes fonctions liées aux produits (Paché, 2009)</li> <li>- Système de circulation physique des produits ( donnant accès aux modèles d'affaires ; Detchessahar et al, 2003)</li> <li>- Enchaînement de processus (Giard et Mendy, 2007)</li> <li>- Réseau d'entreprises en interaction (Halley, 2004)</li> <li>- Réseau d'organisations (Véronneau et al, 2008 ; Rivard-Royer et Beaulieu, 2002 ; Ageron et Spalanzani, 2010) liées par des processus</li> <li>- Forme d'organisation aux contours flous basée sur la coopération (Colin, 2005)</li> <li>- Forme d'organisation regroupant des acteurs selon un intérêt commun (Monnet, 2006)</li> <li>- Forme d'entreprise virtuelle (Fenneteau et Naro, 2005)</li> <li>- Structure réticulaire dynamique (Fabbe-Costes, 2007)</li> <li>- Vision processus pour la résolution de problèmes (Giard et Mendy, 2007)</li> <li>- Mode d'analyse de l'environnement de l'entreprise innovant (Roussat et Fabbe-Costes, 2008)</li> </ul>
SCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des flux le long de la chaîne logistique (Merminod, 2005 ; Evrard et Spalanzani, 2006)</li> <li>- Inclut la coordination et la coopération entre les partenaires du canal (Colin, 2005)</li> <li>- Implantation et fonctionnement d'un système d'échange le long de la chaîne logistique (Morana et Paché, 2003)</li> <li>- Planification conjointe, coordination et intégration de processus ; alignement stratégique (Halley, 2004)</li> <li>- Perspective de pilotage par l'aval et par la valeur (Fabbe-Costes et Lancini, 2009)</li> <li>- Objectif d'intégration (Roy et al, 2006 ; Michrafy et al, 2006)</li> <li>- Philosophie managériale (Gozé-Bardin, 2009 ; Colin, 2005 ; Monnet, 2006 ; Fabbe-Costes et Lancini, 2009)</li> <li>- Fonction support de la stratégie générale et vecteur de nouvelles stratégies ; philosophie managériale transverse et intégrative (Fabbe-Costes et Lancini, 2009)</li> </ul>

Une fois encore, la variété des définitions pourrait dérouter, mais la diversité apparente découle pour partie des différents niveaux possibles du **SCM : opérationnel, tactique ou stratégique**. Ainsi par exemple, pour Halley (2004), « La chaîne logistique se définit comme un réseau d'entreprises en interaction dont l'objectif est de livrer un produit ou un service à l'utilisateur final en coordonnant les activités associées au mouvement des biens de la matière première jusqu'à la livraison du produit fini par des combinaisons efficaces de ressources qui contribuent à la création et à la livraison de la valeur. » (Halley, 2004, p 55). La gestion de la chaîne logistique peut se faire selon trois niveaux : planification conjointe et coordination pour la gestion des stocks, le processus de commande, la réception et la manutention, la préparation des commandes, l'expédition et la livraison (logistique administrative), l'intégration des processus clés pour les relations avec les clients et le service, la gestion de la demande, l'exécution des commandes, la gestion des flux, le MRP (logistique tactique), et l'alignement stratégique pour établir des buts et objectifs communs, des relations adaptées au contexte, un partage des ressources, des mesures intégrées de la performance (logistique stratégique). La diversité s'explique aussi par les **différentes problématiques des auteurs et donc des éclairages différentes de la chaîne logistique**.

## **2.2 Collaboration, création de valeur et avantage concurrentiel**

La chaîne logistique est une **conséquence des choix d'allocation des ressources** des entreprises. Ces ressources peuvent être développées en interne ou être externes avec notamment la sous-traitance. Or cette sous-traitance va non seulement impacter la chaîne logistique mais aussi le besoin en SCM : « D'un côté, la stratégie de la sous-traitance vise à réorganiser les activités et à les distribuer auprès de diverses entreprises spécialisées dans des segments de marché pointus afin d'exploiter au maximum les forces de chacune. De l'autre, la stratégie de la gestion de la chaîne logistique doit supporter les investissements nécessaires à la coordination des actes de commandement et à la gestion des processus clés (Halley, 2004, p. 55) ». Chaque situation est particulière, néanmoins mieux vaut « l'intégration hâtive de contraintes logistiques tout au long des processus de décision et de déploiement de la stratégie de sous-traitance » et « une gestion étroite de la chaîne logistique visant à réduire les effets négatifs découlant de la multiplication du nombre d'acteurs et les difficultés de coordination qui en résultent. » (Halley, 2004, p. 55)

La création de valeur s'en trouve modifiée. Les entreprises aujourd'hui s'appuient sur de la **création de valeur partenariale** pour compléter leur propre création de valeur (Evrard Samuel et Spalanzani, 2006) ; La baisse des coûts de transaction, des logiques financières, la

recherche de flexibilité, des procédures pour améliorer la qualité, des relations denses entre partenaires, des innovations technologiques ont été les conditions d'émergence du SCM. Après une phase d'excellence organisationnelle (basée sur les ressources internes), une phase d'externalisation des activités non stratégiques, les entreprises étudiées par les auteurs sont en train d'amorcer la troisième phase de développement à l'international<sup>1</sup>: celle d'organisation globale avec des usines références pour développer des processus, des produits et des technologies innovants. « L'organisation mise en œuvre doit contribuer à la création de connaissance et de valeur pour l'ensemble des partenaires. Quelle que soit la taille et le métier de l'entreprise, il semblerait que l'on évolue vers un modèle d'organisation favorisant un fonctionnement transversal de l'entreprise et surtout plus collaboratif (pilotage d'un réseau d'entreprises partenaires à l'échelle mondiale), afin de mieux satisfaire le client final et de créer davantage de connaissance et de valeur pour l'ensemble des entreprises du réseau (Evrard Samuel et Spalanzani, 2006, p. 33) ».

Le pilotage de la chaîne logistique, sur laquelle repose la chaîne de valeur, prend donc bien une dimension stratégique par la création de valeur qu'il engendre. Cette création est conditionnée par **des pratiques plus collaboratives** (l'autorité hiérarchique ayant disparu). Pour Michrafy et al. (2006), « La chaîne logistique peut être définie comme un ensemble de personnes (morales ou physiques) qui participent directement aux flux en amont et en aval de produits, services, d'informations et de produits financiers qui vont d'un point jusqu'au client. ... La gestion de la chaîne logistique implique une synchronisation de toutes les activités de la chaîne. L'objectif recherché est la création de valeur ajoutée pour le client et pour tous les acteurs de la chaîne logistique. Cela suppose tout d'abord une intégration complète des acteurs de la chaîne en ce qui concerne le partage des informations (niveau de stocks, prévisions, tec.) et la coopération (stratégies de partenariats). Ensuite un partage des risques et des bénéfices est nécessaire à l'engagement des membres de la chaîne et à leur coopération à long terme. Enfin les acteurs doivent avoir la volonté de satisfaire les clients (Michrafy, Estampe et Paul (2006), p 15) ». Leur étude de 88 sociétés européennes montre des liens forts entre les indicateurs de performance financière, commerciale et de la chaîne logistique (modèle SCOR).

La gestion de la **chaîne logistique est un facteur de différenciation stratégique** (Roy et al., Lapidé, 2006). Pour El Ouardighi et al (2008), une SC coordonnée est plus performante

---

<sup>1</sup> de Ferdows (1997)

qu'une SC non coordonnée. Selon Nagati et al. (2009), « La collaboration dans la chaîne logistique est (donc) considérée comme un facteur essentiel pour créer un avantage concurrentiel. Les enjeux de cette collaboration sont multiples : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, la focalisation de l'entreprise sur ses compétences de base, l'augmentation des revenus et la réduction des délais (Nagati et al, 2009, p. 27).

Cependant, « La gestion de la chaîne logistique poursuit un objet d'intégration » (Roy, Landry et Beaulieu (2006), p 75) mais les initiatives en ce sens sont mises à mal par les comportements individualistes et les jeux de pouvoir (Tapiero, 2008). Une enquête réalisée auprès de 146 entreprises met en évidence les **limites dans les pratiques** du SCM (El Ouardighi et al, 2008) Par ailleurs, toutes les collaborations ne nécessitent pas la même intensité : « le succès d'une relation de collaboration peut se vivre à différents niveaux d'intensité. Trois études de cas vérifient que pour chaque type de collaboration, les objectifs communs poursuivis par les partenaires sont atteints (Nagati et al., p. 34) ».

Les entreprises ayant poussé le plus loin la sous-traitance sont appelées **entreprises virtuelles**. Pour ces entreprises « La logistique est reconnue comme une dimension critique de la réussite des entreprises dites virtuelles. Inversement, celles-ci adoptent des fonctionnements en matière de gestion des flux qui représentent des défis pour la logistique. » (Fabbe-Costes, 2005) et jouent un rôle dans le processus d'apprentissage. « La qualité des collaborations qui s'instaurent au sein de cette entité virtuelle apparaît comme un facteur déterminant dans la maîtrise d'un avantage concurrentiel soutenable. » Une telle collaboration conjugue contrôle et confiance (Fenneteau et Naro, 2005, p. 217) ». Si donc la chaîne logistique découle des choix stratégiques d'allocation des ressources, en retour, ces chaînes supposent de développer des compétences spécifiques à la base du SCM pour garder l'avantage concurrentiel.

Une fois encore le lien entre logistique et stratégique est double ; appliquée au pilotage de la chaîne, la logistique soutient mais est aussi vecteur de stratégie ; sa jeunesse néanmoins freine la mise en œuvre de cette dimension stratégique et est à l'origine de degrés de maturité différents.

### **2.3 Informations et connaissances : de l'excellence opérationnelle à l'excellence stratégique**

Le caractère stratégique du SCM est conditionné par la collaboration mais aussi et les **échanges d'information**. « L'efficacité du SCM repose à la fois sur le paradigme

collaboratif et sur l'intégration (des flux, des processus et activités, des systèmes et technologies et des acteurs) et des efforts d'ajustement permanents de la part des acteurs impliqués, ce qui suppose des échanges de données, d'informations et du partage de connaissances à la fois au niveau intra et inter-organisationnel. » (Fabbe-Costes et Lancini, 2009, 126).

Selon Véronneau et al (2008), la chaîne d'approvisionnement est aujourd'hui globale, longue et complexe ; elle nécessite donc l'utilisation d'informations nombreuses et circulant rapidement pour être pilotée, si possible en **temps réel** : « les entreprises se doivent de concevoir de nouvelles structures pour assurer le bon fonctionnement de leur chaîne logistique mondiale. L'accès à des informations clés en continu qui facilitent la prise de décisions rapides et appropriées apparaît comme étant un atout essentiel pour les chaînes logistiques d'aujourd'hui (Véronneau et al, 2008, p. 159) ».

Pour Halley et al (2006<sup>2</sup>), « l'habileté à maîtriser l'information est depuis de nombreuses années présentée comme un vecteur central dans la gestion des processus clés tout au long de la chaîne logistique » (Halley et al, 2006, p. 46). Si la synchronisation des flux repose plutôt sur des informations dites opérationnelles, la **capacité d'innovation** et d'amélioration des processus nécessite quant à elle d'échanger des informations plus complexes : les connaissances définies comme « des informations plus complexes à manipuler » (Halley et al, 2006, p. 46). Pour ces transferts il importe de réfléchir sur les mécanismes de communication et de partage des informations, ce que les auteurs appellent la connectivité de la chaîne. Ces deux types d'informations (supports de l'exécution ou véhiculant un savoir-faire et une valeur ajoutée) se combinent avec deux types de mécanismes (numérisé et personnalisé).

Parmi les informations échangées il ne faut pas oublier les **indicateurs de gestion**. « L'amélioration du fonctionnement de la chaîne logistique étendue sous-entend que l'ensemble des parties prenantes renonce à développer de manière désordonnée des solutions individuelles en contradiction avec le projet logistique d'ensemble, et accepte un contrôle externe pour vérifier la conformité de leurs comportements stratégiques (Morana et Paché, 2003, p. 186) ». Les auteurs proposent pour ce contrôle un tableau de bord SCM, permettant entre autres de faire comprendre les enjeux d'un projet logistique.

---

<sup>2</sup> reprenant l'approche de Christopher (1998)

Le SCM est aussi vecteur de nouvelles stratégies : « la logistique et, plus largement, le Supply Chain Management (SCM) se sont progressivement imposés ces vingt dernières années comme des fonctions stratégiques dans les entreprises et les organisations, à la fois comme support de leur stratégie générale, mais aussi comme vecteur de nouvelles stratégies (Fabbe-Coste et Colin, 2007, cités par Fabbe-Costes et Lancini, 2009, p. 125) ». Pour ces auteurs, la **gestion inter-organisationnelle des connaissances** est un levier potentiel d'amélioration des chaînes logistiques et le SCM un « terrain exemplaire » et un « contexte pertinent pour avancer dans la compréhension des enjeux, des réalités et du futur du IKM (gestion des connaissances inter-organisationnelle) ( Fabbe-Costes et Lancini, 2009, p. 140 ) ».

La chaîne logistique peut enfin être vue comme un mode d'analyse de l'environnement à des fins de prospection, et donc créatrice de connaissance : le processus d'anticipation peut se fonder sur une **grille de lecture SC** (processus d'intelligence logistique de Roussat et Fabbe-Costes, 2008). C'est l'approche par la logistique qui devient vecteur de connaissance sur l'environnement. Dans ce cas, pour ne pas risquer de passer à côté de signaux faibles, il convient d'adopter une vision large des supply chains et du SCM. « Plus précisément, le SCM est d'une part une philosophie managériale transverse et intégrative qui considère qu'il est stratégique de gérer de manière aussi collaborative que possible l'ensemble des flux d'une supply chain (depuis les fournisseurs les plus en amont, jusqu'aux clients finaux et au-delà, incluant le recyclage et la mise au rebut). Le SCM est d'autre part une approche managériale tactique et opérationnelle de pilotage des flux « par l'aval », garante de l'articulation effective de l'offre et de la demande. Les objectifs du SCM, nécessairement alignés avec la stratégie de chaque entreprise au sein des chaînes, visent à améliorer l'efficacité des processus intra et inter-organisationnels et à créer de la valeur pour les actionnaires, les clients et autres parties prenantes (Roussat et Fabbe-Costes, 2008, p. 188-189) ». Sur cette base, les auteurs proposent un processus innovant d'intelligence logistique. Ce processus repose sur 4 étapes qui sont l'appréhension du contexte global (à grands traits), la stabilisation d'une modélisation globale, la définition des frontières et de la focale pour cerner le système et le décodage du futur du système.

Si la chaîne logistique découle le plus souvent des choix stratégiques d'allocation des ressources, ces différents travaux montrent que le SCM peut être à la fois source d'excellence opérationnelle (et réducteur de coût) mais aussi d'excellence stratégique ( et source d'avantage concurrentiel).



### 3 De l'aval vers l'amont

Même si la philosophie SCM préconise une approche globale de la chaîne, les centres d'intérêt des chercheurs peuvent se focaliser sur certaines parties de la chaîne : l'aval et la distribution, l'amont et la production et l'intermédiation avec la prestation logistique.

#### 3.1 Logistique et distribution

En aval de la chaîne, à l'image de l'évolution générale de la logistique dans l'entreprise, la logistique n'a cessé d'accroître son champ. L'atout stratégique de la logistique pour l'aval de la chaîne est avant tout la **différenciation du produit fini aux yeux du client final**. « D'un objectif premier de minimisation des stocks, sans augmentation du taux de ruptures, la logistique a continûment étendu son champs de compétence jusqu'à par exemple, pouvoir prendre en charge, très en aval de la chaîne, la différenciation retardée (« postponement ») ou le conditionnement en lots (« copacking »). En fait, dans un marché où il est devenu de plus en plus difficile de construire et de maintenir un avantage compétitif à travers le seul produit physique, la logistique participe à l'effort de fidélisation du client en élaborant et en fournissant un service différenciant, qui présente, de surcroît, l'avantage d'être plus difficilement imitable qu'un produit ou un prix (Gozé-Bardin, 2009, p. 219<sup>3</sup>). » Mais les enseignes doivent arbitrer entre maximisation du niveau de service et « maîtrise raisonnée des coûts logistiques » (Filser et Paché, 2006). En s'appuyant sur le modèle de la roue de la distribution Filser et Paché (2006) montrent que la dégradation du service logistique pourrait être une nouvelle source d'avantage concurrentiel, en permettant entre autres de réduire les coûts, ou de transformer l'acte d'achat du consommateur (logistique expérientielle). Filser et Paché (2006) poussent ainsi à s'interroger sur ce qu'est réellement une « pratique logistique gagnante ».

La logistique est à l'origine de **relations entre acteurs dans le canal de distribution**. Les relations logistiques dans le canal de distribution sont complexes, évolutives, non linéaires (Paché, 2005) : « Une réflexion en cercles concentriques, partant de la coopération Logistico-opérationnelle pour aller vers la coopération logistico-merkatique, souligne l'existence de paliers dans les logiques d'intention des industriels et des distributeurs, et surtout, la permanence de freins multiples » qui peuvent être humains et culturels, stratégiques et/ou financiers (Paché, 2005, p. 188) ». La logistique peut être une source de pouvoir ou un moyen de résistance (Noireaux et Poirel, 2009). L'approche par la logistique permet une autre lecture de la stratégie dans le canal de distribution.

---

<sup>3</sup> D'après Harrisson et al, 2005

Ces dernières années, le développement du **e-commerce** a généré des travaux spécifiques en logistique de distribution. Pour Dang Nguyen et Mevel (2007), c'est le marketing qui peut limiter le coût logistique (par la politique du podium pour limiter les références) ; pour Detchessahar et al, 2003, la logistique est un moyen de révéler (par l'étude de la supply chain) et de caractériser (par l'étude des ressources et des variables intermédiaires comme les stocks) les modèles d'affaires. « Les supply chains donnent accès aux modèles d'affaires dans la mesure où elles traduisent la structure d'investissement du site (les activités qui sont conservées et celles qui sont sous-traitées), l'organisation du service, les stratégies concurrentielles des acteurs à l'intérieur d'une même chaîne ou entre chaînes (Detchessahar et al, 2003, p 96) ». La performance de la chaîne d'approvisionnement ou de la chaîne logistique dans le e-commerce peut être vue comme une opportunité de gains (Rivard-Royer et Beaulieu, 2002), qui est souvent sous-estimée à tort (Paché, 2002), puisque c'est par exemple « la capacité des infrastructures logistiques – magasin ou centre de distribution- qui définit les frontières du marché qu'il est possible de couvrir (Paché, 2002, p. 43) ». Durand (2008, 2005) présente la logistique de distribution dans le e-commerce comme un atout, ou une compétence seuil conditionnant la réalisation possible d'une activité. Elle est à l'origine de différents modèles d'organisation ou modèles logistiques (Durand, 2008). Là encore, la logistique apparaît sous plusieurs formes allant du coût à une forme d'organisation stratégique sans oublier son pouvoir explicatif particulier des modèles d'affaires.

### **3.2 Logistique et production**

Des champs sont encore aujourd'hui disputés entre la logistique et la gestion des opérations comme le JAT, la gestion des stocks, le SCM, ou « logistique intégrée » ou « gestion de la chaîne logistique » (Ponce et al., 2007). La **gestion des opérations** a également connu une évolution : époque technologique de la révolution industrielle à la fin de la première guerre mondiale, époque mathématique à partir des années 1930, époque socio-technique à partir des années 1970 et époque politique de production avec prise en compte de la stratégie. Son domaine également n'a cessé de s'étendre. C'est également une fonction qui est devenue source de différenciation stratégique pour les entreprises de production : « Actuellement, les entreprises les plus performantes adoptent des stratégies des opérations complexes, combinant plusieurs options de fabrication, dont la production à l'interne, la sous-traitance et l'impartition (même à l'intérieur de leur réseau de production). Ces pratiques et la mondialisation entraînent la configuration des réseaux de production et l'intégration des

activités de la chaîne logistique, justifiant davantage l'expression « stratégie des opérations » car elle intègre la stratégie manufacturière (Ponce et al, 2007, p. 57) ».

Néanmoins, si les gestionnaires de production intègrent la logistique dans leur champs, ils ne lui nient pas son côté stratégique : « La logistique est souvent considérée comme un centre de coût dans les entreprises, compte tenu de l'importance des activités qui la composent, comme le transport et la gestion des stocks. Ces activités représentent environ 10% du PIB des pays développées et jusqu'à 17% du PIB des pays en émergence comme la Chine. Néanmoins, il est de plus en plus reconnu que la gestion de la chaîne logistique, ou chaîne d'approvisionnement, constitue aujourd'hui une importante source d'avantages concurrentiels pour les organisations qui excellent dans leur secteur d'activité (Ponce et al, 2007, p. 60) ». Elle peut également être source de production de savoir par la résolution de problèmes complexes : « La chaîne logistique a pour principal intérêt de conduire à une **vision processus** menant à l'analyse et la résolution de problèmes interdépendants le plus souvent traités de manière indépendante (Giard et Mendy, 2007, p.66) ».

Concernant la conception de nouveaux produits, « l'un des défis actuels en matière logistique est donc de faciliter la commercialisation de produits dont le processus de développement permet non seulement de satisfaire un besoin client dans la fenêtre d'introduction définie par le marché (notion de « time to market »), mais aussi de déboucher sur des produits conçus pour minimiser a priori les efforts logistiques liés à cette commercialisation. » (Calvi et al, 2005). Cela suppose une réelle intégration entre le client et ses fournisseurs à la fois sur un axe opérationnel (prévisions, production, livraison) mais aussi technologique (développement des nouveaux produits). Le champ de la logistique s'étend donc sur l'ensemble du processus « produit », allant **de sa conception à sa récupération et son retrait en fin de vie.**

### **3.3 Les prestataires de services logistiques**

Parallèlement au développement de la fonction, le secteur a également beaucoup changé ces dernières années, par le biais des prestataires de service logistique. « Ces fournisseurs de services logistiques se sont développés rapidement durant la dernière décennie et continuent de croître à un rythme soutenu. » (Roy, 2004, p. 66) La logistique est de plus en plus sous-traitée : « l'impartition des services logistiques est un phénomène mondial qui ne représente pas une mode, mais plutôt une tendance lourde dans la gestion de la chaîne logistique. » (Roy, 2004, p. 67). L'activité la plus sous-traitée reste le **transport** sortant, juste avant **l'entrepôt** pour l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord et le transport entrant pour

l'Asie-Pacifique (Roy, 2004). Ce phénomène a été amplifié avec la mondialisation : « la libéralisation des échanges commerciaux entraîne fréquemment une reconfiguration des réseaux logistiques, les usines devenant de plus en plus spécialisées avec des mandats de production continentaux. Les logisticiens doivent donc apprendre à redessiner leurs réseaux de production et de distribution à l'échelle internationale en utilisant les outils d'aide à la décision qui sont disponibles à cette fin. Cette reconfiguration est aussi l'occasion d'évaluer l'opportunité d'utiliser des centres de distribution à valeur ajoutée dont la gestion est de plus en plus souvent confiée à des 3PL. Au niveau international, les 3PL ont tendance à exploiter **des centres de distribution à valeur ajoutée** dédiés à un seul ou plusieurs clients. » (Roy, 2004, p. 71). En Europe, la distribution est souvent concentrée sur un pays pour l'ensemble des pays de l'Union. Les centres de finition et d'assemblage terminal sont de plus en plus gérés par des prestataires logistiques (Fulconis et Paché, 2005).

L'évolution est à la fois quantitative et qualitative : « Parallèlement à l'évolution de la démarche logistique, opérationnelle au départ, puis stratégique aujourd'hui, le rôle du prestataire de services logistiques, qui assure la réalisation d'activités logistiques pour le compte d'un donneur d'ordres, s'est lui aussi modifié. Il a développé ses activités de transport, d'entreposage, de traitement de commandes vers des activités d'étude, de conseil et de pilotage (Monnet, 2006, p. 80) ». Les PSL sont facteurs de performance : « Au sein des supply chains industrielles et commerciales, les prestataires de services logistiques (PSL) jouent en effet un rôle de plus en plus central : garants de la bonne coordination des flux de marchandises et d'information, la performance opérationnelle des PSL conditionne directement celle des supply chains dans lesquelles ils sont intégrés (Brulhart et Claye-Puaux, 2009, p. 65) ». **Leur performance conditionne à la fois leur avantage concurrentiel mais aussi celui de leurs clients et plus largement celui de la SC.** Ils doivent mettre en œuvre à ce titre une double capacité d'organisation et d'innovation qui peut s'appuyer sur le réseau et le capital social des responsables de sites de prestations logistiques (Brulhart et Claye-Puaux, 2009).

« En fait, il est possible de parler de véritable « révolution silencieuse » dans l'organisation des chaînes logistiques depuis une quinzaine d'années (Fulconis et Paché, 2005, p. 168) ». Les PSL peuvent être classés en PSL classiques (transport, manutention, stockage), PSL à valeur ajoutée (gestion d'opérations industrielles, commerciales, administratives ou informationnelles), PSL dématérialisés (qui « construisent leur prestation en mobilisant des

ressources auprès de sous-traitants spécialisés ») qui se sont développés dans les années 1990 (Fulconis et Paché, 2005, p. 169), mais qui restent pour l'instant **les moins nombreux**.

## **Conclusion :**

Si la logistique apparaît encore dans quelques articles comme un centre de coût, c'est bien sa dimension stratégique qui se diffuse dans les revues francophones généralistes de gestion. La variété des approches et des thématiques laisse voir une grande partie de sa richesse, même si quelques thématiques sont moins abordées que dans les revues spécialistes (comme l'innovation, la structuration de la pensée scientifique, la gestion des ressources humaines, la logistique des services, l'impact sur la performance).

C'est principalement par sa dimension inter-organisationnelle et le SCM qu'elle est développée. Si la compétence logistique et plus particulièrement celle liée au SCM est présentée comme créatrice de valeur et source d'avantage concurrentiel, les freins et les limites n'en sont pas moins évoqués. La logistique est stratégique, mais dans quelle mesure détermine-t-elle les stratégies d'entreprises ? Des travaux restent encore à diffuser sur ce sujet, notamment sur l'ampleur des pratiques. Beaucoup de travaux sont basés sur des études de cas, des analyses exploratoires. Les prestataires logistiques semblent également être amenés à prendre une place de plus en plus stratégique dans la chaîne logistique.

Les problématiques autour de la logistique se diffusent dans un grand nombre de revues non-logistiques ce qui témoigne de l'intérêt de la communauté scientifique pour le domaine, mais c'est surtout la chaîne logistique qui fait l'objet de recherches et ramené au nombre total de publications, les pourcentages restent faibles (moins de 3% pour la Revue Française de Gestion par exemple). Cependant, nous n'avons retenus que les publications les plus visibles en nous basant sur les titres et les résumés (pour la revue française de gestion une sélection sur la base de l'ensemble du texte conduirait à retenir le double d'articles).

La logistique peut être vue comme une compétence stratégique reposant sur une gestion stratégique des flux, sur une gestion stratégique découlant d'une approche de l'organisation par les flux, mais aussi comme une capacité d'analyse de l'environnement innovante pour le diagnostic stratégique et une source de construction de connaissances inter-organisationnelle difficile à imiter. La logistique n'est pas qu'une affaire de logisticiens, mais bien un domaine de la stratégie, centrée sur les flux et bien sur un angle d'attaque spécifique, porteur de sens, pour les chercheurs, véritable stratégie de recherche.

## **Bibliographie :**

- Abbad, H., (2009), « Le choix des PME par la grande distribution alimentaire : quel poids pour les critères logistiques ? », **Management & Avenir**, 2009/4 n° 24, p. 49-64
- Adam Ledunois, S. Baudasse, T., Renault, S., (2010), « Proximité et capital social : le cas des Parcs Industriels Fournisseurs », **Management & Avenir**, 2010/3 n° 33, p. 14-34
- Ageron, B. et Spalanzani, A., (2010), « Perceptions et réalités du développement durable dans les entreprises françaises. Le point de vue de l'acheteur », **Revue française de gestion**, 2010/6 n° 205, p. 157-171
- Akono, D. et Fernandes, V., (2009), « Impacts du développement durable sur les organisations logistiques », **Management & Avenir**, 2009/6 n° 26, p. 241-255
- Arnaud, N. et El Amrani, R., (2010), « Collaboration électronique et investissement relationnel. Étude de cas exploratoire d'un SIIO dans le secteur du meuble », **Revue française de gestion**, 2010/8 n° 207, p. 29-46
- Badot, O. et Paché, G., (2007), « Une logistique expérientielle pour la firme de distribution : du « zéro défaut » au « zéro ennui » », **Management & Avenir**, 2007/1 n° 11, p. 11-28
- Beaulieu, M. et Landry, S., (2002), « Comment gérer la logistique hospitalière? Deux pays, deux réalités », **Gestion**, 2002/3 Vol. 27, p. 91-98
- Bidan, M., (2006), « Systèmes d'information et territoires de l'entreprise (SITE). cartographie, cohérence et cohabitation à la lumière d'un projet d'intégration du système d'information de gestion », **Management & Avenir**, 2006/3 n° 9, p. 17-43
- Brulhart, F., Claye-Puaux, S., (2009), « Réseau, capital social et performance pour l'organisation : le cas des responsables de sites de prestation logistique », **Management & Avenir**, 2009/4 n° 24, p. 65-82
- Calvi, R., Blanco, E., Koike, T., (2005), « Coopérer en conception pour améliorer les supply chains de demain. Un défi pour les entreprises virtuelles », **Revue française de gestion**, 2005/3 n° 156, p. 187-202
- Chapman K. et Ellinger AE., (2009), "Constructing impact factors to measure the influence of supply chain management and logistics journals", **Journal of Business Logistics**, vol 30, n°2, p. 197-214
- Charvet, FF., Cooper, MC. et Garner, JT., (2008), "The intellectual structure of supply chain management : a bibliometric approach", **Journal of Business Logistics**, vol 29, 1, p. 47-73
- Chevreux, L. (2008), « Piloter la supply chain de produits qui ne se vendent pas », **Revue française de gestion**, 2008/6 n° 186, p. 117-132
- Colin, J. (2005), « Le supply chain management existe-t-il réellement ? », **Revue française de gestion**, 2005/3, n° 156, p. 135-149
- Dang Nguyen, G. et Mevel, O., (2007), « Nouvelle et ancienne économie .Vers une intégration réussie ? », **Revue française de gestion**, 2007/4 n° 173, p. 113-130
- de Corbière, F., Durand, B., Rowe, F., (2010), « Effets économiques et environnementaux de la mutualisation des informations logistiques de distribution : avis d'experts et voies de recherche », **Management & Avenir**, 2010/9 n° 39, p. 326-348
- Detchessahar, M., Journé, B., Kessous, E., (2003), « Logistique et modèles d'affaires. L'exemple du commerce électronique », **Revue française de gestion**, 2003/2 n° 143, p. 95-110
- Dornier, PP., Fender, M., (2007), **La logistique globale et le Supply Chain Management**, Eyrolles – Editions d'Organisation.
- Durand, B., (2008), « Les magasins de proximité : un atout logistique pour l'épicerie en ligne », **La Revue des Sciences de Gestion**, 2008/1 n°229, p. 75-83
- Durand, B., (2005), « L'épicerie en ligne : les atouts des petits commerces indépendants », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2005/4-5 n°214-215, p. 143-154

- El Ouardighi, F., De Giovanni, P., Tarondeau, J-C., (2008), L'expérience française du supply chain management, **Revue française de gestion**, 2008/6, n° 186, p. 89-116
- El Ouardighi, F., Jorgensen, S., Pasin, F., (2008b), « Contrat à prix de transfert et contrat de partage de revenu dans une supply chain », **Revue française de gestion** 2008/6 n° 186, p. 133-147
- Evrard, Samuel, K. et Spalanzani, A. (2006), « Stratégies de localisation et « Supply Chain Management » », **La Revue des Sciences de Gestion**, 2006/6 n°222, p. 25-34
- Fabbe-Costes, N., (2005), « La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles », **Revue française de gestion**, 2005/3 n° 156, p. 151-166
- Fabbe-Costes, N. et Lancini, A., (2009), « Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis », **Management & Avenir**, 2009/4 n° 24, p. 123-145
- Fenneteau, H. et Naro, G., (2005), « Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques », **Revue française de gestion**, 2005/3 n° 156, p. 203-219
- Filser, M. et Paché, G., (2008) « La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques », **Revue française de gestion**, 2008/2 n° 182, p. 109-133
- Filser, M. et Paché, G., (2006), « La dégradation du service logistique comme source d'avantage concurrentiel : l'étrange paradoxe de la distribution française », **Gestion**, 2006/3 Vol. 31, p. 36-45
- Fulconis, F., Monnet, M., Paché, G., (2009), « Le prestataire de services logistiques, acteur clé du système de logistique inversée », **Management & Avenir**, 2009/4 n° 24, p. 83-102
- Fulconis, F. et Paché, G., (2005), « Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », **Revue française de gestion**, 2005/3 n° 156, p. 167-186
- Giard, V. et Mendy, G., (2007), « De l'approvisionnement synchrone à la production synchrone dans la chaîne logistique », **Revue française de gestion**, 2007/2 n° 171, p. 65-88
- Gomez, PY. et Chevallet, R. (2011), « Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail. Hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale », **Revue française de gestion**, 2011/5 n° 214, p. 107-125
- Gozé-Bardin, I., (2009), « Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », **Management & Avenir**, 2009/4 n° 24, p. 217-236
- Halley, A., Beaulieu, M., Roy, J., (2006), « Quel niveau de connectivité pour votre chaîne logistique? Du temps réel aux besoins factuels », **Gestion**, 2006/3 Vol. 31, p. 46-55
- Halley, A., (2004), « Sous-traitance et chaîne logistique ou la nécessaire intégration des deux stratégies », **Gestion**, 2004/2, Vol. 29, p. 48-56
- Jawab, F., Bouami, D., Talbi, A., (2006), « Le réapprovisionnement continu dans les réseaux industriels, vers une meilleure gestion des interfaces de la « supply chain » », **La Revue des Sciences de Gestion**, 2006/2 n°218, p. 123-137
- Jobin, MH., Beaulieu, M., Philippe, R., (2001), « Étude comparative des pratiques de réapprovisionnement de fournitures médicales dans les CLSC : l'a b c de la démarche poursuivie », **Gestion**, 2001/1 Vol. 26, p. 18-27
- Landry, S., Beaulieu, M., (2006), « Entretien avec André Martin. La chaîne logistique : une vision, une passion! », **Gestion**, 2006/3 Vol. 31, p. 105-108
- Landry, S. et Beaulieu, M., (2001), « La logistique hospitalière : un remède aux maux du secteur de la santé? », **Gestion**, 2001/4 Vol. 26, p. 34-41
- Lièvre, P. et Gautier, A., (2009), « Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendies et secours », **Management & Avenir**, 2009/4 n° 24, p. 196-216

- Martel, A., M'Barek, W., D'Amours, S., (2006), « L'influence des facteurs internationaux sur la compétitivité des réseaux de création de valeur multinationaux : le cas des compagnies canadiennes de pâtes et papiers », **Gestion** 2006/3 Vol. 31, p. 85-96
- Merminod, N., (2005), « Le métier d'acheteur de production : une typologie », **Management & Avenir**, 2005/4 n° 6, p. 85-103
- Monnet, M., (2006), « L'élaboration des stratégies de logistique inversée », **Gestion**, 2006/3 Vol. 31, p. 78-84
- Morana, J. et Gonzalez-Feliu, J., (2011), « Le transport vert de marchandises : l'expérience de la ville de Padoue en Italie », **Gestion**, 2011/2 Vol. 36, p. 18-26
- Morana, J. et Paché, G., (2003), « Quels indicateurs de gestion pour le projet logistique ? », **Revue française de gestion**, 2003/6 n° 147, p. 185-198
- Nagati, H., Rebolledo, C., Jobin, M.H., (2009), « Collaboration entre les acteurs de la chaîne logistique : conditions de succès », **Gestion**, 2009/1 Vol. 34, p. 27-36
- Noireaux, V. et Poirel, C., (2009), « Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution : la logistique face aux jeux des acteurs », **Management & Avenir**, 2009/4 n° 24, p. 32-48
- Pache, G., (2005), « Initier une coopération logistique et mercatique. Entre industriels et distributeurs, ou la nécessaire politique des « petits pas » », **La Revue des Sciences de Gestion**, 2005/4-5 n°214-215, p. 177-188
- Paché, G., (2002), « La logistique de distribution du commerce électronique : des défis économiques, managériaux et écologiques à l'horizon », **Gestion**, 2002/5 Vol. 27, p. 39-45
- Paché, G., (2002), « L'évolution des relations logistiques entre industriels et détaillants : coopération ou simple coordination ? », **Gestion**, 2000, n°1, p. 109-124
- Peljak, D. (2002), « La subsidiarité : le défi de l'hôpital du xxie siècle », **Gestion**, 2002/3 Vol. 27, p. 134-141
- Ponce, S., Landry, S., Roy, J., (2007), « De l'organisation scientifique du travail à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les 100 ans de la gestion des opérations, de la production et de la logistique », **Gestion**, 2007/3 Vol. 32, p. 52-65
- Qu, C., (2008), « Approches du management de la supply chain en circuit fermé », **Revue française de gestion**, 2008/6 n° 186, p. 183-200
- Rivard-Royer, H., Beaulieu, M., (2002), « L'évolution du commerce électronique et la performance de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé : changement de paradigme », **Gestion**, 2002/4 Vol. 27, p. 17-23
- Roussat, C., et Fabbe-Costes, N., (2008), « Une démarche d'exploration prospective : le processus d'intelligence logistique », **Management & Avenir**, 2008/3 n° 17, p. 185-204
- Roy, J., Landry, S., Beaulieu, M., (2006), « Collaborer dans la chaîne logistique : où en sommes-nous? », **Gestion**, 2006/3 Vol. 31, p. 70-76
- Roy, J., (2004), « L'impartition de services logistiques : une pratique de plus en plus répandue à travers le monde », **Gestion**, 2004/2 Vol. 29, p. 66-73
- Tapiero, C. S., (2008), « Analyse des risques et prise de décision dans la chaîne d'approvisionnement », **Revue française de gestion**, 2008/6 n° 186, p. 163-182
- Véronneau, S., Pasin, F., Roy, J., (2008), « L'information dans la chaîne logistique », **Revue française de gestion**, 2008/6 n° 186, p. 149-161



Annexe 1 : Articles répartis par thèmes (base Cairn et Logistique & Management, 2001-2011)

Thème	Cairn	Logistique & Management
Réalité du SCM	Colin (2005), Ouardighi, Giovanni et Tarondeau (2008)	<i>Mentzer et al. (2001)</i> ; Francès et Saura (2005) ; Billerot et al. (2005) Bossu et al. (2004) ; Halley et Beaulieu (2005) ; Landry (2005) ; Livolsi et Camman-Lédi (2005) ; Camman (2010)
Témoignage de praticien	Landry et Beaulieu (2006) ; Chevreux (2008)	Plusieurs témoignages dans Vol. 17, n°2 ; vol 14, n°1 ; Vol. 13, n°1 et n°2 ; vol.12, n°1 ; vol 11, n°1 ; vol 10, n°1 et n° 2 ; vol. 9, n°1 et n°2
Revenus et performance dans la supply chain	Michrafy et al. (2006), <i>Lapide (2006)</i>	Belin-Munier (2008) ; Morana (2008) ; Nakhala (2006) ; Picard et Tang-Taye (2004) ; Estampe et al (2003) ; Gélinas et Bigras (2002) ; <i>Lambert et Pohlen (2002)</i> ; Estampe et al.. (2002) ; Fabbe-Costes (2002) ; Lambert et Burduroglu (2001) ; Jobin et Friel (2001)
Risques SC	Tapiero (2008, modélisation)	Spalanzani et Evrard Samuel (2006) ; Laville (2006) ; Fassio (2006) ; Brutman (2006) ;
Collaboration Coordination de la SC	Nagati et al. (2009), El Ouardighi et al. (2008b, modélisation), Roy et al. (2006)	Barbat (2011) ; Roy et Beaulieu (2005) ; Cabocel et Lebasclé (2004) ; Chandès et Paché (2006) ; Giordano-Sprnig et Travaillé (2006) ; Makaoui (2010) ; Rebolledo et al. (2010), Vo (2010) ; <i>Manrodt et Fitzgerald (2001)</i> ;
Connaissances et chaîne logistique	Fabbe-Costes et Lancini (2009) ; Roussat et Fabbe-Costes (2008). Halley et al. (2006) ;	Delesse et Verna (2004) ; Chebel-Morello et Pouchoy (2008) ; Backowski et al. (2008)
Structuration de la pensée scientifique		Boissin et al (2006) ; Morana (2010 ; 2004) ; Delesse et Verna (2004) ; <i>Cooper et Gardner (2003)</i>
Logistique et gestion de projet	Pacquin et al. (2006) ; Lièvre (2006)	<i>Zacharia et Mentzer (2008)</i> ; Vareilles et al. (2008) ;
Logistique et indicateurs de gestion	Morana et Paché (2003)	Rouquet et Lievre (2008) ; Morana (2008) ; <i>Douglas et al. (2001)</i> ; Jobin (2002) ; Gelinas et Bigras (2002) ; Nkhala (2006)
Informations et chaîne logistique	Véronneau et al. (2008)	Hallé et al. (2005) ; Boulay et de Faultrier (2005) ; Delfmann et Gehring, (2003) ; Ageron et Spalanzani (2008) ; Giordano-Spring et Travaillé (2006) ; Nollet et Beaulieu (2010) ;
Sous-traitance et chaîne logistique	Halley (2004)	Picard et Tang-Taye (2004)
Logistique et Distribution	Goze-Bardin (2009) ; Noireaux et Poirel (2009) ; Abbad (2009) ; Filser et Paché (2008 et 2006) ; Badot et Paché (2007) ; Paché (2005)	Rouquet, Goudarzi, Henriquez (2010) ; Rebolledo et Landry (2010) ; Fassio (2005) ; Beaulieu et Ste-Marie (2002) ; Crespo de Carvalho et Paché (2002) ; Baldellon (2001) ; Boissinot et Kacioui-Maurin (2009) ; Saglietto (2009) ; Hiesse

		(2009) ; Poirel (2009) ; Abbad et Boissinot (2009) ; Anteblian et Filser (2008)
Logistique et e-commerce	Dang Nguyen et Mevel (2007) ; Detchessahar, Journé et Kessous (2003) ; Durand (2008,2005) ; Paché (2002) ; Rivard-Royer (2002)	Durand (2010, 2009, 2004) Durand, Gonzales-Féliu, Henriot (2010) <u>Marouseau</u> (2005, 2001) ; Rouquet, Goudarzi, Henriquez (2010) ; Feldmeth et Wissman (2001)
Logistique production et	Adam Ledunois et al (2010) ; Giard et Mendy (2007) ; Jawab et al (2006) ; Merminod (2005)	Talbot (2011) ; Azouma et Riopel (2010) ; Beaulieu et Landry (2008) ; <i>Garcia-Dastugue et Lambert (2008)</i> ; Vareilles et al (2008) ; Chapotot et al (2008) ; Chebel-Morello et Pouchoy (2008) ; Baczkowski et al (2008) ; Lebrun et Aussedat (2003) ; Fassio (2002) ; Adam-Ledunois et Renault (2001) ; Giard et Mendy-Bilek (2006)
Relation fournisseur		Makaoui (2010) ; Barbat (2011) ;
PSL	Fulconis et al (2009) ; Brulhart et Claye-Puaux (2009) ; Fulconis et Paché (2005) ; Roy (2004) ; Gomez et Chevallet (2011) ; Bidan (2006) ; Arnaud et El Amrani (2010)	Carbone (2005) ; Boissinot (2010) ; Mevel et Morvan (2010) ; Roques et Michrafy (2003) ; Fassio (2003) ; Nollet et al (2002) ; Senkel (2001) ; Beaulieu et Tchokogue (2003) ; Roques (2003) ; Boissinot et Kacioui-Maurin (2009) ; Saglietto (2009) ; Hiesse (2009) ; Abbad et Boissinot (2009) ; Corbin (2008) ; Lanneau (2006) ; Brun (2006) ; Langlet (2006) ; Avignon (2009) ; Baron et Guerin (2010) ;
Logistique et achat	Merminod (2005)	Nollet et Beaulieu (2010) ; Nollet et al (2007)
gestion des opérations et logistique	Ponce et al (2007)	
Logistique et GRH		Lesert et al (2010) ; Bironneau et Le Roy (2007) ; Livolsi (2007) ; Claye-Puaux (2007, 2004) ; Camman et Livolsi (2007) ; Durand et Faultrier (2007) ; Morana (2007) ; <i>McAfee et al (2003)</i>
GSCM	Evrard Samuel et Spalanzani (2006) ; Martel et al ( 2006, modélisation)	Hien et al (2006) ;
Développement durable	Morana et Gonzalez-Feliu (2011) ; Ageron et Spalanzani (2010) ; Akono et Fernandes (2009) ; Fulconis et al (2009) ; Monnet (2006) ; Qu (2008, modélisation) ; de Corbière et al. (2010)	Belin-Munier (2010) ; Durand (2010) ; Rizet et al (2010) ; Allieri-Dorosz (2005) ; Schmidt (2005) ; Gherra (2005) ; Monnet (2005) ; Preschey (2005) ; Roy et Beaulieu (2005) ; Fassio (2009, 2006) ; Chardine-Baumann et Botta-Genoulaz (2009) ; Monnet (2011 ; 2009) ; Senkel (2009) ;
Gestion des déchets		Noireaux et Poirel (2010) ; Noireaux (2005) ; Morana (2005)
Logistique et domaine de la santé	Beaulieu et Landry (2002) ; Peljak (2002) ; Landry et Beaulieu (2001) ; Jobin et al	Romeyer et Fabbe-Costes( 2004) ; Fenies et Tchernev (2005) ; Blouin et al (2001) ; Michrafy (2002) ; Sampieri-Teissier

	(2001)	(2002) ; numéro spécial (2004 ; 2007 ; 2011)
Logistique humanitaire ; logistique expéditions	Lièvre et Gautier (2009)	Chandes et Paché (2006) ; Fabbe-Costes et Lièvre (2002) ; Giroux et al (2009) ;
Modélisations	Tapiero (2008) ; El Ouardighi et al. (2008b) ; Qu (2008)	Cloutier et al (2010) ; Vo (2010)
Innovation		Mhenni et al (2001) ; Boissinot et Kacioui-Maurin (2009) ; Karâa et Morana (2011) ; Datta (2004)
Logistique et services		Baldellon et Chaumont (2011) ; Pellegrin-Romeggio (2008)