

## I.1. Fiche 1 – La fonction logistique

### Point-clé

La fonction logistique est centrale dans et entre les entreprises. Certains disent même que sans logistique, il ne peut y avoir d'activité professionnelle. L'importance de son évolution s'inscrit tout au long des XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècles. De manière générale, cinq dates clés sont proposées. Avant la guerre de 1939-1945, on est dans une logique « d'intendance ». On gère au mieux l'activité de production. De 1945 jusqu'aux années 1970 – période des Trente Glorieuses – une attention est portée sur le flux physique et tout particulièrement le flux aval, de distribution. Nous sommes dans une « consommation de masse » où l'intérêt de l'entreprise est de livrer le maximum de produits au maximum de clients. On est ici dans une logique de « standardisation », dans une approche dite en « flux poussés ». L'industrialisation et la concurrence des années 1980 imposent aux entreprises un contrôle fin de leurs coûts. Ce contrôle financier s'inscrit dans les activités logistiques à travers la mise en place d'une comptabilité de type analytique (souvent évaluée *via* la méthode *Activity Based Costing*) et qui permet d'apprécier la rentabilité d'un produit et/ou d'une gamme de produits. Les années 1990 soulignent le « flux d'information » comme primordial à/dans la logistique. Par là, il faut entendre l'importance de la « personnalisation », approche en « flux tiré » où c'est la « commande ferme et définitive<sup>1</sup> » du client qui « enclenche » la production. Cette période va souligner

---

1. Tout achat au sein de l'Union européenne est ferme et définitif, ce qui signifie que vous ne pouvez vous rétracter à moins de payer des frais d'annulation. Néanmoins, la loi n° 2014-1545 du 17 mars 2014, dite loi Hamon, dans son article L121-21 alinéa 1<sup>er</sup> du Code de commerce précise que « le consommateur dispose d'un délai de quatorze jours pour exercer son droit de rétractation d'un contrat conclu à distance, à la suite d'un démarchage téléphonique ou hors établissement, sans avoir à motiver sa décision ni à supporter d'autres coûts que ceux prévus aux articles L121-21-3 à L121-21-5. Toute clause par laquelle le consommateur abandonne son droit de rétractation est nulle ». Mais attention, certaines entreprises contournent cet article en vous faisant valider informatiquement

le passage d'une « stratégie logistique » (support à la stratégie) à une « logistique stratégique » (fondement de la stratégie) (Fabbe-Costes et Colin, 1994). À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, on parle de « logistique durable, au sens du développement durable. On souligne ici les rôles économique, environnemental et social/sociétal de la logistique (Morana, 2013).

### **I.1.1. Les définitions attachées à la chaîne d'approvisionnement ou supply chain**

Plusieurs définitions sont accolées à la chaîne d'approvisionnement. Parmi celles-ci, il est possible de citer celles de l'ASLOG (Association française de la *supply chain* et de la logistique) et du CSCMP (*Council of Supply Chain Management Professionals*).

Pour l'ASLOG, la *supply chain* se définit comme « la chaîne logistique globale, celle qui va du fournisseur au client et où la production est tirée par la demande. Son objectif : le bon produit au bon endroit, au bon moment ». Pour le CSCMP, la *supply chain* s'appréhende « 1) à partir de matières premières non transformées et se terminant avec le client final qui utilise le produit fini, la chaîne d'approvisionnement liant de nombreuses compagnies ; 2) les échanges de matières et d'information dans le processus logistique qui s'étendent de l'acquisition des matières premières à la livraison des produits finis auprès de l'utilisateur final. Tous les fournisseurs, les prestataires de services et les clients sont les maillons de la chaîne d'approvisionnement ».

Néanmoins, seule la définition de la norme AFNOR NF X 50-600 (1999) prévaut. On n'y parle pas de chaîne d'approvisionnement, mais de logistique. À ce titre, on peut lire que « la logistique se définit comme la *planification*, l'*exécution*, la *maîtrise* des mouvements et des mises en place des personnes et des biens et des activités de soutien liées à ces mouvements et à ces mises en place, au sein même d'un système organisé pour atteindre des objectifs spécifiques. [...] La fonction logistique a pour finalité la satisfaction des besoins exprimés ou latents aux meilleures conditions économiques et pour un niveau de service déterminé ».

Sept grandes étapes sont assignées par les experts de cette norme au processus logistique (issu de Giard, 2003) :

– « **identifier** les besoins du marché en matière de qualité de service et déterminer les objectifs en matière de qualité de service ;

---

un achat de biens et de services qui annule cette loi lorsque ceci est spécifié dans les conditions générales de vente.

- **concevoir** le système logistique et l'organisation de la chaîne des flux ; définir les caractéristiques logistiques du produit (besoins et contraintes), celles du système après-vente ;
- **développer** le système logistique, l'organisation, les procédures et les systèmes d'information logistiques, le système de service après-vente, les emballages et garantir la disponibilité des ressources opérationnelles ;
- **produire**, c'est-à-dire mettre en œuvre les procédures et systèmes industriels, planifier et programmer les besoins en matières et services, approvisionner ;
- **vendre**, c'est-à-dire mettre en œuvre les procédures et systèmes de distribution, stocker, conditionner, expédier, transporter et installer les produits ; contrôler l'exécution des opérations de transport et distribution ; gérer les retours ;
- **soutenir**, c'est-à-dire mettre en œuvre les procédures et les systèmes de maintenance, la réparation et la distribution des pièces ; acquérir, stocker, conditionner, expédier, transporter et livrer les pièces ; entretenir et réparer les produits ; récupérer et recycler les produits ;
- **contrôler** les performances du système logistique : exploiter les résultats, les comparer aux objectifs, apporter les corrections, anticiper... »

### **1.1.2. Les définitions attachées à la gestion de la chaîne logistique globale ou supply chain management**

Depuis les années 1990, le terme de *supply chain management* prend de l'ampleur. La traduction du *supply chain management* est la gestion de la logistique globale. Cette gestion globale souligne le rôle stratégique, intra et interorganisationnel de la logistique. Une des principales différences entre la notion de *supply chain* et de *supply chain management* est que dans le *supply chain management*, on cherche clairement à mettre en place des partenariats à long terme, et ceci dans une volonté de partage des gains, mais aussi des pertes.

C'est au travers des écrits de Martin Christopher (1992) que la notion de *supply chain management* (SCM) a pris son essor. Ce dernier définit à l'époque le SCM comme :

« Le réseau des organisations qui exige, au travers de liens amont et aval, et dans les différents processus et activités, de produire de la valeur dans les produits et services détenus entre les mains du client ultime. » (Christopher, 1992)

Plusieurs autres définitions suivront dont les plus référencées sont celles de :

« Le besoin à tous les niveaux d'une coordination des activités et des processus avec et entre les organisations qui s'étend au-delà de la logistique. » (Lambert *et al.*, 1998)

et :

« Le SCM se définit comme la coordination systémique, stratégique et la gestion tactique des actions au sein des départements d'une organisation particulière, ainsi que des affaires menées à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement. Il a pour but d'améliorer la performance à long terme de chaque organisation et de la chaîne d'approvisionnement des organisations dans leur ensemble. » (Mentzer *et al.*, 2001)

### **1.1.3. Les définitions attachées à la logistique durable ou sustainable supply chain management**

Actuellement, les regards se tournent vers la notion de logistique durable ou *sustainable supply chain management*. L'ensemble des recherches révèle une grande diversité de domaines d'applications pour mettre en pratique une logistique durable. On trouvera des travaux sur les thèmes de la gestion des déchets, la logistique verte, la logistique inversée, l'écoconception ou encore la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) à travers une rationalisation et une massification des tournées de transport, tout particulièrement sur la logistique du dernier kilomètre (Collin, 2003 ; Bernadet, 2008 ; Bazin et Beckerich, 2008 ; Blanquart et Carbone, 2008 ; Durand, 2010 ; Gonzalez-Feliu et Morana, 2010 ; Masson et Petiot, 2010 ; Pan, 2010 ; Savy et Liu, 2010 ; Blanquart et Carbone, 2010). Mais, les réflexions relatives à la logistique durable convergent progressivement vers la prise en compte des trois piliers économique/environnemental/social-sociétal<sup>2</sup>, ceci sur l'ensemble de la chaîne logistique (Morana, 2013).

Sur le plan des définitions du *sustainable supply chain management* (SSCM), nous pouvons citer :

« Le SSCM requiert une approche élargie du SCM. Il doit mettre l'accent sur les aspects économiques, écologiques et sociaux des pratiques d'affaires et de la théorie. » (Svensson, 2007)

---

2. Dans le cadre du développement durable, les auteurs mettent souvent à un même niveau les notions de social et de sociétal. Quant à nous, le terme social est plutôt à privilégier pour parler des actions envers les salariés de l'entreprise et le terme de sociétal envers l'ensemble des parties prenantes en société.

« Nous définissons le SSCM comme la réalisation stratégique et transparente des objectifs économiques, environnementaux et sociaux d'une organisation au sein d'une coordination systémique des processus d'affaires interorganisationnels clés en vue d'améliorer la performance économique à long terme de chaque firme et de sa chaîne d'approvisionnement. » (Carter et Rogers, 2008)

« Nous définissons la logistique durable comme la gestion des flux de matières, d'informations et financiers ainsi que la coopération entre les firmes tout au long de la chaîne d'approvisionnement et prônant les objectifs des trois dimensions du développement durable, c'est-à-dire l'économique, l'environnemental et le social, et considérant les besoins requis par les clients et les parties prenantes. » (Seuring et Müller, 2008)

« Pour être réellement durable, une chaîne d'approvisionnement devrait - au pire- ne pas nuire aux systèmes naturel et social tout en produisant un profit sur une période de temps étendue ; une véritable chaîne d'approvisionnement étendue doit toujours continuer à faire des affaires, dans l'intérêt des clients. [...] Une chaîne d'approvisionnement durable est alors celle qui est performante aussi bien sur les mesures traditionnelles telles que les profits et les pertes que sur une conceptualisation étendue de la performance qui inclut les dimensions sociales et naturelles. » (Pagell et Wu, 2009)

« Le *sustainable supply chain management* s'apprécie comme la gestion des flux de matières, d'informations, financiers, de personnes et d'intelligence dans un but économique, environnemental et social/sociétal. En tant que démarche de management stratégique, il est porté par le jeu volontaire des connexions intra et interorganisationnelles et dans un but de performance à long terme de chaque entreprise et de sa chaîne d'approvisionnement. » (Morana, 2013)

## I.2. Fiche 2 – Les flux d'une chaîne d'approvisionnement

### Point-clé

On différencie la chaîne d'approvisionnement (ou *supply chain*) de la chaîne logistique globale (ou *supply chain management*) par le degré de coopération mis en place entre les différents partenaires du canal. De manière très schématique, dans une *supply chain*, on cherche l'efficacité, c'est-à-dire que l'on répond (simplement !) à la commande du client. Dans le *supply chain management*, on recherche l'efficiencia entre les

partenaires afin que la commande s'effectue en utilisant le moins de ressources possible, mais également dans un esprit de partage des gains et des risques. Mais que l'on parle de *supply chain* ou de *supply chain management*, il y a toujours derrière une histoire de flux.

### 1.2.1. Les flux fondamentaux dans la chaîne d'approvisionnement

Au fur et à mesure de son évolution, la logistique a vu croître le nombre de flux associés à son exercice. Fondamentalement, la logistique renvoie à deux principaux flux (Heskett, 1973 ; Tixier, 1979 ; Colin et Paché, 1988 ; Fabbe-Costes, 1997 ; Arnold, 1998 ; Paché et Sauvage, 1999) :

- un **flux de produits** (terme parfois remplacé par flux de matières, flux de marchandises, flux physiques et/ou flux de services) ;
- un **flux d'informations**.

Ces deux premiers flux entretiennent les liens en amont et en aval de la chaîne d'approvisionnement.

Aurifeille *et al.* (1997) intègrent à ces deux flux de base, le **flux financier** dans l'optique d'une rentabilité à court et moyen terme. Ce flux va de l'aval vers l'amont, mais également dans le sens inverse.

La chaîne d'approvisionnement est ainsi généralement représentée par ces trois flux :

- à l'origine, un flux de produits qui part de l'amont (fournisseur) pour aller vers l'aval (le client final). Nonobstant, le flux de produits peut également avoir un chemin inverse, à savoir de l'aval vers l'amont pour différentes raisons (1) commerciales (problèmes techniques et reprises commerciales), (2) légales (recyclage) et (3) économiques (réutilisation et récupération) (Lambert et Riopel, 2004 – voir fiche 35) ;
- le flux d'information qui part de l'aval pour aller vers l'amont, car il reflète le descriptif de la commande ;
- le flux financier également de l'aval vers l'amont qui correspond au montant du bien acheté, sauf en cas de remboursement.

Mais il ne faut pas oublier que la concrétisation d'une commande requiert un quatrième type de flux, à savoir le **flux de personnes** (Hesket *et al.*, 1973 ; Tixier *et al.*, 1983), sans qui l'existence des trois premiers flux ne pourrait être !

Enfin, un dernier type de flux est proposé pour exprimer le fonctionnement d'une chaîne d'approvisionnement, à savoir le **flux d'intelligence** (Mesnard et Dupont, 1999).

À travers le triptyque de base de la logistique « coût – qualité – délai<sup>3</sup> », ces deux auteurs argumentent d'un flux d'intelligence dans un but d'exploitation maximale de toutes les informations en vue d'optimiser (1) la *réactivité*, dans le sens d'une identification puis d'une satisfaction des demandes non prévues, (2) l'*agilité*, c'est-à-dire la capacité à reconfigurer rapidement un système d'offres en redéployant les ressources disponibles et (3) l'*efficience*, dans l'aptitude à éliminer systématiquement toute forme de gaspillage.

### 1.2.2. Les politiques de flux « internes » dans la chaîne d'approvisionnement

En logistique, il est aussi fait référence à trois types de flux internes que l'on rencontre au niveau de la gestion de la production. Ces flux sont appliqués en fonction de la politique de l'entreprise, mais également du niveau concurrentiel du secteur d'activité dans lequel l'entreprise se situe. Par exemple, une entreprise qui s'inscrit dans une stratégie dite « de niche » où l'on trouve généralement des produits chers avec une clientèle sélective peut appliquer plus aisément une politique dite en flux tirés ou en flux tendus.

Les trois politiques de flux « internes » en production qui peuvent être utilisées sont :

- la politique en **flux poussés** (*push system* en anglais). Ce type de production est pratiqué pour des biens standards en masse. On n'attend pas la commande du client. En fonction de prévisions de vente, l'entreprise détermine un stock de production et l'envoi à des distributeurs pour une vente supposée s'effectuer. Ainsi, dans ce cadre particulier, les flux d'information vont dans le même sens que les flux de produits. Les contraintes de ce type de production s'avèrent être la présence de stocks importants avec un risque de pertes en cas d'obsolescence et/ou non-vente des produits. En outre, la présence de stocks signifie des coûts en termes de détention de stocks et de gestion d'entrepôt ;

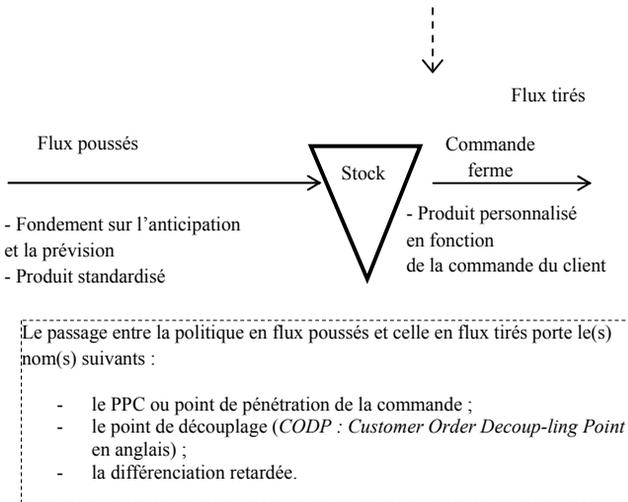
- la politique en **flux tirés** (*pull system* en anglais). Le déclenchement du processus de production ne s'effectue qu'à la commande ferme et définitive, donc à une demande clairement identifiée du client. L'ordre de fabrication part de la commande. Nous sommes ici dans une personnalisation de la production. Dans une production de flux tiré, il peut toutefois exister des stocks intermédiaires ;

- la politique en **flux tendus** est souvent assimilée à une politique en flux tiré puisqu'elle s'appuie également sur la commande ferme et définitive. Elle s'inscrit dans la méthode des « 5 zéros » qui suppose d'avoir une gestion sans défaut, sans papier, sans panne, sans stock et sans délai. Elle se rapproche de la méthode en

---

3. La représentation d'une logistique s'établit par un triangle où sont précisés les trois éléments auxquels la logistique doit chercher à répondre : une bonne gestion des coûts, une qualité du produit et du service et un délai respecté.

Juste-A-Temps<sup>4</sup> ou du *lean manufacturing*<sup>5</sup>. Dans la pratique courante, une politique en flux tendu prétend à une production sans stock tout au long du cycle. Pour les entreprises confrontées à la concurrence, avoir une politique uniquement en flux tirés et/ou en flux tendus est quasi impossible. Les entreprises doivent donc répondre au dilemme d'une recherche de rentabilité économique en minimisant les coûts de stock tout en proposant une personnalisation de leur commande afin de fidéliser leur clientèle, et ceci tout en gagnant en délai de livraison. Cela se concrétise souvent par la mise en place d'une politique combinée « flux poussés-flux tirés ». En amont, on standardise au maximum les produits avec la mise en place de stocks et lorsque la commande arrive, on personnalise le produit. Cette approche s'appréhende sous le concept de « différenciation retardée au niveau de la production [...] retarde les changements dans la forme et l'identité des produits et les processus de production » (Garcia-Dastugue et Lambert, 2008, p. 32).



**Figure I.1.** La combinaison d'une production en flux poussés et en flux tirés

4. Pour Bigras *et al.* (1995), le Juste-A-Temps s'appréhende à travers quatre principes fondamentaux qui sont : (1) produire en quantités exactes ; (2) produire unitairement ; (3) respecter les individus et (4) détenir une vision à long terme. L'objectif recherché se situe sur trois plans : une élimination des gaspillages, une amélioration constante et une élimination des imprévus (voir également fiche 26).

5. « Le *lean manufacturing* est un nom générique qui désigne un système de production originellement développé par Toyota et désormais utilisé de par le monde dans tous les secteurs industriels. Le *lean* est défini comme une approche systématique qui vise à identifier et éliminer tous les gaspillages (activités à non-valeur ajoutée) au travers d'une amélioration continue en vue d'atteindre l'excellence industrielle. » (Petitqueux, 2006, p. 3) (voir fiches 27 et 28).

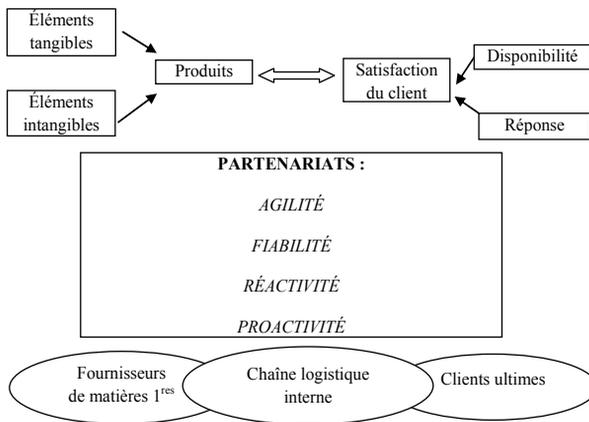
### I.3. Fiche 3 – Les principaux modèles de la chaîne logistique globale

#### Point-clé

C'est Martin Christopher (1982) qui est considéré comme le premier auteur qui a mis en avant l'importance d'un *supply chain management* (SCM) et de sa modélisation. Plusieurs travaux ont par la suite développé de nouvelles modélisations. Pour rappel, les définitions du SCM sont proposées en fiche 1.

#### I.3.1. La structure du supply chain management selon Christopher (1992 et suite)

Martin Christopher (1992, 1994, 1997, 1999, 2000) est l'un de premiers auteurs qui a mis en exergue l'importance d'un *supply chain management* dans les pratiques en logistique. De ces premiers écrits, nous retiendrons les dimensions présentées dans la figure I.2.



1. PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produits/marques innovants</li> <li>- gestion des fournisseurs</li> <li>- gestion de la chaîne logistique</li> <li>- développement prospects</li> </ul>
2. PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- satisfaction clientèle</li> <li>- flexibilité</li> <li>- engagement personnel</li> </ul>
3. CRÉATION DE VALEUR AUX YEUX DES CLIENTS	
4. INTÉGRATION VIRTUELLE ENTRE FOURNISSEURS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- partage des informations</li> <li>- création d'objectifs stratégiques communs</li> </ul>

**Figure I.2.** La structure SCM (source : adapté de Christopher, 1992, 1994, 1997, 1999, 2000)

Pour Christopher (2000), la notion de partenariat est importante pour la pratique d'un SCM. Pour qu'un partenariat se mette en place, celui-ci conjugue agilité, fiabilité, réactivité et pro-activité. Pour cet auteur, l'**agilité** se définit comme « l'habileté d'une organisation à répondre rapidement à une demande fluctuante en nature et en volume ». La **fiabilité** en logistique se rattache à la capacité à livrer au bon endroit, au bon moment, à la bonne date et au bon client. La différence entre la **réactivité** et la **pro-activité** est que la première identifie les changements au sein de son environnement et y répond rapidement alors que la pro-activité influence les changements de cet environnement.

En outre, pour que le SCM réussisse, des actions internes sont nécessaires. À ce titre, quatre éléments doivent s'interrelier, à savoir une bonne gestion des processus, une mesure de la performance, une création de valeur aux yeux des clients ultimes (c'est-à-dire la logistique aval) et une intégration avec les fournisseurs (c'est-à-dire la logistique amont).

### **1.3.2. Le modèle World Class Logistics (Global Logistics Research Team, 1995 ; Bowersox et al., 1999)**

Le modèle WCL (*World Class Logistics*) (Global Logistics Research Team, 1995 ; Bowersox et al., 1999) préconise quatre domaines de compétences. Ces quatre domaines de compétences sont eux-mêmes fractionnés en plusieurs critères de succès. Les domaines de compétences sont :

- le **positionnement stratégique** avec quatre critères, à savoir la stratégie logistique (objectifs financiers et commerciaux), la *supply chain* (synchronisation des ressources), les infrastructures/réseaux et l'organisation des hommes ;
- l'**intégration** qui considère sept critères : (1) l'unification de la *supply chain*, (2) les systèmes d'information, (3) le partage de l'information, (4) la compatibilité à échanger, (5) la *standardisation des politiques et procédures*, (6) la simplification des procédures et (7) l'adhésion des hommes ;
- l'**agilité** à travers les critères de veille, d'adaptabilité et de flexibilité ;
- la **mesure de la performance** avec trois critères, à savoir le *choix des indicateurs*, l'évaluation du processus de la *supply chain* et les techniques de *benchmarking*.

### **1.3.3. Le modèle Supply Chain Operations Reference SCOR® (1996)**

Introduit en 1996, le modèle SCOR est le produit du Supply-Chain Council, regroupement des cabinets de conseil Pittiglio, Rabin, Todd et McGarrah, et AMR<sup>6</sup>

---

6. Le *Supply Chain Council* a été formé en 1996-1997 sur l'initiative de PRTM, de l'AMR Research, de Procter et Gamble, de Texas Instruments et d'autres organisations. PRTM (Pittiglio,

ainsi qu'initialement de 69 entreprises de secteurs économiques divers (plus de 400 entreprises inscrites actuellement). Le modèle SCOR se structure en quatre niveaux :

- le **niveau 1** (*top level*) définit le périmètre du modèle. Ici sont présentés les cinq processus-clés de management, à savoir la planification, l'approvisionnement, la réalisation, la livraison et la gestion des retours (voir fiche 41 pour une présentation des métriques génériques) ;
- le **niveau 2** (*configuration level*) précise les processus stratégiques que les entreprises souhaitent mettre en place au sein de leur chaîne d'approvisionnement ;
- le **niveau 3** (*process element level*) décompose chaque processus initié (éléments d'entrée et de sortie, métriques, meilleures pratiques) ;
- le **niveau 4** (*implementation level*) est à l'initiative de chaque entreprise. Il précise le niveau 3 en fonction des intérêts voulus dans un horizon à plus ou moins long terme.

### **1.3.4. Le modèle du Global Supply Chain Forum Structure de Lambert et al. (1998)**

La structure du *supply chain management* selon Lambert et al. (1998) se décompose en plusieurs éléments :

- le premier élément identifie les **membres de la chaîne logistique**, en considérant ceux qui sont de *premier ordre* dans le processus productif et ceux de *deuxième ordre* dans la fourniture de biens et services ;
- le deuxième élément évalue les **dimensions du réseau d'organisations**, à savoir le nombre d'acteurs sur la chaîne *horizontale*, le nombre d'acteurs sur le plan *vertical* à chaque « nœud » horizontal et le *positionnement de l'entreprise* sur la chaîne logistique traitée ;
- le troisième élément considère le **niveau d'intégration de l'entreprise** dans sa chaîne logistique (pouvoir d'influence) ;
- un quatrième élément identifie et analyse **huit processus d'affaires** au sein de la *supply chain*, à savoir (1) la gestion de la relation clients, (2) la gestion des services au

---

Rabin, Todd et McGarrah) : cabinet de conseil créé en 1976, avec pour objectif d'apporter une aide technologique auprès de diverses compagnies internationales. AMR : *Advanced Manufacturing Research*, créé en 1986, est un cabinet d'études spécialisé dans la programmation de systèmes de mesure d'une gestion par processus.

client, (3) la gestion de la demande, (4) la réalisation des commandes, (5) la gestion du flux de production, (6) la gestion de la relation au fournisseur, (7) le développement de produit et la commercialisation et (7) la gestion des retours. Ces huit processus sont « rattachés » à chacune des *fonctions* présentes dans l'entreprise (marketing, ventes, recherche et développement, logistique, production, achat et finance) ainsi qu'aux autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs et clients) ;

– un cinquième élément énumère les **composants de management** *physiques et techniques* (planning et méthodes de contrôle, rythmes de travail et structure de l'activité, structure de l'organisation, communication et flux d'information de la structure technique, flux du produit de la structure technique) ; et *managériaux et comportementaux* (méthodes de management, structure de pouvoir et de leadership, structure des risques et récompenses, culture et attitude).

### **I.3.5. Le modèle de Mentzer et al. (2001)**

Mentzer *et al.* (2001) proposent deux construits afin de structurer le *supply chain management* :

– une *Supply Chain Orientation* (SCO) qui considère six principes, à savoir (1) la *crédibilité* (fiabilité, reconnaissance de l'entreprise), (2) la *bienveillance* (« santé » de l'entreprise, réponses aux questions, partage des risques et récompenses), (3) l'*engagement* (coopération, aide technique), (4) le *support du Top Management* (diffusion des objectifs, contrats à long terme, formation), (5) la *compatibilité* (stratégie, culture générale) et (6) les *normes* (coopération, création de valeurs) ;

– un *Supply Chain Management* (SCM) qui comprend également six principes : (1) la vision et les buts communs (standardisation des pratiques, définition des rôles), (2) le partage de l'information (échange de données informatisées, échange des prévisions et de planning), (3) le partage des risques et récompenses (financier, R&D), (4) la coopération et l'intégration des processus (compte-rendu, indicateurs, qualité, communication, gestion des stocks, etc.), (5) les relations à long terme (réduction de la complexité, audits), et (6) le leadership de la *supply chain* (audit, *benchmarking*).

En 2004, Min et Mentzer complètent ces deux construits par un troisième qui développe un axe « **Performance** » avec cinq principes à considérer : la *disponibilité* (stocks), l'*offre des produits et services*, le *caractère d'actualité* (livraison en Juste-A-Temps), la *profitabilité* et la *croissance* (chiffre d'affaires et parts de marché).

## I.4. Fiche 4 – Les principales associations de la logistique

### Point-clé

Plusieurs associations sur le transport et/ou la logistique existent, sur le plan local, national, et international. Elles permettent d’avoir une vision des sujets traités par les professionnels et/ou les chercheurs dans ce domaine. Leur objectif est d’assurer une diffusion maximale des informations. La liste proposée présente les principaux organismes.

### I.4.1. Les principales associations nationales et internationales de professionnels en logistique

#### I.4.1.1. L’AFILOG

L’AFILOG<sup>7</sup> est une association professionnelle créée en 2001. Elle se donne pour objectif de « répondre aux interrogations de ses membres, sur les problématiques d’un secteur tout à la fois en fort développement et en pleine mutation, composé d’une mosaïque de métiers dont l’univers se révèle souvent complexe à comprendre. » Sept thèmes de travail sont à son actif : la commission développement durable qui traite du référentiel norme française bâtiments tertiaires – démarche HQE® (haute qualité environnementale), la charte AFILOG, l’évaluation de la performance énergétique des bâtiments existants, le *green rating*<sup>TM</sup> et les innovations techniques ; la commission logistique urbaine ; la commission communication ; la commission fiscalité ; la commission prévention des risques et réglementations ; la commission formations et la commission prospective.

#### I.4.1.2. L’Association française de la supply chain et de la logistique (ASLOG)

Créée en 1972, l’ASLOG<sup>8</sup> a eu plusieurs noms, dont l’« Association des logisticiens d’entreprise », l’« Association pour la logistique dans l’entreprise », l’« Association française pour la logistique ». Maintenant connue sous l’appellation de l’Association française de la *supply chain* et de la logistique, l’ASLOG « a pour vocation de promouvoir les métiers de la *supply chain* et de la logistique à l’échelon national et international. Multisectorielle et représentant plus de 600 entreprises, elle est la seule association couvrant l’ensemble des activités au sein de la chaîne logistique globale ». Actuellement, 11 commissions thématiques sont à l’ordre du jour au sein de cette

7. [www.afilog.org/](http://www.afilog.org/).

8. [www.aslog.fr](http://www.aslog.fr).

association : le *benchmarking*, le comité de lecture, les compétences/métiers et salaires, l'e-*supply chain*, l'immobilier et tendances, la logistique de santé, la logistique sociale et solidaire, la logistique urbaine, la maîtrise des risques, la réglementation dans l'immobilier et la *supply chain* agile. L'ASLOG est également rattachée à l'European Logistics Association (ELA).

#### 1.4.1.3. Le Bureau de promotion du Shortsea Shipping (BP2S)

Le BP2S<sup>9</sup> est une association loi 1901, créée en 2000. Son rôle est de promouvoir le transport maritime à courte distance et l'intermodalité. Il s'inscrit dans le réseau ESN (*European Shortsea Network*) qui a pour objectif de promouvoir le marché maritime dans les courtes distances.

#### 1.4.1.4. Le Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)

Créé en 1963 aux USA, le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) devient en 1985 le Council of Logistics Management (CLM), puis en 2004 le Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)<sup>10</sup>. C'est une association internationale qui trouve place dans 67 pays et qui comprend plus de 8 500 membres issus des secteurs de l'industrie, de gouvernements, mais aussi du monde de la recherche. Il propose une certification CSCMP's SCPro<sup>TM</sup> dans un but de reconnaissance d'expertise de la chaîne logistique industrielle.

#### 1.4.1.5. L'European Logistics Association (ELA)

L'ELA<sup>11</sup> est une association européenne de logistique qui offre un lien et un forum ouverts pour toute entreprise en logistique. Elle propose ainsi des standards logistiques à utiliser sur le plan international. C'est une fédération de 30 associations couvrant les pays d'Europe de l'Ouest et d'Europe centrale (Autriche : BVL Austria, Belgique : VIB et ABCAL, Croatie : HRLA, Chypre : CLA, République tchèque : CLA, Finlande : Logy, France : ASLOG, Allemagne : BVL et BME, Grèce : HILME, Hongrie : HALPIM, République d'Irlande : CILT, Italie : AILOG, Lituanie : LLA, Maroc : AMDL, Pays-Bas : VLM, Norvège : NIMA, Pologne : PSML et PTL, Portugal : APLOG, Roumanie : ARILOG, Russie : NLA, Slovénie : SLA, Espagne : CEL, Suède : SILF, Suisse : GS1 Switzerland, Ukraine : ULA, Royaume-Uni : CILT)<sup>12</sup>.

---

9. [www.shortsea.fr](http://www.shortsea.fr).

10. <https://cscmp.org/>.

11. [www.elalog.eu/](http://www.elalog.eu/).

12. [www.elalog.eu/members](http://www.elalog.eu/members).

#### 1.4.1.6. Le Global Standards 1 (GS1)

Ex-Gencod, le GS1<sup>13</sup> est une organisation mondiale de droit belge créée en 1973. Son métier s'inscrit dans la création de standards communs pour l'identification des produits tels que le code à barres.

#### 1.4.1.7. Le Group of Terrestrial Freight forwarders (GTF)

Le GTF<sup>14</sup>, créé en 1987, est une association loi 1901. Il réunit des sociétés de transport de groupage-messagerie. Il a élaboré des messages d'échanges d'information sous la marque INOVERT® (INTERNATIONAL OVERland Transport) et a aussi défini des recommandations sur l'utilisation de codes à barres dans le domaine de la traçabilité. Le GTF est partenaire de l'organisation GS1 (ex-Gencod) qui est une organisation de droit belge, créée en 1973.

### 1.4.2. Les principaux pôles de compétitivité français en logistique

#### 1.4.2.1. Nov@log

Créé en 2005, le pôle de compétitivité Nov@log<sup>15</sup> a pour objectif de développer les services et les systèmes logistiques du futur. Les membres sont répartis en trois collèges, à savoir les entreprises, la recherche et l'enseignement, et les organismes publics. Les thèmes d'engagement du pôle sont la traçabilité, l'intermodalité, les *process* et flux de logistique industrielle, l'interface maritime et terrestre, les déplacements urbains et logistiques, l'environnement et la sûreté.

#### 1.4.2.2. LUTB Transport & Mobility Systems

Créé en 2005, LUTB<sup>16</sup> *Transport & Mobility Systems* est un pôle de compétitivité centré sur l'étude des transports collectifs de personnes et de marchandises en milieu urbain. Depuis juin 2006, l'association LUTB-RAAC regroupe le pôle de compétitivité et le Rhône-Alpes Automotive Cluster. LUTB-RAAC est une association loi 1901. LUTB comprend 185 membres et s'inscrit dans cinq programmes de recherche qui sont (1) la motorisation et la chaîne cinématique, (2) la sécurité et la sûreté, (3) l'architecture véhicule, (4) les systèmes de transport et (5) la modélisation et la gestion des mobilités.

---

13. [www.institutionnel.gs1.fr/Accueil](http://www.institutionnel.gs1.fr/Accueil).

14. [www.institutionnel.gs1.fr/Partenaires-institutionnels/GTF](http://www.institutionnel.gs1.fr/Partenaires-institutionnels/GTF).

15. [novalog.eu/](http://novalog.eu/).

16. [lutb.fr/](http://lutb.fr/).

### **1.4.3. Les principales associations françaises d'enseignants-chercheurs en logistique**

#### **1.4.3.1. L'Association française des instituts de transport et de logistique (AFITL)**

L'AFITL<sup>17</sup> est une association créée en 1989 et dont les statuts ont été modifiés en 1998 pour ajouter à son nom la logistique. Selon l'article 1 de ses statuts, l'AFITL a pour objet :

« – de faire connaître et d'assurer la promotion et la valorisation de la recherche et de la formation supérieure dans les transports ;

– d'étudier les questions communes relatives à ces deux domaines ;

– de permettre la représentation de ses adhérents aux plans national et international auprès des organismes concernés par les activités d'enseignement et de recherche dans les domaines du transport et de la logistique. »

L'AFITL édite depuis 1994, la revue scientifique les *Cahiers scientifiques du transport*. Elle organise également depuis 1995, les journées doctorales Éric Tabourin et délivre un prix pour les meilleurs mémoires professionnels de niveau bac +4 à bac +6.

#### **1.4.3.2. L'Association internationale de recherche en logistique (AIRL)**

L'AIRL<sup>18</sup> a été créée en 2002. Elle a pour « objectif d'accroître la visibilité et la diffusion des recherches francophones conduites dans ces domaines (management logistique et supply chain management) ». Elle organise tous les deux ans les Rencontres internationales de recherche en logistique. Elle est adossée aux revues scientifiques *Logistique et Management* et *Supply Chain Forum : an International Journal*.

### **1.4.4. Les principaux laboratoires français de recherche en transport et logistique**

#### **1.4.4.1. Le Centre de recherche sur le transport et la logistique (CRET-LOG)**

Créé en 1973 sous le nom de CRET (Centre de recherche d'économie des transports), il devient en 1992, le CRET-LOG<sup>19</sup>. Il se consacre principalement à trois domaines de recherche, à savoir : (1) la logistique et le *supply chain management*,

---

17. [afitl.ish-lyon.cnrs.fr/index.php/accueil.html](http://afitl.ish-lyon.cnrs.fr/index.php/accueil.html).

18. [www.airl-scm.com/](http://www.airl-scm.com/).

19. [cret-log.univ-amu.fr/](http://cret-log.univ-amu.fr/).

(2) le management des canaux de distribution et (3) le management des stratégies interorganisationnelles.

#### *1.4.4.2. Le Laboratoire aménagement et économie des transports (LAET)*

Créé en 1979, Le LET (Laboratoire d'économie des transports) est un laboratoire de recherche spécialisé en économie des transports et en aménagement du territoire. Le LET est rattaché au CNRS, à l'université Lyon-2 et à l'École nationale des travaux publics de l'État (école d'ingénieurs ENTPE). Les travaux du LET se situent dans les domaines des relations entre transports (personnes et marchandises), territoires et société. Le 10 décembre 2015, le LET change de nom et devient le LAET<sup>20</sup> pour Laboratoire aménagement économie transports.

#### *1.4.4.3. L'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR)*

Né en 2011 de la fusion de l'INRETS (Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité) et du LCPC (Laboratoire central des Ponts et Chaussées), l'IFSTTAR<sup>21</sup> est un établissement public à caractère scientifique, sous la tutelle du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

« L'IFSTTAR conduit des travaux de recherche finalisée et d'expertise dans les domaines des transports, des infrastructures, des risques naturels et de la ville pour améliorer les conditions de vie de nos concitoyens et plus largement favoriser un développement durable de nos sociétés. »

Le laboratoire SPLOTT (systèmes productifs, logistique, organisation des transports, et travail) fondé en 2005 est rattaché à l'IFSTTAR.

---

20. [www.laet.science/](http://www.laet.science/).

21. [www.ifsttar.fr/](http://www.ifsttar.fr/).