

# PRÉFACE

*Yann de Féraudy*

*Président de France Supply Chain – by Aslog*

---

On n'a jamais autant parlé de logistique et de Supply Chain que depuis le début de la pandémie de la Covid-19. Les auteurs du présent ouvrage nous le rappellent, la Supply Chain est vraiment au cœur de la stratégie des entreprises.

Si la Supply Chain est devenue très visible, on est en droit de se demander pourquoi et si cet intérêt pour les métiers de la Supply Chain est bien durable ?

### **Pourquoi ces « métiers de l'ombre » sont-ils soudainement mis en lumière ?**

Pour les membres de France Supply Chain cette fonction couvre toutes les activités depuis le sourcing, jusqu'au recyclage des produits en passant par les achats, l'approvisionnement, la planification, la production, le stockage et le transport.

Ainsi comprend-on mieux le regain d'intérêt des Directions Générales pour cette fonction qui couvre 60 % à 80 % de la structure de coût des entreprises. L'intérêt est d'autant plus vif que ce sont les Clients qui ressentent avec une acuité grandissante les effets d'une Supply Chain plus ou moins bien réglée.

- Est-elle assez flexible pour s'adapter rapidement à la volatilité des environnements : confinement, fermetures de frontières, fermetures de ports et/ou variations soudaines de la demande ?
- Est-elle assez fiable pour bien gérer ses approvisionnements face aux pénuries qui se font jour : matières premières, main-d'œuvre ? ...
- Est-elle suffisamment efficace pour absorber tout ou partie les variations des prix de l'énergie, des matières et de la main-d'œuvre ?

En cas de dysfonctionnements, les crises récentes et leurs conséquences en ont provoqués en chaîne, c'est le Client qui « paye ». Dans un monde de plus en plus connecté, sa voix ou plutôt sa « note » de satisfaction ne tarde pas à attirer l'attention des dirigeants.

Cette situation est-elle un effet de mode ?

La presse et les acteurs économiques se font de plus en plus souvent l'écho de ce monde « VUCA » (*Volatile, Uncertain, Complex & Ambiguous*). Les acteurs de la Supply Chain et de la « Logistique » dont les métiers ont été formalisés par des militaires, sont des experts de ces concepts devenus à la mode.

L'intérêt grandissant et durable pour la Supply Chain doit donc être trouvé ailleurs : dans les grands changements et mouvements du monde, qui ne font que s'accélérer.

- La **démondialisation** partielle du monde : depuis plus de 30 ans, le monde économique a construit des Supply Chains très étendues sur le Globe et très profondes dans les pays à bas coûts en visant un fonctionnement à stock très faible afin d'assurer une plus grande compétitivité. Le retour des frontières, les vagues pandémiques et le retour de la guerre en Europe, sans parler du « bilan carbone » mettent à mal ce modèle qui doit être revisité dans les meilleurs délais.

- La **polarisation politico-économique** qui devrait rendre plus difficile la mise en place de flux « inter-pôle » par exemple États-Unis/Chine, donnant naissance à des Supply Chains optimisées à ce niveau « macro-régional ».
- Le **rôle de la technologie** dans le pilotage, l'accélération, l'aiguillage, le traçage et la surveillance des flux, voire des personnes au travail... au service d'une efficacité toujours plus grande, mais qui questionne parfois l'éthique et le Retour sur Investissements.
- L'**influence des réseaux** dans la constitution des opinions, pour la fabrication des normes, les prévisions de la demande ou au contraire l'impossibilité « réputationnelle » de vendre un produit ou de commercer avec telle ou telle zone géographique.

Autant de facteurs qui viendront perturber, influencer ou « disrupter » les réglages fondamentaux des Supply Chains, et les mettront durablement au centre de toutes les attentions depuis les consommateurs jusqu'aux Directions Générales en passant par les autorités politiques.

Supply Chain managers de tous les pays, unissez-vous (rejoignez France Supply Chain) et attachez vos ceintures, ça va secouer !

**Et après ?...**

Il est frappant de voir que les modèles, les cas, que cet ouvrage analyse, seront probablement impactés par les bouleversements en cours du monde... au point de devoir être déconstruits.

Nous avons, au cours des années, perfectionné et optimisé un modèle de Supply Chain, vertical, descendant depuis les sources de matières premières jusqu'aux consommateurs en passant par la transformation industrielle.

Force est de constater que nous sommes beaucoup moins performants lorsqu'il s'agit de « *reverse logistics* »... Or, dans un monde qui consomme plus de ressources naturelles que leur capacité à se renouveler, la question est moins de savoir si nous approchons de l'impasse que de savoir comment nous pourrions faire « autrement » et développer une économie et les Supply Chains « circulaires » qui nous permettront de subvenir à nos besoins, demain.

Il est heureux, et symptomatique que nos auteurs aient réservé un cas (#14) sur 18 à la « Logistique Inverse ». Ce sujet est aussi stratégique que balbutiant pour nos économies, nos métiers et nos entreprises. Les Supply Chains durables que nous appelons de nos vœux et de nos efforts, deviendront la norme d'ici 2030. Il nous faut travailler dès à présent à la conception et au prototypage des Supply Chains circulaires, qui deviendront un impératif au-delà.

Probablement l'opportunité pour nos auteurs d'un nouvel ouvrage, nous aurons besoin de l'intelligence collective pour réussir ce défi !

**Yann de Féraudy**  
Président

France Supply Chain – by Aslog

# INTRODUCTION

## D'une fonction support à une fonction stratégique

*Olivier Lavastre<sup>a</sup> et Blandine Ageron<sup>b</sup>*

*<sup>a</sup> Grenoble IAE, Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG, 38000 Grenoble France*

*<sup>b</sup> IUT de Valence, Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG, 38000 Grenoble France*

---

Chers lecteurs, vous avez entre les mains un objet issu d'un long processus de logistique et de SCM !

C'est le fruit d'un travail de collaboration et de coordination de multiples acteurs appartenant à plusieurs organisations : université, école, entreprise, éditeur, relecteur, imprimeur, livreur, libraire, fabricant d'ordinateur, de papier, d'encre... mais ne détaillons pas plus cette chaîne logistique.

## 1. L'actualité de la logistique et du Supply Chain Management

Avec la crise liée à la Covid-19, le premier confinement, les campagnes de vaccination, l'Ever Given qui a bouché le canal de Suez, la pénurie des micro-processeurs, la guerre en Ukraine et l'augmentation du prix de l'énergie et des matières, les termes de logistique et de Supply Chain Management ont fait la Une des médias !

Face à la multiplication et l'amplification des risques, la logistique et le SCM ne sont plus secondaires, anecdotiques et invisibles. Cependant, la logistique et le SCM ne doivent pas être restreints à ces circonstances, car ils se sont installés durablement dans le management des entreprises, dans le fonctionnement de la Société et dans le cœur des consommateurs, qui peuvent mieux prendre conscience des conséquences environnementales et sociales des produits qu'ils achètent.

Au-delà de cet éclairage médiatique, le Supply Chain Management occupe désormais une place stratégique dans les entreprises. La prise de conscience des possibles gisements de productivité, d'économie mais aussi d'avantages concurrentiels fait que la fonction SCM dans les entreprises est devenue essentielle. Essentielle, elle l'est encore plus en développant de l'agilité pour répondre à des marchés volatiles et de la capacité à différencier les offres de service en fonction des attentes clients. Elle a désormais souvent le même poids que les fonctions historiques traditionnelles (comme la GRH, la finance, le marketing, la R&D, le commerce, etc.).

Désormais mieux informé, le consommateur peut prendre bien plus conscience des conséquences environnementales et sociales de ses achats.

## 2. L'évolution historique de la logistique et du Supply Chain Management

De nombreux marqueurs témoignent du développement et de l'importance actuelle du domaine.

France Supply Chain (anciennement ASLOG) fête ses 50 ans en 2023, elle est l'association française des professionnels de la logistique et du Supply Chain Management.

France Logistique s'est créée en 2020 pour promouvoir la logistique – transport auprès des pouvoirs publics en France.

La bande dessinée *Les super héros de la Supply Chain*, réalisée par Jean-Philippe Guillaume et Simon Leroux, publiée en 2022, a pour vocation de faire connaître au

grand public de façon originale et ludique, les métiers et les principales problématiques de la logistique et du SCM.

L'AIRL-SCM (Association Internationale de Recherche en Logistique et Supply Chain Management) fête ses 20 ans en 2023, elle rassemble les chercheurs académiques francophones du domaine.

En 2022, la revue académique *Logistique & Management* est montée dans le classement FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement et la Gestion des Entreprises), ce qui la positionne parmi les meilleures revues académiques francophones.

L'ouvrage *Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain Management* (Lavastre *et al.*, 2016) a permis de présenter les bases théoriques de cette discipline, qui s'institutionnalise et qui a désormais toute sa légitimité dans les sciences de gestion et du management.

Cet ouvrage d'études de cas souhaite participer à cette dynamique et à cette visibilité.

Si l'on s'essayait à lister les principales évolutions (sans prétendre à l'exhaustivité) qu'ont connues la logistique et le SCM au cours des dernières années, nous pourrions évoquer :

- Des **changements globaux** : DD et RSE (Développement Durable et Responsabilité Sociétale des Entreprises), mondialisation et relocalisation, externalisation, digitalisation, servicisation, urbanisation, financiarisation, « sustainabilisation des SC », traçabilité, RH, performance industrielle et logistique, économie circulaire, etc.
- Des **changements relatifs** à quelques maillons de la chaîne logistique : e-commerce, omnicanalité, *lean manufacturing*, industrie 4.0, achats responsables, etc.
- Des **nouvelles pratiques** plus ou moins répandues : SCQM (*Supply Chain Quality Management*), SCRM (*Supply Chain Risk Management*), Flowcasting, MRP2 (*Manufacturing Resource Planning*), S&OP (*Sales & Operations Planning*), VMI (*Vendor Managed Inventory*), CMI (*Co-Managed Inventory*), CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*), DDMRP (*Demand Driven Materials Requirement Planning*), etc.
- Des **technologies** supportant ces changements : Internet, informatique embarquée, EDI (Échange de Données Informatisé), RFID (*Radio Frequency Identification*), IoT (*Internet of Things*), IIoT (*Industrial Internet of Things*), *blockchain*, *cloud computing*, *big data*, imprimante 3D, etc.
- Des **Systèmes d'Information** contribuant au pilotage des processus : Excel, Access, ERP (*Enterprise Resource Planning*), APS (*Advanced Planning System*), TMS (*Transportation Management System*), WMS (*Warehouse Management System*), MES (*Manufacturing Execution System*), OMS (*Order Management System*), etc.

---

### 3. Les définitions de la logistique et du Supply Chain Management

Le terme de Supply Chain Management est assez récent puisqu'il date de 1982. Il a été utilisé pour la première fois par deux consultants, Keith Oliver et Michael Webber, dans un ouvrage académique. Pour l'anecdote, il y avait, à l'époque, un tiret entre *supply* et *chain*. En reprenant les définitions de France Supply Chain by Aslog (l'association française des professionnels de la logistique et du SCM) et du Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, l'association américaine des professionnels de la logistique et du SCM), **nous définissons le SCM comme l'ensemble des activités liées au macro-processus industriel de l'entreprise.**

Le SCM englobe toutes les activités qui participent à la création et fabrication des produits commercialisés par l'entreprise : de l'acquisition des matières premières, en passant par la production jusqu'à la distribution aux clients, sans oublier les activités de logistique (stockage, manutention, emballage et transport, visibles par les palettes, les entrepôts, les camions, les porte-conteneurs, les avions cargos, etc.).

Christopher (1992) définit la Supply Chain (ou chaîne logistique) comme un réseau d'organisations qui, d'amont en aval, sont engagées dans des activités et des processus créateurs de valeurs qui prennent la forme de produits et de services acheminés au consommateur final. Dans la continuité, Lambert, Cooper et Pagh (1998) définissent le SCM comme l'intégration des principaux processus d'activité, en partant du consommateur final et en remontant jusqu'aux fournisseurs originels, qui prend la forme de produits, de services et d'informations apportant de la valeur ajoutée aux clients et aux autres parties prenantes.

Ainsi, le SCM inclut la coordination et la collaboration entre tous les partenaires impliqués dans ce macro-processus industriel, que ces partenaires soient internes à l'entreprise (comme les fonctions marketing, R&D, achats, commercial, maintenance, production, finance, etc.) mais également externes (fournisseurs, sous-traitants, co-traitants, industriels, Prestataires de Services Logistiques, clients, distributeurs et consommateurs finals). Le SCM prend en charge la gestion des flux d'information (commandes, prévisions, niveaux de stock, délais, etc.) et des flux physiques (matières, composants, produits finis, etc.). Très (trop ?) récemment, des préoccupations en termes de développement durable, de responsabilités sociétales et sociales, d'écologie, d'empreinte carbone sont apparues.

Cette coordination est devenue essentielle du fait de l'externalisation, de l'éclatement de la chaîne de valeur au niveau mondial, de la globalisation des marchés de consommation et de production, de la dispersion dans plusieurs pays, sur plusieurs continents des sites industriels d'une même entreprise, des besoins changeants des consommateurs, de la recherche de rentabilité, de flexibilité, de productivité, de réactivité... et d'éthique.

Le paradigme actuel du SCM est que la collaboration permettra de mieux travailler ensemble et d'améliorer ce macro-processus industriel.

#### 4. Le plan de l'ouvrage

Cet ouvrage de cas traite de sujets à la fois fondamentaux et au cœur de l'actualité. Il a pour objectif de présenter des situations réelles pour appréhender les questionnements que se posent les praticiens du SCM. Les cas s'appuient sur des cas réels d'entreprise. Les noms ont pu être changés pour des raisons de confidentialité.

L'ensemble des cas a été rédigé par des enseignants et enseignants-chercheurs, des quatre coins de France métropolitaine et ultramarine, mais également de Tunisie et du Canada. Quatre cas ont été co-écrits par des praticiens.

Cet ouvrage est structuré en 6 parties : (1) Collaboration et relations collaboratives ; (2) Systèmes d'Information, digitalisation et technologie ; (3) Rôles des Prestataires de Services Logistiques ; (4) Gestion des flux, du transport et du stockage ; (5) RSE et Supply Chain durable ; (6) Crise et Covid-19.

Les cas reflètent la richesse de la logistique et du SCM : des cas racontent une histoire de création de SC (cas n°18 – Lovebox), une histoire de développement d'entreprise (cas n°11 – Barbotin), une histoire d'hommes (cas n°4 – Monastirakio-Delta), une histoire de collaboration (cas n°1 – CISSSS ; cas n°17 – Moisson Rive-Sud), une histoire de *cluster* (cas n°3 – Airbus), l'histoire d'un évènement (cas n°13 – TIL) ; des cas racontent également l'évolution d'une organisation (cas n°14 – K-Line), la digitalisation d'une relation (cas n°7 – Lomak), une *best practice* (cas n°2 – Thales), le choix d'une technologie (cas n°5 – AP-HM ; cas n°6 – Walmart), certains cas calculent une empreinte carbone (cas n°16 – Jean) et des coûts de stockage (cas n°12 – Asia Informatics), d'autres cas enfin présentent les Prestataires de Services Logistiques en tant qu'organisations (cas n°10 – FM Logistic et cas n°15 – Colis Privé) ou maillons de la chaîne logistique (cas n°8 – KFC ; cas n°9 – ETI).

La structure de l'ouvrage est synthétisée dans le tableau suivant.

Bonne lecture !



	Numéro du cas	Thématique	Nom du cas	Contributeurs
Partie 1 : Collaboration et relations collaboratives	1	Stratégie collaborative	CISSSS	Martin Beaulieu
				Jacques Roy
	2	Gestion Partagée des Approvisionnements	Thales	Olivier Lavastre
				Blandine Ageron
3	Cluster et Proximité	Airbus	Ibtissem Hamouda	
4	Relations interpersonnelles	Monastirakio-Delta	Tarik Saikouk	
			Nejib Fattam	
Partie 2 : Systèmes d'Information, digitalisation et technologie	5	Tracabilité et Système d'Information	AP-HM	Romain Guillaud
				Morgan Huc
				François Fulconis
				Gilles Paché
	6	Tracabilité et <i>block-chain</i>	Walmart	Marianna Riabova
				Paul Reaidy
7	Intermédiation digitale	Lomak	Vichara Kin	
			Jean-Antoine Manzanaras	
Partie 3 : Rôles des Prestataires de Services Logistiques	8	Achats	KFC	Nathalie Merminod
				Thierry Allègre
	9	Logistique aval	ETI	Olivier Mevel
				Thierry Morvan
	10	Logistique urbaine	FM Logistic	Claire Capo
Valérie Michon				
Partie 4 : Gestion des flux, du transport et du stockage	11	Réseau logistique	Barbotin	Sophie Claye-Peaux
				Aurélien Rouquet
	12	Aide à la décision	Asia Informatics	Eric Lambourdière
				Elsa Corbin
13	Logistique événementielle	TIL	Vincent Salaun	

	Numéro du cas	Thématique	Nom du cas	Contributeurs
Partie 5 : RSE et Supply Chain durable	14	Logistique inverse	K-Line	Gwenaëlle Oruezabala
				Marc Bidan
	15	Dernier kilomètre	Colis Privé	Elodie Kacioui-Maurin
Jennifer Lazzeri Gracia-Campo				
	16	Empreinte carbone	Jean	Anicia Jaegler
Partie 6 : Crise et Covid-19	17	Approvisionnements	Moisson Rive-Sud	Morgane Leclercq
				Charlotte Drouin
				Karima Afif
				Marie-Ève Gaboury-Bonhomme
				Jacinthe Cloutier
				Véronique Provencher
	18	Résilience	Lovebox	Ludivine Chaze-Magnan
				Jessica Gérard
Emilie Hoareau				
Dorsaf Zouari				

### Références bibliographiques

Christopher, M. (1992). *Logistics & Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London.

Lambert, D. M., Cooper, M. C., Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities, *The international journal of logistics management*, vol. 9, n°2, p. 1-20.

Lavastre, O., Carbone, V., Ageron, B. (dir.) (2016). *Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain Management*, Éditions EMS, Caen.