

Contribution de la gestion de la chaîne logistique à la compétitivité de l'entreprise : une revue de littérature

Contribution of supply chain management to company competitiveness: a literature review

Driss ENNESRAOUI

Enseignant Chercheur

Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales

Faculté d'Economie et de Gestion

Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc

Résumé : Ce travail de recherche a pour objectif de mener une réflexion sur la contribution de la gestion logistique à la compétitivité de l'entreprise. A cet égard, nous avons pu déduire qu'une bonne gestion de la chaîne logistique permet de répondre correctement aux aspirations des clients et assurer à l'entreprise une position favorable sur le marché à travers la maîtrise des facteurs stratégiques de compétitivité à savoir, l'amélioration de la qualité des services fournis ainsi que la conformité des produits aux normes ; la maîtrise des coûts à travers la réduction des charges du transport et des stocks; la mise à disposition du produit chez le client dans les délais les plus courts et au meilleur coût de distribution possible ; la sécurité et la sûreté des personnes et de l'environnement.

Une bonne gestion de la chaîne logistique permet donc, d'assurer à l'entreprise une compétitivité forte et durable sur le marché.

Mots-clés : Logistique ; Qualité ; Coût ; Délai ; Service client ; Sécurité du consommateur.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.21871165>



1. INTRODUCTION

Au cours de ces dernières années la logistique commençait à prendre de plus en plus de l'importance dans la formulation des stratégies compétitives des entreprises. Aujourd'hui, elle devient un champ disciplinaire stratégique sur lequel l'entreprise peut se baser pour se distinguer et se différencier sur le marché par les services fournis et par les gammes d'activités assurées de plus en plus larges. La logistique est devenue indissociable des systèmes de production et de consommation, et très imbriquée avec toutes les fonctions de l'entreprise (commerciale, achat, recherche-développement, marketing, qualité,...). C'est l'outil idéal pour maîtriser les coûts, améliorer la qualité, réduire les cycles et créer de la valeur pour le client.

L'importance de la logistique se renforce de plus en plus avec les bouleversements que connaît le contexte socioéconomique actuel dont principalement, un raccourcissement des cycles de vie des produits ; un développement rapide des technologies de production, d'information et de communication ; une informatisation de plusieurs aspects de l'activité économique ; un bouleversement des conditions de production, de l'échange et de la concurrence ; une intensification de la compétitivité et une montée continue des exigences des clients.

Ainsi, le lien entre logistique et compétitivité s'accroît aujourd'hui par le fait que le client recherche non seulement le produit qui correspond à ses exigences en termes de conformité, mais aussi des prestations supplémentaires et complémentaires de l'offre à savoir ; le respect du délai, le meilleur service après-vente et la sécurité du produit. En effet, cela fait partie des objectifs du management de la logistique qui visent essentiellement, à livrer les produits attendus dans les quantités désirées, avec le niveau de qualité requis, au bon endroit et au temps fixé. Une bonne gestion de la logistique est donc, un facteur stratégique pour atteindre des avantages concurrentiels durables.

Partant de cette problématique, nous essayerons de répondre à une question qui nous paraît fondamentale à savoir : Comment la gestion de la chaîne logistique dans l'entreprise peut contribuer à l'optimisation des facteurs de compétitivité exprimés en termes de qualité, prix, délai et sécurité ?

Mener une réflexion sur la réponse à une telle question, constituera à notre avis d'une part, une contribution au développement des recherches académiques réalisées en matière de la logistique, d'autre part, une relance des discussions sur les nouveaux facteurs de compétitivité dans les entreprises marocaines ; enfin, une telle question contribuera sûrement à la sensibilisation de nos entreprises sur l'importance cruciale de la gestion de la logistique devenu un facteur fondamental de différenciation et de compétitivité.

Ceci dit, pour faire le point sur le lien entre gestion logistique et compétitivité de l'entreprise nous avons recouru à une lecture bibliographique large, traitant à la fois les contributions des principaux théoriciens de la logistique qui ont mis en place les fondements du management moderne de la logistique (André M, Alexandre K. S, Gerard B, Olivier B, Gabriel W, Lionel A, Chapdaniel A, Philippe V, etc). Mais aussi, les réflexions de certains auteurs en matière de compétitivité, tel que par

exemple l'apport de l'économiste Michael Porter, qui a pu démontrer depuis le début des années 1980 l'importance stratégique des facteurs de différenciation dans l'offre des entreprises et par conséquent dans leur compétitivité.

Ce papier sera scindé en trois paragraphes, il s'agit dans un premier temps, de porter un éclairage succinct sur quelques aspects se rapportant à la logistique. Alors que dans le second et le troisième paragraphe, il est question de mener une réflexion sur les principaux domaines stratégiques explicitant le lien entre la gestion logistique et compétitivité de l'entreprise.

2. CADRE CONCEPTUEL DE LA LOGISTIQUE

2.1. Problématique de définition de la logistique

La logistique se présente comme une démarche de gestion des flux de marchandises et d'informations. Elle permet de planifier, mettre en œuvre et contrôler le flux efficient et le stockage de biens et de services ainsi que d'informations, du point d'origine au point de consommation finale, avec pour objectif de satisfaire les exigences du client (Alexandre, 2001, p. 6). La logistique est aussi un ensemble de méthodes, fonctions et moyens mis en œuvre par une entreprise en vue de mettre à la disposition du client la marchandise attendue au moindre coût, dans les délais et dans un état conforme aux attentes du client et selon des quantités qualitativement définies par le contrat de commande (Gabriel, 2005, p. 43). Ainsi, les tâches traditionnelles de la logistique sont le stockage, la manutention, l'emballage de protection, le transport de marchandises, le contrôle des stocks, le traitement des ordres, les flux d'information, les prévisions de marché et le niveau de services offerts aux clients (André, 2006, p. 6).

En général, la logistique comprend trois types d'opérations : opérations de planification (prévision des commandes, programmation des approvisionnements, ordonnancement des transports de livraison, gestion des flux physiques et informationnels,...) ; opérations administratives (traitement et suivi des commandes, tenue des stocks,...) ; opérations physiques (préparation des commandes, manutention, transport,...).

A noter que ces dernières années, nous vivons une nouvelle vague de changements touchant la fonction logistique on parle de chaîne logistique. Il s'agit de l'ensemble des maillons relatifs à la logistique : achat, approvisionnement, gestion des stocks, transport, manutention, etc. Il a en charge le pilotage global d'un ensemble homogène d'activités qui, au-delà des fonctions logistiques, s'étend à la commercialisation et aux ventes, et repose sur un ensemble de coopérations entre les différents maillons au moyen d'outils d'intercommunication très perfectionnés (André, 2006, p. 17). C'est également, un ensemble d'approches pour satisfaire la demande d'un client ou utilisateur final, au vu d'une stratégie déclinée sur les trois axes du développement durable par une intégration effective des fournisseurs, producteurs, distributeurs, prestataires et parfois même du client final (Chapdaniel, 2010,

p. 34). La gestion de la chaîne logistique est issue de la logistique, il a les mêmes objectifs, mais réévalués à la lumière de la stratégie de l'entreprise ou du groupe (André, 2006, p. 12).

La chaîne logistique est entendue donc de manière globale, elle concerne aussi bien l'entreprise que l'ensemble des fournisseurs et des sous-traitants. Dans un tel état, les parties prenantes de la fonction ont étendu leurs domaines d'interventions en amont (gestion des flux matières vers le lieu de stockage) et en aval (gestion des flux matières du lieu de stockage vers le lieu de distribution). Le logisticien est donc, un chef d'orchestre qui agence et coordonne l'approvisionnement, la production, l'assemblage, la distribution et le transport des marchandises dans tout le réseau.

2.2. Objectifs de la gestion logistique

La gestion du système logistique dans une entreprise a plusieurs objectifs dont-on cite principalement :

- La gestion économique de la production en supprimant les ruptures de stocks coûteuses, grâce à une information constante sur l'état du marché ;
- La réduction des stocks grâce à une rotation accélérée des marchandises entreposées ;
- La réponse adaptée à une demande très volatile ;
- La mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et au meilleur coût de distribution possible ;
- La surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du produit servi et du service rendu.

D'une manière plus précise, on distingue quatre principaux objectifs de la gestion logistique qui visent à satisfaire le client, à savoir : livrer le bon produit ; livrer au bon moment ; livrer au moindre coût ; livrer là où la demande existe. Une bonne gestion de la chaîne logistique permet donc, de mettre sur le marché un produit qui respecte le meilleur rapport qualité, prix, sécurité et délai, et par conséquent assure une grande adaptation aux besoins des clients.

3. LA GESTION LOGISTIQUE FACTEUR D'AMELIORATION DE LA QUALITE ET DE MAITRISE DES COUTS

Notre réflexion à ce sujet, nous a permis de déduire que la gestion de la chaîne logistique constitue un facteur stratégique de différenciation sur le marché à travers principalement, la contribution à l'amélioration de la qualité des produits et à la maîtrise des coûts de production et de transport.

3.1. La gestion logistique et amélioration de la qualité

La qualité est considérée aujourd'hui comme l'un des outils essentiels de la compétition des entreprises et de la performance de leurs systèmes de production. La fonction qualité et celle de la logistique sont complémentaires pour une forte compétitivité de l'entreprise. Si la démarche qualité consiste à mieux comprendre les besoins en aval des clients, les capacités en amont des fournisseurs et produire conformément aux besoins des clients tout en respectant les normes de qualité ; la logistique consiste à gérer de manière plus active les canaux de distribution multiples du fournisseur vers le lieu

de production et du lieu de production vers le client, tout en appliquant les grands principes définis par la démarche qualité.

La logistique a un impact considérable sur l'amélioration de la qualité dans la mesure où elle cherche à créer un processus permettant d'éliminer tout gaspillage en mettant l'accent sur le contrôle continu et de faire d'emblée les choses correctement plutôt que de devoir inspecter et éventuellement recommencer. L'effet de la logistique sur la qualité apparaît au niveau de plusieurs processus, notamment :

Processus achat : l'impact de la logistique sur la qualité apparaît essentiellement au niveau des approvisionnements en matières et produits intermédiaires. La finalité du processus achat est d'assurer que les matières et composants achetés ainsi que, les prestations des fournisseurs sont conformes aux exigences spécifiées. En général, la gestion des approvisionnements englobe les activités suivantes :

- Codification et description de chaque article à acheter ;
- Quantités requises et dates de livraison ;
- Bon de commande (date, code d'autorisation et numéro de commande, prix d'achat unitaire,.....) ;
- Les cotations (fournisseurs sollicités, leurs prix, dates, rabais, escomptes, quantités proposées et délais) ;
- Date de réception des approvisionnements (en nombre de jours après la commande), lieu de livraison, moyens d'expédition.

Ces données doivent être généralement collectées, traitées et distribuées à divers niveaux de l'entreprise. La maîtrise de ces activités logistique constitue une étape fondamentale dans une démarche qualité. Ces activités sont alimentées par plusieurs contrôles qualité réalisés aux différentes étapes de réception des produits. De même, la sélection des fournisseurs et la qualité des moyens de transport amenant les produits vers l'entreprise, reste aussi des éléments cruciaux et complémentaires pour maintenir des standards de qualité adéquats.

Processus production : l'objectif du processus production est de fabriquer des produits de qualité, en temps voulu et en quantités demandées par le client. Le rôle de la logistique dans cette phase est d'assurer la coordination des flux entrants, l'ordonnancement de la production et la gestion des stocks. La logistique constitue un facteur primordial d'assurance qualité au cours de cette phase, à travers :

- La maîtrise de la qualité des outils et équipements utilisés dans la production ;
- L'organisation des flux d'informations et des matières ;
- La maîtrise de la qualité des lieux de stockages ;
- L'amélioration des relations avec les fournisseurs.

L'objectif de la logistique de production est d'obtenir au bout de la chaîne de production des produits finis de bonne qualité, dans les délais courts, en quantité nécessaire et surtout au meilleur prix concurrentiel.

Processus distribution : la logistique de distribution est un ensemble d'activités consacré à la gestion des flux de marchandises. Elle se traduit par l'organisation et la réalisation des acheminements des marchandises depuis le lieu de prélèvement chez le fournisseur (fabricant, distributeur...) jusqu'au lieu de consommation finale. La logistique de distribution est dominée généralement par trois activités:

- La détermination des réseaux de distribution (ordonnancement des trajets, choix des itinéraires, choix des moyens de transports, choix des infrastructures de transbordement et de stockage...);
- La gestion des flux de transport (colisage, chargement/déchargement des véhicules, organisation des tournées, gestion des transports collectifs, gestion du retour des véhicules et des emballages vides...);
- La gestion des stocks sur l'ensemble du réseau de distribution (interne et externe).

La finalité de la logistique de distribution est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue, avec la qualité exigée et au meilleur coût.

Processus vente : la logistique et les ventes sont des opérations commerciales complémentaires. La logistique dans la phase vente vise à assurer une bonne gestion des devis, des commandes, de la livraison, de la facturation et des litiges clients. Une opération logistique de vente efficace garantit que le client reçoit les produits qu'il commande rapidement et dans les bonnes conditions, et qu'il peut retourner, éventuellement, un produit suivant un processus simple et accéléré. Elle permet également d'assurer que les ventes et les prestations complémentaires à la fourniture du produit sont effectuées conformément aux attentes des clients, aux normes de la qualité, et aux exigences réglementaires et contractuelles.

3.2. La gestion logistique et maîtrise des coûts

La logistique s'impose aujourd'hui comme l'une des sources les plus fertiles pour réduire les coûts et proposer des solutions à haute valeur ajoutée. Ainsi, la fonction logistique englobe plusieurs coûts, il s'agit des coûts de transport et de livraison, coûts d'entreposage, coûts de traitement des commandes, coûts de rupture des stocks et coûts de production définis par lots. Ces coûts logistiques sont spécifiques à chaque entreprise, ils sont souvent supérieurs aux coûts des matières premières et de la fabrication. Ils nécessitent donc, une grande maîtrise en vue d'agir sur le coût total de production et de ce fait, fournir aux clients des produits avec des prix avantageux et compétitifs sur le marché. La maîtrise des coûts logistiques peut se faire essentiellement à travers :

Une réduction du volume des stocks : le fait de conserver un produit en stock entraîne pour l'entreprise des frais de stockage. Ces derniers sont constitués par les coûts de l'entrepôt et du matériel d'entreposage, les coûts du personnel du magasin, les primes d'assurance, les coûts d'obsolescence, des frais divers (éclairage, chauffage, etc). Les frais de stockage varient selon la nature des articles stockés, en moyenne, on considère que le coût de possession d'un stock représente 20% à 40% de la

valeur de ce stock, ce qui exige une maîtrise des coûts de stockage. Or, cela ne peut être atteint que par une réduction des stocks à tous les niveaux :

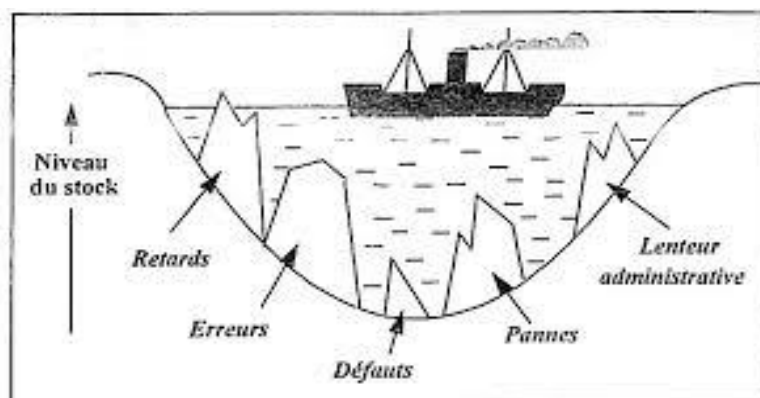
- Les stocks de matières premières, ce qui suppose que les fournisseurs livrent fréquemment ;
- Les stocks d'en cours, ce qui suppose de réduire les temps d'écoulement dans les ateliers ;
- Les stocks de produits finis, ce qui suppose que l'on puisse changer très rapidement de fabrication.

D'une manière plus précise, il s'agit de réduire les deux composantes du stock :

- Le stock de sécurité, en améliorant les prévisions, en réduisant le délai d'approvisionnement du stock et en ajustant la qualité de service ;
- Le stock outil, en augmentant la fréquence et la souplesse d'approvisionnement du stock, c'est le cas de certaines chaînes de distribution qui livrent leurs magasins quotidiennement.

Il est primordial donc, de réduire ces deux types de stocks qui peuvent être des sources de gaspillage énormes. En effet, pour réduire les cycles et donc les stocks, il faut éliminer les raisons qui ont rendu les stocks nécessaires : défauts de qualité, pannes de machines, temps de réglages long, mécontentement des clients, etc.

Une rationalisation de la production : dans cette seconde approche, le juste à temps constitue un moyen d'éliminer les dysfonctionnements et les gaspillages qui existent dans le système de production et par là, améliorer la performance globale de l'entreprise. Les seuls temps utiles sont ceux pendant lesquels le produit voit sa valeur ajoutée s'accroître, tout le reste c'est du gaspillage et de temps perdu. Or les opérations non directement productives sont nombreuses : déplacer, stocker, déstocker, transvaser, compter, attendre, chercher, grouper, ranger, contrôler, trier, détruire, réparer, recommencer, surveiller, etc. Elles n'apportent aucune valeur ajoutée et engendrent au contraire l'essentiel des coûts indirects. Pour tenter de les supprimer, il faut s'obliger à faire circuler les produits plus vite et donc diminuer les stocks. Les défauts, les rebuts, les retouches, les pannes de machines provoquent des interruptions de la production que seuls des stocks constitués entre chaque stade peuvent atténuer. Faire baisser les stocks de façon volontariste contraint à s'attaquer aux causes de ces dysfonctionnements. Selon l'image de Taiichi Ohno, père de la philosophie du Juste à temps chez Toyota, on peut comparer les stocks au niveau de l'eau dans une rivière, voir figure 1 ci-dessous :

Figure 1 : Philosophie du Juste-à-Temps

Source : Alexandre, (2001)

Dans l'approche traditionnelle, les responsables considèrent que plus le niveau de l'eau est élevé, plus la navigation est aisée car cela permet de s'affranchir des risques que présentent les récifs : on se cache les problèmes, on n'essaie pas de les résoudre. Ohno propose au contraire, de faire baisser le niveau de l'eau pour laisser apparaître les récifs. Il faut alors absolument les éliminer pour pouvoir continuer à naviguer. On pourra ensuite, encore baisser le niveau de l'eau, de nouveaux obstacles surgiront qui devront être vaincus. Cette chasse aux dysfonctionnements entraîne une amélioration de la productivité globale du système de production, de la qualité des produits sortants et donc de la compétitivité de l'entreprise.

Une réduction des coûts de transport : une telle réduction exige d'abord, une identification de ces coûts par segment (transport interne, transport externe), par fournisseur, par client, par mode de transport, par prestataire de services, par produit et par réseau de distribution ; ensuite faire une analyse de ces coûts afin de déterminer les gaspillages enregistrés dans chaque segment en vue d'envisager les différents modes de maîtrise de ces coûts. Il s'agit d'investir d'abord, dans des moyens de transports internes plus modernes et plus performants, de faire ensuite, un choix des moyens de transports externes respectant le meilleur rapport qualité/prix du service fournis (avions, bateaux, trains,...). A noter que le recours à des nouveaux moyens de transports externes comme les avions-cargos ou les bateaux porte-conteneurs peuvent engendrer une réduction importante des coûts de transport et encourager les entreprises à investir dans des endroits du monde les plus favorables.

Une réduction des coûts de passation et du traitement d'une commande : avant de passer une commande, il faut surveiller le niveau du stock, déterminer la taille de la commande, choisir un fournisseur, fixer avec lui le délai, le prix et les conditions de transport et de livraison. On doit ensuite émettre la commande et en assurer la réception, contrôler et payer la facture du fournisseur. Tous ces coûts sont indépendants de la taille de la commande, mais se répètent à chaque fois qu'une nouvelle commande est passée. Il en est de même lorsqu'un lancement en fabrication doit être fait pour alimenter un stock de produits finis ou semi-finis. Le lancement fait l'objet d'un certain nombre de

travaux administratifs : instructions aux ateliers, bons de sortie des matières, ordonnancement dans le programme de production, recherche des gammes, émission de l'ordre de fabrication, et en plus, le changement de fabrication entraîne des coûts additionnels en production : montage de nouveaux outils, accoutumance du personnel, nouveaux réglages, dégradation possible de la qualité au début de la nouvelle série, etc.

Dans un souci de maîtrise des coûts se rapportant à ce volet de la chaîne logistique, les entreprises peuvent recourir aux nouvelles technologies d'information et de communication. Ces dernières accélèrent les transmissions entre des entités éloignées et autorisent la prise en compte des données dispersées en temps réel. On établit ainsi, grâce à Internet, des connexions directes entre les ordinateurs des fournisseurs et des clients situés à plusieurs milliers de kilomètres les uns des autres, permettant des transactions commerciales à distance par des moyens simples et à haut niveau de productivité. Tous cela permet des contacts rapides, faciles et moins coûteux avec tous les partenaires commerciaux (fournisseurs, distributeurs, clients,...) et par conséquent une réduction importante des coûts d'émission d'une commande, de son traitement, de son contrôle, de son suivie et de sa réception.

4. LA GESTION LOGISTIQUE FACTEUR D'AMELIORATION DU SERVICE CLIENTELE ET DE MAITRISE DE DELAI

En plus de sa contribution à la promotion de la qualité des produits et à la maîtrise de certains coûts, la gestion de la chaîne logistique améliore également la compétitivité de l'entreprise à travers, la maximisation de la disponibilité des produits, la sécurité des consommateurs et la maîtrise des délais.

4.1. La gestion logistique et service clientèle

« Dans la plupart des entreprises, le service clientèle est défini de trois manières différentes :

- Comme une activité (passation de commandes, gestion des contentieux, facturation,...) ;
- Comme une mesure de performance (exemple, la capacité de livrer 95% des commandes dans les 48 heures) ;
- Comme un élément de philosophie et de stratégie de l'entreprise » (Alexandre, 2001).

Les activités de la logistique en relation avec le service clientèle englobent plusieurs éléments, citons essentiellement les suivants :

Information sur la commande : il s'agit de communiquer au client, d'une manière rapide et précise, les niveaux de stock, l'état d'avancement des commandes, les dates d'expédition et de livraison prévues et éventuellement le suivi des arriérés des commandes. La gestion des commandes en retard et le temps nécessaire pour clôturer une commande, constituent une mesure essentielle de la performance du système logistique. En outre, l'automatisation du traitement des commandes permet d'améliorer l'accès du client aux informations sur l'état d'avancement de ses commandes.

Réaction vis-à-vis d'une rupture de stock : le niveau du stock est une mesure directe de la disponibilité du produit. En cas de rupture du stock, la satisfaction du client peut être sauvegardée soit en proposant un produit de substitution conforme à ses exigences avec un prix séduisant, soit en expédiant le produit avec un retard compensé par un avantage. En effet, cette pratique du système logistique exige à l'entreprise d'entretenir de bonnes relations avec le client.

Installation, garantie, réparation et pièces de rechange : ces éléments peuvent constituer un facteur clé d'achat. Ils devraient être évalués avec le même soin que les éléments de service clientèle durant la transaction. Il est nécessaire de fournir une assistance dans l'installation du produit, la vérification de son fonctionnement, la disponibilité de réparateurs et de pièces de rechanges et l'existence d'une fonction administrative qui gère les garanties.

Repérage des produits : le repérage des produits est une autre composante indispensable du service clientèle. Dès qu'un produit apparaît potentiellement dangereux, voire défectueux, l'entreprise doit être capable de le repérer afin de pouvoir le retirer du marché et ainsi, prévenir le risque d'insatisfaction de la clientèle.

Réclamations et retours : normalement, les systèmes logistiques sont conçus comme des flux dans une direction de l'entreprise vers le client. Néanmoins, toute entreprise peut être confrontée à des retours de marchandises. Ne pas disposer d'un système pour gérer les articles repris peut avoir un impact négatif sur la relation de l'entreprise avec ses clients. Une politique et des procédures devraient donc spécifier comment gérer les réclamations, plaintes et retours éventuels. L'entreprise devrait conserver les informations relatives à ces aspects qui peuvent l'aider à mieux développer les produits et leur logistique.

Remplacement du produit : dans certaines circonstances, un produit peut être livré temporairement chez un client qui attend la livraison d'une commande. Un produit de remplacement peut aussi être fourni pendant la durée des réparations, comme élément de service clientèle. Ces pratiques relevant du système logistique renforcent les liens de l'entreprise avec ses clients et leurs assurent plus de satisfaction et de fidélisation.

4.2. La gestion logistique et sécurité du consommateur

La gestion logistique peut jouer un rôle primordial dans la sécurité du consommateur à travers deux stratégies : la chaîne logistique verte et la logistique inversée.

4.2.1. La chaîne logistique verte

Elle se définit comme étant une démarche visant à réduire l'empreinte environnementale d'un produit tout au long de son cycle de vie. Le niveau d'intérêt pour cette démarche devient de plus en plus important et les entreprises sont de plus en plus préoccupées par les questions environnementales. Une telle préoccupation est motivée par les principaux facteurs suivants :

- La conformité aux réglementations gouvernementales qui deviennent de plus en plus strictes à l'égard de l'environnement ;
- La hausse des coûts logistiques ;
- L'accès au marché qui devient restreint dans le cas où l'entreprise ne suit pas le virage vert;
- L'amélioration de l'image de l'entreprise et l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Ainsi, la démarche verte peut s'appliquer au niveau de tous les maillons de la chaîne logistique, depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution.

Au niveau de la conception du produit : il s'agit d'envisager un produit qui respecte l'environnement, et donc, un produit qui utilise des matières propres, moins polluantes et recyclables. Mais aussi, un produit qui exploite moins d'emballage, occupe moins d'espace et qui peut avoir une durée de vie plus prolongée.

Au niveau des acquisitions et achats : les actions à entreprendre seraient de privilégier les achats de produits et matières moins polluants, ou encore le pilotage des fournisseurs dans l'amélioration de leur performance en matière environnementale.

Au niveau de la production : il s'agit d'investir dans des technologies de production propres (matériaux, outils et équipements moins polluants) susceptibles de permettre la réduction de la pollution au niveau de la fabrication.

Au niveau de l'emballage : il s'agit principalement de réduire la taille d'emballages utilisés et le choix d'emballages moins polluants et recyclables.

Au niveau de l'entreposage : il s'agit de réduire les déplacements au niveau de l'entrepôt par l'optimisation de la disposition des produits à être entreposés et lors de la préparation des commandes. La logistique verte incite à l'utilisation de technologies propres comme les chariots élévateurs électriques.

Au niveau de la distribution et transport : les entreprises veillent de plus en plus à optimiser le transport notamment, à travers la réduction des distances parcourues, le nombre de déplacements et les retours à vide. Ceci est rendu possible par l'analyse du réseau de transport et l'optimisation des tournées de véhicules. Outre ces mesures, les entreprises ont tendance à faire appel à des moyens de transport moins polluants notamment par le recours au transport combiné.

4.2.2. La logistique inversée

La logistique inversée est définie comme « la mise en place et le suivi d'un processus qui consiste à ramener des marchandises de leur destination finale soit vers leur point de départ, soit vers un autre point dans le but de récupérer de la valeur » (André, 2006). La logistique inversée fait appel à l'inversion des flux d'objets allant du point de consommation au point d'origine. Le retour du produit au fabricant est dû essentiellement à des problèmes d'emballage, de non-conformité, produit choqué

lors de manutentions en usine, pendant le transport ou chez le distributeur. Ces produits ne pouvaient plus remplir leur fonction initiale ou ne répondaient plus aux attentes du consommateur. Dans un souci d'assurer plus de satisfaction et fidélisation du client, les entreprises procèdent à une récupération des produits endommagés ou défectueux en vue de leur réparation ou leur mise en conformité avec les exigences spécifiées. Ceci permet aussi, de réduire des rejets polluants et de regagner une certaine valeur du produit.

La logistique inversée est devenue de plus en plus importante dans la mesure où la satisfaction du consommateur consiste aujourd'hui à suivre le produit tout au long de son cycle de vie, aider le consommateur à rapporter le produit en début de cycle, s'il ne lui convient pas le récupérer pour le valoriser ou le recycler, et l'aider à l'éliminer en phase terminale. La logistique inversée est considérée donc, comme un outil d'adaptation permanente du produit à la demande du consommateur, en redonnant de la valeur à quelque chose qui n'en avait plus et comme une pratique pour diminuer le risque perçu par le consommateur et assurer sa sécurité.

4.3. La gestion logistique et maîtrise de délai

Le respect de délai est devenu actuellement un facteur primordial de satisfaction des clients. C'est un critère de prise de décision, dans la mesure où un client qui se rend dans un marché cherchant un produit qui fait défaut, peut, soit différer son achat, soit quitter le point de vente et donc se diriger vers un produit concurrent. C'est une situation beaucoup plus grave lorsque l'on sait qu'un client mécontent le fait savoir à d'autres personnes de son entourage. Dans tous les cas, le client est insatisfait et l'image de marque de l'entreprise s'en trouve altérée. Ainsi, la logistique peut jouer un rôle fondamental dans le respect du délai de livraison à travers les facteurs suivants :

Réduction du délai de passation et de traitement de la commande : le cycle de commande correspond au temps écoulé à partir de la passation de la commande par le client jusqu'au moment où il prend livraison complète du produit. Un cycle typique comporte en général six composants : passation de la commande, réception et enregistrement de la commande, préparation de la commande, entreposage, manutention et emballage, transport de la commande, livraison et déchargement entre les mains du client. La réduction du cycle total de la commande peut avoir un impact positif sur le délai de livraison, ce qui exige un changement fondamental des systèmes de passation de commandes et surtout une maîtrise de chacun des éléments de ce cycle.

En supposant que chacun des composants du cycle de commande ait une variabilité distribuée statistiquement comme sur la figure 2 ci-dessous, nous pourrions en déduire que le cycle de commande réel pourrait se situer dans une fourchette de 5 à 21 jours, avec une moyenne de 13 jours (Stock J. R & Richard D, 1993). Cette variabilité du cycle de commande peut poser problème car elle implique une augmentation des stocks de sécurité.

Figure 2 : Cycle total de passation de commande

1 Le client passe la commande	2 La commande est traitée	3 Production suite à la commande
4 La commande est enlevée des rayons et emballée	5 La commande est expédiée	6 La commande est livrée au client

Cycle de passation de commande	Nombre de jours
1. Préparation et transmission de la commande	2 j
2. Entrée dans le système	1,5 j
3. Production suite à la commande 4. Enlèvement et emballage dans l'entrepôt	5 j
5. Temps de transit/ transport	3 j
6. Réception, placement, stockage par le destinataire	1,5 j
Durée totale du cycle de commande	13 j

Source : Stock & Richard, (1993)

En reprenant l'exemple ci-dessus, si le cycle de commande moyen est de 13 jours mais peut être au maximum 21 jours, le réseau de distribution devra donc garder un stock équivalent à 8 jours de ventes pour se prémunir contre la variabilité des délais de livraison (Stock & Richard, 1993). En effet, avec les nouvelles technologies d'information et de communication (téléphone, télex, fax, Internet, réseaux informatiques,...), le cycle de la commande peut être maîtrisé de plus en plus en augmentant la vitesse et l'exactitude de la transmission des données. Généralement, ces formes plus rapides de passation et de transmission des commandes offrent l'avantage que le système logistique n'est mis en action qu'à partir du moment où une commande effective entre dans le système. Ce qui réduit considérablement les stocks tout le long de la chaîne de valeur physique.

Développement des moyens de transport : le transport, maillon indispensable de la chaîne logistique assure la liaison entre les différentes composantes du système logistique de l'approvisionnement à la distribution (fournisseurs-usines, inter-usines, usines-entrepôts et entrepôts-clients). C'est aussi un élément majeur dans la qualité du service au client, puisque directement liée aux retards, erreurs, pertes, casses, vols, avaries, etc. Le transport mérite donc, une attention particulière de la part de l'entreprise à travers sa modernisation, son entretien et sa maintenance en vue d'une meilleure maîtrise des délais d'approvisionnement et de livraison.

Gestion des stocks plus efficace : le délai de livraison est l'un des principaux facteurs régissant le niveau des stocks. Les entreprises peuvent recourir aux nouvelles techniques de gestion des stocks facilitant le fonctionnement en flux tendus, le recours à la pratique du juste à temps JAT s'inscrit dans ce cadre. Les principes du JAT reposent sur le fait que les fabricants produisent la quantité exacte au moment requis. Contrairement à la méthode « au cas où », les entreprises sont en mesure de conserver

leurs stocks à un niveau minimal, ce qui en contrepartie leur permet de réduire leurs frais d'entreposage et d'augmenter la souplesse de leur chaîne d'approvisionnement.

5. CONCLUSION

A travers cette réflexion sur le lien entre logistique et compétitivité, nous pouvons déduire qu'une bonne gestion de la chaîne logistique contribue dans une grande mesure à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise à travers essentiellement :

- Une amélioration de la qualité des produits vendus en maîtrisant les défauts et les non conformités ;
- Une maîtrise des coûts en réduisant les gaspillages et en optimisant les ressources ;
- Une réduction des délais de livraison ;
- Une amélioration des services fournis aux clients ;
- Une sécurité du consommateur et une protection de l'environnement.

Une bonne gestion de la chaîne logistique peut donc entraîner, d'énormes économies de temps et d'argent, et une satisfaction totale du client, c'est un facteur clef de compétitivité de l'entreprise puisqu'elle leur permet de se distinguer sur le marché et gagner la confiance du client. En effet, cela ne peut être atteint que si l'entreprise maîtrise la totalité des flux physiques et informationnels issus de la chaîne logistique. Cela passe par une coordination renforcée de toutes les fonctions qui la composent mais aussi, par la nécessité de faire sortir le processus logistique hors des frontières de l'organisation, via notamment une collaboration maximale avec les différents acteurs de la chaîne logistique (du fournisseur au client) dans le souci commun de créer de la valeur pour l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Aboussaad M., (2024). *Le management de la chaîne logistique : un levier stratégique pour développer la performance des entreprises*, Editions Kindle.
- [2] Abenin A. J., (2018). *Gestion Pratique de la Chaîne Logistique et des Activités Portuaires : Levier de compétitivité*, Éditions universitaires européennes.
- [3] André M., (2018). *Supply Chain Management. Logistique globale*, Editions Ellipses.
- [4] André M., (2006). *La logistique globale. Supply chain management*, Editions Ellipses.
- [5] Alexandre K. S., (2001). *Stratégies logistiques. Fondements, méthodes, applications*, Editions DUNOD, pp. 6-79.
- [6] Baron F., Fender M., (2019). *Le supply chain management*, Editions Dunod.
- [7] Bazin H., (2018). *La qualité du management, levier de la compétitivité*, Editions AFNOR.
- [8] Bouzaâbiaa O., Boumaizab S., (2013). Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs : investigation dans la grande distribution. *Revue Gestion et Organisation* n° 5, pp.121-129.
- [9] Bill B., (2008). *Les basiques de la gestion industrielle et logistique*, Editions d'Organisation.
- [10] Christopher M., (2022). *Logistics and Supply Chain Management*, Editions Pearson Education.
- [11] Chapdaniel A., (2010). *Supply chain management et dynamique d'évolution*, Editions LAVOISIER.
- [12] Fender M., (2022). *Gestion et pilotage des stocks*, Editions Dunod
- [13] Gerard B., Olivier B., (2001). *Management industriel et logistique*, Editions Economica.
- [14] Gabriel W., (2005). *La logistique mondiale. Transport et communication*, Editions Ellipses, p. 43.
- [15] Le Moigne R., (2025). *Supply chain management. Achat, production, logistique, transport, vente*, Editions Dunod
- [16] Lyonnet B, Senkel M, P., (2023). *La logistique*, Editions Dunod
- [17] Livens M., (2016). *Management opérationnel logistique*, Editions Athea éditions.
- [18] Lionel A., Farouk Y., (2005). *Logistique interne. Entreposage et manutention*, Editions Ellipses.
- [19] Mebarki N., Corthier I., Javel G., (2023). *Logistique industrielle et organisation*, Editions Dunod.
- [20] Okamba E., (2005). *Mondialisation, concurrence et compétitivité*, Éditions Publibook.
- [21] Philippe V., (2003). *La logistique. Modèles et méthodes du pilotage des flux*, Editions Economica.
- [22] Philippe V., (2010). *La logistique. Le pilotage de la Supply chain*, Editions Economica.
- [23] Rémy L.M., (2013). *Achat, production, logistique, transport, vente*, Editions Dunod.
- [24] Stock J. R., Richard D., (1993). *Strategic Logistics Management*, Editions Homewood.
- [25] Vallin P, Berbain S., (2021). *Supply chain*, Editions Ellipses.
- [26] Yves P., Michel F., (2008). *Logistique. Production, Distribution, Soutien*, Editions Dunod.