

Académie d'Agriculture de France

**Management logistique,
Un regard de gestionnaire**

Anne Rollet

*Maître de conférences
en Sciences de Gestion et du Management*

AMU Aix-Marseille Université

17 juin 2022

anne.rollet@univ-amu.fr

Introduction

1.1 Des définitions issues du monde professionnel

1.2 Une vision de gestionnaire (questions essentielles, flux, processus...)

1.3 Logistique entre opérationnel et stratégie

1.4 Logistique, ambidextrie, réussite et intégration

1.1 La Chaîne Logistique (« Supply Chain ») et le Management de la Chaîne Logistique (« Supply Chain Management »)

Objet

Chaîne logistique (Dico du Commerce International)

- La chaîne logistique représente l'ensemble du réseau qui permet la **livraison de produits ou services depuis les matières premières jusqu'aux clients finaux**. Cela recouvre les **flux d'informations, de distribution physique ainsi que les transactions financières**. En d'autres termes, la chaîne logistique désigne l'ensemble des maillons de la logistique d'approvisionnement : achats, gestion des stocks, manutention, stockage, distribution, livraison...
- Ce réseau regroupe donc des organisations se trouvant en amont et en aval du processus productif. Elles partagent un **objectif commun, celui de s'engager dans un processus de création de valeur représenté par le produit ou le service livré au consommateur**.

Management de l'objet

Management de la chaîne logistique (CSCMP, *Council of Supply Chain Management Professionals*)

- Le Management de la Chaîne Logistique comprend la **prévision** et le **management** de toutes les activités relevant :
 - de la recherche de **fournisseurs**, de l'**approvisionnement**, de la **transformation** ;
 - du **management logistique**.
- De façon essentielle, il inclut la **coordination** et la **coopération** avec les **partenaires de la chaîne logistique** qui peuvent être les **fournisseurs**, les **intermédiaires**, les **prestataires de services logistiques (PSL)** et les **clients**. Par essence, le Management de la Chaîne Logistique intègre le **management de l'offre et de la demande dans et entre les entreprises**.

1.2 La logistique, 6 questions fondamentales et un regard de gestionnaire

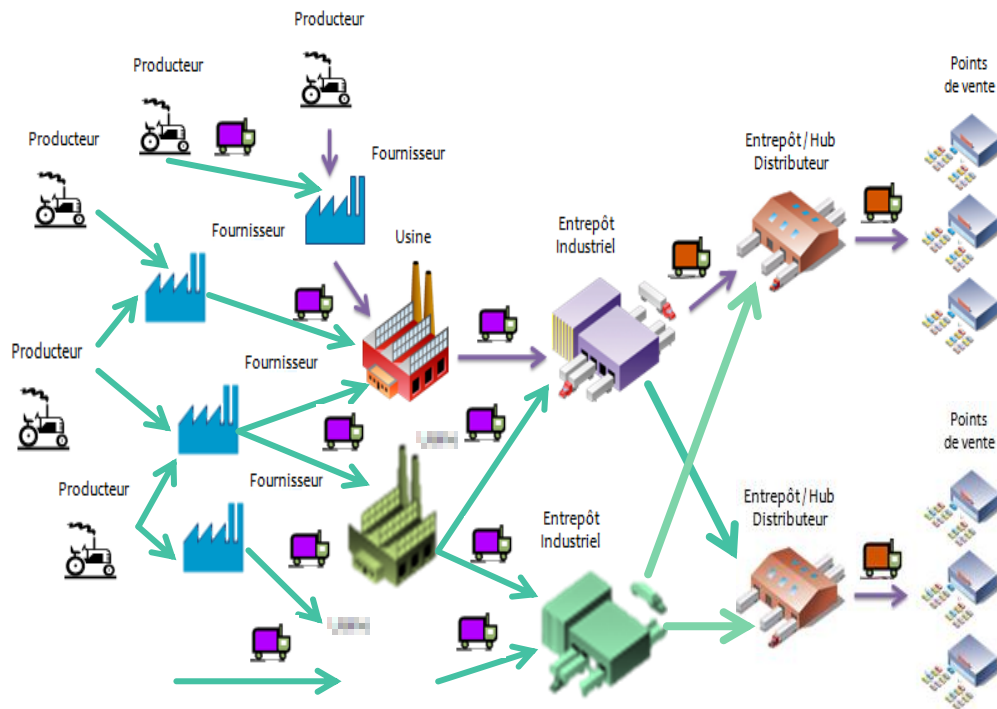
La logistique c'est l'art de livrer :

- le bon produit → quoi ?
- au bon client → qui ?
- au bon endroit → où ?
- au bon moment → quand ?
- dans les quantités demandées → combien ?
- avec les moyens appropriés → comment ?

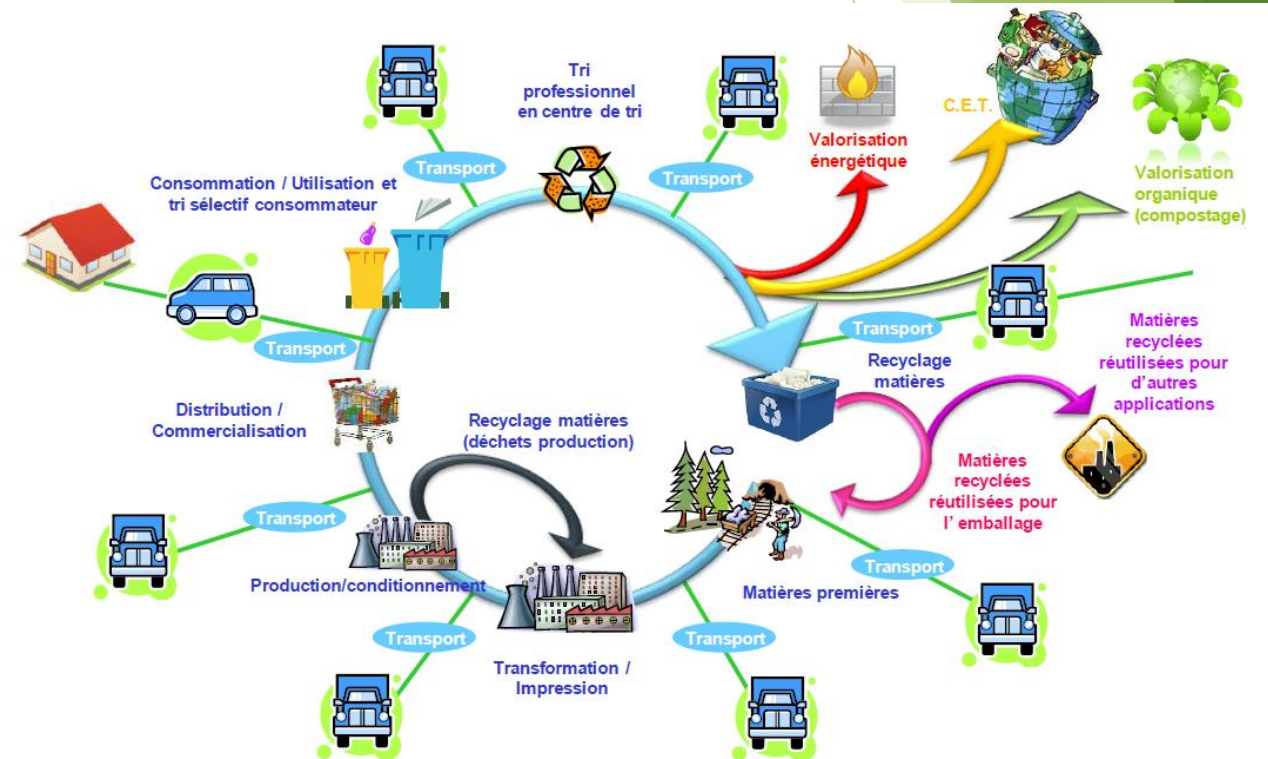
- Un positionnement en sciences de gestion, centré – souvent – sur le manager
- Un repositionnement des questions économiques, environnementales et sociales relativement à ce qu'est capable de faire le manager, d'un point de vue organisationnel mais surtout inter-organisationnel.
- Une pensée au cœur du pouvoir des stratégies inter-organisationnelles et du management des flux

1.2 La logistique, une volonté de modélisation,

De la fourchette à la fourche Exemple d'une supply chain (SC) agroalimentaire

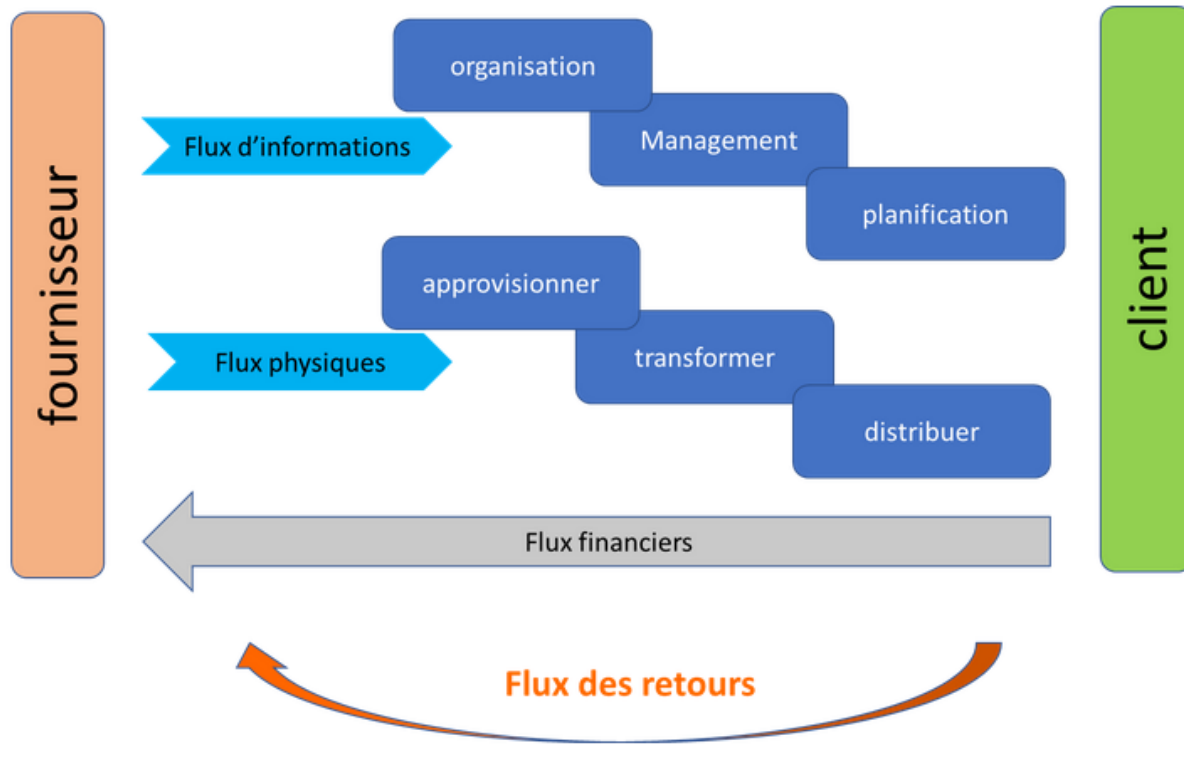


D'une économie linéaire à une économie circulaire



1.3 La logistique, la diversité des flux et leur gestion, tant en interne qu'en externe

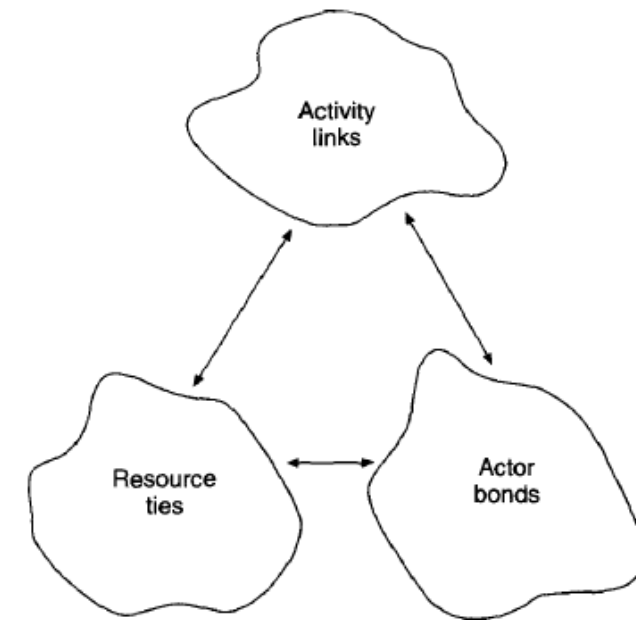
- Gestion des flux physiques (Produits & Services)
- Gestion des flux d'information
- Gestion des flux financiers
- Gestion des flux retour
- Gestion des flux de personnes
- (Gestion des flux de connaissances, Bonnet & Lièvre, 2012)



ARA : Acteurs / Ressources / Activité

Hakansson H. & Snehota, I. (1989) "No business is an island", *Scandinavian Journal of Management*. / Hakansson H. & Snehota I (2006) "No business is an island" 17 years later *Scandinavian Journal of Management*.

=> Plutôt une aide à la modélisation descriptive qu'un apport conceptuel favorisant la réflexivité



1.3. La logistique, un processus intra et inter-entreprises pour satisfaire le client

« *Il n'y a qu'un patron : LE CLIENT* »

(Sam WALTON, fondateur des centres commerciaux Walmart).

La logistique est un processus qui permet :

- ▶ d'anticiper les désirs des **clients**
- ▶ se procurer les facteurs de **production** adéquats (matières, personnel, capital...) en quantité et qualité suffisantes pour satisfaire les attentes des **clients**
- ▶ d'utiliser de façon optimale (**qualité, coût, délai**) les **réseaux de distribution** de biens, de services et d'informations dans le but de donner une complète satisfaction à une commande passée par les **clients**

Logique **processuelle** (transversale)

vs

logique par **fonctions** (verticale), en **silos**

La notion de « processus » :

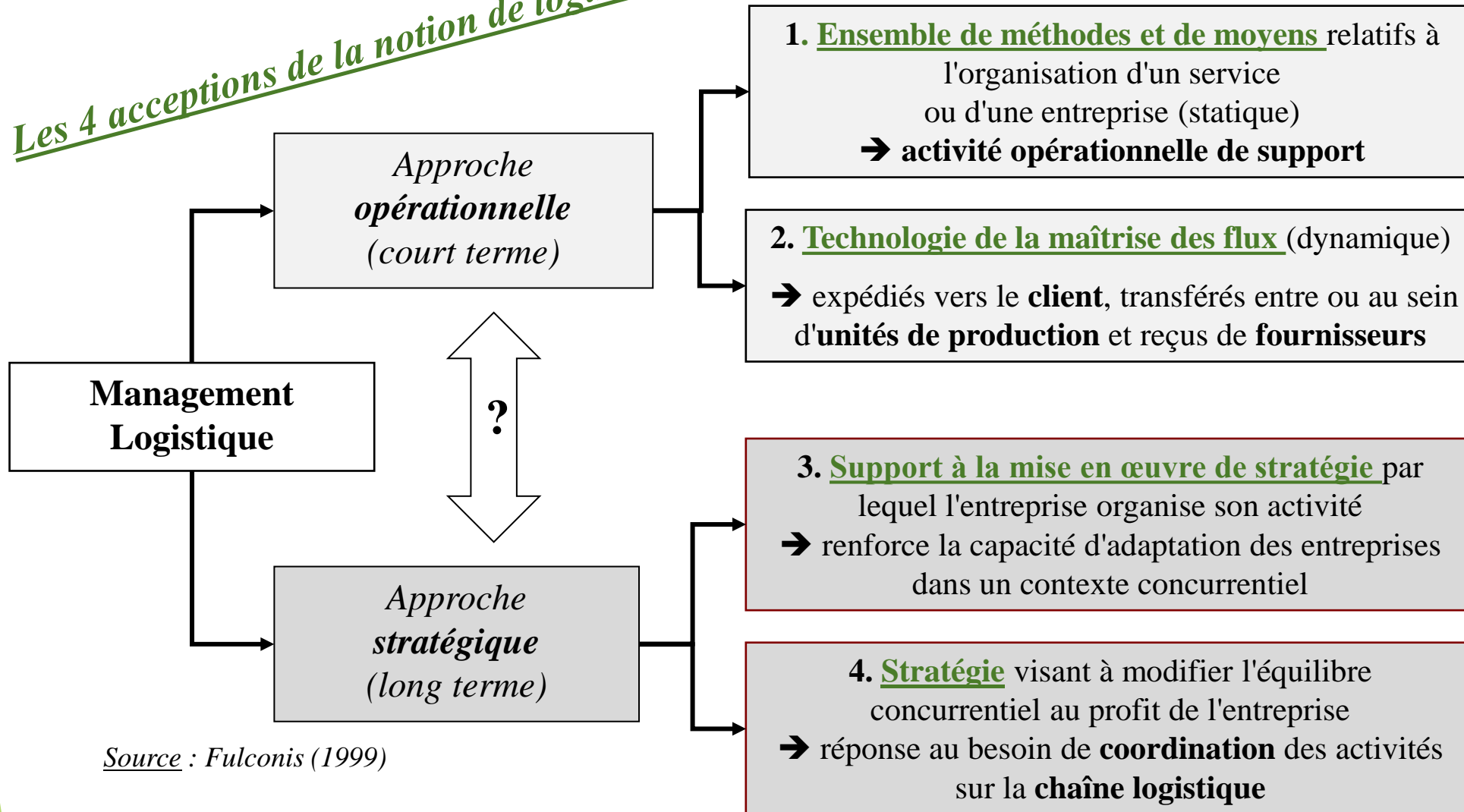
élément clé pour une réflexion globale sur l'ensemble des flux et la création de valeur

- ▶ ensemble **d'activités** permettant de fournir une **sortie** (*output*) à partir d'une liste **d'entrées** (*inputs*)
- ▶ reliées entre elles par des **flux** significatifs d'information et/ou de matière
- ▶ qui se combinent pour fournir un produit (matériel ou immatériel) important et bien défini, donc **un élément précis de valeur**, une contribution spécifique aux objectifs **stratégiques** de l'entreprise

Lorino P. et Tarondeau J.C. (2006), De la stratégie aux processus stratégiques, *Revue française de gestion* Vol. 1 n° 160, p. 307-328.

1.4. La notion de « management logistique »

Les 4 acceptions de la notion de logistique



Flux de compétences

Logistique stratégique :
Orientation supply chain
+ Stratégie inter-organisationnelle

Source : Fulconis (1999)

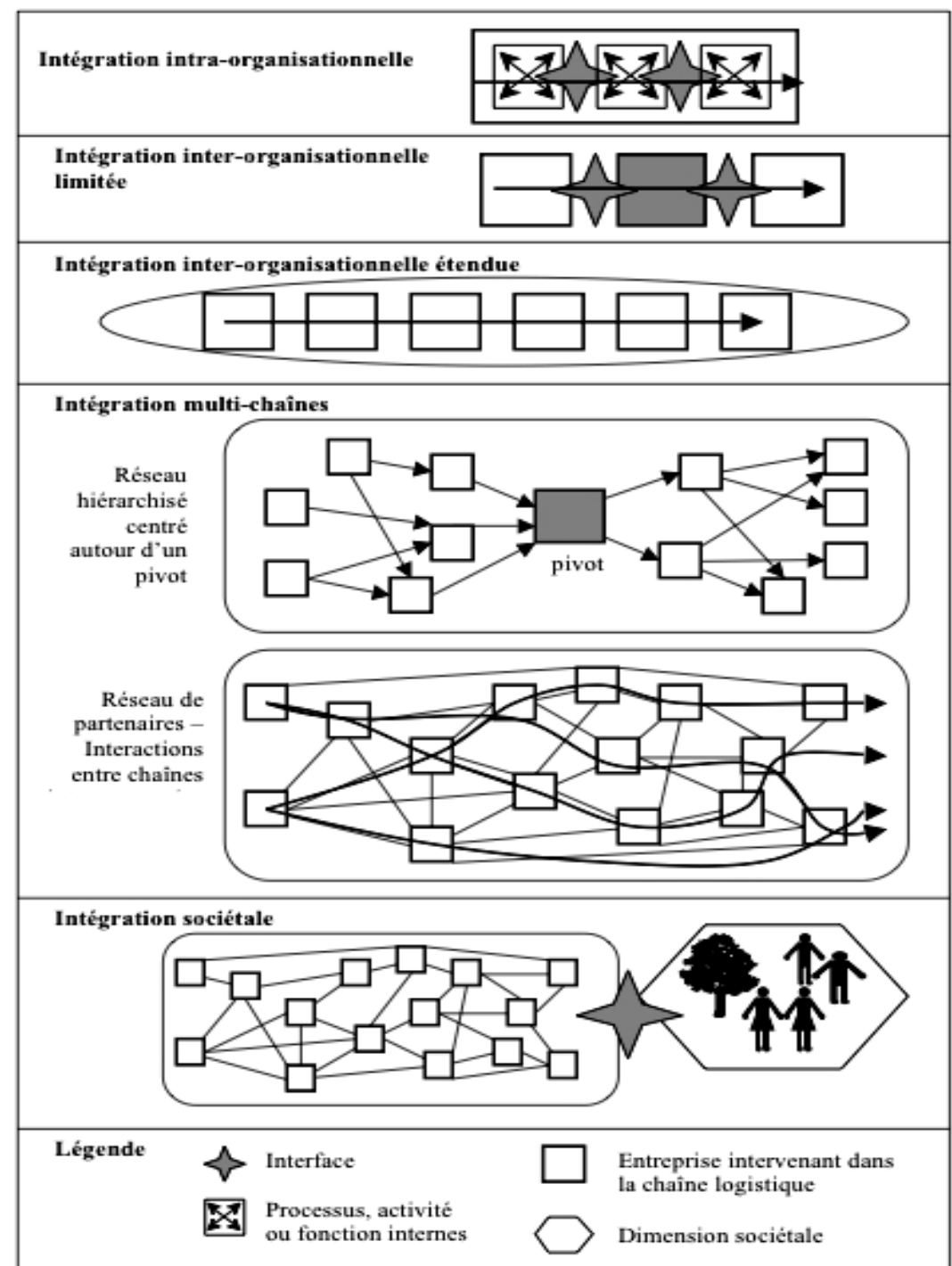
1.4. Le Management Logistique

Conditions de réussite

1. **Un même objectif** et une même volonté : servir les clients
2. **Intégration** des comportements des clients et des fournisseurs
3. **Recherche** de partenaires économiques pour établir des relations durables
4. **Coopération** entre certaines entreprises
5. **Partage** mutuel des informations
6. **Partage** mutuel des risques
7. **Intégration** des processus dans et entre entreprises

5 niveaux d'intégration des chaînes logistiques

Source : N. Fabbe-Costes, 2007, in *La Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, PUG, p. 29.



Focus sur l'état de la recherche

2.1 Agri-Food SCM Bibliometric and Content Analyses, Sustainability

2.2 Cret-Log, Centre de Recherche en Logistique, Aix-Marseille Université

2.3 Exemple d'un profil d'enseignant-chercheur

2.1 LUO J., JI C., QIU C. & JIA F. (2018) Agri-Food SCM Bibliometric and Content Analyses, Sustainability, Vol. 10, n°1573, 22p. (1/3)

Top 20 organizations contributing to the area of agri-food SCM

Nombre de publications (N = 1710)

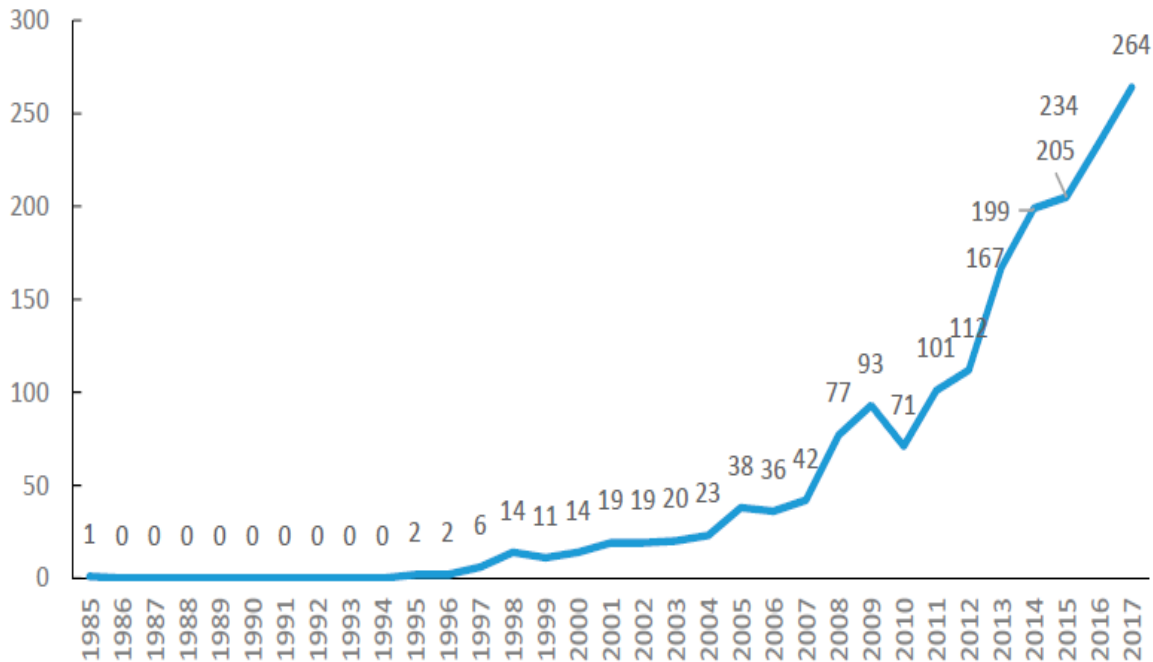


Figure 1. Number of publications (N = 1770).

Affiliation	No. of Pub.	Affiliation	No. of Pub.
Wageningen University and Research Centre	117	University of Göttingen	13
Michigan State University	27	Pennsylvania State University	12
Cardiff University	22	Cornell University	12
Ghent University	22	University of Guelph	12
Universität Bonn	19	University of Bologna	12
KU Leuven	17	Iowa State University	11
University of Queensland	15	Purdue University	11
University of Pretoria	14	French National Institute for Agricultural Research	11
Cranfield University	13	University of Liverpool	11
Imperial College London	13	Bogor Agricultural University	11

2.1 LUO J., JI C., QIU C. & JIA F. (2018) Agri-Food SCM Bibliometric and Content Analyses, Sustainability, Vol. 10, n°1573, 22p. (2/3)

Authors	Citation	Références
Renting et al., 2003	180	Renting H., Marsden T.K. & Banks J. (2003) Understanding alternative food networks: Exploring the role of short food supply chains in rural development . Environ. Plan. A, 35, 393–411.
Marsden et al., 2000	113	Marsden T., Banks J.;& Bristow G. (2000) Food supply chain approaches: Exploring their role in rural development . Sociol. Ruralis, 40, 424–438.
Maloni and Brown, 2006	107	Maloni M.J. & Brown M.E. (2006) Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry , - Journal of business ethics, - Springer
Hill and Scudder, 2002	85	Hill C.A. & Scudder G.D. (2002) The use of electronic data interchange for supply chain coordination in the food industry , - Journal of operations management, - Elsevier
Hingley, 2005	79	Hingley M.K. (2005) Power imbalanced relationships: cases from UK fresh food supply , - International Journal of Retail & Distribution ..., - emerald.com
Ilbery and Maye, 2005	77	Ilbery B. & Maye D. (2005) Food supply chains and sustainability : Evidence from specialist food producers in the Scottish/English borders . Land Use Policy, 22, 331–344.
Van Der Vorst and Beulens, 2002	73	Van Der Vorst J.G.A.J. & Beulens A.J.M. (2002) Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign strategies. Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag., 32, 409–430.
Barrientos et al., 2003	72	Barrientos S., Dolan C. & Tallontire A. (2003) A gendered value chain approach to codes of conduct in African horticulture . World Dev., 31, 1511–1526.
Roth et al., 2008	58	Roth A.V. , Tsay A.A. & Pullman M.E. (2008), Unraveling The Food Supply Chain: Strategic Insights From China And The 2007 Recalls - ... Chain Management, Wiley Online Library
Ahumada and Villalobos, 2009	57	Ahumada O. & Villalobos J.R. (2009) Application of planning models in the agri-food supply chain: A review. Eur. J. Oper. Res., 196, 1–20.

2.1 LUO J., JI C., QIU C. & JIA F. (2018) Agri-Food SCM Bibliometric and Content Analyses, Sustainability, Vol. 10, n°1573, 22p. (3/3)

Cluster	No. of Articles	Area of Research Focus	Gap/Issue
1	21	Short/alternative supply chains and their role in rural development	Dominated by studies from the UK and EU Countries
2	24	Food supply chain sustainability	Lack of research on how sustainability practices are implemented in ASC
3	44	Food supply chain modeling	Dominated by modeling micro-level risk sources in supply chains
4	35	Global agri-food supply chains	Lack of detailed mechanisms of global ASC management; lack of research on the effects of global ASC on women
5	10	Food safety and food supply chain transparency/traceability	Mechanism by which supply chain coordination influences ASC traceability and transparency is under-explored
6	54	Food supply chain relationships/vertical coordination/networks	New topics received inadequate attention

Geographic area	Dominated by developed countries, especially European countries
Unit of analysis	Focus on individual actors in ASC
Longitudinal/snapshot	There are few longitudinal studies
Underpinning theory	Grand theories (e.g., resource-based view (RBV) and Transaction Cost Economies (TCE) adopted are very limited
Research topics	Lack of attention to emerging issues/practices (e.g., e-commerce in ASC)

2.2 Le Cret-Log, Centre de Recherche sur la logistique et le management logistique, Aix-Marseille Université

Thématiques abordées

SCM, logistique, transport, mobilité (filère)
COVID, crise
Prospective
Technologie, innovation digitale
Economie circulaire / ODD
Compétitivité, coût, finance
Stratégie inter-organisationnelle, collaboration, coopération
Compétences
Secteur / territoire

Logistique & SCM

Stratégies inter-
organisationnelles

Développement
Durable

Innovation

Pilotage et
performance

2.2 Le Cret-Log, Centre de Recherche sur la logistique et le management logistique, Aix-Marseille Université

BAJOLLE Eddy ; GODÉ Cécile Le saumon à la trace ! Histoire du déploiement d'une blockchain racontée par le DSI du groupe Labeyrie Fine Foods Recherche et Cas en Sciences de Gestion en cours 2021

DARI Laetitia Le liège : une approche par le consommateur final Forêt Méditerranéenne Vol 40, n°4 / Coopérer avec ses concurrents : le cas de la filière du liège en Aquitaine Forêt Méditerranéenne Vol 38, n°4 / Les structures collectives dans la filière du liège en France Forêt Méditerranéenne Vol 37, n°2

FULCONIS François ; PACHÉ Gilles Food supply chain fragility: A reading of the Yellow Vests crisis Revue Systèmes Agroalimentaires / Food Systems (SAFS) N° 5 p. 247-257 2020

HANAN Audrey; MOULINS Jean-Louis; FONS Cendrine La transgression de la réglementation alimentaire comme outil marketing : l'effet Robin des Bois et le cas des marchés interdits TOME 3 Ouvrage l'agriculture durable – Environnement, nutrition et santé

KACIOUI-MAURIN Elodie ; LAZZERI GRACIA-CAMPO Jennifer ; MICHON Valérie ; MESINI Béatrice La logistique, un levier au développement des circuits alimentaires de proximité : étude de cas dans la restauration collective en région Sud Logistique & Management Vol. 29 n°4 p. 267-281 2021

PANTIN-SOHIER Gaëlle ; PANTIN François ; SOHIER Alice ; JACQUEMIER-PAQUIN Laure Comprendre les conditions d'acceptation de l'innovation dans le secteur végétal : enjeux et implications Gestion 2000 vol. 35 n°4 p. 97-120 2018

	Recherche académique	Interactions avec l'environnement	Appui à la recherche	Formation par la recherche
Logistique & SCM				
Stratégies inter-organisationnelles	Stratégie Coopétition, Stratégie digitale Territoire	- Vice-présidente AREA - Membre Correspondant Académie Agriculture France	Revue Food Systems	Intervention M2 Recherche
Développement Durable	Spécificités de la gestion du vivant Bioéconomie	- Conseil scientifique en start-up - Membre Comité de Valorisation de l'Expertise ITA	AIMS, GT ERIA RIRL RIODD SFER	Accompagnement doctorants en sciences de gestion
Innovation	Agroalimentaire, Horticulture			Encadrement mémoire de recherche
Pilotage et performance				

Exemples de recherche en management logistique

3.1 Participer à une communauté de pratique logistique

3.2 « Elaborer » un aliment vecteur d'apprentissage

3.3 Articuler territoire et chaîne logistique

3.4 Générer au-delà des flux d'informations, des flux de compétences et d'expertise

3.1. Participer à une communauté de pratiques logistique

Rollet A. et Colin J., 2017, SDSCM, une communauté de pratique pour répondre aux exigences du marché, Scientific Seminar *Changes in sustainable organization and food sector management: Technical and organizational innovations and contractualization*, Sustainable Demand Supply Chain (SDSC) Chair, juin

Wenger E.C & Snyder W.M. 2000, définir la communauté de pratique :
What's the purpose ? Who belongs ? What holds it together ? How long does it last?)

Community of practice =

= new organizational form, knowledge sharing, learning, and change

= groups of people informally bound, shared, expertise, passion

= share experiences, knowledge, creative, new approaches to problems

= add value to organizations :

Members of a community of practice help drive strategy ,

they start new lines of business,

they solve problems quickly.

They know whom to ask for help with a problem,

They transfer best practices,

They develop professional skills, effective learning depends on the availability of peers and their willingness to act as mentors and coaches ;

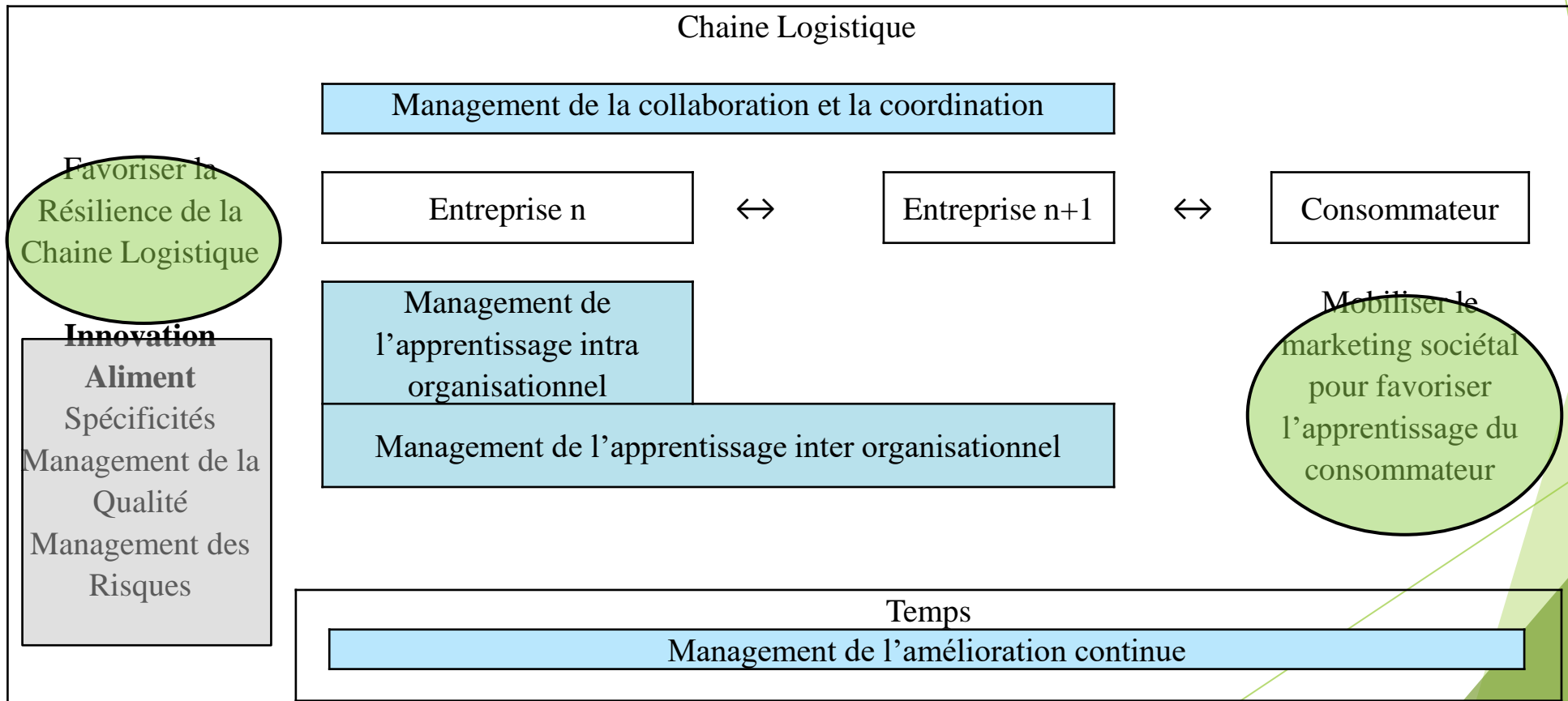
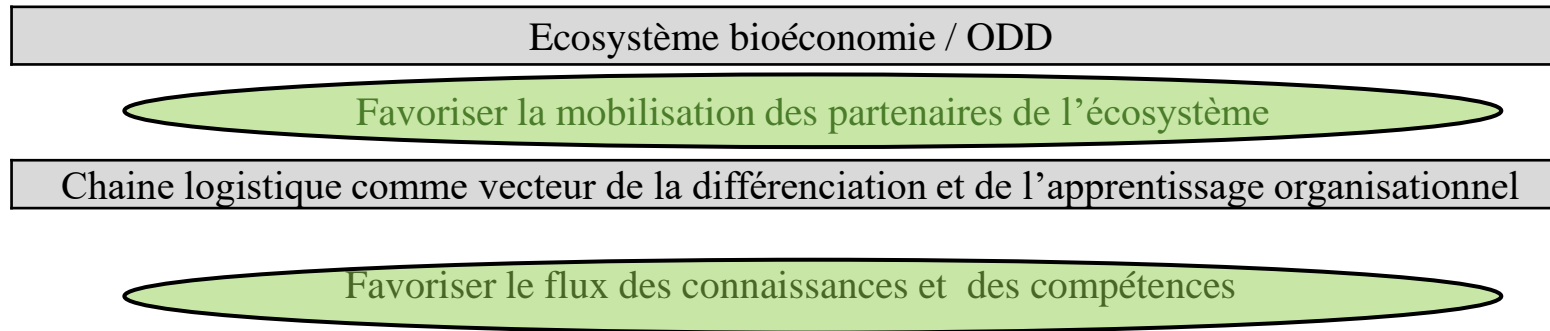
They help companies recruit and retain talent ...

3.1. Participer à une communauté de pratiques logistique

Dualité Participation / Réification	Dualité Conçu / Emergent	Dualité Local / Global	Dualité Identification / Négociabilité
Articulation entre les outils et les personnes	Articulation entre structure institutionnelle imposée et une structure qui émerge d'une certaine récurrence des pratiques.	Articulation entre pratiques locales et dynamique globale par la création d'interfaces pour d'assurer le lien entre différents niveaux de pratique.	Articulation entre l'interne de la communauté et l'influence externe de la communauté

Organiser l'entrée de nouveaux membres

3.2 Construire un aliment vecteur d'apprentissage (a)



Type de performance attendue :

- Economique : valorisation des différenciations
- Ecologique : Différenciation respectueuse de l'environnement
- Sociétale : Différenciation respectueuse de la société

- Parties prenantes : écosystème bioéconomie

Rollet A. et Ronco L., 2020, La Supply Chain des fleurs comestibles, une construction résiliente favorisant l'apprentissage du consommateur, Communication RIRL, Université du Havre, 7-9 octobre

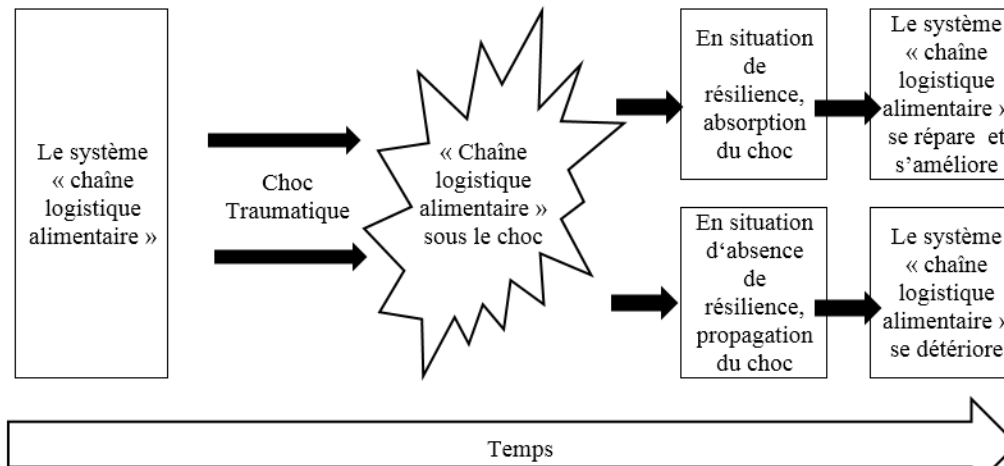
3.2 Construire un aliment vecteur d'apprentissage (b)

Postulat	Favoriser & Mobiliser	Levier
<p>Aliment :</p> <ul style="list-style-type: none"> *vecteur d'apprentissage *spécificités du management de la qualité et du management des risques <p>ODD</p> <p>Considérer la chaîne logistique comme vecteur de différenciation et d'apprentissage organisationnel</p>	<p>Favoriser le flux de connaissances et de compétences = favoriser l'apprentissage des consommateurs, des producteurs et des intermédiaires,</p> <p>Favoriser la résilience de la chaîne logistique</p> <p>Favoriser la mobilisation des partenaires de l'écosystème bioéconomique</p>	<p>1 Management de la collaboration et de la coordination</p> <p>2 Management de l'apprentissage intra/inter organisationnel (IKM)</p> <p>3 Management de l'amélioration continue</p>

Type de performance attendue :

- Economique : valorisation des différenciations
- Ecologique : Différenciation respectueuse de l'environnement
- Sociétale : Différenciation respectueuse de la société

- Parties prenantes : écosystème bioéconomie



Rollet A. Fulconis F. et Paché G, 2020, Chap. 5 Résilience des chaînes logistiques alimentaires durables pour agir dans la complexité, in : Covid-19 et agriculture, une opportunité pour la transition agricole et alimentaire, dir. M. Dron et P. Kim-Bonbled, Presses des Mines, Académie d'Agriculture de France. p. 83-94

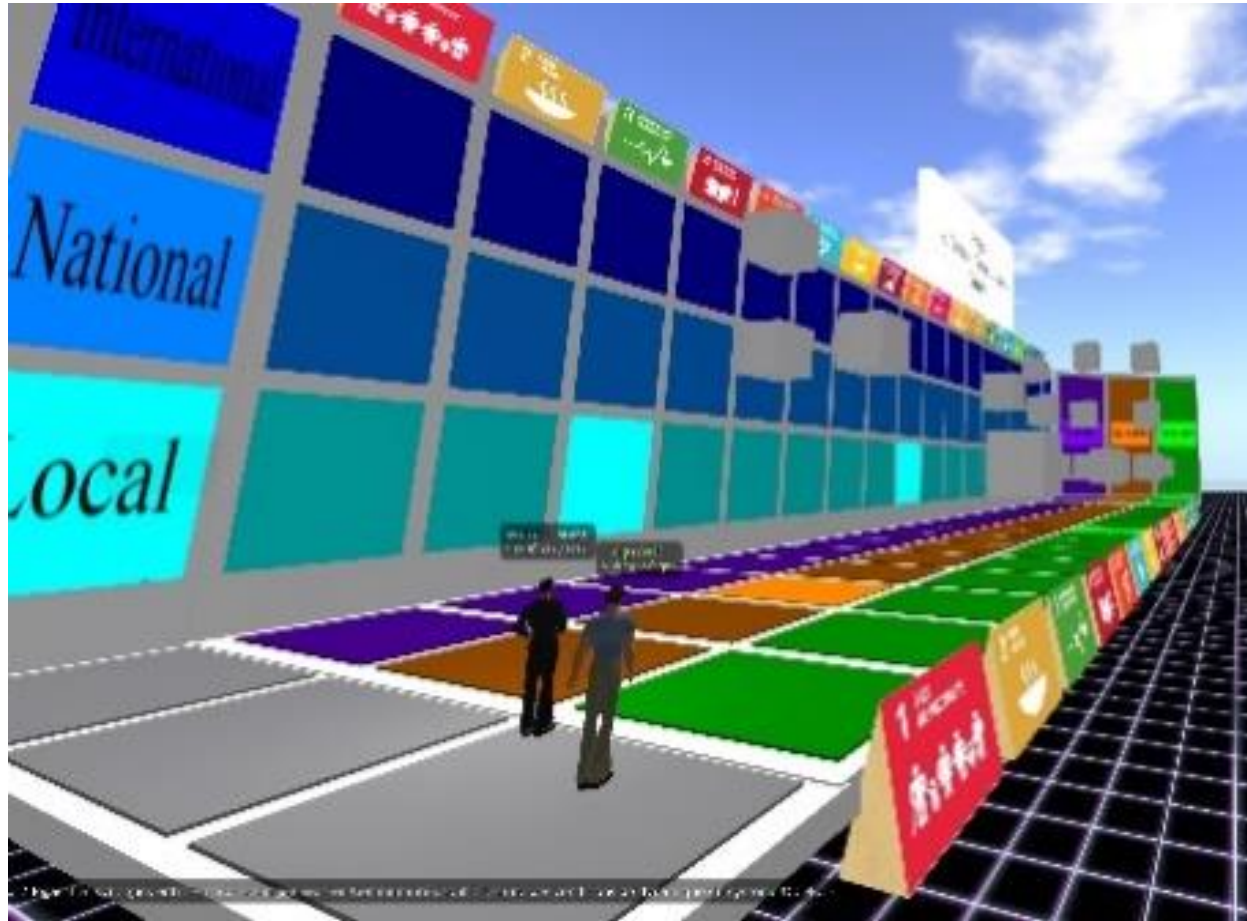
3.3 Articuler territoire et chaîne logistique

Territoire = Stratégie inter-organisationnelle
Réciprocité et parité
Flux liés à l'innovation

Type de performance attendue :

- Economique : valorisation des différenciations
- Ecologique : ODD
- Sociétale : Différenciation respectueuse de la société

- Projet politique : Métaverse solidaire, jumeaux numériques de la chaîne logistique...








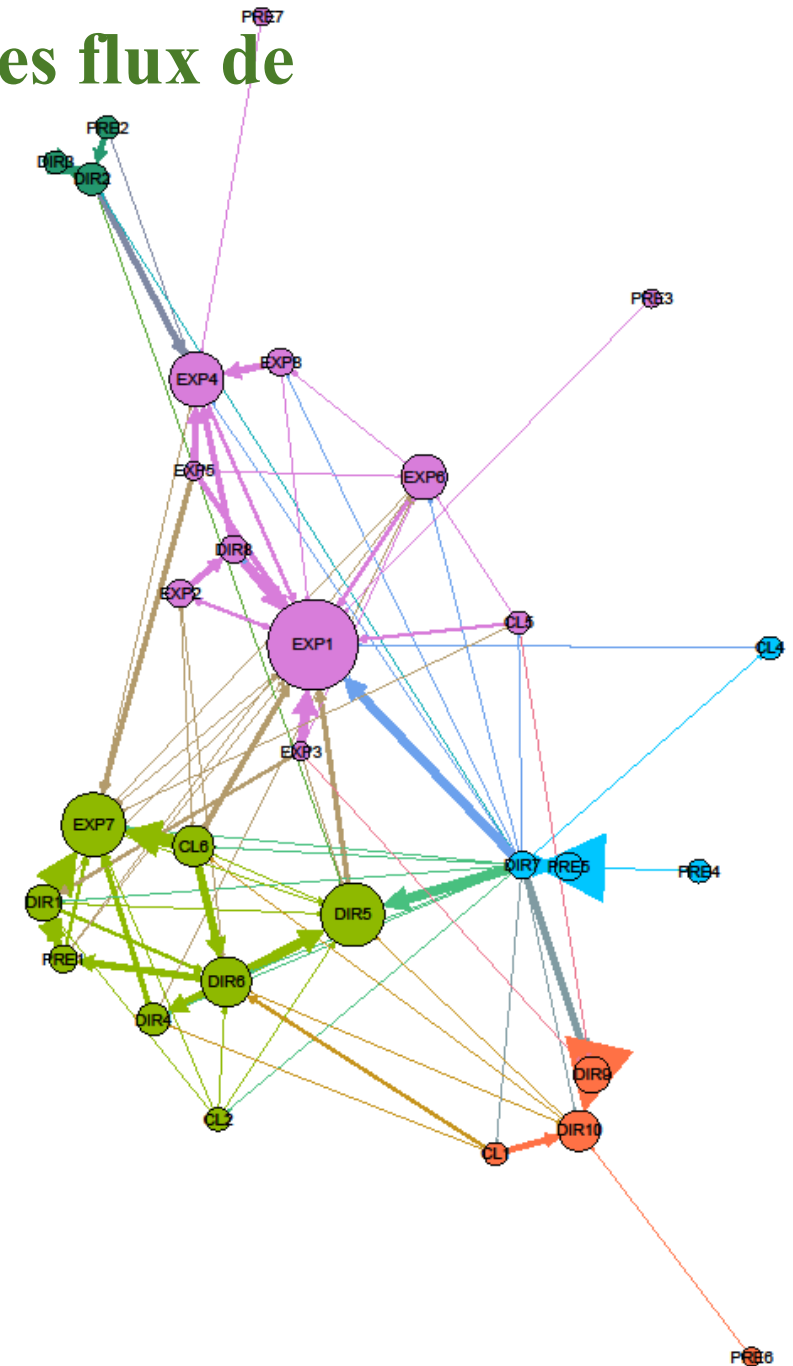
- **3 Niveaux :**
 - ***Meso :** politique, économie industrielle
 - ***Micro :** entreprise, projet et portefeuille de projets = stratégie inter-organisationnelle
 - ***Micro Micro :** compétences nécessaires, possédées, souhaitées dans l'avenir

3.4 Générer au-delà des flux d'information, des flux de compétences et d'expertise

Stratégie inter-organisationnelle et innovation développement durable

Logistique de service

	Flux d'information hiérarchisées
	
	Flux de compétences contextualisées.
	
	Flux de d'expertise



Bibliographie

Lorino P., 1989, L'économiste et le manager, La Découverte,

https://www.editions-ladecouverte.fr/l_economiste_et_le_manager-9782707155306

Bair J. (2010) Les cadres d'analyse des chaînes globales ; Généalogie et discussion, *Revue française de gestion*, n° 201, p. 103-119

Gereffi G., Humphrey J. & Sturgeon T. (2005) The Governance of Global Value Chains, *Review of International Political Economy*, Vol. 12, n° 1, p. 78-104.

Gereffi G., Humphrey J., Kaplinsky R. & Sturgeon T. (2001) Introduction: Globalisation, Value Chains, and Development, *IDS Bulletin*, Vol. 32, n° 3, p. 1-8.

Camman C. Fiore C., Livolsi L. & Querro P. (2017) *Supply Chain Management et performance de l'entreprise, Le modèle VASC - Valeur Ajoutée Supply Chain*, ISTE Editions

Fabbe-Costes N. & Rouquet A., dir., (2019) La logistisation du monde, Chroniques sur une révolution en cours, PUF

Rouquet A. (2021) Les racines oubliées de la logistique-La fonction de maréchal général des logis dans l'armée française entre le 16e et 18e siècle. *Revue Française de Gestion*, Vol. 47, n° 297, p. 35.

s.n. (2018) Le supply chain management, décroiser pour créer de la valeur, *Revue française de gestion*, Vol. 8, n° 156. (Numéro spécial)

Bibliographie

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

- 1. Les pères fondateurs :** LaLonde L'avènement du management moderne des **systèmes** de distribution physique / Bowersox Don, le « grand-père » de la logistique / Cooper logistique et SCM / Heskett De la logistique au **management des services**
- 2. Les auteurs systémiques :** Forrester, esquisse du SCM / Colin, **pilotage** des chaînes logistiques / Lee Distorsion de l'information et maîtrise de la dynamique de la Supply Chain / Mentzer, vision **systémique** et stratégique du SCM
- 3. Les théoriciens réflexifs :** Christopher Compétitivité des SC dans des contextes **incertains** / Carter, impact durable sur le champ du SCM / Ellram, théorisation du SCM / Chen et Paulraj, SCM stratégique, relations acheteur-fournisseur et performance : vers une théorie du SCM
- 4. Les auteurs relationnels :** Lamming, La conceptualisation des **réseaux logistiques collaboratifs** , innovants et durables / Harland, Achats, chaînes logistiques et stratégie : une approche holistique des réseaux / Fawcett, triptyque – **chercheurs, étudiants, praticiens** – pour des SC collaboratives / Cox, **Pouvoir** , relations d'affaires et SCM
- 5. Les chercheurs vulgarisateurs :** Cousins, rôle stratégique du management des relations client-fournisseur / Fisher, SC, stratégie et **performance** / Sheffi, diffusion de bonnes pratiques pour la **résilience** dans le SCM / Lambert, approche par les processus pour satisfaire l'actionnaire / Rogers, **logistique inversée** et l'efficacité opérationnelle
- 6. Les nouveaux explorateurs :** Monczka, stratégies d'achat et SCM / Ferdows, vision intra et inter-organisationnelle des SC **internationales** / Handfield, relation client-fournisseur et l'intégration des dimensions qualité et **environnement** au SCM / Sarkis, Manager une SC **durable** ? / Seuring, Pour une vision complète de la chaîne logistique **durable**

Académie d'Agriculture de France

**Management logistique,
Un regard de gestionnaire**

Anne Rollet

*Maître de conférences
en Sciences de Gestion et du Management*

AMU Aix-Marseille Université

17 juin 2022

anne.rollet@univ-amu.fr