

Vers une logistique d'excellence : leviers organisationnels et technologiques pour une performance durable

Towards Logistics Excellence: Organizational and Technological Levers for Sustainable Performance

Driss EL KADIRI BOUTCHICH, (Enseignant-chercheur)

Directeur du Laboratoire MADEO
Ecole Supérieure de Technologie, Oujda.
Université Mohammed 1^{er} d'Oujda, Maroc

Hind BENNACEUR, (Doctorante)

Laboratoire MADEO Ecole Supérieure de Technologie Oujda
Ecole Supérieure de Technologie, Oujda,
Université Mohammed 1^{er} d'Oujda, Maroc

Adresse de correspondance :	Ecole Supérieure de Technologie d'Oujda BP 473, Complexe universitaire Al Qods - Oujda 60000 Université Mohamed Premier d'Oujda Adresse de correspondance : Oujda 60000 Tél. +212 536 500 224 Fax: +212 536 500 223
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL KADIRI BOUTCHICH, D., & BENNACEUR, H. (2025). Vers une logistique d'excellence : leviers organisationnels et technologiques pour une performance durable. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(7), 231–244.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Vers une logistique d'excellence : leviers organisationnels et technologiques pour une performance durable

Résumé :

Récemment avec la période de forte incertitude que nous traversons, marqué par l'accélération des échanges, la digitalisation croissante et des perturbations récurrentes (sanitaires, géopolitiques ou environnementales), la logistique occupe désormais un rôle stratégique central dans la création de valeur et la compétitivité des entreprises. Cet article explore les fondements théoriques de l'excellence logistique et met en lumière ses dimensions clés : l'efficacité opérationnelle, l'agilité organisationnelle et la performance durable.

La première partie propose une revue de littérature approfondie, recensant plus des publications académiques et rapports sectoriels récents. Elle met en évidence l'évolution historique du concept d'efficacité, depuis l'optimisation des coûts et des délais jusqu'à l'intégration de technologies émergentes telles que l'Internet. La deuxième dimension, l'agilité, est analysée à travers les approches Lean et Agile appliquées aux processus logistiques, soulignant les mécanismes de collaboration cross-fonctionnelle et de prise de décision décentralisée. Enfin, la performance durable est abordée sous l'angle de la responsabilité sociétale et environnementale, en insistant sur l'importance des indicateurs d'empreinte carbone et de circularité des flux.

Au-delà de la théorie, cet article s'appuie sur l'analyse de pratiques exemplaires dans des grandes entreprises multinationales et des PME innovantes afin d'identifier les leviers organisationnels (gouvernance, compétences, culture) et technologiques susceptibles d'aligner la logistique sur la stratégie globale. Sur cette base, nous formulons des recommandations managériales précises : développer une culture data-driven, renforcer les partenariats écosystémiques, et structurer des processus adaptatifs permettant d'anticiper et de répondre rapidement aux ruptures de la chaîne d'approvisionnement. En guise de conclusion cet article offre un cadre conceptuel opérationnel pour accompagner les entreprises vers des systèmes logistiques plus résilients, collaboratifs et orientés client, contribuant ainsi à une compétitivité durable dans un environnement mondial volatile.

Mots-clés : Excellence logistique, performance durable, agilité, Lean management, résilience.

JEL Classification : M11

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

Recently, amid a period of pronounced uncertainty marked by accelerated trade, growing digitalization, and recurrent disruptions—whether sanitary, geopolitical, or environmental—logistics has assumed a central strategic role in value creation and corporate competitiveness. This article examines the theoretical foundations of logistics excellence and highlights its three key dimensions: operational efficiency, organizational agility, and sustainable performance.

The first section offers an in-depth literature review, drawing on numerous recent academic publications and industry reports. It traces the historical evolution of the efficiency concept, from cost- and time-optimization to the integration of emerging technologies such as the Internet of Things, blockchain, and AI-driven automation. The second dimension, agility, is analyzed through the application of Lean and Agile approaches to logistics processes, emphasizing mechanisms for cross-functional collaboration, continuous learning loops, and decentralized decision-making. Finally, sustainable performance is addressed from a socio-environmental responsibility perspective, underlining the importance of carbon-footprint metrics, circular supply chains, and green procurement practices.

Beyond theory, this article builds on an analysis of best practices in leading multinational corporations and innovative SMEs to identify the organizational (governance, skills, culture) and technological (digital twins, collaborative platforms, advanced analytics) levers that can align logistics with overall corporate strategy. Based on this analysis, we put forward concrete managerial recommendations: foster a data-driven culture, strengthen ecosystem partnerships, leverage digital maturity assessments, and establish adaptive processes to anticipate and respond swiftly to supply-chain disruptions. In conclusion, this article presents an actionable conceptual framework to guide companies toward more resilient, collaborative, and customer-oriented logistics systems, thereby enhancing sustainable competitiveness in a volatile global environment.

Keywords: Logistics excellence, sustainable performance, agility, Lean management, resilience.

Classification JEL: M11.

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Confrontées à une conjoncture mondiale particulièrement instable et complexe, les entreprises font face à de lourds défis logistiques. La crise du Covid 19, les tensions géopolitiques croissantes, la crise énergétique ou les pénuries de ressources révèlent les vulnérabilités des supply chains globalisées et mettent en exergue les insuffisances des modèles logistiques. Ce constat, avait pourtant déjà mis en avant, révèlent les nouveaux enjeux stratégiques d'une logistique qui n'est plus seulement prioritairement à dimension technique, mais qui s'avère désormais être un levier essentiel de performance, de résilience et de compétitivité (Ivanov & Dolgui, 2020).

Sur le plan économique des pays émergents tels le Maroc, où le tissu entrepreneurial est constitué pour plus de 95 % de PME (HCP, 2021), les transformations sont conséquentes. Les difficultés croissantes de l'environnement deviennent aujourd'hui la norme, forçant les entreprises à repenser la gestion de leurs flux, pour garantir leurs continuités dans un marché désormais hautement concurrentiel. Il ne s'agit plus seulement d'optimiser les coûts logistiques, mais de transformer la fonction logistique en une composante intégrée de la stratégie de la firme. Le rôle de la logistique se modifie donc : tel qu'il est observé, il est devenu, au-delà d'une fonction de support opérationnel, un pilier de la création de valeur et de l'innovation managériale (Christopher, 2016).

Cette transformation se caractérise notamment par une attention croissante à la logistique durable, qui combine à la fois la performance économique (efficacité, efficience), environnementale (réduction de l'empreinte carbone, logistique verte) et sociale (santé et sécurité au travail, qualité de service, conditions de travail). Cette stratégie « triple résultat » (Triple Bottom Line), développée par Elkington en 1998 puis reprise par Fayezi et al. en 2019, devient désormais déterminante pour les entreprises et leurs parties prenantes.

D'après les études les plus récentes, l'excellence logistique repose sur plusieurs indicateurs clés. L'un d'eux est le contrôle continu des processus métiers appelé également l'amélioration continue des processus grâce à des démarches telles que le Lean Management ou le Six Sigma qui vise à réduire les gaspillages tout en ajoutant de la valeur aux prestations perçues par les clients selon Womack & Jones (2003)

D'autre part, la transformation digitale de la chaîne logistique, grâce aux technologies telles que l'intelligence artificielle, offre de nouvelles capacités d'anticipation, de coordination et de personnalisation (DHL, 2020). Enfin, la coopération inter-organisationnelle, à travers des partenariats logistiques solides avec les fournisseurs, les transporteurs ou les distributeurs, devient essentielle pour améliorer la synchronisation des flux et renforcer la résilience (Mentzer et al., 2001 ; Christopher & Towill, 2001).

Ainsi, les organisations sont appelées à renforcer leur agilité organisationnelle, c'est-à-dire leur capacité à réagir rapidement aux changements de l'environnement tout en assurant une qualité de service constante. Dans ce contexte, l'excellence logistique apparaît comme une orientation stratégique visant à faire de la logistique un avantage concurrentiel durable, en articulant efficacement les différentes dimensions de la performance.

Dès lors, une question centrale se pose :

- Comment les entreprises, notamment les PME marocaines, peuvent-elles structurer et piloter leur système logistique afin de tendre vers l'excellence, tout en intégrant les impératifs de durabilité, de résilience et de compétitivité ?

Pour y répondre, cet article adopte une approche exploratoire, basée exclusivement sur une revue critique de la littérature académique et professionnelle, tant nationale qu'internationale. L'objectif est de clarifier le cadre conceptuel de l'excellence logistique, d'en identifier les composantes clés, et de mobiliser des études de cas exemplaires issues d'organisations variées (PME, grandes entreprises, multinationales). Cette démarche qualitative permet de générer des

enseignements génériques, applicables à différents contextes, et de formuler des recommandations managériales opérationnelles.

L'article est structuré comme suit. D'abord la présentation des fondements conceptuels de l'excellence logistique, en mettant l'accent sur ses dimensions clés (efficacité, efficience, agilité, durabilité), puis examiner les enjeux stratégiques actuels, notamment la résilience face aux perturbations et la maîtrise des coûts logistiques, avec les principaux leviers d'action, qu'ils soient technologiques, organisationnels ou humains, et enfin, formuler une série de recommandations concrètes, à la lumière des pratiques exemplaires analysées, et propose des pistes pour de futures recherches empiriques.

2. Revue de littérature

L'excellence logistique est un concept qui va au-delà de la simple efficacité opérationnelle. Il s'agit de la capacité de l'entreprise à concevoir, gérer et optimiser en continu ses processus logistiques, dans le but de générer un avantage concurrentiel durable.

Pour atteindre l'excellence logistique, il faut regarder toute la chaîne de valeur. Elle suppose une orientation client forte, une réactivité élevée face à la demande et une fiabilité constante des opérations (Ballou, R. H. (2004)). À cela s'ajoute une exigence de maîtrise des coûts logistiques. Plusieurs dimensions peuvent être mobilisées pour caractériser l'excellence logistique :

- L'efficience opérationnelle qui se mesure, par le taux de rotation des stocks, le coût de distribution par unité (Chopra, S., & Meindl, P. (2019)) ;
- La qualité de service, souvent évaluée à travers le taux de satisfaction client, le respect des délais de livraison, ou encore la capacité à gérer les retours produits avec efficacité (Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2012)).
- L'agilité logistique, entendue comme la faculté de l'entreprise à s'adapter rapidement à des changements imprévus de la demande ou de l'environnement (Sbai, Z., & Ravalet, E. (2020)).
- La durabilité, enfin, se manifeste par des pratiques écoresponsables : optimisation des circuits de transport, réduction des émissions de CO₂, logistique inverse, etc

2.1 Une approche multidimensionnelle : efficacité, efficience, agilité

SCM, ou Supply Chain Management, c'est un système pour gérer les flux physiques, informationnel et financiers. Son but principal, c'est d'optimiser la création de valeur pour le client final. Plusieurs auteurs présentent cette approche comme un outil qui combine trois méthodes : l'efficacité, l'efficience et l'agilité. La gestion de la chaîne devient un enjeu d'équilibre entre ces dimensions pour garantir une valeur durable.

Dans cette logique, une logistique efficace est celle qui permet de répondre pleinement aux attentes des clients internes et externes, indépendamment des ressources mobilisées. Elle se rapproche d'une logique de performance perçue, centrée sur le résultat final (Ballou, R. H. (2004)).

En parallèle, l'efficience fait référence à la capacité à atteindre ces résultats avec un minimum de moyens. Elle s'inscrit dans une logique de rationalisation et d'optimisation, en cherchant à minimiser les coûts logistiques (stockage, transport, manutention) tout en maintenant un niveau de service satisfaisant. Une logistique efficiente suppose la mise en œuvre de processus standardisés, la réduction des gaspillages (selon les principes du Lean Management) et l'utilisation judicieuse des technologies numériques pour le pilotage des flux (Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2013)). L'efficience contribue ainsi à l'équilibre économique de la chaîne logistique et constitue un levier majeur de compétitivité dans les marchés à faibles marges(Christopher, M. (2016)).

Toutefois, dans un environnement instable et incertain, l'agilité devient un pilier stratégique de la logistique moderne. Elle désigne la capacité à réagir rapidement et efficacement aux variations imprévues de la demande, aux ruptures d'approvisionnement ou aux chocs externes (crises sanitaires, tensions géopolitiques, fluctuations du marché) Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2012).

Ces trois aspects ne se remplacent pas, mais se complètent : une entreprise peut atteindre ses objectifs sans être efficace (à coût élevé), ou efficace sans être agile (rigide face au changement). Pour bien gérer l'approvisionnement et la distribution, il faut trouver le bon équilibre entre ces deux aspects. Cette approche multidimensionnelle invite à penser la logistique comme un système vivant, à la croisée de l'optimisation, de la valeur client et de la résilience stratégique, Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006).

2.2 Du service logistique à la performance globale

Le département logistique, traditionnellement positionné comme un soutien opérationnel, connaît aujourd'hui une profonde transformation dans sa portée stratégique.

Cette évolution est notamment portée par la nécessité de répondre aux exigences croissantes en matière de réactivité, de fiabilité et de personnalisation. Les clients, qu'ils soient consommateurs finaux ou entreprises, attendent désormais des livraisons rapides, flexibles, traçables et sans erreurs, ce qui impose aux acteurs logistiques une excellence opérationnelle soutenue. Ainsi, la performance du service logistique devient un élément structurant de la promesse client (Christopher, M. (2016)) ;

Aujourd'hui on assiste même à la prise en considération de l'environnement pour la performance et la durabilité de la fonction logistique. Prenant comme exemple La réduction de l'empreinte carbone, l'optimisation des emballages, ou le recours à des modes de transport alternatifs. Le service logistique devient alors un acteur majeur de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), en contribuant à une performance globale intégrant les dimensions économique, sociale et environnementale (Fabbe-Costes, N., & Jahre, M. (2007).

La logistique a subi une transformation majeure, grâce à deux approches : Lean et Agile ont apporté des réponses complémentaires aux défis posés par les marchés modernes : incertitude, variabilité de la demande, pressions sur les coûts et exigences croissantes des clients.

Le Lean, inspiré du système de production Toyota, repose sur la recherche systématique de l'élimination des gaspillages, l'optimisation des processus. En logistique, cela se traduit par la réduction des stocks, l'amélioration continue des flux, la simplification des opérations et l'alignement des activités sur la demande réelle (omack, J. P., & Jones, D. T. (2003).

À l'opposé, l'approche agile vise la flexibilité et la réactivité face à l'incertitude. Elle repose sur la capacité d'une organisation à détecter rapidement les évolutions de son environnement et à adapter ses flux logistiques en temps réel (Christopher, M., & Towill, D. R. (2001).

Elle favorise la modularité des processus, l'intégration technologique et une prise de décision décentralisée. Aujourd'hui, les entreprises tendent à les combiner de manière intelligente selon les segments de leur chaîne de valeur. Ce modèle hybride, parfois désigné sous le terme de "leagility", vise à tirer parti des forces respectives de chaque approche : efficience en amont (Lean) et réactivité en aval (agile)(Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999).

Par exemple, un fabricant peut opter pour une production Lean jusqu'au point de différenciation produit, puis basculer vers une logique agile pour personnaliser les commandes clients en dernière minute.

L'intégration conjointe de ces deux logiques permet aux entreprises de bâtir des supply chains plus robustes, capables à la fois de minimiser les coûts et de maximiser le service client. Dans un contexte de plus en plus volatil, la maîtrise des principes Lean et agile apparaît donc comme une condition essentielle pour tendre vers l'excellence logistique.

Aussi et pour offrir aux entreprises un cadre d'analyse structuré, les managers logistiques proposent plusieurs approches axées sur la résilience logistique. Ces approches permettent de répondre à plusieurs enjeux comme la performance des processus, la capacité d'adaptation aux perturbations et l'intégration des technologies numériques.

Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference Model), développé par le Supply Chain Council (aujourd'hui APICS), constitue l'un des référentiels les plus utilisés à l'échelle internationale. Il propose une architecture en six grands processus (planifier, approvisionner, fabriquer, livrer, retourner et permettre), accompagnée d'un ensemble d'indicateurs de performance standardisés. Ce modèle permet non seulement de cartographier les processus logistiques, mais aussi d'identifier les leviers d'optimisation à différents niveaux de maturité. Il est particulièrement utile pour aligner les pratiques internes avec les objectifs stratégiques et faciliter la comparaison entre entreprises ou secteurs.

Mais au-delà de la recherche d'efficacité, la résilience constitue aussi un défi majeur auquel les entreprises sont aujourd'hui confrontées pour remédier aux anomalies ou vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement causée par les crises sanitaires, conflits géopolitiques, cyberattaques ou encore catastrophes naturelles, il ne s'agit pas seulement de la gestion des risques, mais de la mise en place de mécanismes de veille, de redondance, de flexibilité contractuelle et d'une forte coordination avec les partenaires de la chaîne (Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009).

Aussi il ne faut pas nier l'importance de la Supply Chain 4.0, pour l'amélioration de la traçabilité et la transparence des flux, grâce bien sûr à l'intégration des nouvelles technologies comme l'Internet des objets, l'intelligence artificielle, le Big Data. La logistique devient ainsi plus intelligente, connectée et réactive.

Pour synthétiser, il paraît que les entreprises pour répondre aux exigences multiples de la performance logistique contemporaine : standardisation, robustesse, adaptation et innovation seront amenées à conjuguer les cadres structurants du SCOR, les capacités de résilience et les potentialités offertes par les technologies 4.0.

3. Méthodologie de recherche

De nos jours, où les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à concilier performance économique et responsabilité sociétale. La fonction logistique passe du simple support opérationnel à un vecteur d'équilibre entre les exigences économiques, environnementales et sociales, et s'impose comme un levier clé de transformation des chaînes de valeur.

La présente étude adopte une démarche exploratoire, fondée exclusivement sur l'analyse de la littérature existante. Cette orientation qualitative vise à poser un cadre conceptuel clair autour de la notion d'excellence logistique, en mobilisant les apports théoriques les plus récents, ainsi que les retours d'expériences documentés dans les travaux scientifiques et professionnels (Mentzer et al., 2001 ; Christopher, 2016 ; Ait-El-Mekki & Boubker, 2022).

De ce fait, il faut mentionner que l'absence de collecte de données primaires – notamment l'absence d'enquêtes de terrain ou d'entretiens – est un choix méthodologique volontaire, loin d'être une faiblesse, Il permet de concentrer l'analyse sur une revue rigoureuse et structurée des Travaux existants, surtout dans un domaine aussi vaste que celui de la logistique, où les modèles de référence, les outils d'optimisation et les pratiques évoluent rapidement, cette mobilisation des apports théoriques reconnus et les études de cas publiées consistent une obligation. Une telle approche offre l'avantage de dégager des enseignements génériques, transversaux et transférables à différents types d'organisations (Mentzer et al., 2001 ; Boubker & Doumali, 2023).

L'objectif de la présente démarche c'est avant tout d'offrir un cadre d'analyse clair, et de dégager des enseignements transversaux et de formuler des recommandations qui dépassent le

cadre d'une seule entreprise ou d'un cas particulier pour des recherches empiriques ultérieures, pour les managers et les praticiens dans le domaine.

Cette base documentaire constitue la matière première d'une analyse structurée autour des dimensions clés de l'excellence logistique : efficacité, agilité, durabilité, résilience et digitalisation (Ross, 2020 ; Ruiz-Benítez et al., 2017 ; Fayezi et al., 2019).

4. Résultats et discussion

Plusieurs facteurs entrent en jeu pour aboutir à l'excellence logistique, Au-delà de la maîtrise des coûts et la qualité de service, la réactivité et la fiabilité s'imposent comme objectif de chaque entreprise pour pouvoir survivre surtout dans un contexte de mondialisation, d'une concurrence de plus en plus acharnée et d'évolution rapide des marchés sans oublier la résistance aux changements, etc.

4.1. Enjeux et leviers d'excellence logistique.

4.1.1 Compétitivité, réactivité, réduction des délais

Pour être réactive, chaque entreprise est amenée à rendre ses processus plus souples, et aussi avoir des partenaires flexibles, capable de s'adapter rapidement aux aléas. Donc livrer rapidement et sans erreur constitue un avantage concurrentiel décisif. La réactivité logistique, autrement dit la faculté de répondre avec agilité à une demande variable ou imprévue, devient essentielle pour répondre aux attentes des marchés volatils.

La réactivité est alors la capacité d'une entreprise à répondre rapidement aux fluctuations de la demande et aux besoins des clients que ce soit en termes de volume de commandes ou de spécifications des produits. Voici quelques éléments clés :

- **Systèmes d'information** : L'utilisation de systèmes d'information avancés permet une meilleure visibilité sur les stocks et les flux de marchandises, facilitant ainsi une réponse rapide aux demandes des clients (Mentzer, J. T., et al. (2001)).
- **Flexibilité des opérations** : La mise en place de processus flexibles permet aux entreprises de modifier rapidement leurs opérations logistiques en fonction des besoins du marché (Christopher, M. (2016)).
- **Partenariats stratégiques** : La collaboration avec des partenaires logistiques fiables peut améliorer la réactivité. Par exemple, les entreprises peuvent s'associer à des transporteurs qui offrent des solutions de livraison express pour répondre à des demandes urgentes (Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000)).

En effet, la fiabilité se rapporte à la capacité d'une organisation à respecter ses engagements en termes de qualité, de délais et de quantité. Elle a comme principal objectif la minimisation des erreurs, des retours et les interruptions de production. C'est un facteur déterminant dans le développement de la confiance et de la loyauté de la clientèle du moment où les entreprises s'engagent de :

- **Optimiser les processus** : L'optimisation des processus logistiques, notamment par l'utilisation de méthodes Lean, permet de réduire les erreurs et d'améliorer la fiabilité des livraisons.
- **Suivi des performances** : L'établissement d'indicateurs de performance clés (KPI) permet de surveiller la fiabilité des opérations et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations (Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2004)).

Enfin, la réduction des délais ne se limite plus au simple raccourcissement des temps de livraison. Elle englobe l'optimisation globale du cycle de commande : depuis la planification jusqu'à la réception finale. Cet enjeu prend une dimension stratégique dans des secteurs où le time-to-market est critique, notamment dans le commerce en ligne, l'industrie technologique ou la grande distribution.

Il s'agit alors d'un objectif central de la performance logistique. Réalisé grâce à :

- ✓ L'automatisation des processus logistiques, tels que le traitement des commandes et la gestion des stocks, peut considérablement réduire les délais.
- ✓ Gestion des stocks : Une gestion efficace des stocks, basée sur des prévisions précises de la demande, aide à éviter les ruptures de stock et à garantir des délais de livraison courts.

Ainsi, conjuguer rapidité, fiabilité et réactivité est une exigence de survie dans une économie mondialisée, marquée par l'instantanéité des échanges et la volatilité des comportements d'achat.

4.1.2 Résilience face aux perturbations récentes

Pendant longtemps, la logistique a été conçue comme une mécanique de précision : prévisible, rationalisée, optimisée en continu. Mais les dernières années ont brutalement révélé ses failles. La pandémie de COVID-19, les tensions géopolitiques, les hausses brutales des coûts de transport ou encore les pénuries de matières premières ont déstabilisé les chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale (Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020).

Ces crises successives ont agi comme des révélateurs, mettant en exergue la fragilité de systèmes souvent construits autour du « juste-à-temps », où toute marge de flexibilité avait été réduite au minimum. Dans ce contexte, la notion de résilience logistique est passée du statut de concept théorique à celui de nécessité stratégique. La résilience, définie comme la capacité à surmonter, et absorber le choc, à s'y adapter rapidement, et parfois même en sortir *Christopher, M., & Peck, H. (2004).*

Cette résilience repose sur plusieurs leviers : diversification géographique des fournisseurs, relocalisation partielle, gestion intelligente des stocks, digitalisation pour un meilleur pilotage en temps réel, et surtout, capacité à anticiper et à apprendre de chaque perturbation. On assiste ainsi à un glissement progressif, mais profond, du paradigme « lean » vers celui de l'agilité durable, qui conjugue robustesse, flexibilité et alignement stratégique.

4.1.3. Coopération client-fournisseur, agilité organisationnelle

Une bonne relation client-fournisseur constitue un levier majeur d'excellence logistique, la collaboration verticale, fondée sur la confiance, le partage de données et des objectifs communs, permet une création de valeur mutuelle tout au long de la chaîne logistique (Lambert & Cooper, 2000)

La solidité des partenariats aide les entreprises à surmonter les crises, elle ne dépend pas uniquement de la taille ou de la capacité industrielle, mais surtout de la qualité de la relation, de la confiance installée, cette logique suppose un changement culturel : moins de contrôle, plus de partage ; moins d'optimisation court terme, plus d'alignement stratégique sur le long terme.

Par ailleurs, l'agilité organisationnelle s'impose comme une réponse clé aux multiples ruptures auxquelles les entreprises sont confrontées. Être agile, c'est savoir réagir vite, réorganiser ses ressources, adapter ses process sans perdre en efficacité. Cela suppose une organisation apprenante, capable d'expérimenter, de tirer rapidement les enseignements de ses erreurs, et de mettre en œuvre des décisions opérationnelles décentralisées. Les entreprises les plus performantes en logistique sont celles qui allient cette capacité d'adaptation rapide à une vision stratégique claire, intégrant les dimensions environnementale, technologique et humaine (Swafford, Ghosh & Murthy, 2006).

4.1.4 Amélioration des processus internes : de la rigueur à l'excellence opérationnelle

Pour optimiser ses processus, les entreprises peuvent non seulement réduire leurs coûts, mais aussi améliorer la qualité de leurs produits et services, tout en augmentant la satisfaction client. Parmi les approches les plus reconnues pour y parvenir, on trouve le Lean, le Six Sigma et la

philosophie d'amélioration continue (Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Il s'agit d'un pilier fondamental pour toute organisation cherchant à atteindre l'excellence opérationnelle.

Pour maximiser la valeur pour le client tout en minimisant le gaspillage Le Lean est une approche qui repose sur plusieurs principes clés. Tout d'abord, il est crucial d'**identifier la valeur** du point de vue du client.

Ensuite, la cartographie de la chaîne de valeur permet d'analyser chaque étape du processus afin d'identifier les activités qui ajoutent de la valeur et celles qui n'en ajoutent pas. Une fois ces gaspillages identifiés, l'objectif est de les réduire ou de les éliminer. Les gaspillages peuvent inclure la surproduction, les temps d'attente, le transport excessif, et bien d'autres (Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003).

Par exemple, dans une usine, l'application des principes Lean pourrait impliquer la réorganisation des postes de travail pour réduire les déplacements inutiles des employés. Cela non seulement augmente l'efficacité, mais réduit également le temps de production.

Dans la même optique, s'inscrit la méthodologie Six Sigma, qui se caractérise par une approche statistique et rigoureuse, axée sur la réduction de la variabilité et les défauts dans les processus, ce qui garantira des niveaux de qualité élevés. Dans un environnement logistique, cela peut concerner aussi bien le taux de livraisons non conformes que la précision des prévisions ou le suivi des expéditions.

Prenons l'exemple d'une entreprise de fabrication : elle peut appliquer Six Sigma pour diminuer le taux de défauts de ses produits. En analysant les étapes de production, elle peut identifier les sources de variabilité et mettre en place des solutions pour les éliminer.

Mais au-delà de ces méthodes spécifiques, c'est bien l'amélioration continue qui constitue l'état d'esprit fondamental. Elle implique de mobiliser les équipes, à tous les niveaux, autour d'une recherche constante de progrès. Chaque acteur devient ainsi partie prenante de la performance collective, en proposant des solutions, en expérimentant des ajustements, en partageant les bonnes pratiques. Cette culture de l'amélioration s'inscrit dans une vision long terme : celle d'une logistique agile, apprenante, capable de s'adapter en permanence aux évolutions de son environnement.

Par exemple, une entreprise de services pourrait organiser des réunions hebdomadaires pour discuter des idées d'amélioration proposées par les employés. Cela permettrait d'implémenter rapidement des changements bénéfiques, tout en renforçant l'engagement des équipes.

Ce n'est donc pas simplement une affaire d'outils, mais de posture managériale. L'amélioration des processus internes exige un leadership capable de donner du sens, d'impliquer les équipes, de reconnaître les efforts — et de célébrer les avancées, même modestes. Car c'est souvent dans la somme des petits progrès que naît la vraie excellence (Bessant, J., & Caffyn,).

4.1.5 Gouvernance et compétences : aligner vision stratégique et culture logistique

Plusieurs chercheurs soulignent le rôle déterminant des mécanismes de gouvernance (leadership, implication de la direction, responsabilisation des équipes) dans la capacité des PME à adopter une vision stratégique intégrée, notamment dans les fonctions opérationnelles comme la logistique.

Une gouvernance engagée et une montée en compétences collective constituent la clé de réussite des entreprises contemporaines, car sans cap clair ni acteurs formés et mobilisés, même les meilleures innovations restent sans effet durable. Ce sont donc les dirigeants, la culture organisationnelle et la formation continue qui forment le socle immatériel de toute transformation logistique réussie.

Une gouvernance logistique efficace implique une intégration complète de la logistique dans les réflexions stratégiques de l'entreprise, à l'instar des services financiers ou marketing. Afin d'assurer une gestion efficace des projets de transformation, il est essentiel que la direction

générale joue un rôle dans ce processus. En outre, il est crucial de souligner l'apport inestimable de la logistique à la compétitivité globale de l'entreprise.

L'excellence logistique suppose un état d'esprit orienté vers la coopération, la rigueur et la recherche continue d'amélioration. Une culture logistique partagée se construit dans le temps, par l'alignement des valeurs, la diffusion de bonnes pratiques, mais aussi par la responsabilisation des équipes sur le terrain. Ce n'est plus seulement le travail des logisticiens : toute l'organisation, de l'amont vers l'aval doit être impliquée dans une logique de chaîne de valeur.

Enfin, aucun progrès n'est possible sans une montée en compétences adaptée aux défis contemporains. La formation continue devient dès lors un levier clé pour renforcer la maîtrise des outils, intégrer les innovations (notamment numériques), et développer les soft skills indispensables à la gestion en mode transversal.

Autrement dit, il ne s'agit pas seulement de « piloter » la logistique, mais de créer des parcours de développement personnalisés, encourager le partage de connaissances et valoriser l'apprentissage collectif pour arriver à une maturité logistique, et l'ancrer dans le pilotage global de l'entreprise, en alignant stratégie, culture et compétences. C'est cette cohérence d'ensemble qui permet à la logistique de devenir un vecteur d'excellence, plutôt qu'un simple centre de coûts.

4.2 Pratiques exemplaires

4.2.1 : Études de cas : grandes entreprises et PME – des trajectoires logistiques contrastées

L'étude des meilleures pratiques au sein des sociétés que l'on parle de géants mondiaux ou de PME locales, permet de déceler des tactiques efficaces et des enseignements précieux pour booster les performances logistiques, les entreprises adoptent, testent, puis finissent par établir des modèles performants.

Chaque entité cherche à optimiser la performance logistique selon ses propres moyens, sa culture organisationnelle et ses restrictions. Dans cette section, nous examinerons trois cas précis : Toyota, Amazon et des petites et moyennes entreprises agiles. Chaque exemple démontre une stratégie distincte en matière de gestion logistique et d'amélioration des procédés. Toyota est souvent cité comme un modèle d'excellence opérationnelle grâce à sa méthode de production Lean. Cette approche, connue sous le nom de "Toyota Production System" (TPS), repose sur plusieurs principes fondamentaux, comme : le *Just-in-Time*, la réduction des gaspillages, et une culture d'amélioration continue profondément ancrée dans l'ensemble de l'organisation. Ce n'est pas seulement une méthode, mais une philosophie partagée du haut en bas de la hiérarchie. Toyota ne cherche pas la performance à tout prix, mais une forme d'harmonie entre qualité, fluidité et responsabilisation des équipes. Ce modèle, rêvé au fil des décennies, lui permet d'allier robustesse et agilité, même dans les périodes de forte turbulence. À l'autre extrémité, Amazon incarne une autre forme d'excellence : celle de la logistique numérique, hyper-réactive et centrée sur l'expérience client.

L'entreprise a réussi à métamorphoser la logistique, précédemment vue comme un centre de dépenses, en une réelle source de croissance. Au moyen de technologies de pointe.

Amazon anticipe les besoins avant même que les clients ne les formulent. Sa promesse de livraison en un jour (voire en quelques heures) repose sur une orchestration précise de milliers de flux logistiques à travers le monde (Wulfraat, M. (2021)). C'est une performance qui impressionne autant qu'elle interroge sur les limites humaines et environnementales du modèle. Zara, géant espagnol de la mode, a su bâtir son atout concurrentiel sur une logistique extrêmement réactive.

Grâce à une fabrication située près des marchés européens et une étroite collaboration entre le design, la production et la distribution, Zara diminue considérablement ses délais de mise en marché. Cela lui permet d'adapter rapidement ses collections en fonction des tendances

observées en magasin. Cet investissement dans les outils adéquats valorise sa fonction logistique. Mais il ne faut pas croire que seules les grandes structures ont leur mot à dire.

De nombreuses PME innovent discrètement, en s'appuyant sur leur flexibilité, leur proximité client, et des choix souvent pragmatiques. Certaines adoptent des outils numériques simples, mais efficaces, d'autres misent sur des partenariats locaux pour mutualiser les transports ou partager des entrepôts.

Leur agilité, souvent fondée sur une prise de décision rapide et une forte implication des équipes, leur permet de répondre rapidement à des aléas ou des ruptures de chaîne. Dans un monde incertain, cette souplesse appelée également capacité d'adaptation devient un avantage stratégique.

Finalement, ces études de cas offrent des leçons précieuses pour les entreprises cherchant à améliorer leurs performances logistiques et à répondre aux défis du marché et montrent aussi qu'il n'existe pas une seule voie vers l'excellence logistique. Certaines entreprises misent sur l'hypertechnologie, d'autres sur l'organisation humaine. Ce qui compte, c'est la cohérence entre les ambitions stratégiques, les moyens mobilisés et la capacité à rester en mouvement, même dans la complexité.

L'analyse croisée de ces cas met en évidence une diversité de modèles logistiques, portés par des logiques stratégiques différentes : efficacité (Toyota), expérience client (Amazon), réactivité produite (Zara), ou encore agilité pragmatique (PME). Chacune de ces stratégies est cohérente avec les ressources disponibles, les objectifs visés et la culture de l'organisation. En cela, elles illustrent la pertinence d'une approche contingente de la logistique, où la cohérence entre les moyens mobilisés, les ambitions stratégiques et le contexte opérationnel est la clé de la performance durable.

4.2.2 Recommandations managériales.

Pour favoriser une excellence logistique durable, les dirigeants d'entreprise doivent adopter une gouvernance proactive, fondée sur la clarté des rôles, la responsabilisation des équipes et une vision stratégique partagée à tous les niveaux. L'implication directe de la direction générale dans les projets logistiques permet de lever les résistances au changement, d'assurer l'allocation des ressources nécessaires, et d'aligner les initiatives opérationnelles avec les objectifs globaux de l'organisation.

Dans cette perspective, le développement des compétences logistiques internes devient un levier prioritaire. Cela suppose la mise en place de dispositifs de formation continue, l'instauration d'une culture de l'amélioration continue, ainsi que la valorisation de l'expertise terrain dans les processus décisionnels. Comme le suggèrent Boubker et Mouline (2022), la transformation logistique ne peut réussir sans une vision managériale qui articule leadership stratégique, engagement collectif et apprentissage organisationnel.

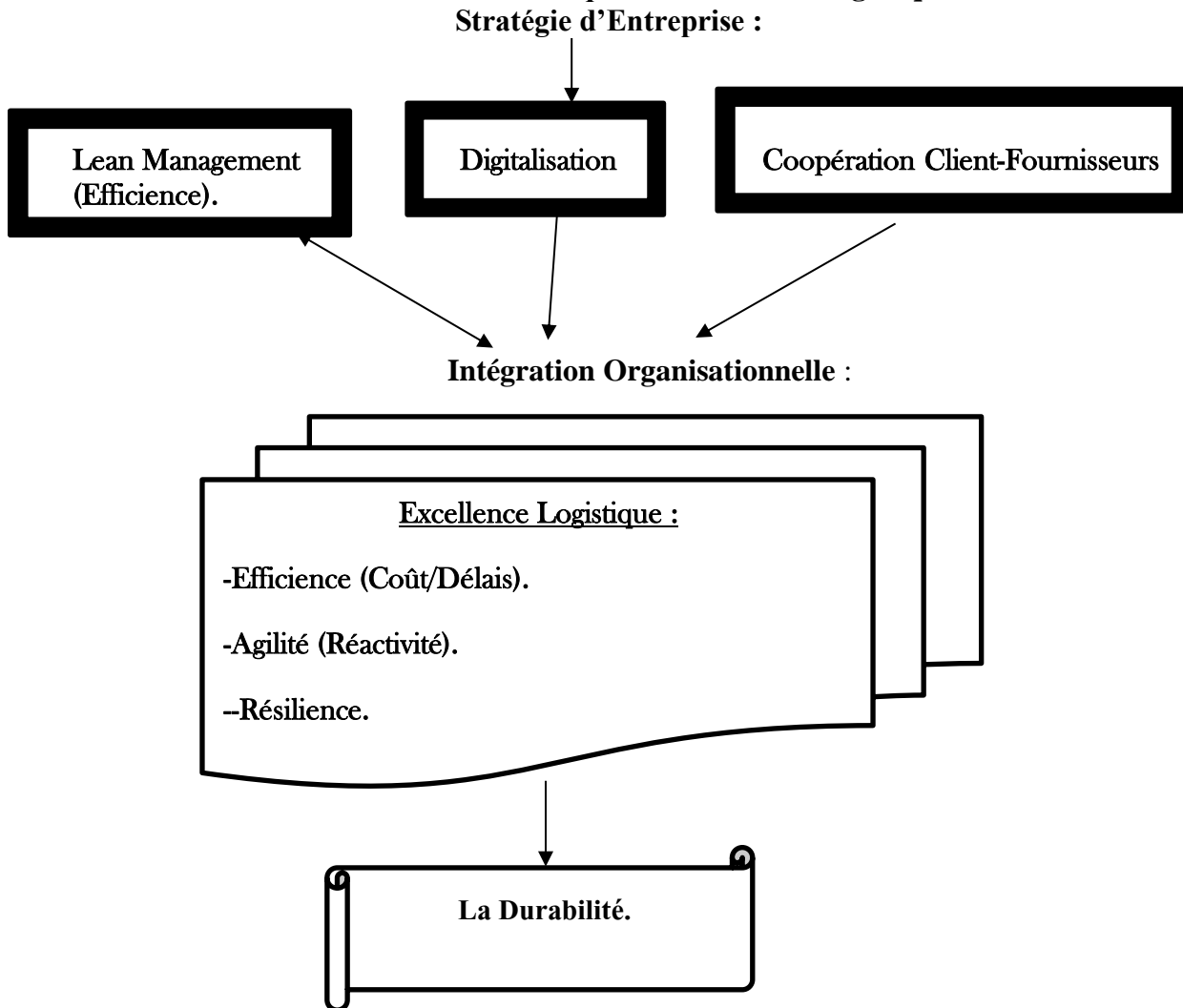
Il apparaît dès lors que l'atteinte de l'excellence logistique ne peut résulter du seul déploiement d'outils ou de technologies de pointe, c'est avant tout une démarche globale qui mobilise la vision stratégique, les pratiques de gouvernance et la capacité à embarquer les équipes autour d'un projet porteur de sens. L'une des premières recommandations consiste à renforcer le rôle stratégique de la direction générale dans la transformation logistique. Trop souvent cantonnée à une fonction opérationnelle, la logistique mérite d'être repositionnée comme un axe majeur de création de valeur et de différenciation compétitive.

Par ailleurs, les entreprises gagneraient à investir dans une culture logistique partagée, fondée sur la collaboration, la transparence des flux d'information et la responsabilité collective. Cela passe par une politique de formation continue, qui ne se limite pas aux compétences techniques, mais intègre aussi les soft skills, comme la capacité à résoudre des problèmes en équipe, à anticiper les ruptures ou à dialoguer efficacement avec des partenaires externes.

Une autre recommandation forte est d'ancrer l'amélioration continue dans le quotidien des équipes. Le déploiement d'approches comme le Lean ou le Six Sigma ne doit pas être vécu comme un projet ponctuel ou imposé d'en haut, mais comme un processus vivant, nourri par les retours terrain, l'expérimentation locale et le droit à l'erreur. Cela suppose une gouvernance agile, qui donne du sens, de l'autonomie et des moyens aux collaborateurs pour agir.

Enfin, il est essentiel de souligner que l'adoption d'outils numériques ne peut se faire avec une logique opportuniste. Elle doit découler d'une analyse fine des besoins réels, en lien avec les enjeux métiers. La technologie n'a de valeur que si elle simplifie, fiabilise ou accélère les processus, sans alourdir les routines ni exclure les équipes du changement. Cela implique une conduite du changement structurée, inclusive, et accompagnée dans la durée.

Un schéma illustratif du Modèle théorique de l'excellence logistique.



5. Conclusion

La multiplication croissante des risques, l'accélération et la marchandisation des flux d'information, ainsi que la demande accrue de réactivité, de traçabilité et de durabilité de la part des parties prenantes ajoutent une complexité sans précédent aux chaînes d'approvisionnement. Par conséquent, la logistique ne peut plus être considérée simplement comme une fonction d'exécution. Aujourd'hui, elle est devenue un levier stratégique puissant à l'intersection de facteurs critiques : économiques, technologiques, géopolitiques ainsi qu'environnementaux. En d'autres termes, la logistique se transforme en un pilier fondamental de la performance

organisationnelle, à condition d'être pensée, structurée et pilotée dans une logique d'excellence intégrée.

Ce travail a permis de mettre en lumière les multiples dimensions de cette excellence logistique : l'optimisation conjointe des coûts et des délais, l'amélioration continue de la qualité de service, la résilience face aux chocs externes (crises sanitaires, géopolitiques, environnementales), mais également la capacité à innover sur les plans organisationnel et technologique. Loin d'être un état figé ou un simple objectif à atteindre, l'excellence logistique s'apparente à un processus évolutif, qui se construit dans la durée à travers une combinaison de leviers humains, techniques et stratégiques.

Il ressort ainsi de notre analyse que l'excellence logistique repose sur plusieurs fondations essentielles : une gouvernance logistique engagée, capable d'aligner la stratégie d'entreprise avec les pratiques opérationnelles ; des processus à la fois robustes et flexibles, capables d'absorber les imprévus sans rupture de service ; une culture organisationnelle tournée vers l'amélioration continue, qui valorise la réactivité, l'intelligence collective et la responsabilisation ; un écosystème de partenaires fiables, intégrés dans une logique de coopération et de partage de valeur.

Cette étude invite donc les managers logistiques à accorder une attention particulière à quatre facteurs déterminants :

- L'implication active des équipes, véritable moteur de la transformation opérationnelle ;
- La coopération inter-organisationnelle, clé de l'agilité et de la performance collective ;
- La digitalisation maîtrisée, qui permet de sécuriser et fluidifier les flux ;
- Et l'alignement stratégique, garant de la cohérence globale entre vision, moyens et actions.

Enfin, il est fondamental de souligner que l'excellence logistique ne constitue pas une simple finalité, mais bien un processus dynamique, adaptatif et profondément humain. Elle s'incarne autant dans les choix technologiques que dans les comportements organisationnels, dans la clarté des objectifs que dans la qualité des interactions. Il s'agit en réalité d'un projet d'entreprise à part entière, mobilisant transversalement les ressources, les compétences et les valeurs de toute l'organisation. Cette ambition, à la fois technique et managériale, constitue l'une des clefs de lecture majeures de la compétitivité durable dans l'économie contemporaine.

Références :

- (1). Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- (2). Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2012). *Supply Chain Logistics Management* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- (3). Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (7th ed.). Pearson.
- (4). Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson.
- (5). Christopher, M., & Peck, H., & Towill, D. (2006). A taxonomy for selecting global supply chain strategies. *International Journal of Logistics Management*, 17(2), 277–287.
- (6). Christopher, M., & Towill, D. R. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), 235–246.
- (7). Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.

- (8). Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- (9). George, M. L., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. (2005). *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook*. McGraw-Hill.
- (10). Ghosh, D., & Shah, J. (2015). *Supply Chain Analysis under Disruption*. Springer.
- (11). Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2011). *Factory Physics* (3rd ed.). Waveland Press.
- (12). Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915.
- (13). Ketokivi, M., & Jokinen, M. (2016). Strategy, uncertainty and performance: Evidence from a cross-industry study. *Strategic Organization*, 14(4), 290–320.
- (14). Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65–83.
- (15). Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- (16). Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- (17). Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 107–118.
- (18). Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2010). Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 1–21.
- (19). Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- (20). Reichhart, A., & Holweg, M. (2007). Creating the customer-responsive supply chain: A reconciliation of concepts. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(11), 1144–1172.
- (21). Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- (22). Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown Business.
- (23). Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press.
- (24). Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. McGraw-Hill.
- (25). Wieland, A., & Wallenburg, C. M. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300–320.
- (26). Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.