

ANALYSE D'OUVRAGE

Eric Ballot

A propos du livre de Philippe Pierre Dornier et Michel Fender
LA LOGISTIQUE GLOBALE : ENJEUX – PRINCIPES - EXEMPLES

Editions d'Organisation – 2001

La logistique globale est un ouvrage important par son ambition, sa densité et sa qualité. Son propos n'est pas de présenter une suite d'outils, mais de mettre en perspective les grandes problématiques actuelles de la logistique. Si le point de départ de l'ouvrage est historique, le propos introduit rapidement les différentes formes de la logistique en entreprise et les facteurs de son évolution actuelle. La fin de l'ouvrage constitue un développement des thèses des auteurs sur la logistique, à savoir les axes de sa recomposition.

Cet ouvrage n'est pas seulement illustré par des mini-cas industriels, mais est aussi porteur de la vision stratégique de la logistique de ses auteurs.

En outre, signe des temps, la traditionnelle bibliographie est complétée par une « sitographie » abondante, c'est-à-dire par l'indication d'un ensemble de sites Internet qui sont autant de points de départ possibles pour des contacts institutionnels et des approfondissements.

La première partie de cet ouvrage présente l'origine de la logistique à travers son rôle dans la conduite des guerres et montre son importance croissante comme facteur conditionnant la réussite d'une stratégie. Cette prise de conscience des enjeux attachés à la logistique en entreprise remonte au début des années 1970 dans les travaux académiques ; elle est plus récente dans les entreprises elles-mêmes.

La deuxième partie de l'ouvrage montre la prise en compte de la logistique par les entreprises en même temps que sa transformation pour accompagner les mouvements des acteurs en amont (les fournisseurs) et en aval (les distributeurs).

Pour les auteurs, cette logistique industrielle va être déstabilisée, mais verra son rôle aussi en partie renforcé par l'amont et par l'aval. Du point de vue de l'amont, la réorganisation des productions et des fournisseurs sur une base géographique de plus en plus large contribue à donner à la logistique une place stratégique dans les grands groupes. A des degrés divers, les exemples de Yoplait, de Michelin, ou d'Essilor, montrent comment la recherche d'économies d'échelle spécialise les usines multiplie les flux ou comment la recherche de coûts de production peu élevés à l'étranger rendent ces organisations industrielles tributaires de la performance logistique.

La déstabilisation de la logistique par l'aval est à relier à la compétition entre producteur et distributeur pour contrôler une partie du canal de distribution. Alors que, traditionnellement, les producteurs en avaient une bonne maîtrise, notamment en livrant directement les points de vente, la montée en puissance de la grande distribution associée à leurs centrales d'achat va faire basculer le pouvoir vers les distributeurs. La logistique de distribution, naturellement à l'interface, va suivre ce basculement vers les distributeurs qui cherchent un contrôle des coûts. Enfin, le eBusiness renforce le rôle de la logistique en facilitant des échanges économiques qui s'affranchissent des distances.

Enfin les quatre derniers chapitres proposent une grille d'analyse originale de la logistique par trois modes d'intégration : fonctionnelle, géographique et sectorielle.

L'intégration fonctionnelle aborde le rôle de coordination joué de plus en plus par la logistique entre les fonctions. L'emblème de cette coordination par la logistique entre le marketing et la production se comprend naturellement pour des opérations promotionnelles ou sur des produits de mode. Concrètement, cela peut passer par un pilotage conjoint des stocks de produits. Cependant, cette intégration est plus poussée avec les nouveaux systèmes d'information de type ERP ou APS. En particulier, la vision-processus sous-entendue par ces systèmes contribue à donner à la logistique un rôle de coordination globale.

L'intégration géographique est la dimension la plus concrète des différentes formes d'intégration de la logistique. Elle peut être rapidement résumée par le terme de mondialisation. Cependant, ceci n'explique pas la nature des transformations en cours. L'intégration géographique se développe par deux modes qui se renforcent mutuellement. D'une part, il existe de nombreux facteurs (normes, espaces commerciaux ...) qui autorisent maintenant à penser la logistique sur des territoires croissants. La création de l'espace économique européen représente bien cette intégration des nations et ses conséquences en termes de marché et donc de logistique. D'autre part, l'offre de transport se structure et s'étend actuellement vers une offre de service plus complète (transport, stockage, conditionnement ...) et par le développement rapide des prestataires logistiques.

La dernière dimension d'intégration proposée est sectorielle. Cette intégration concerne en fait l'ensemble des acteurs d'un canal de distribution. Celle-ci représente un enjeu important

dans la mesure où la non-coopération des acteurs de la chaîne engendrera surcoût, délai important et incertitude. Pour autant, la coopération dans un canal de distribution n'est pas le mode de fonctionnement qui a été observé ces dernières années, marqué notamment par une prise du pouvoir des distributeurs dans la grande distribution. L'importance des enjeux associés à la coopération dans de nombreux types de canaux de distribution devrait cependant permettre de nouer de nouvelles coopérations à différents niveaux.

Les évolutions de la logistique décrites dans cet ouvrage ne marquent pas l'achèvement d'un processus, mais proposent une vision de l'état actuel et prochain de la logistique d'entreprise. Le dernier chapitre développe cet aspect en identifiant de nouveaux axes de recomposition de la logistique pour répondre aux préoccupations grandissantes qui concernent les flux retour, la prise en compte des risques ou l'aménagement du territoire.

Cet ouvrage propose une grille d'analyse de ce que les Anglo-Saxons appellent la *supply chain* en se focalisant plus particulièrement sur la partie la plus active de la logistique : la distribution. Il devrait donc rapidement constituer un outil de référence pour les praticiens de la logistique comme pour les professionnels à l'interface avec cette fonction.