

L'ORGANISATION DU POSTPONEMENT LOGISTIQUE: UN ENJEU STRATEGIQUE

Gilles PACHÉ

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Centre de Recherche d'Économie des Transports
Aix-en-Provence - France

INTRODUCTION

Le management stratégique s'intéresse désormais de près à la démarche logistique car celle-ci permet d'explicitier un certain nombre de mutations qui touchent à la fois à l'organisation du système productif et à la gestion des entreprises. L'objet du papier est, dans cette optique, d'évaluer l'impact des manœuvres logistiques sur les pratiques industrielles et commerciales en œuvre, en réactualisant et en généralisant le concept de postponement.

En première approximation, nous dirons que le postponement tend à déterminer le plus rigoureusement possible le point de différenciation qui arbitre au mieux, dans une chaîne de valeur, entre économies d'échelle et spécification de la demande. Le postponement s'associe ainsi habituellement à la recherche du point de pénétration de la commande, c'est-à-dire le maillon à partir duquel un produit va être affecté à un client. Ce point se positionne en amont ou en aval du cycle logistique - parfois même juste avant la livraison finale - et précise l'ampleur des degrés de liberté dont disposent les acteurs d'un canal de distribution en matière d'affectation de ressources.

En effet, la logique de postponement renvoie à, ou plutôt se couple avec *la définition d'un schéma optimal de circulation des matières*, notamment en ce qui concerne le repérage des stocks intermédiaires. Mais par delà cette dimension purement opérationnelle, le postponement témoigne de la volonté des acteurs de retarder les irréversibilités attachées à tout processus logistique, dans la gestion de séquences de production et de distribution physique.

Dans une première partie de la communication, nous décrivons, sur un plan conceptuel, le modèle de postponement-spéculation, en situant succinctement ses enjeux organisationnels. La seconde partie, illustrée par un cas réel, montrera alors que la non-intégration de la logique de postponement peut déboucher sur des dysfonctionnements qui nuisent à l'efficacité logistique.

1. LE POSTPONEMENT LOGISTIQUE OU L'ACTUALITÉ D'UN CONCEPT

Les modalités d'ajustement des produits à leur(s) marché(s) s'intègrent aujourd'hui autant dans la problématique marketing que dans la problématique logistique. Cette approche «synchrétique» transparaît nettement lorsque l'on se réfère au concept de postponement et aux travaux qui lui sont consacrés depuis plus d'une vingtaine d'années dans la littérature.

1.1. Quelques généralités

La première publication sur le concept de postponement est habituellement attribuée à l'auteur américain Alderson au début des années 50. Sans doute prématurée (ou trop innovatrice?), elle ne rencontre pas de réel écho dans le monde académique du marketing. Il faut attendre le milieu des années 60 pour que tout change sous l'impulsion d'un article, désormais célèbre, de Bucklin [1965].

Pour ce dernier, qui étudie plus précisément les conditions de fonctionnement efficaces des canaux de distribution, deux stratégies apparemment antinomiques co-existent:

- *une stratégie de postponement*: elle consiste à différer le plus tard possible l'allocation de ressources destinées à différencier un produit en fonction des attributs attendus par la clientèle. Le postponement permet alors de rationaliser la tenue des stocks en réduisant de manière significative les risques d'accumulation de produits obsolètes.

- *une stratégie de spéculation*: à l'inverse, elle consiste, pour un ou plusieurs membres d'un canal, à constituer un stock plus important que la demande prévisionnelle afin, d'une part, de réaliser des économies d'échelle dans les opérations de production et/ou de distribution, et d'autre part, de contracter les coûts liés à la transmission d'ordres.

Ce modèle de postponement-spéculation a donné lieu ultérieurement à diverses publications dans le champ des sciences du management, en marketing certes, mais aussi en logistique, passant ainsi d'une analyse de la gestion du canal à une analyse corrélative de la gestion des flux. Comment expliquer un tel glissement?

Il est admis aujourd'hui que la logistique se définit comme la technologie de la maîtrise des flux qu'une entreprise expédie vers ses clients, transfère entre/au sein de ses unités et reçoit de ses fournisseurs et sous-traitants [Colin et Paché, 1988]. La mission principale du processus logistique est, à ce titre, d'assurer la coordination des mouvements et stockages de matières, composants et produits finis pour exactement ajuster l'offre à la demande solvable. Il n'est donc plus possible d'ignorer les modalités d'organisation des activités de fabrication et de distribution, compte-tenu de leur influence sur les performances de la firme en termes de coût et de qualité de service.

Dans un premier temps, le postponement logistique a focalisé l'attention, à travers un effort de clarification conceptuelle qui a abouti à distinguer postponement de forme et postponement spatio-temporel. Tout en maintenant la réflexion sur ce thème, les recherches actuelles se penchent parallèlement sur le mix postponement-spéculation, beaucoup plus proche des options retenues par la firme manufacturière, mais aussi commerciale.

1.2. Deux logiques de postponement en oeuvre

Le postponement de forme comme le postponement spatio-temporel ont pour objectif de maîtriser la nature anticipatrice (et donc risquée) du processus logistique:

- le *postponement de forme* vise à retarder les étapes finales de ce processus afin de diminuer au maximum les quantités de produits fabriquées puis déplacées sur la base de prévisions de vente. Au niveau de la distribution physique, il s'agira plus particulièrement d'éviter qu'une marchandise ne soit affectée de façon prématurée à un groupe (un segment) de clients et/ou un canal: en cas d'adjonction de caractéristiques spécifiques, par exemple en ce qui concerne le conditionnement final, cette affectation prématurée ne manquera pas de générer des irréversibilités coûteuses.

- le *postponement spatio-temporel* vise à retarder et à décaler en aval les activités logistiques associées au produit, telles que la constitution d'un assortiment pour un point de vente. Des camions complets ou des caisses mobiles vont ainsi être transférés vers un centre de distribution dans lequel aura lieu la préparation de commande en tant que telle à partir d'*ordres fermes* [Morash, 1990]. La préparation de commande, il faut le rappeler, pèse d'un poids élevé en matière de coûts de distribution physique: elle se place habituellement juste après les dépenses liées aux déplacements, et oblige à un effort particulier de rationalisation.

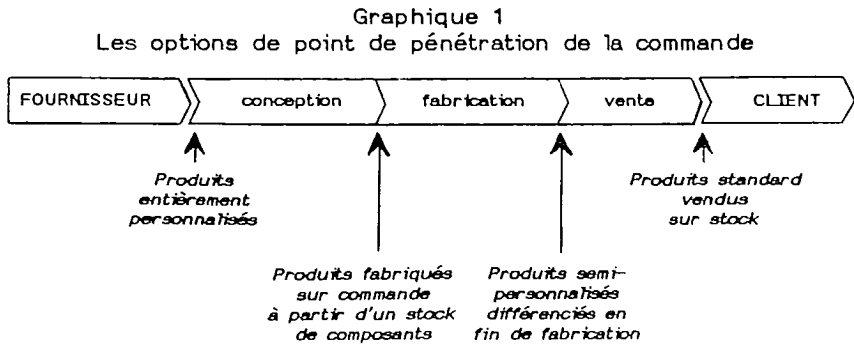
Par principe, le *postponement spatio-temporel* maintient un stock central capable d'alimenter, dans des délais très brefs, les divers marchés de consommation. A l'évidence, une telle manoeuvre stratégique ne peut s'exercer qu'avec l'aide de systèmes d'information logistique performants. Seuls ces derniers permettent, par une contraction des délais de transmission et de traitement des données, de remplacer une expédition depuis différents stocks de produits implantés près de la clientèle finale par une expédition depuis une unité centrale. En d'autres termes, l'information intervient comme *réducteur d'incertitude* dans la prise de décision, en lieu et place des stocks, ce qui n'est pas sans impact sur les frais de circulation de la firme manufacturière. En effet, le *postponement spatio-temporel*, s'appuyant sur des systèmes d'échange de données informatisées, conduit alors à diminuer le niveau global des stocks nécessaire pour couvrir la demande, et donc les coûts de leur possession...

Selon Bowersox, Closs et Helferich [1986], *postponement de forme* et *postponement spatio-temporel* (qu'ils limitent à un *postponement géographique*), s'ils réduisent bien la nature anticipatrice de la distribution physique, doivent néanmoins être distingués quant à la caractéristique basique des produits en circulation dans le processus logistique. Ainsi, le *postponement de forme* déplacerait vers les marchés des *produits non différenciés*, avec de multiples opportunités de modification des attributs en aval selon les attentes du client. Par contre, le *postponement spatio-temporel* reposerait fondamentalement sur des *produits différenciés*, localisés dans une infrastructure centralisatrice jusqu'à ce que la commande soit réceptionnée.

Une telle dichotomie, selon nous, pose le problème de la définition du «produit différencié» sur laquelle nous reviendrons dans la seconde partie de la communication. En effet, prenons une séquence logistique homogène, l'entreposage dans un centre de distribution par exemple. La

différenciation d'un produit peut intervenir juste avant l'entrée en stock ou juste avant l'éclatement terminal, de la même façon qu'une différenciation peut intervenir en début ou en fin de cycle de fabrication... Dans quelle mesure peut-on dès lors parler de produit différencié (ou non) dans le postponement spatio-temporel?

Cette dimension du problème rejoint d'ailleurs les travaux qui ont été menés sur la notion de *point de pénétration de la commande* [Rose et Sharman, 1989]. Très grossièrement, il s'agit là du point à l'intérieur d'une chaîne logistique donnée à partir duquel un produit sera assigné à un client particulier. Dans une même industrie, il existe potentiellement plusieurs points de pénétration de la commande, comme l'indique le graphique 1: d'un point de pénétration de la commande très en amont, pour les produits entièrement personnalisés, à un point de pénétration de la commande très en aval, pour les produits standardisés.



Source: d'après Rose et Sharman [1989]

Ce point d'affectation client apparaît également comme un lieu d'exercice du postponement, c'est-à-dire de réalisation d'opérations logistiques de différenciation. Autrement dit, placer un point de pénétration de la commande en entrée ou en sortie de stock dans un centre de distribution n'aura certes pas des effets comparables en termes de réactivité et d'efficacité de l'organisation.

1.3. Le mix postponement-spéculation

Il serait trompeur, à partir du développement précédent, de tirer la conclusion selon laquelle la firme manufacturière ne dispose de degrés de liberté qu'au niveau du postponement. Bien au contraire, il lui est possible d'associer efficacement logique de postponement et logique de spéculation pour des *maillons différents* de sa chaîne logistique.

L'américain Heskett [1977] note ainsi que, dans la réalité industrielle, toute entreprise tend à spéculer en amont pour réaliser

d'importantes économies d'échelle, tandis qu'elle diffère les opérations terminales d'assemblage le plus en aval possible en fonction de ses virtualités techniques. Et l'auteur de citer le cas (fameux) des centres de service d'aciéries qui plient, coupent et mettent en forme les produits de base en les ajustant aux demandes spécifiques des clients. Or, personne ne soutiendra que les opérations en amont de la filière sidérurgique - notamment lorsqu'il y a coulée en continu - n'obéissent pas techniquement à une logique de spéculation, c'est-à-dire ici d'anticipation obligée de la demande finale!

La grande distribution est, en France, une autre illustration du mix envisageable entre postponement et spéculation. En effet, depuis une dizaine d'années, la plupart des enseignes commerciales privilégient un approvisionnement en flux tendus des points de vente démunis de réserves, et ce à partir de plates-formes et/ou entrepôts intermédiaires en propre ou sous-traités à des prestataires. Leur mission est de réceptionner des marchandises par lots complets pour ensuite les fractionner puis livrer par groupage destinataire les magasins, en fonction des taux de rotation constatés.

Cette organisation logistique, comme nous avons eu l'occasion de le préciser [Paché, 1991], offre la possibilité de combiner harmonieusement productivité et flexibilité: *productivité* parce que les flux amont sont massifiés et les stocks mieux gérés; *flexibilité* parce que les livraisons finales s'adaptent de manière rigoureuse à la demande, et à ses variations, avec de plus faibles probabilités de rupture. Mais plus encore, compte-tenu de ce qui a été dit plus haut, la manœuvre stratégique s'apparente sans contestation possible à une application du postponement spatio-temporel.

Pourtant, dans le même temps, les firmes de distribution constituent aujourd'hui des stocks d'opportunité, apparemment à contre-courant du postponement puisqu'il s'agit alors d'acheter instantanément, puis entreposer, en très grandes quantités (parfois jusqu'à une année de consommation des points de vente...), des marchandises non périssables faisant l'objet de tarifs promotionnels de la part des fournisseurs. Bref, c'est ici une logique de spéculation qui est ouvertement développée. Elle repose sur d'avantageuses conditions d'acquisition qui compensent très largement les sur-coûts de stockage générés, et qui rappellent par ailleurs, si besoin était, que les membres d'un canal ont toujours la possibilité de sous-optimiser l'allocation des stocks - comme élément du processus logistique - pour privilégier un autre aspect stratégique, par exemple la dimension financière [Zinn et Levy, 1988].

Munis des différents outils conceptuels sur le postponement logistique, il nous est maintenant possible d'en tenter l'application sur un cas «clinique», notre hypothèse centrale étant que l'absence de réflexion en la matière doit déboucher sur des dysfonctionnements plus ou moins latents. Le cas retenu est tiré d'une enquête monographique réalisée dans le cadre d'un contrat de recherche financé par le Ministère des Transports [Cottet et Paché, 1991]. L'entreprise en question relève du secteur textile français, et afin de préserver son anonymat, elle sera nommée par convention Textilor.

2. LE CAS TEXTILOR

Créée au 19^e siècle, la société Textilor est une firme représentative du secteur textile ayant connu un important développement (y compris international), mais qui traverse depuis plusieurs années, à l'image de ses concurrents français, une période de profonde restructuration. Elle commercialise une large gamme de produits vendus à la fois en grandes surfaces et auprès d'autres canaux (détaillants indépendants, chaînes spécialisées,...), sous marque propre et/ou sous marque d'enseigne. Ses produits proviennent soit d'unités implantées en France (plutôt le tricot), soit d'unités délocalisées au Maghreb (plutôt le «chaîne et trame»), soit d'achats dans des pays du Sud-Est asiatique (articles confectionnés de bas de gamme).

2.1. Analyse sommaire des coûts logistiques

Premier constat: il existe chez Textilor, depuis Septembre 1989, une direction logistique. Toutefois, ses prérogatives apparaissent assez limitées puisqu'elle ne s'occupe que du traitement des prévisions de vente, de la programmation de la production, du calcul des besoins d'approvisionnement et de la gestion du centre de distribution. Par contre, elle ne prend à son compte ni la gestion des stocks, ni la préparation de commande, ni même le choix et l'exploitation des transports, respectivement sous contrôle de l'administration des ventes et de la direction des achats. Malgré le caractère décomposé et fragmenté de cette logistique, il a été possible de reconstituer le profil des frais de circulation que le tableau 1 page suivante synthétise.

Il ressort de l'analyse comptable que les coûts logistiques ramenés au chiffre d'affaires avoisinent 8 %, ce qui est largement inférieur à la moyenne du secteur en Europe: 11,7 % selon l'enquête AT Kearney de 1986. Une des explications de la distorsion tient, dans ce cas précis, à la non-intégration des coûts financiers du stock et de certaines charges liées au traitement des données. Les chiffres obtenus permettent malgré tout de tirer quelques remarques de fond, préalables à une évaluation des dysfonctionnements les plus patents.

Sans surprise, le poste le plus important est celui de l'entreposage de produits finis. En effet, la fabrication des ordres fermes débute, par anticipation, bien avant les expéditions: celles-ci ne s'étalent que sur cinq ou six mois de l'année (pour deux saisons été/hiver). Prisonnière d'une rigidité productive issue d'investissements antérieurs, et qui font que la durée du cycle total de fabrication est très longue par rapport à un temps opératoire d'exécution paradoxalement réduit, Textilor a choisi de privilégier le lissage des charges de travail. Notons par ailleurs que les ordres d'approvisionnement en matières premières (et notamment en fils) sont également anticipés, six mois à un an avant les besoins en production, comme pour ses confrères de la profession. Ainsi, dans l'industrie textile, alors même que les fabricants connaissent de mieux en mieux ce qu'ils vont vendre et se dotent d'outils de production réactifs, ils sont contraints à des

prises d'option sur achat qui amplifient la rigidité productive ci-dessus évoquée (sur ce point, voir Williamson [1991]).

Tableau 1
Les coûts logistiques de Textilor

	1987	1988	1989
Achats et gestion sous-traitance	4.5	6.7	8.3
Programmation confection	8.9	9.1	8.9
Entreposage matières	8.7	8.2	7.6
Entreposage produits finis	32.7	33.1	31.1
Emballages commerciaux	3.9	3.4	3.2
Transports sur achats	25.4	23.6	24.6
Transports sur ventes	2.8	2.8	2.5
Transports internes (y compris délocalisation)	13.1	13.1	13.8
	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>
% coûts logistiques/CA	(7.5)	(7.9)	(8.3)

Pour en revenir à l'analyse des coûts logistiques de Textilor, le deuxième poste agrégé qui retiendra notre attention est celui des transports sur achats et des transports internes, rattachés à l'activité manufacturière. Pour les premiers, c'est l'approvisionnement en provenance du Sud-Est asiatique qui représente le poids le plus important. Il annule une partie du différentiel de coût à l'origine de l'importation d'articles confectionnés. Quant aux seconds (les transports internes), ils subissent directement les coûts inhérents à la délocalisation industrielle.

Notre dernière remarque, enfin, portera sur la gestion de la sous-traitance dont les frais ont quasiment doublé en l'espace de trois exercices comptables. Il s'agit là du résultat tangible de la politique de désengagement de Textilor ayant débouché sur la fermeture ou la vente de quatre unités de production entre 1986 et 1990. Le recentrage sur le métier de base a induit, par un effet «mécanique», un accroissement des achats de produits finis (complémentaires à la gamme) auprès de façonniers, ce qui se reflète nettement dans la structure des coûts logistiques.

2.2. Une perturbation structurelle des flux d'expédition

En tant que centre de coût, l'importance de l'entreposage des produits finis est donc incontestable, sans parler de sa place centrale dans la formulation du service de distribution. Ceci explique que les opérations de mise en stock, puis de déstockage et de préparation de commande, soient désormais intégrées dans une démarche systématique d'amélioration des performances logistiques. Il reste cependant beaucoup à faire, comme en témoigne le cas Textilor. Analysons plus précisément cet aspect des choses.

Pour desservir ses marchés, la société dispose d'un seul centre de distribution qui se situe, dans la chaîne logistique, entre le service de programmation centrale (entrée en stock) et l'administration des ventes (gestion du carnet d'ordres). Son rôle est par conséquent celui d'un exécutant qui n'a la maîtrise ni des entrées, ni des sorties, et qui doit malgré tout se charger de la préparation de commande dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service. Or, la dimension qualité de service se présente en des termes largement renouvelés.

Pendant longtemps, Textilor a mené une politique cohérente de choix des canaux de distribution en privilégiant des formules traditionnelles qui fonctionnaient (et fonctionnent encore) sur un principe de «mise en place» des produits deux fois par an (les livraisons à terme). La rupture se situe au milieu des années 80 lorsque la direction marketing prend acte du poids économique représenté par un nouvel acteur, la grande distribution concentrée, qui souhaite étoffer l'assortiment textile (pour modifier son positionnement «alimentaire» originel). La firme décide donc d'opter pour une commercialisation vers ce canal qui paraît très porteur.

Le problème, c'est que le nouvel acteur, moins que des «mises en place» en début de saison, attend de Textilor des réassorts rapides et très fréquents tout au long de l'année (les livraisons de suite), évidemment pour ne pas prendre à son compte les coûts de stockage et les risques potentiels de mévente. Au demeurant, les exigences sont identiques pour les produits personnalisés à marque d'enseigne. Comme le précisent Raoul et Kolb [1989, p. 2], «le comportement des consommateurs face aux vêtements, considérés généralement comme des produits mode, devient de plus en plus aléatoire et évolutif à court terme. Face à l'imprévisibilité de la demande sur ce marché, les clients des industriels tentent de minimiser les risques d'erreur de ciblage de leurs assortiments en retardant au maximum leurs commandes, et en fractionnant leurs ordres tout au long des saisons de vente pour coller au mieux à la demande. Cette dernière réaction provoque alors l'augmentation constante de la fraction des réassorts par rapport aux ordres fermes [de début de saison]».

Il résulte de cette évolution structurelle, à la fois initiée et supportée par Textilor, une profonde perturbation de la planification des expéditions, largement aggravée par l'absence de prise en compte de la logique de postponement logistique. Pour le comprendre, il s'avère d'abord nécessaire de décrire, assez rapidement, les trois étapes

génériques du schéma de circulation des marchandises dans le centre de distribution.

La *première étape* est constituée par la réception de l'ensemble des articles qui seront ensuite livrés. Ils sont d'origines diverses et se présentent de différentes façons selon leur provenance: colis, cages penderies, containers... L'objectif consiste ici à comparer la réception physique au bordereau de livraison, à effectuer un contrôle du nombre de colis reçus (conforme ou non au nombre de colis annoncés) et à assurer un stockage en attente de traitement, notamment en séparant le deuxième choix - défauts de production - du premier choix.

La *deuxième étape* concerne l'atelier de finition sous-vêtements (dénommé «apprêts spéciaux») où ont lieu la finition, les déconditionnements et reconditionnements liés à la gestion de références commerciales, les personnalisations pour la grande distribution et la mise en containers pour stockage dans un silo.

La *troisième étape*, enfin, est consacrée au magasinage, et plus particulièrement aux tâches d'administration des stocks. Cette étape est à l'interface des flux d'entrée et des flux de sortie puisque le silo alimente le tirage proprement dit (picking), débouchant directement sur l'orientation du stock de marchandises disponibles vers les commandes à satisfaire.

Une telle organisation du centre de distribution n'est pas sans créer des difficultés, sachant que Textilor gère environ 30.000 références commerciales dont seulement 10 à 15 % sont permanentes (cycle de commercialisation > saison). Autrement dit, l'inadéquation entre produits affectés en stock et débit réel des ventes pourra se traduire simultanément par des ruptures d'approvisionnement et des fins de série déclassées (à destination de solderies) pour une *même référence technique*. Ce paradoxe tient en grande partie au positionnement du point de pénétration de la commande en amont du centre de distribution, dès la deuxième étape. A ce titre, c'est sans doute la gestion du processus de personnalisation qui est à revoir dans une logique de postponement.

2.3. Repositionner les opérations de personnalisation

Que recouvrent les opérations de personnalisation d'articles, insérées dans l'atelier de finition? Il s'agit essentiellement du marquage de prix, de la piqûre de vignettes et de la confection de colisages particuliers, c'est-à-dire des «apprêts spéciaux» liés à la destination géographique des produits (exportation) et/ou aux souhaits spécifiques de la clientèle (grande distribution, VPC,...). Bref, on peut voir là une sorte de «différenciation retardée», exercée sur des références techniques, à partir de certains attributs attendus par les marchés de consommation. La place grandissante tenue par les circuits d'exportation et les hypermarchés dans le chiffre d'affaires de Textilor - respectivement 50 % et 20 % en 1990 - oblige par conséquent à réfléchir sur le positionnement optimal de l'opération de personnalisation dans la chaîne logistique.

Rappelons, avec Mc Kinnon [1989], qu'en décidant de concentrer ou de disperser ses stocks, l'industriel arbitre entre risques inhérents à la spéculation et risques inhérents au postponement:

- dans le cas d'un stock centralisé, il privilégie *a priori* une logique de postponement pour éviter d'affecter prématurément un stock à un marché,

- dans le cas de stocks dispersés (et affectés) dans des dépôts, il privilégie *a priori* une logique de spéculation en anticipant la demande dans ses zones d'influence commerciale.

C'est ici que l'option retenue par la société Textilor nous paraît contradictoire. En effet, elle dispose d'un magasin central d'expédition (relayé par des plates-formes d'éclatement de prestataires) dans lequel sont réalisées des opérations de personnalisation que les firmes de distribution refusent de prendre à leur charge. Cela signifie qu'elle privilégie implicitement une logique de postponement. Or, dans le même temps, Textilor affecte très tôt les produits à leurs destinataires en anticipant la demande, ce qui relève d'une logique de spéculation!

Il y a donc confusion postponement-spéculation pour une même séquence logistique, alors que le mix postponement-spéculation, comme on l'a noté dans la première partie de la communication, peut tout à fait s'envisager, mais pour des séquences clairement décomposées. Voilà pourquoi, en fonction des nouvelles contraintes de l'environnement (multiplication des *livraisons de suite* et personnalisations accrues), il faudrait sans doute placer les «apprêts spéciaux» après la préparation de commande (voir graphique 2 page suivante).

Le stockage ne peut être qu'un stockage d'articles basiques (ou de références techniques). Il servirait alors de point d'approvisionnement pour une préparation de commande détournant sur une sorte de centrale de conditionnement l'ensemble des produits à personnaliser. Est-il utile ici d'évoquer à nouveau la mission de toute préparation de commande, à savoir la sortie des produits d'un stock où ils se trouvent *indifférenciés* pour les approprier aux besoins singuliers du destinataire?

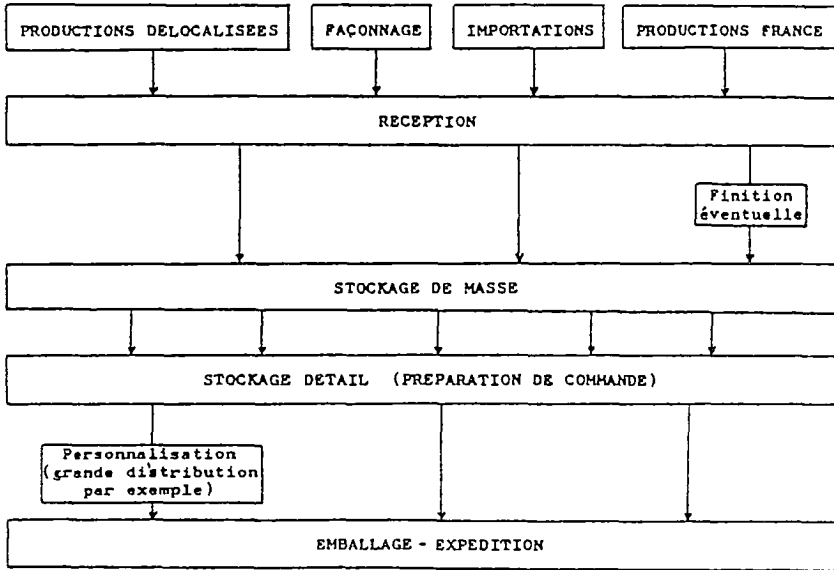
En d'autres termes, le défi auquel se trouve confronté Textilor en ce domaine est d'apprendre à gérer des références techniques plutôt que commerciales en s'inspirant d'une logique de postponement. La réflexion sur la nature de ces références techniques devrait alors permettre, moins qu'un renouvellement quasi-complet de la gamme chaque saison, un glissement progressif qui déconnecte durée de la collection et durée de vie du produit.

CONCLUSION

De longue date, la logistique a été le lieu d'application privilégié de la recherche opérationnelle, particulièrement pour ce qui touche au transport de marchandises. Une telle approche, même si elle garde évidemment tout son intérêt, ne semble plus suffisante dans une perspective «management». En effet, par delà l'étude de techniques et d'outils de gestion fonctionnels, il devient désormais urgent de rattacher les

mutations en cours à une vision stratégique, dans la mesure où «toute mise en œuvre de techniques plus efficaces dans une fonction entraîne des conséquences sur l'ensemble du système de gestion, et c'est à ce niveau que doivent être appréhendées les conséquences en termes de performances» [Marchesnay, 1991, pp. 204-205].

Graphique 2
Le nécessaire repositionnement des personnalisations



C'est du moins ce que suggère implicitement la communication puisque les outils finalisés ici évoqués, tels que le postponement ou le point de pénétration de la commande, poursuivent bien dans leur application des objectifs de réactivité. D'où une question volontairement provocatrice dont le but est d'ouvrir un débat: en fin de compte, les techniques logistiques *per se* devront-elles toujours, à l'avenir, constituer un programme de recherche prioritaire?

REFERENCES

Bowersox (D.), Closs (D.) et Helferich (O.), *Logistical management*, New-York: Mc Millan, 1986 (3rd ed.), 586 p.

Bucklin (L.), Postponement, speculation and the structure of distribution channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, 1965, pp. 26-31.

Colin (J.) et Paché (G.), *La logistique de distribution*, Paris: Chotard et Associés Editeurs, 1988, 209 p.

Cottet (P.) et Paché (G.), *Effets de la volatilité du consommateur sur la logistique des industriels*, Rapport pour le compte du Ministère des Transports, Aix-en-Provence: CRET, Février 1991, 103 p.

Heskett (J.), Logistics - Essential to strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 55, n° 6, 1977, pp. 85-96.

Marchesnay (M.), De la théorisation en sciences de gestion, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 17, 1991, pp. 195-209.

Mc Kinnon (A.), *Physical distribution systems*, London: Routledge, 1989, 318 p.

Morash (E.), On the use of transportation strategies to promote demand, *Logistics and Transportation Review*, Vol. 26, n° 1, 1990, pp. 53-75.

Paché (G.), La logistica nei rapporti industria-distribuzione: il caso francese, *Commercio - Rivista di Economia e Politica Commerciale*, Anno XIII, n° 41, 1991, pp. 48-65.

Reoul (L.) et Kolb (F.), *Une démarche logistique dans l'industrie de l'habillement*, Paris: Institut Français de la Mode, 1989, 13 p.

Rose (J.) et Sharman (G.), The redesign of logistics, *The Mc Kinsey Quarterly*, Winter 1989, pp. 29-43.

Williamson (P.), Supplier strategy and customer responsiveness: managing the links, *Business Strategy Review*, Vol. 2, n° 2, 1991, pp. 75-90.

Zinn (W.) et Levy (M.), Speculative inventory management: a total channel perspective, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 18, n° 5, 1988, pp. 34-39.