



# POINT DE VUE

## SITUATIONS DE GESTION EN LOGISTIQUE ET DISTRIBUTION POUR UN DÉPASSEMENT DE LA VISION INSTRUMENTALE

**BRUNO DURAND**

**MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN SCIENCES DE GESTION  
UNIVERSITÉ DE NANTES**

**GILLES PACHÉ**

**PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS EN SCIENCES DE GESTION  
UNIVERSITÉ DE LA MÉDITERRANÉE (AIX-MARSEILLE II)**

Pour toutes celles et tous ceux qui, lors de séances de travaux dirigés, ont tenté de relever le défi d'initier des étudiants béotiens aux arcanes de la logistique et de la distribution, écrire qu'il s'agit souvent d'un chemin douloureux jonché d'épines est un doux euphémisme. Ceci est encore plus vrai lorsque de savants calculs d'optimisation sont mobilisés pour définir le niveau de stock de sécurité d'un entrepôt ou l'organisation d'une tournée de livraison des magasins. En fait, tout se passe comme si de nombreux cas de logistique et de distribution cumulaient toutes les caractéristiques (tares ?) annonciatrices d'une dégénérescence de la méthode vilipendée par Marchesnay (2010) : une attitude résolument positiviste, une approche focalisée sur la meilleure solution et centrée sur le décideur, une conception purement techniciste d'un cas figé à un moment donné du temps.

L'explication réside en grande partie dans la vision instrumentale véhiculée, via un ensemble d'activités élémentaires, par des chercheurs en logistique et distribution qui travaillent essentiellement sur des problématiques de recherche opérationnelle, pour lesquelles il s'agit d'améliorer le fonctionnement des dites activités, indépendamment de leur interaction systémique. En bref, l'heuristique de la complexité chère à Marchesnay (2010) est longtemps restée ici une vue de l'esprit ! Fort

heureusement, les choses changent lentement et les dimensions organisationnelles trouvent pas à pas leur place dans le matériau pédagogique. L'exemple de la logistique de l'épicerie en ligne est parfaitement illustratif de cette progressive évolution. Reste à convaincre les utilisateurs de la pertinence d'un tel dépassement, qui ne signifie d'ailleurs pas que la légitimité des dimensions instrumentales est entièrement remise en cause.

### **LOGISTIQUE ET DISTRIBUTION, DES FONDEMENTS OPÉRATIONNELS PRÉGNANTS**

Force est d'admettre que la logistique, notamment dans ses aspects distributifs, se présente comme un concept d'origine militaire faisant référence à l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes. Si la conceptualisation en elle-même est attribuée au baron Antoine Henri Jomini, auteur du *Précis de l'art de la guerre, ou nouveau tableau analytique des principales combinaisons de la stratégie, de la grande tactique et de la politique militaire* (1838), les questions d'organisation logistique sont bien antérieures. Ainsi, Colin et Meschi (1999) ont pu montrer que le renouveau de la Royale, impulsé dès 1670, s'est appuyé sur une politique ambitieuse consistant à mailler les côtes françaises d'un puissant réseau de ports arsenaux à qui furent attribuées des fonctions d'entreposage et de stockage des matériels et munitions nécessaires à l'armement des vaisseaux. L'observateur avisé retrouvera ici les fondamentaux des démarches de mobilisation de ressources logistiques ayant permis la réussite de l'opération Overlord le 6 juin 1944, sans doute la plus spectaculaire manifestation de tous les temps du génie humain appliqué à la logistique militaire. De la logistique militaire à la logistique civile, il n'y aura qu'un pas à franchir dans une perspective calculatoire.

#### **Une dominante fortement calculatoire**

Sans aucune contestation possible, la logistique et la distribution des produits trouvent les racines de leur lente maturation dans un art militaire constamment affiné. Un certain nombre de techniques et de méthodes issues de la recherche opérationnelle, au premier rang desquelles la programmation linéaire ou les réseaux PERT, y puisent leurs racines, et sont à l'origine des logiques d'optimisation sous contrainte de différentes opérations liées au traitement des flux de matières et marchandises. En reprenant Lebraty (1992), l'approche managériale obéit ici à une logique opératoire relevant de l'ordre du calcul. Dans un document remis au gouvernement américain en 1901, et intitulé *Report of the Industrial Commission on the Distribution of Farm Products*, John Franklin Crowell s'interroge ainsi sur les facteurs affectant la distribution des pro-

duits alimentaires, de la ferme à l'assiette du consommateur, et pouvant influencer positivement ou négativement sur leur prix de vente. Un quart de siècle plus tard, c'est au tour de Ralph Borsodi, dans *The Distribution Age : A Study of the Economy of Modern Distribution*, publié en 1927, d'isoler les activités logistiques de type transport et stockage des produits pour indiquer en quoi leur gestion ne relève pas directement d'une problématique commerciale, et exige un traitement « scientifique » s'appuyant sur des outils mathématiques.

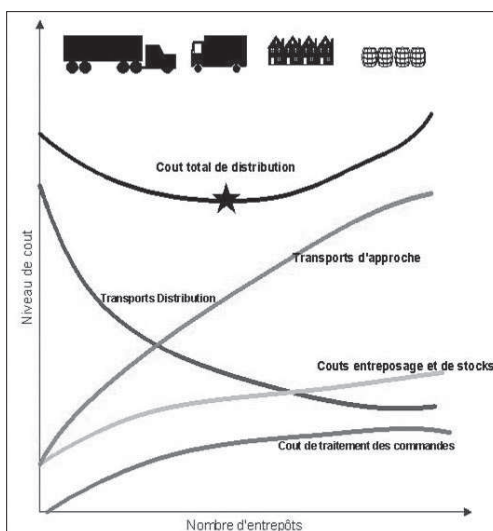
Au final, l'approche technique de la logistique et de la distribution, considérée comme une variante des sciences de l'ingénieur, va rester dominante pendant plusieurs décennies. Au demeurant, rien de vraiment original pour la logistique, dont l'étymologie, du grec « *logistikos* », signifie « raisonner par le calcul ». Les questions essentielles portent sur la mise en évidence d'opérations élémentaires qu'il s'agit d'optimiser de façon disjointe et statique (vs dynamique), dans une perspective réductrice de *science du détail*. Par exemple, on cherchera à choisir la meilleure solution possible à la fois pour le transport et pour le stockage des produits, en supposant que les deux optima locaux aboutissent à un optimum global, ce qui n'est pas généralement le cas. La logistique et la distribution s'apparentent à un assemblage d'activités successives et/ou simultanées pour lesquelles une démarche calculatoire raisonnée doit conduire à résoudre le problème posé, par exemple en termes de réduction des coûts de livraison, de taille optimale des séries de production ou encore de localisation des entrepôts en fonction de l'implantation spatiale des magasins à desservir. La Figure 1 indique ainsi un nombre optimal d'entrepôts à retenir en fonction de différents paramètres ; une solution, et une solution *unique*, découle de calculs intégrant les niveaux de coût de transport, de traitement des commandes, d'entreposage et de gestion des stocks (cf. figure 1 page suivante).

La dominante calculatoire est à son paroxysme dans les années 1970, et le fait que les économies occidentales connaissent les dernières flambées des « Trente Glorieuses » n'est pas étranger à la chose. Dans un environnement stable, sans réelle rupture économique, sociopolitique ou technologique, il s'avère aisé de planifier et de contrôler (au sens cybernétique) des flux de matières et marchandises s'écoulant, sur un mode gravitaire, de l'amont vers l'aval. Ceci est d'autant plus facile que le basculement vers la société de l'hyper-choix, pour reprendre l'heureuse expression de Wickham (1976), n'est pas encore acté, et que la faible diversité des références commerciales proposées aux consommateurs rend parfaitement actionnables les modèles mathématiques de programmation. En France, les archétypes de la pensée modélisatrice, qui formeront des générations d'étudiants en logistique et distribu-



tion, sont constitués par l'ouvrage de Faure *et al.* (1961)<sup>1</sup>, ou encore ceux d'Avril (1964), Kolb (1972) et Lambillotte (1976), qui indiquent certes quelques enjeux en termes d'organisation des fonctions logistique et distribution, mais insistent principalement sur le caractère central des techniques d'optimisation au sein des circuits de distribution et d'approvisionnement.

**Figure 1 : Un exemple d'optimisation issu de la démarche calculatoire**



Source : <http://www.cat-logistique.com/optimisation.htm>

### Entre solving process et search process

La dérive instrumentaliste de l'approche calculatoire de la logistique et de la distribution va paradoxalement bénéficier de l'exceptionnel accroissement des capacités de transmission, de traitement et de mémorisation des données de pilotage. La production et la consommation de masse, relayées par de nouvelles formes de distribution, génèrent des flux d'information qu'il va progressivement être possible d'utiliser sur le mode opératoire du temps réel, via de puissantes bases de données. Dans la mesure où la question clé consiste progressivement à savoir prendre au bon moment, et rapidement, la bonne décision logistique (de lancement d'une série de production, d'une sortie de stock, d'une expédition des produits, d'une collecte de colis, etc.), dans un environnement de pilotage des flux par l'aval, avec un niveau minimal de stock, la parfaite disponibilité de l'information de pilotage se place au cœur de l'analyse. L'erreur serait de croire que la technologie informatique est au service d'une optimisation des opérations, et que rien n'a vraiment changé au pays de la logistique et de la distribution.

1. Robert Faure fut à l'origine, à la fin des années 1970, de la création en France de la première (et de la seule...) chaire de recherche opérationnelle, localisée au CNAM à Paris.

Erreur funeste qui oublie simplement les fondamentaux de la démarche initiée précocement par March et Simon (1958) sur les processus de prise de décision dans les organisations. Si l'information s'avère indispensable pour décider, voire exercer un pouvoir vis-à-vis de celui qui n'en dispose pas, il ne faut pas oublier que les capacités cognitives du manager sont par nature bornées, et que ses raisonnements s'inscrivent dans une logique de rationalité limitée : il est dans l'incapacité d'embrasser la totalité d'une situation de gestion, généralement complexe, dans ses tenants et ses aboutissants ; il se contente de trier une partie des informations à sa disposition pour prendre une décision dont la dimension parfois intuitive n'a pas échappé à Mintzberg (1976) dans un article iconoclaste. Plus encore, la plupart des situations de gestion sont caractérisées par une asymétrie informationnelle qui génère des comportements de tricherie ou de tromperie, bref des comportements opportunistes venant perturber le jeu décisionnel. Rien de réellement original pour qui s'intéresse de près aux problématiques de théorie des organisations, mais une vraie révolution cependant dans la pensée logistique et distribution.

En effet, le manager optimisateur chargé de la logistique et de la distribution est sensé être omniscient, autrement dit disposer de toutes les informations de pilotage indispensables pour décider sous contrainte, et pour le mieux, selon une perspective de *one best way*. Les cas et jeux d'entreprise développés dans une volonté louable d'ingénierie pédagogique devront alors conduire les étudiants à identifier le plus rapidement possible *le* problème à résoudre et trouver *la* solution (unique) en sous-entendant pour eux un accès sans limite à toutes les données pertinentes nécessaires au processus d'investigation. Ce syndrome est particulièrement connu de la plupart des utilisateurs de la méthode des cas, mais il est exacerbé dans le contexte de la logistique et de la distribution compte tenu d'un fort héritage historique de recours aux méthodes scientifiques de programmation.

Dans son roboratif article, Marchesnay (2010) rappelle avec pertinence les fondements génériques (génétiques ?) de cette démarche de type *solving process*, dont la légitimité découle naturellement du fait qu'en logistique et distribution, il y aurait par nature un problème clairement identifié à résoudre, qu'il s'agisse d'une tournée de livraison à optimiser en fonction d'un nombre donné de magasins, d'une localisation optimale d'entrepôt à définir, de la taille d'une série de production, etc. Est-ce toujours le cas ? Rien n'est moins sûr. Si l'on adopte une vision plus organisationnelle, voire stratégique, fondée sur la rationalité limitée des managers et les jeux opportunistes de pouvoir entre acteurs au sein des circuits de distribution ou chaînes logistiques, identifier le problème

à résoudre s'avère une tâche essentielle dans une démarche de type *search process*. Un changement de paradigme s'impose pour éclairer cette réalité mal connue, et souvent mal appréhendée.

## DU PARADIGME INSTRUMENTAL AU PARADIGME ORGANISATIONNEL

En l'espace d'une génération, les démarches de management en logistique et distribution ont connu une radicale mutation de leur statut et de leur identité dans la plupart des pays occidentaux, et plus particulièrement en France avec les travaux de Tixier *et al.* (1983). Longtemps confinée à la maîtrise d'un certain nombre d'opérations élémentaires liées à l'acheminement des produits jusqu'à leurs marchés, la performance logistique et distribution est aujourd'hui perçue comme un élément majeur pour affirmer un avantage concurrentiel durable, notamment en permettant aux entreprises d'être totalement « orientées client ». Si la vision instrumentale permet d'apporter des réponses circonstanciées à des questions (importantes) de nature opérationnelle, le raisonnement doit aujourd'hui privilégier une perspective plus intégrative et systémique. L'angle d'attaque le plus pertinent est de nature stratégique, en référence à des *systèmes de valeur multi-acteurs* dont la coordination intra et inter-organisationnelle constitue une priorité.

### Enjeux intra-organisationnels

Bien entendu, la logistique et la distribution s'entendent, tout d'abord, dans une perspective organisationnelle. Quel est alors le problème ? Cette question, qui pourrait paraître complètement incongrue pour le manager s'occupant de questions relatives à la logistique et à la distribution, est pourtant fondamentale et rejoint les préoccupations du fameux modèle de la poubelle de Cohen *et al.* (1972). Par exemple, il peut sembler intéressant de s'interroger sur le niveau de service réellement attendu par un client. Y a-t-il réellement « problème » si ce niveau est faible ? Si nous prenons un délai de livraison (de quelques heures ou de quelques jours), ou encore un lieu d'enlèvement (directement dans l'entreprise ou sur un point de regroupement), le client, qu'il s'agisse d'une entreprise (en *BtoB*) ou d'un particulier (en *BtoC*), peut se montrer intéressé par un niveau de service médiocre, en contrepartie de quoi il souhaite un niveau de prix beaucoup plus bas pour la prestation demandée. Cela signifie qu'un niveau de service trop élevé pourrait, finalement, faire fuir le client, et qu'une perte de clientèle découlerait paradoxalement d'un très bon niveau de service !

Une autre question peut se poser, pratiquement dans les mêmes termes, par rapport aux ruptures en linéaire (*physique*, dans les magasins, ou



*virtuel*, sur Internet). Rappelons au préalable que, selon le contexte de l'achat, les ruptures en magasin ou en ligne n'ont pas le même impact sur le comportement du consommateur ou sur celui de l'internaute. Elles n'ont pas la même gravité, c'est-à-dire qu'elles ne présentent pas les mêmes risques. Autrement dit, une rupture en linéaire n'est pas systématiquement négative. C'est d'ailleurs sur cette base que se sont développés des modèles, purement calculatoires et de plus en plus sophistiqués, de gestion des stocks avec pénurie. De ce fait, le problème, n'est donc plus de maximiser la disponibilité d'un produit, mais davantage d'identifier les situations d'achat à risque acceptable, ce que ne fait aucunement la gestion des stocks avec rupture, et d'en induire les avantages recherchés (en coût, en superficie, etc.).

Par conséquent, les choix en termes de logistique et de distribution ne doivent être compris que dans une perspective organisationnelle, plus exactement dans une perspective de gestion des interfaces avec d'autres fonctions. Ainsi, un questionnement sur un niveau de service ne peut sérieusement s'effectuer qu'après avoir intégré les attentes des clients. De même, la détermination d'un niveau de rupture en linéaire n'a de sens que si les arbitrages financiers tiennent compte du comportement des clients. D'autres problèmes en logistique et distribution peuvent encore se poser en des termes relativement voisins. Qu'ils concernent, par exemple, la préparation de commandes de détail, mettant alors en jeu des compétences humaines *via* les initiatives des préparateurs, ou encore la livraison des commerçants d'un centre-ville, nécessitant cette fois une parfaite connaissance du plan de déplacement urbain (PDU) de la cité, ces différents problèmes tendent à indiquer qu'une approche à dominante calculatoire n'est pas, du fait de la complexité des systèmes en présence, la mieux adaptée pour déterminer *la* solution.

Terminons en évoquant un problème logistique d'ordre politique. Un autre enjeu peut ainsi porter sur le fait, pour une organisation industrielle, de « faire » soi-même sa logistique ou bien de la « faire faire » par un prestataire de services logistiques (PSL). Il s'agit là d'un débat récurrent sur le *make or buy*, débat qui s'est amplifié du fait de l'étiement des chaînes logistiques dans le cadre de la mondialisation des échanges, mais aussi du fait de l'eupéanisation de certains projets industriels. Par exemple, dans le secteur de la construction aéronautique, et plus précisément chez Airbus, l'hyperspécialisation des sites de production, une tendance aujourd'hui observée dans l'ensemble de l'industrie, conjuguée aux contraintes dictées par des décisions de politique européenne<sup>2</sup>, a imposé la mise en place de plans de transport au sein

2. Plusieurs pays européens sont directement impliqués dans la production d'avions pour le compte d'Airbus.

même de l'organisation. Ces flux de transport, qui concernent l'acheminement des produits semi-finis (tronçons d'Airbus) entre les unités spécialisées de pré-assemblage, implantées principalement dans quatre pays, et l'usine d'assemblage final, sont relativement complexes du fait, en particulier, de modes d'acheminement variés (aérien, fluvial, routier) compte tenu du gabarit des pièces à transporter. Il est clair qu'avec ce problème, éminemment politique, nous nous trouvons à des années-lumière de démarches purement instrumentales ou calculatoires.

Ceci étant, la recherche d'une solution performante, c'est-à-dire optimale d'un point de vue politique (vs rationnel), demeure malgré tout une constante incontournable. Ainsi, chez Airbus, l'internalisation des opérations de transport entre les différents sites de production et d'assemblage (leur relocalisation n'étant pas à l'ordre du jour) fait partie des questions régulièrement abordées. Pertinente à certains moments, l'internalisation logistique a cependant été remise en cause pour différentes raisons, à commencer par des raisons financières et techniques. L'externalisation y a alors été préférée, du moins en partie, mettant en jeu des PSL dont la sélection s'est faite sur un niveau de performance globale (et non pas sur le seul critère du coût), c'est-à-dire plus précisément sur leur capacité technique, du fait des caractéristiques du fret à transporter, mais également sur leur capacité ou non à mutualiser les flux. Force est donc de constater, au travers de ce dernier exemple, que la logistique, et c'est là toute sa nature, dépasse largement les « frontières » de l'organisation.

### **Enjeux inter-organisationnels**

S'intéresser à la logistique et à la distribution ne peut évidemment faire l'économie d'une perspective inter-organisationnelle. En effet, les situations de gestion portent le plus souvent, voire de manière exclusive, sur des problématiques relatives aux échanges entre entreprises, y compris dans les dimensions les plus opérationnelles. Par exemple, pour un distributeur organiser efficacement une tournée de livraison des magasins depuis un entrepôt régional dépend de la capacité de cet entrepôt à être alimenté dans de bonnes conditions en produits finis provenant des usines des industriels. Réalité triviale mais parfois mésestimée dans certains cas pédagogiques ! La tournée de livraison s'apparente par conséquent à une situation de gestion aux multiples facettes : procédures de réapprovisionnement négociées entre expéditeurs et destinataires, systèmes d'information plus ou moins collaboratifs mis en place entre eux, etc. Or, rien ne permet d'affirmer qu'une solution satisfaisante fondée sur une décision « partagée » va spontanément émerger à partir d'une mécanique huilée s'appuyant sur des espaces de discussion ouverts, et grâce à la reconnaissance collective des enjeux d'une meilleure coordination inter-organisationnelle.





Au contraire, comme nous l'ont appris certains travaux fondateurs de la théorie des organisations, au premier rang desquels ceux issus de l'action stratégique dans les systèmes organisés (Crozier et Friedberg, 1977), toute situation de gestion renvoie, à des degrés divers, aux capacités d'influence que peut exercer un acteur sur un autre acteur afin d'atteindre ses propres objectifs. En d'autres termes, penser des questions de logistique et de distribution revient à examiner des jeux de pouvoir initiés en vue de capter la plus grande partie de la valeur créée dans l'échange. Mettre en œuvre des moyens logistiques, en propre ou prêtés, constitue en effet une arme dans la compétition verticale pour empêcher un « partenaire » d'accéder physiquement au marché, en le rendant dépendant d'une compétence relationnelle dont il a été dépouillé. Cette situation de gestion est aujourd'hui très courante dans la gestion des canaux de distribution alimentaire. Les grands distributeurs utilisent clairement leur maîtrise logistique comme un levier concurrentiel pour influencer le comportement stratégique des industriels avec lesquels ils sont en relation d'affaires. Disposer d'un puissant réseau d'entrepôts et plates-formes permet ainsi de bénéficier de conditions tarifaires attractives (remises sur volume), de référencer plus aisément les produits de PME venant concurrencer frontalement les marques nationales, ou encore d'élargir le portefeuille de fabricants de MDD, à l'exemple de l'entreprise Routin (Chanut, 2011). Toutes choses aujourd'hui connues et relatées avec force détails dans la presse professionnelle.

La dialectique subtile du pouvoir imposé par le plus fort et du contre-pouvoir manifesté, le cas échéant, par le plus faible, prend alors une saveur toute particulière dans le contexte de la logistique et de la distribution. Par delà la mise au point d'outils de gestion, il s'agit effectivement de comprendre leur finalité stratégique selon une perspective de création et captation de la valeur. L'un des cas les plus intéressants est actuellement celui des pratiques de *pooling* de ressources logistiques initiées par certains industriels pour reprendre la main sur la logistique des produits alimentaires. Elles se traduisent par un investissement dans des moyens, parfois importants, pour approvisionner les magasins. Or, la localisation d'entrepôts de consolidation qui en résulte n'est pas le seul fruit d'un calcul économique en fonction du positionnement géographique des usines. Il découle aussi (et surtout) de *stratégies de mutualisation* à conduire au mieux sous la contrainte de multiples parties prenantes, publiques et privées. En bref, se plonger dans des situations de gestion en logistique et distribution, c'est militer pour un « relativisme » circonspect (Marchesnay, 2010), c'est-à-dire opter pour une solution satisfaisante (parmi d'autres) en fonction de la perception ressentie d'un contexte organisationnel, voire même d'intuitions sur des dimensions non formalisées. Plus que jamais, il s'avère nécessaire de prendre en

compte les interactions et liens entre fonctions et, plus largement, entre acteurs de systèmes de valeur, qu'il s'agisse d'un circuit de distribution ou d'une chaîne logistique. Ne sous-estimons pas la finesse de la maïeutique qui sous-tend un tel projet...

### UNE ILLUSTRATION : LA LOGISTIQUE DE L'ÉPICERIE EN LIGNE

L'évolution des travaux, et des études de cas, consacrés à la logistique de l'épicerie en ligne est une excellente illustration du dépassement de la vision instrumentale des situations de gestion en logistique et distribution. Dans un premier temps, les recherches concernant ce type singulier de fonctionnement d'un circuit (virtuel) de distribution se sont effectivement focalisées sur des questions essentiellement calculatoires. Ainsi, Kämäräinen *et al.* (2001) s'intéressent d'emblée à la rentabilité de l'activité d'épicerie en ligne en fonction des alternatives logistiques envisageables. Quasiment au même moment, deux de leurs collègues de l'Université de Technologie d'Helsinki, Punakivi et Saranen (2001), s'attachent à déterminer les facteurs clés de réussite des livraisons à domicile, c'est-à-dire ceux qui permettent d'en minimiser le coût. A cette fin, les chercheurs en question soulignent tout d'abord l'intérêt technique des boîtes de réception des commandes en ligne en l'absence de l'internaute à son domicile ; ils choisissent ensuite de mobiliser des outils de simulation, démarche relativement courante au sein de l'école finlandaise du début des années 2000, engagée dans le programme de recherche ECOMLOG sur la logistique de l'épicerie en ligne.

Symboles de la puissance de cette vision à dominante calculatoire, totalement ancrée dans les sciences de l'ingénieur, les analyses encore prégnantes dans les revues académiques les plus en vue poursuivent l'effort de modélisation mathématique, sans se soucier d'un quelconque *search process*. On peut prendre ici l'exemple de la contribution de Hafsa *et al.* (2002), qui cherche à déterminer à quel moment temporel précis le *warehouse picking* (le modèle de la préparation de commandes en entrepôt) va devenir plus pertinent, c'est-à-dire moins coûteux, que le *store picking* (le modèle de la préparation en magasin). Le Tableau 1 synthétise les enjeux des différentes options de l'alternative, une thématique récurrente jusqu'à l'obsession dans les travaux sur la logistique de l'épicerie en ligne ! Il faudra, en fait, quasiment attendre l'année 2003 pour prendre connaissance, avec l'article d'Ogawara *et al.* (2003) sur les modèles et les tendances logistiques de l'épicerie en ligne, ou encore l'article de Marouseau (2003) sur le positionnement stratégique des cybermarchés, de travaux académiques davantage centrés sur les dimensions organisationnelles que sur la résolution effective et quantitative d'un problème précis avec identification d'une solution unique.



**Tableau 1 : Warehouse picking ou store picking : la démarche calculatoire comme archétype**

	<b>Warehouse picking</b>	<b>Store picking</b>
<b>Contexte recommandé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre élevé de produits en ligne et/ou fort volume de commandes électroniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité de vente en ligne assez modeste et mobilisation possible d'un réseau de magasins de proximité</li> </ul>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage des stocks en temps réel <i>via</i> un <i>Warehouse Management System (WMS)</i></li> <li>• Optimisation possible du chemin de préparation des commandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible niveau d'investissement</li> <li>• Coût plus faible de la préparation</li> <li>• Proximité des lieux de livraison (gestion facilitée du dernier kilomètre)</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau d'investissement parfois élevé (entrepôt mécanisé, voire automatisé) et coûts fixes plus importants</li> <li>• Centralisation des stocks impliquant un allongement des délais de livraison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de fiabilité du stock disponible</li> <li>• Faible productivité de la préparation des commandes (pas de mécanisation possible en magasin)</li> <li>• Risque de perturbation du magasin</li> </ul>
<b>Types de livraison envisageables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livraison au domicile de l'internaute à partir de tournées assez longues (entrepôt national ou inter-régional), mais plus facilement optimisables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livraison au domicile de l'internaute à partir de tournées très courtes (quelques kilomètres), mais difficilement optimisables</li> <li>• Retrait possible du panier préparé, par l'internaute, directement sur le magasin (baisse du coût logistique)</li> </ul>

A l'instar des travaux conduits plus généralement sur la logistique et la distribution, la logistique de l'épicerie en ligne connaît désormais une très nette inflexion, qui réclame à l'évidence un matériau pédagogique renouvelé pour comprendre la dynamique des situations de gestion, par exemple en intégrant les attentes des internautes en matière de services de livraison : la réduction des délais a-t-elle un sens pour eux ? Ne préfèrent-ils pas une fiabilité absolue dans le respect d'une fenêtre de livraison annoncée sur le site ? Un service logistique de qualité moyenne peut-il être compensé par la largeur et la profondeur de l'assortiment ? Accepteront-ils, le cas échéant, de retirer leurs commandes sur des *drives* ? etc. Aujourd'hui, en effet, le problème n'est pas tant d'optimiser, à outrance et en aveugle (c'est-à-dire d'une manière parfois trop déconnectée des réalités), des solutions techniques que de réellement s'interroger sur la dimension stratégique de la logistique de l'épicerie en ligne. Les questions sont ainsi au moins aussi nombreuses du côté des attentes

des commerçants en ligne eux-mêmes en matière de logistique. Sont-ils prêts, pour les plus petits d'entre eux et/ou les indépendants, à engager des opérations de mutualisation de leurs livraisons avec des confrères, au risque d'être moins visibles ? Interpellation qui dépasse d'ailleurs largement le commerce alimentaire en ligne pour concerner les réseaux de franchise.

Il serait maladroit d'imaginer que les précédentes interrogations se limitent à la demande logistique des acteurs de la chaîne de l'épicerie électronique ; elles s'adressent tout autant à l'offre de services. C'est pour quoi, il est devenu légitime de s'interroger sur les mutations, attendues et perçues, chez les PSL. Ainsi, les PSL traditionnels sont-ils réellement en mesure de devenir des prestataires reconnus dans le secteur de l'épicerie en ligne ? Le souhaitent-ils vraiment ? Ne va-t-on pas finalement assister à l'émergence de nouveaux acteurs, nettement plus spécialisés, voire dédiés : des e-PSL en quelque sorte ? Le développement actuel de ce nouveau circuit de distribution interpelle aussi les collectivités territoriales et les Pouvoirs publics, chargés de l'élaboration des PDU, dans la mesure où la logistique urbaine se trouve directement interpellée. L'interpellation est d'ailleurs double, car elle est relative à deux dimensions : (1) les déplacements des PSL lors des opérations de livraison à domicile des internautes ; (2) les déplacements des ménages lorsque ces derniers viennent retirer leurs commandes en ligne, en dehors de leur domicile, sur des points de retrait.

Le problème est donc davantage d'induire, à partir de situations de gestion variées au sein de l'épicerie en ligne, le profil typé des avantages logistiques attendus. Cela peut autant concerner le mode de préparation des commandes que les alternatives de livraison, l'aménagement des centres-villes, par exemple en équipements logistiques de proximité, ou encore la cohabitation des passagers et des paniers de produits dans les transports urbains (Trentini et Malhene, 2010). Tout cela pour dire que les choix logistiques en matière d'épicerie en ligne s'inscrivent désormais dans une logique autant intra- qu'inter-organisationnelle du fait du nombre de parties prenantes présentes dans la chaîne de valeur (cybermarchés, internautes, PSL, autorités publiques, etc.). Les décisions prises ne peuvent donc plus être regardées sous un angle purement calculatoire, visant généralement à minimiser les coûts, mais comme le résultat de stratégies souvent ambitieuses, au sein desquelles le souci d'un développement durable est généralement très présent. Si l'approche quantitative ne peut tout de même pas être ignorée, il faut dans le même temps en souligner les limites et, surtout, les dérives instrumentales du fait de la relative complexité des scénarios de l'épicerie en ligne (en particulier de leur modélisation imparfaite). Elle constitue l'un des éléments, ni plus ni



moins, d'un système d'aide à la décision qui prendra tout son sens dans une perspective organisationnelle. Les travaux actuels, en particulier les études de cas consacrés à la chaîne logistique de l'épicerie en ligne (Durand et Vlad, 2011 ; Marouseau, 2011), traduisent bien ce dépassement de la vision initialement calculatoire.

Peut-on finalement imaginer une *maïeutique repensée* dans le contexte du secteur de l'épicerie en ligne, et plus largement du commerce électronique ? Des signaux de plus en plus forts militent pour une réponse positive. Il est effectivement important de souligner la progression très récente du nombre de cas proposés, un matériau pédagogique très prisé des enseignants et des étudiants, mais ayant longtemps fait défaut. A titre illustratif, on peut signaler les outils proposés par Isaac et Volle (2008) dans leur ouvrage de référence sur le commerce en ligne. Les auteurs ont choisi de s'appuyer sur une série de mini-cas, dont plusieurs portent sur la logistique, et qui sont accessibles en ligne<sup>3</sup>. Citons, pour le domaine de l'épicerie électronique, le cas *AuchanDrive : le pick-up par le client*, le cas *Télémarket*, ou encore le cas *Leclerc Drive : le drive-in solution ultime pour le commerce alimentaire en ligne* ? Reste sans doute à s'interroger sur l'intérêt de s'appuyer demain des approches plus hybrides, où le calculatoire se mêlerait subtilement à l'organisationnel sans jamais perdre de vue l'essentiel : l'apport managérial. L'article de Durand *et al.* (2010), dans lequel est tentée une analyse comparative de trois scénarios logistiques de l'épicerie en ligne en France à l'aide du modèle Freturb développé par le Laboratoire d'Economie des Transports (LET) de Lyon, constitue un pas dans cette direction, en suggérant un rapprochement délicat à initier, mais essentiel, de deux disciplines académiques plus complémentaires que concurrentes : les sciences de gestion et les sciences de l'ingénieur. Gageons que les difficultés méthodologiques à surmonter seront à la hauteur des riches résultats que l'on peut espérer en tirer...

## CONCLUSION

Pour reprendre les propos anciens, mais toujours d'actualité, de Jacques Girin, membre éminent du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'Ecole Polytechnique, « nous dirons que nous sommes en présence d'une situation de gestion chaque fois qu'à un ensemble d'activités en interactions est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement, et que des agents sont engagés dans la situation de gestion lorsqu'ils se reconnaissent comme participant à des degrés

3. Adresse du site : [http://www.livre-ecommerce.fr/exemples\\_livre\\_ecommerce/files/](http://www.livre-ecommerce.fr/exemples_livre_ecommerce/files/)

divers à la production du résultat » (<http://crg.polytechnique.fr/incubables/Situations.html>). Incontestablement, compte tenu de la dimension multi-acteurs des problématiques logistique et distribution, au sein de systèmes de valeur, opter pour une posture en termes de situation de gestion paraît ô combien naturel. Et pourtant... Les idées mêmes de jugement humain, de relativisme, et plus encore d'intuition, n'ont jamais vraiment retenu l'attention des premiers concepteurs des cas dans le champ ici étudié, parfois aveuglés par la toute-puissance calculatoire et par un *one best way* à identifier à tout prix.

Sans aller jusqu'à militer pour l'instauration d'une nouvelle modernité fondée sur un « dialogue socratique » (Marchesnay, 2010), l'heure est sans doute venue de chausser des lunettes différentes pour examiner la diversité des enjeux managériaux en logistique et distribution, et décider selon les canons d'une rationalité plus procédurale que substantive. Si la qualité d'un service logistique ou distribution est un simple *facteur d'hygiène* au sens de Herzberg (1968), autrement dit un facteur extrinsèque dont l'absence crée un malaise ou une frustration mais dont la présence ne génère pas nécessairement une satisfaction<sup>4</sup>, doit-on vraiment chercher à l'améliorer systématiquement ? On peut imaginer sans peine les réactions de certains spécialistes à de tels propos, surtout s'ils s'inscrivent dans la mouvance « dure » des sciences de l'ingénieur ! Pour eux, au demeurant, une situation de gestion n'existe pas vraiment : point de salut en dehors de la présence d'un *problème* de gestion dont la résolution repose sur une démarche de nature ingénierique. Nul doute qu'un profond changement de paradigme est en cours, mais qu'il faudra certainement du temps, beaucoup de temps, pour faire évoluer des esprits nourris au sein du cartésianisme, et dont la science du détail que constitue la logistique et la distribution continue à se délecter avec délice.

## RÉFÉRENCES

Avril P. (1964), *Théorie sommaire de la distribution des biens de consommation*, Gauthier-Villars, Paris.

Chanut O. (2011), « Routin, de la marque propre à sa propre marque », *Revue des Cas en Gestion*, dans ce numéro.

Cohen M., March J. & Olsen P. (1972), « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, n° 1, pp. 1-25.

Colin J. & Meschi P.-X. (1999), « Renouveau de la marine de guerre

4. Les auteurs remercient Carolina Serrano-Archimi, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'IAE d'Aix-en-Provence, pour leur avoir suggéré une possible application des contenus motivationnels aux dimensions logistique et distribution à partir d'une analyse des facteurs extrinsèques en psychologie du travail.

française à la fin du XVII<sup>e</sup> siècle : mobilisation de ressources et inertie structurelle », *Décisions et Gestion*, n° 7, Presses de l'Université des Sciences Sociales, Toulouse, pp. 37-66.

Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, Paris.

Durand B. & Vlad M. (2011), « Auchan et Intermarché, deux styles de glisse sur la vague de la cyber-épicerie », *Revue des Cas en Gestion*, dans ce numéro.

Durand B., Gonzales-Féliu J. & Henriot F. (2010), « La logistique urbaine, facteur clé de développement du BtoC », *Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Logistics and Supply Chain Management Research*, Bordeaux, pp. 1-17 (CD-rom).

Faure R., Boss J.-P. & Le Garff A. (1961), *La recherche opérationnelle*, Presses Universitaires de France, Paris.

Hafsa S., Hovelaque V. & Soler L.-G. (2002), « Comparaison de différentes stratégies d'approvisionnement pour le e-commerce », *Actes des 4<sup>e</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Lisbonne, pp. 331-341.

Herzberg F. (1968), « One more time : how do you motivate employees ? », *Harvard Business Review*, Vol. 46, n° 1, pp. 53-62.

Isaac H. & Volle P. (2008), *E-commerce : de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, Pearson Education, Paris.

Kämäräinen V., Smäros J., Jaakola T. & Holmström J. (2001), « Cost-effectiveness in the e-grocery business », *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, n° 1, pp. 41-48.

Kolb F. (1972), *La logistique : approvisionnement, production, distribution*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

Lambillotte D. (1976), *La fonction logistique dans l'entreprise*, Dunod, Paris.

Lebraty J. (1992), « Management et gestion : quel apprentissage ? », *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n° 18, pp. 131-159.

March J. & Simon H. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, New York (NY).

Marchesnay M. (2010), « La méthode des cas : pour un retour aux sources », *Revue des Cas en Gestion*, n° 2, pp. 5-22.

Marouseau G. (2003), « A la recherche d'un modèle logistique pour les cybermarchés », *Actes du 6<sup>e</sup> Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, pp. 1-19 (CD-rom).

Marouseau G. (2011), « Auchan, une e-logistique enfin à flot ? », *Revue des Cas en Gestion*, dans ce numéro.

Mintzberg H. (1976), « Planning on the left side and managing on the right », *Harvard Business Review*, Vol. 54, n° 4, pp. 49-58.

Ogawara S., Chen J. & Zhang Q. (2003), « Internet grocery business in Japan : current business models and future trends », *Industrial Manage-*



*ment & Data Systems*, Vol. 103, n° 9, pp. 727-735.

Punakivi M. & Saranen J. (2001), « Identifying the success factors in e-grocery home delivery », *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, n° 4, pp. 156-163.

Tixier D., Mathe H. & Colin J. (1983), *La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux*, Dunod, Paris.

Trentini A. & Malhene N. (2010), « Passengers / goods cohabitation in urban transport », *Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Logistics and Supply Chain Management Research*, Bordeaux, pp. 1-17 (CD-rom).

Wickham S. (1976), *Vers une société de consommateurs*, Presses Universitaires de France, Paris.

