

*Gilles Paché,  
Professeur en Sciences de Gestion à l'Université de Nice Sophia-Antipolis  
et à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)  
pache@iut.univ-aix.fr*

## **Repérer les Evolutions du Canal Logistique : quelques Enjeux Majeurs dans une Perspective Marketing**

**Résumé** *L'importance grandissante de la logistique est aujourd'hui reconnue dans la plupart des travaux académiques qui s'intéressent à la dynamique des canaux de distribution. Elle joue en effet un rôle significatif dans l'amélioration du service rendu à la clientèle et dans la réduction des coûts liés à l'acheminement des produits, de l'usine aux linéaires des magasins. Toutefois, les recherches conduites sur le thème du canal logistique tendent à privilégier les seules stratégies coopératives, en mettant l'accent sur un certain nombre d'outils innovants. Le papier souhaite montrer que d'autres voies, intégrant les apports des approches béhavioristes, sont envisageables. Elles indiquent que la logistique peut aussi être perçue comme une arme dans la compétition verticale et, à ce titre, s'inscrire dans la perspective de relations adverses entre les membres du canal.*

Pendant de nombreuses années, la logistique a été le parent pauvre de la recherche en marketing. Cantonnée à une simple fonction d'intendance, d'ailleurs cohérente avec ses lointaines origines militaires, elle s'apparentait uniquement à un ensemble disparate d'outils et de techniques liés au mouvement des matières et produits. Bien heureusement, cette vision étroite est aujourd'hui en grande partie amendée, sous l'influence de travaux académiques menés aux Etats-Unis d'abord, en Europe ensuite. La logistique s'y présente comme un facteur-clé de compétitivité des entreprises industrielles et commerciales, dans tous les cas comme une composante essentielle du marketing mix, et plus particulièrement de sa variable distribution.

En effet, plus aucun doute n'est permis sur la place centrale tenue par la logistique dans l'organisation efficace des canaux de distribution, et notamment sa capacité à promouvoir de multiples innovations managériales. Que l'on pense ici au *quick reponse*, au *cross docking* ou encore aux systèmes de réapprovisionnement automatique, dont l'impact sur la gestion des flux de produits et d'informations semble significatif en termes de coûts et de service rendu au client (Brockman et Morgan, 1999). Ces innovations dépassent le cadre strict de la logistique dans la mesure où elles conduisent, pour la plupart, à totalement

repenser la nature des relations d'échange entre les membres d'un canal de distribution. Plus que jamais, l'heure est au rapprochement entre partenaires dans le cadre de relations de long terme, voire à une vision partagée de leur avenir, et pour certains, la logistique constituerait le “terreau” naturel sur lequel se développent les partenariats verticaux (Pelton *et al.*, 1997).

L'objectif du papier est de s'interroger sur la validité de ces positions en mettant en perspective les évolutions actuelles du canal logistique, regroupées autour de quatre grandes tendances. Il ne rejette pas *a priori* l'idée d'amplification des stratégies coopératives, mais refuse en revanche qu'elle représente désormais une sorte d'orthodoxie de la pensée marketing en Europe. Ainsi, pour chacune des tendances repérées, nous voulons indiquer que derrière le discours dominant se dissimulent peut-être des pratiques en relative opposition avec lui. D'une certaine façon, le papier souhaite rappeler qu'à privilégier la seule rationalité procédurale, on risque d'oublier l'influence capitale des comportements stratégiques qui échappent, le plus souvent, à de simples calculs en termes d'optimisation.

## Une approche instrumentale en termes d'opérations

Dès son apparition aux Etats-Unis, après la Seconde Guerre mondiale, la démarche logistique cherche à gérer au mieux des opérations techniques et des ressources au sein des “boîtes noires” que forment les activités de distribution physique, de production et d'approvisionnement. Chacune de ces activités contribue au mouvement des matières et produits, qu'il s'agisse de la gestion d'un parc de véhicules, d'une tournée de livraison, etc., et crée les conditions permissives d'une mise sur le marché du bon produit, au bon moment et au bon endroit. Progressivement, il apparaît cependant que la performance d'une démarche logistique dépend surtout de sa capacité à gérer les interfaces entre les opérations techniques : interfaces internes à l'entreprise d'abord, puis interfaces externes au sein d'une *supply chain* constituée de plusieurs entreprises solidaires les unes des autres. Cette approche nouvelle souligne l'importance des systèmes d'information logistiques dont le rôle sera, entre autres, d'éviter l'apparition de stocks importants aux interfaces. Mais le monde idéal d'une optimisation sous contraintes correspond-il toujours à la réalité ?

### *Les enjeux au niveau des flux de produits*

L'importance d'une gestion efficace des flux de produits au sein du canal de distribution est reconnue de longue date. Il est vrai que les premiers pas de la logistique aux Etats-Unis coïncident avec cette seule dimension physique puisque, de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à la fin des années 1960, les définitions proposées par l'American Marketing Association et divers universitaires la limitent au traitement des matières et marchandises s'écoulant d'une source d'approvisionnement à un point de vente (Colin et Paché, 1988). Les travaux dominants s'inscrivent alors dans la mouvance de la recherche opérationnelle, dont l'ouvrage de Kolb (1972) en France constitue un excellent *survey*. L'heure est à la gestion “optimale” du mouvement des produits au sein d'un réseau de nœuds et d'arcs formés par des usines, par des entrepôts, par des activités de transport, etc.

Aujourd'hui encore, une telle approche reste très présente dans certains ouvrages de vulgarisation à l'attention des étudiants débutants en logistique. Une illustration récente en est fournie avec Sohier (1999), qui cherche à décrire de manière didactique différentes techniques logistiques, notamment au niveau de la

distribution physique, afin de réduire les coûts de mise à disposition des produits au consommateur. Pour faire comprendre en quoi la livraison par entrepôt est plus économique que la livraison directe, l'auteur prend un exemple simple où il montre que, selon la solution choisie, la longueur du trajet terminal pour livrer des produits depuis Paris vers plusieurs villes de Bretagne pourra passer de 3.900 à 240 km !

Sans nier l'intérêt d'une démarche en termes d'optimisation, force est de reconnaître qu'elle est loin d'éclairer la dynamique d'évolution des canaux de distribution dont une partie seulement recouvre des aspects logistiques. En effet, depuis le travail séminal de Bowersox *et al.* (1980), on sait qu'un canal de distribution peut se décomposer en deux dimensions distinctes, mais en étroite interaction : la dimension transactionnelle et la dimension logistique. Ainsi, des décisions de type transactionnel, i.e. liées au processus de négociation des conditions générales de vente entre industriels et distributeurs, auront des implications logistiques plus ou moins néfastes. Deux exemples :

- Le fait qu'un distributeur décide d'acheter au coup par coup de très grandes quantités de produits pour bénéficier d'offres promotionnelles intéressantes, plutôt que des quantités standard de manière régulière, modifiera le niveau des capacités logistiques nécessaires : il lui faudra alors disposer d'importants entrepôts pour stocker les produits pendant plusieurs semaines. Les effets pervers de ce phénomène liés aux achats spéculatifs, qui témoigne de la toute-puissance des acheteurs en centrale, sont suffisamment connus pour ne pas y revenir (Lugli, 1994).
- Le fait qu'un distributeur exige de ses fournisseurs des livraisons directes de camions complets sur ses hypermarchés pour bénéficier de meilleures remises quantitatives, comme cela fut longtemps le cas du groupe Carrefour en France (Colin et Paché, 1988), conduit à la présence de stocks importants dans les magasins. Or, l'existence d'un entrepôt intermédiaire permettrait d'obtenir sans doute des remises encore plus avantageuses, et sans avoir à supporter des réserves arrière encombrées de produits.

La capacité de la distribution, et singulièrement de la distribution physique, à devenir un champ autonome dans lequel se développent de multiples innovations managériales est clairement soulignée par Brockman et Morgan (1999). Prenant le cas américain, ils montrent que depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les efforts des distributeurs, des grossistes et des industriels furent constants en vue d'améliorer le fonctionnement des "systèmes verticaux" intégrés ou contractuels, autrement dit le canal de distribution. Les résultats en ont été principalement une routinisation des transactions, moins soumises à des aléas locaux, une meilleure organisation des réassortiments et une amélioration significative de la qualité de service rendue au client. Certes, il est possible de repérer d'autres innovations majeures hors la logistique, entre autres en matière de marketing (analyse approfondie des attentes des consommateurs). La logistique tient toutefois une place centrale, d'ailleurs confirmée par les évolutions contemporaines comme l'*efficient consumer response* (ECR). Elles se placent dans la continuité historique de la recherche d'une meilleure gestion des flux de produits, et non en rupture par rapport aux innovations antérieures (voir Tableau 1).

Tableau 1  
**Principales innovations managériales en distribution**

Période	Innovation	Changement opérationnel
1900-1929	Systèmes verticaux intégrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités de gros opérées par le distributeur</li> <li>• Routinisation des transactions</li> </ul>
1930-1949	Self service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction du service client assuré par le distributeur et diversification de l'assortiment</li> </ul>
1950-1969	Systèmes verticaux contractualisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extension des activités de gros opérées par le distributeur</li> <li>• Accroissement des efforts de coordination en vue d'une intégration verticale et horizontale</li> <li>• Début des efforts pour une plus grande efficacité des réapprovisionnements</li> </ul>
1970-1989	JAT et quick response	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accentuation du processus d'intégration entre membres du canal</li> <li>• Focalisation sur l'efficacité de la production, des réapprovisionnements et de la qualité de service</li> </ul>
1990-...	ECR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalisation maintenue sur l'efficacité de la production et des réapprovisionnements</li> <li>• Efforts conjoints pour identifier la demande sur le marché et améliorer l'efficacité des opérations promotionnelles</li> </ul>

*Source* : d'après Brockman et Morgan (1999), p. 400.

Les réflexions les plus récentes portent incontestablement sur la question du stockage, ou plus précisément sur le passage d'une vision statique à une vision dynamique (Paché et Colin, 2000). Plutôt que de se focaliser sur le stock, en essayant d'en réduire le niveau à chacune des étapes du canal logistique, mieux vaut adopter une vision intégrée en termes de flux. Il s'agit en fait, pour les partenaires commerciaux, d'adopter une perspective cinétique où l'objectif premier est de réduire les arrêts inutiles de produits entre l'usine et les linéaires. En effet, ces arrêts sont potentiellement générateurs de coûts, consommateurs d'espace (notamment en magasin) et créateurs d'un risque de non-vente en cas de retournement de tendance, surtout pour les produits sujets à des phénomènes de mode.

Dans une première étape, il a donc fallu apprendre à accélérer les flux, mais en les déclenchant uniquement en fonction des ventes réelles en magasin, quitte alors à remonter les stocks de sécurité sur des entrepôts régionaux appartenant aux distributeurs ou sous-traités à des prestataires de services logistiques (Lugli, 1994). La seconde étape, que nous connaissons aujourd'hui, consiste à supprimer les stocks en transformant les entrepôts en de simples centres de transit où s'exécutent des opérations de *cross docking*. Dans ce cas précis, les produits arrivent depuis les usines par camions chargés de palettes complètes. En quelques heures, ils en ressortent avec des palettes hétérogènes formées de différentes catégories de produits à destination de magasins réapprovisionnés journalièrement, et n'ayant plus besoin de réserves arrière.

La parfaite synchronisation logistique que sous-entendent les évolutions de type *cross docking* n'échappe pas aux observateurs avertis de la distribution. En revanche, peu d'auteurs ont noté sa dimension paradoxale. Nous voulons dire par là que la perspective cinétique concerne en priorité les secteurs d'activité connaissant une forte volatilité de la demande, et notamment ceux qui sont l'objet de phénomènes de mode récurrents, comme l'indique Sabath (1995). Or, l'implémentation sera beaucoup plus aisée avec une demande en partie lissée, se reproduisant presque à l'identique d'un jour sur l'autre. La remontée des stocks jusqu'aux usines des industriels pose effectivement des questions épineuses de maîtrise des temps de réponse et de flexibilité de

l'outil de production : un industriel sera-t-il suffisamment adaptatif pour faire face, sous 24 heures, à des variations brutales de la demande finale, et cela dans un nombre très important de références ?

La réponse est positive s'il est en mesure d'adopter une démarche de différenciation retardée, désormais bien connue dans certaines industries comme celle de la conserve alimentaire (Colin et Paché, 1988), et qui connaît un élargissement de ses champs d'application, entre autres vers le *packaging*. Elle permet de concilier des objectifs industriels (baisse des coûts : économies d'échelle) et commerciaux (augmentation du service : vitesse de réaction) en reportant les stocks de l'aval vers l'amont du canal logistique. En ce sens, la réactivité introduite par cette remontée des stocks devrait introduire une standardisation accrue des composants de base des produits, tandis que la diversité de l'offre sera assurée par l'ajout d'éléments de différenciation comme l'étiquetage. Sauf, bien évidemment, si l'industriel accepte de maintenir d'importants stocks de produits finis, mais au risque de ne pouvoir les vendre.

#### **Tendance n° 1**

*La logique de rationalisation logistique au niveau des flux de produits induit une politique de réduction des stocks, le processus se déroulant de l'aval vers l'amont du canal. Afin d'éviter un allongement des temps de réponse, et donc d'éventuelles ruptures en magasin, des techniques telles que la différenciation retardée sont de plus en plus souvent utilisées. Mais quel sera le comportement du consommateur lorsqu'il aura totalement conscience que, derrière des étiquettes (et des prix) différents, se cachent des produits semblables ?*

#### ***Les enjeux au niveau des flux d'information***

Par principe, le pilotage des flux de produits implique la mise en place d'un système d'information logistique commun à plusieurs partenaires le long d'une *supply chain* (Aurifeille *et al.*, 1997). Pour permettre un fonctionnement JAT des opérations, il apparaît indispensable, en préalable, de contourner les éventuelles barrières de la communication, i.e. les différents obstacles qui gênent plus ou moins durablement la transmission des données et créent des discontinuités dans les flux. Il est entendu que les barrières peuvent être physiques, mais aussi découler de divergences socioculturelles, politiques ou linguistiques, sans oublier la difficulté d'interpréter certains "signaux" lors de négociations internationales. Dans le cas du canal logistique, les principales barrières concerneront plutôt l'absence d'un langage unidimensionnel, accepté par tous et interprété sans ambiguïté par les parties en présence en vue de déclencher JAT l'ensemble des activités de distribution physique, de production et d'approvisionnement.

Le raisonnement est à l'origine de l'introduction de l'échange de données informatisé (EDI) à la fin des années 1970. Il consiste à transférer d'ordinateur à ordinateur des données nécessaires au pilotage fiable et économique d'activités commerciales, industrielles et logistiques : "*The computer links accelerate the transference of information, since it provides the automatic transmission of data between physically distant computers (...). They will be able to share information on the markets, on the needs for materials, on stock levels, production schedules, and delivery programs*" (Camisón Zornoza et Lapiedra Alcamí, 1999, pp. 257-258). Une telle approche axée sur l'outil reste d'ailleurs encore très vivace dans

certaines recherches académiques. Ainsi, pour Pawar et Driva (2000), l'EDI s'apparente principalement à un package technique comprenant des standards, des logiciels de traduction et des infrastructures de communication. Tout le problème consiste alors à procéder de sorte que les partenaires commerciaux acceptent de partager le même langage et les mêmes protocoles...

Il serait évident maladroit de mésestimer l'importance du processus technique de standardisation. En revanche, on peut regretter qu'il ait parfois orienté de façon exclusive la réflexion sur des dimensions intra-organisationnelles, alors que les véritables enjeux sont sans doute ailleurs. Ainsi, peut-on se contenter d'analyser les modalités d'adoption de l'EDI chez le distributeur ou chez l'industriel, alors que cette éventuelle adoption va justement modifier la gestion des transactions au sein des dyades ? C'est pourtant le parti-pris implicite ou explicite de nombreux chercheurs. Par exemple, dans leur enquête sur les distributeurs américains spécialisés dans les maisonneries et leurs fournisseurs de produits à base de bois, Volsky *et al.* (1994) notent que les raisons de l'adoption de systèmes d'information inter-organisationnels (SIIO) par les distributeurs sont, assez classiquement, la réduction des erreurs de saisie, l'amélioration du cycle d'approvisionnement et la mise en œuvre d'un *quick response*. Se plaçant ensuite du côté des fournisseurs, les auteurs constatent qu'un SIIO efficace leur permet d'identifier plus rapidement les besoins des différents clients, ce qui représente une source importante d'avantage concurrentiel. Mais rien n'est dit sur la co-construction éventuelle du SIIO entre l'industriel et le distributeur, et les bénéfices qu'ils pourraient en tirer.

Cette approche séquentielle et étroite apparaît encore plus clairement dans le travail de Bamfield (1994), conduit auprès de neuf grands distributeurs anglais. Adoptant une perspective longitudinale par entretiens réguliers menés auprès de différents managers pendant une dizaine d'années, Bamfield (1994) en arrive à la conclusion que les enjeux liés à l'implémentation de l'EDI, mais aussi de transmissions électroniques des sorties aux caisses (EPoS), sont d'abord de nature intra-organisationnelle. En effet, les outils obligent à revoir en profondeur les structures internes des distributeurs, et notamment les procédures opérationnelles de réapprovisionnement des magasins. Plus de rigueur sera exigée à ce niveau, elle se conjugue à une centralisation accrue des décisions logistiques, auparavant décentralisées auprès des chefs de rayon.

A l'évidence, il paraît difficile de se contenter d'une vision cloisonnée alors même que les SIIO ont pour objet d'améliorer la transmission et le traitement des données entre partenaires commerciaux. D'ailleurs, Bamfield (1994) est obligé de reconnaître que l'implémentation de l'EDI et de l'EPoS va avoir un impact sur la politique d'assortiment du distributeur, et donc sur ses relations avec les fournisseurs. Ainsi, certains industriels (PME) auront-ils toujours les moyens de s'adapter à la nouvelle donne, et si non, quelle sera la réaction du distributeur ? Si la rationalisation logistique est une urgence absolue pour ce dernier, il pourrait être tenté de se tourner uniquement vers les fournisseurs aptes à s'intégrer dans la logique des SIIO au sein de marchés électroniques. Mais en procédant ainsi, il réduira la diversité potentielle de son assortiment et perdra des opportunités de différenciation par rapport aux autres distributeurs.

On le constate, par-delà des questions de standards et de protocoles, l'EDI et l'EPoS posent le problème de leur usage réel par les acteurs. Il serait effectivement tentant de les analyser exclusivement comme les catalyseurs de nécessaires collaborations entre des entreprises qui doivent se partager harmonieusement des fonctions logistiques et transactionnelles au sein du canal de distribution. Cela reviendrait à oublier que le contrôle de l'information revêt une dimension plus politique, par exemple en permettant à celui qui l'exerce d'être en quelque sorte le "pilote" légitime du canal de distribution, en y imposant ses propres normes de fonctionnement.

Si l'EDI a d'abord été marqué par une volonté de collaboration entre les deux partenaires, il n'exclut pas ainsi des logiques de rapport de force fondées sur la présence d'asymétries informationnelles (des Garets, 2000). En effet, les distributeurs détiennent un nombre considérable de données de sortie aux caisses sur les produits vendus jour après jour, voire heure après heure, et par extension, sur le comportement du consommateur en magasin : comment réagit-il aux opérations promotionnelles, à l'introduction de nouveaux produits, etc. ? Dans le même temps, les industriels sont de plus en plus éloignés d'une demande finale qu'ils se contentent d'estimer de façon agrégée car ils ne font que livrer des entrepôts ou des plates-formes. En bref, les distributeurs en savent plus que leurs fournisseurs sur les comportements du consommateur, ils sont donc en situation de diriger le canal de distribution à leur seul avantage s'ils le souhaitent.

Il reste donc à savoir dans quelle mesure les SIIO seront ou non utilisés en vue d'améliorer le pilotage des flux de produits dans le canal de distribution, et plus généralement dans la *supply chain*. Dans un article qui rend compte des évolutions d'un important distributeur du marché du bricolage, Burden et Proctor (1997) concluent que l'introduction de nouvelles technologies de l'information cherche systématiquement à satisfaire en priorité les buts de l'entreprise en termes de satisfaction de la clientèle et de performance marketing et financière (marges, niveaux de vente, etc.). Certes, la dimension inter-organisationnelle n'est pas niée puisque le distributeur a conscience que l'amélioration du service rendu à la clientèle dépend du degré de réactivité des fournisseurs et, en dernier ressort, de la qualité des liens entretenus avec eux en matière d'engagement et de confiance. Les fournisseurs ne sont cependant qu'une sorte de levier utilisé par le distributeur pour atteindre ses propres objectifs d'efficacité et d'efficience. En ce sens, la mise en œuvre d'un SIIO peut aussi être perçue, dans une perspective de compétition verticale au sein du canal de distribution, comme une source de pouvoir de première importance afin d'infléchir les stratégies conduites par les partenaires commerciaux.

#### **Tendance n° 2**

*L'implémentation d'un SIIO permet d'envisager une meilleure coordination des opérations au sein du canal de distribution. Mais à mettre l'accent sur les outils (standards, langages et protocoles) plutôt que sur les comportements, on risque d'oublier que le contrôle de l'information reste aussi une source de pouvoir pour celui qui l'exerce. Ainsi, malgré les avantages marketing et logistique d'un EDI, les distributeurs n'ont-ils pas intérêt à dissimuler les ventes de produits magasin par magasin, en communiquant seulement à leurs fournisseurs le niveau global des livraisons journalières assurées depuis un entrepôt jusqu'aux magasins ?*

### **Une approche béhavioriste en termes d'acteurs**

Comme nous l'avons indiqué, la logistique renvoie à des opérations techniques que se partagent plusieurs entreprises participant à une même *supply chain*. Cette complémentarité ne doit cependant pas dissimuler le fait que les entreprises auront peut-être des objectifs fortement divergents dans d'autres domaines, par exemple pour tout ce qui concerne les relations commerciales (Venturini, 1999). Le risque est alors important de voir la logistique ouvertement utilisée comme une "arme" dans la compétition, notamment pour le partage de la valeur ajoutée. Autrement dit, il paraît difficile d'ignorer le jeu des acteurs, dont certains vont utiliser leurs

compétences en matière de pilotage des flux de produits et d'informations pour développer des pratiques prédatrices dans le canal de distribution. Cet angle d'attaque est rarement retenu. Il permet pourtant de modérer l'enthousiasme de ceux qui pensent que la généralisation de stratégies logistiques coopératives est un processus inéluctable.

### ***La logistique comme arme dans la compétition verticale***

Par-delà une simple collection d'outils et d'investissements matériels et immatériels, la logistique renvoie à une logique d'acteurs pour qui le contrôle du canal permet de conforter (ou non) leur pouvoir, entendu comme la capacité à influencer le comportement d'autrui, i.e. à infléchir les décisions qui sont prises par d'autres acteurs en usant d'une certaine autorité (Jameux, 1998). La question du pouvoir et de ses modes d'exercice a donné lieu à de nombreuses recherches en marketing depuis une trentaine d'années. La majorité d'entre elles s'appuie sur les travaux séminaux de French et Raven (1959) en sociologie des organisations, dont le mérite est d'avoir clairement identifié les cinq sources à la disposition d'un acteur : la sanction, la récompense, l'expertise, la légitimité et la valeur de référence. Réexaminées par Hunt et Nevin (1974) dans le cadre des canaux de distribution, ces sources de pouvoir sont désormais regroupées en deux catégories, les *sources non coercitives* (la récompense, l'expertise, la légitimité et la valeur de référence) et les *sources coercitives* (la sanction).

Ainsi, un agent économique A utilisera une source non coercitive de pouvoir vis-à-vis d'un agent économique B lorsqu'il recourt uniquement à des incitations positives pour infléchir les stratégies de B dans une direction donnée. Il s'agit par exemple d'un grand distributeur alimentaire qui, par son contact direct avec les consommateurs, dispose d'une connaissance fine du processus d'acceptabilité de nouveaux produits ou encore de l'impact des opérations publi-promotionnelles sur les ventes. Ce faisant, il dispose des informations lui permettant d'orienter au mieux la politique marketing de ses fournisseurs. Paradoxalement, peu de choses ont été écrites sur ce thème majeur en intégrant de façon spécifique la dimension logistique. Pourtant, au moins deux sources non coercitives de pouvoir s'y réfèrent implicitement :

- *Le pouvoir de récompense.* En concentrant les flux à destination du réseau de magasins sur quelques entrepôts et plates-formes, le distributeur offre au fabricant l'opportunité de réaliser des gains de productivité sur les opérations de transport, de manutention et de stockage, même si leur rétrocession partielle sous forme de remises quantitatives et de fonction réduit le montant total de la rétribution. Plus largement, en le déchargeant de l'organisation de la distribution primaire, des usines vers les entrepôts et plates-formes, il accompagne la politique de recentrage dudit fabricant sur ses compétences-clés que sont l'innovation-produit, le pilotage d'un réseau étendu de fournisseurs de matières premières et composants, etc. (Aurifeille *et al.*, 1997).
- *Le pouvoir d'expertise.* La remontée du canal logistique amène nécessairement le distributeur à se doter petit à petit de compétences nouvelles pour apprendre à gérer des relations d'échange plus ou moins complexes en fonction des familles de produits. L'apprentissage organisationnel qui en résulte se traduit par une efficacité accrue de la distribution primaire dont bénéficiera le fabricant. En effet, si ses produits sont livrés au bon endroit, au bon moment et en bonne quantité, il peut en attendre une réduction du nombre de consommateurs mécontents suite à des ruptures, d'où une fidélisation plus aisée. Les compétences accumulées sont d'ailleurs ouvertement revendiquées par certains distributeurs

pour justifier leur volonté de contrôle de l'intégralité du canal logistique en procédant à des enlèvements de produits dans les usines.

Dans les faits, la logistique a surtout donné lieu à des travaux académiques se référant à la notion de coercition. Rappelons que les sources coercitives de pouvoir correspondent aux sanctions que peut prescrire un agent économique A à l'encontre d'un agent économique B (Hunt et Nevin, 1974). Il en résulte une forme singulière de dépendance selon laquelle B est persuadé que A est apte à le priver d'un certain nombre d'avantages financiers et/ou commerciaux. De ce point de vue, le contrôle du canal logistique constitue aujourd'hui une facette du pouvoir aux mains des grands distributeurs. En effet, leur capacité à menacer et à exercer des sanctions auprès des industriels se traduit par la mise en œuvre de cahiers des charges rigoureux qui indiquent les fréquences et quantités de réapprovisionnement des entrepôts et plates-formes, ainsi que les délais à respecter, sous peine de pénalités financières plus ou moins sévères lors de retards de livraison.

En France, un tel mouvement a été enclenché au début des années 1990 par des enseignes comme Auchan ou Leclerc, avant d'être repris par d'autres (Aurifeille *et al.*, 1997). Pour leurs responsables logistiques, il est justifié par l'existence d'une vigoureuse concurrence intra et inter-type qui oblige à assurer une disponibilité élevée des produits au consommateur. En effet, des ruptures répétitives en magasin risquent de générer des transferts de clientèle, du moins si le coût physique du déplacement vers un autre magasin et le coût psychologique relatif à l'obligation d'effectuer l'achat ailleurs sont jugés supportables. Le pouvoir coercitif de sanctionner les déviations par rapport à un niveau attendu de service s'apparente alors à une sorte d'aiguillon dont l'objectif est de modifier le comportement des industriels concernés. Il doit les dissuader de reproduire à l'avenir tout manquement aux exigences logistiques imposées par le distributeur, ou plus précisément tout mettre en œuvre pour les éviter.

Les rares recherches menées sur le lien entre logistique et sources coercitives de pouvoir conduisent toutefois à relativiser le propos dans deux directions. D'une part, les sanctions éventuelles s'appliquent à la phase de la commande plutôt qu'à la phase préalable du choix des fournisseurs, et contrairement à une idée répandue, les critères d'efficacité logistique ne sont pas ici prédominants, à la différence des critères financiers et marketing (Fady *et al.*, 1998). D'autre part, les dysfonctionnements constatés *a posteriori* ne vont pas jusqu'à éliminer un fournisseur et ses produits. La menace reste cependant crédible car les distributeurs se sont dotés d'un outil et d'une expertise logistiques leur permettant de s'affranchir de toute contrainte lors de la constitution de leur assortiment. N'ayant plus à s'en remettre à la compétence logistique des fabricants (ou des grossistes), comme cela était le cas avec les livraisons directes, ils ont l'opportunité de diversifier leurs sources d'approvisionnement sans difficulté majeure, y compris en développant une politique de *sourcing*.

Le contrôle du canal logistique est-il cependant condamné à rester une arme dans la compétition verticale entre industriels et distributeurs ? Dans leur analyse récente du cas français, Manzano et Drugeon-Lichtlé (1999) optent pour une position plus nuancée. A partir d'une enquête de terrain menée auprès de 35 managers et experts, les auteurs soulignent que nous sommes désormais à une sorte de croisée des chemins. Certes, les relations demeurent assez tendues au sein des dyades lors des négociations commerciales dans la mesure où les distributeurs profitent d'un rapport de force favorable dû, entre autres, à la moindre fidélité du consommateur à la marque. Mais la fin de la période de croissance économique les conduit parallèlement à chercher une optimisation rigoureuse de l'existant en y associant leurs fournisseurs. Ceci est surtout vrai pour la logistique puisque plus des deux tiers des répondants de l'enquête la citent comme un domaine de coopération privilégié. En effet, ils y perçoivent la présence d'une communauté d'intérêts : l'amélioration de la coordination

logistique est un facteur de compétitivité pour l'ensemble des partenaires. S'agit-il d'un simple discours de façade ou des premiers pas vers des jeux coopératifs généralisés ?

### **Tendance n° 3**

*Le contrôle du canal logistique constitue, pour l'entreprise qui l'exerce, une source incontestable de pouvoir dans la compétition verticale. Grâce à lui, elle peut orienter à son seul avantage les stratégies conduites par ses partenaires commerciaux, par exemple en les sanctionnant en cas de dysfonctionnements lors des livraisons. Cette vision behavioriste ne pourrait-elle pas expliquer les lenteurs actuelles dans l'implémentation de coopérations logistiques au sein des canaux de distribution ?*

### *Quel avenir pour les jeux coopératifs ?*

L'exercice du pouvoir est-il par essence incompatible avec toute idée de coopération pouvant, le cas échéant, être favorable aux deux membres d'une dyade ? La réponse est traditionnellement positive dans la littérature marketing. En effet, le pouvoir aurait un impact négatif sur le climat des transactions au sein du canal de distribution dans la mesure où sa présence génère une défiance et un affrontement entre les partenaires commerciaux, plutôt qu'une confiance mutuelle. Comme le note Frazier (1999) dans un article de synthèse, il s'agit là d'une vision partielle (et partielle !) de la réalité, du moins lorsque l'on part du principe que le pouvoir représente d'abord un potentiel d'influence. Supposons que A puisse fortement influencer B sans que B ne puisse, quant à lui, influencer A (B est dépendant de A). Dans ce cas précis, l'asymétrie des relations rend difficile l'émergence d'une coopération de long terme car la position favorable de A lui permet d'obtenir beaucoup de choses de B en usant simplement de son potentiel d'influence. En revanche, si A et B sont fortement dépendants l'un de l'autre, alors ils auront intérêt à collaborer dans le cadre de partenariats stratégiques car, d'une certaine manière, leurs destins sont liés : "*High joint power serves as the underlying foundation of strong channel relationships, including strong relational norms and high levels of interfirm commitment*" (Frazier, 1999, p. 228).

On retrouve au demeurant cette position dans la recherche conduite par Guibert (1999) sur les relations fournisseur-client dans le contexte français, marqué de longue date par des rapports de force et des affrontements plus ou moins brutaux. A la suite des travaux de Morgan et Hunt (1994), il y apparaît que les partenaires commerciaux prennent aujourd'hui conscience de l'importance d'un engagement et d'une confiance mutuelle dans la construction commune d'un avantage concurrentiel (il n'existe aucune alternative à moyen terme). Mais l'engagement et la confiance se développeront tout autant qu'existent des dépendances réciproques, et que chacun des partenaires comprend qu'il aura plus à perdre qu'à gagner en cas de rupture de la relation dyadique, surtout s'il a consenti des investissements hautement spécifiques pour mener à bien les transactions. Ainsi, plus l'interaction stratégique entre les deux partenaires commerciaux sera forte et "personnalisée", plus le registre coopératif est idéalement placé pour l'emporter (Guibert, 1999).

L'argumentation connaît de nombreuses applications en logistique, par exemple avec l'implémentation de contrats de distribution dédiés entre un distributeur (ou un industriel) et un prestataire de services logistiques. Dans ce cas précis, le second met une infrastructure, ou plus largement une compétence, à la disposition exclusive du premier pendant la durée d'un contrat, souvent de plusieurs années. Il en résulte un

rapprochement obligé entre le distributeur (ou l'industriel) et le prestataire de services logistiques dans la mesure où le coût de sortie de la relation, pour chacun d'eux, sera particulièrement élevé : le distributeur (ou l'industriel) aura du mal à trouver un prestataire de services logistiques de substitution, et le prestataire de services logistiques aura investi dans des équipements ou des savoir-faire tellement particuliers qu'ils ne trouveront pas, à court terme, d'autres demandeurs (Paché, 2001).

Longtemps absent de la littérature marketing, le thème de la coopération appliquée aux canaux de distribution connaît un exceptionnel développement depuis le milieu des années 1990. Ceci est notamment vrai pour les deux dimensions du canal logistique : les flux de produits et les flux d'informations associés. Le rapprochement entre les partenaires apparaît ici naturel car ils pourront quantifier aisément les gains issus d'une gestion coordonnée des opérations de réapprovisionnement, et plus généralement, des "médiateurs logistiques" que sont le transport, la manutention et le stockage, le *packaging*, etc. (Pelton *et al.*, 1997). Stank *et al.* (1999) notent ainsi que de nombreuses situations de ruptures en magasin résultent en fait de promotions commerciales engagées par le distributeur sans que le fabricant en soit averti à temps pour planifier la production de volumes additionnels de produits permettant de faire face à l'accroissement des ventes. A l'inverse, un stock excessif découle souvent d'une demande anticipée qui ne s'est pas concrétisée.

Afin d'éviter de tels dysfonctionnements, les auteurs militent pour un système coopératif de planification, prévision et réapprovisionnement (SCPPR) fondé sur la demande réelle. Il constitue une étape nouvelle par rapport à la démarche ECR dans la mesure où il exige comme antécédent un haut niveau de collaboration entre les membres du canal logistique. En effet, dans le cadre d'un SCPPR, les partenaires devront apprendre à travailler ensemble pour rendre plus "fluide" le flux de produits, notamment en combinant étroitement les calendriers de promotions et en affinant continuellement les prévisions de ventes. L'objectif est d'aboutir à une gestion globale des stocks plus efficace et plus efficiente à la fois, qui améliore notamment le service client et réduise les coûts de distribution physique (voir Tableau 2). Or, cette meilleure performance logistique va dépendre de la qualité de l'interaction inter-organisationnelle et d'un niveau d'engagement et de confiance des partenaires qui sera d'autant plus élevé qu'ils anticipent une poursuite de la relation d'échange. Un SCPPR réussi repose par conséquent sur une proximité relationnelle selon laquelle chaque membre d'une dyade va être à la fois accessible et disponible pour l'autre, sensible à ses besoins et, par extension, à l'instauration d'un climat favorable à l'intérieur du canal de distribution. De ce point de vue, la notion de proximité relationnelle est différente de celle d'intensité relationnelle qui se réfère au seul volume des transactions (Sánchez Pérez et Mollá Descals, 1999).

Tableau 2  
**Bénéfices attendus d'un SCPPR**

Changements induits par le réapprovisionnement automatique	Résultats attendus du réapprovisionnement automatique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cycles de production raccourcis</li> <li>• Expéditions fractionnées</li> <li>• Livraisons fréquentes</li> <li>• Exécution des commandes plus prévisible</li> <li>• Différenciation retardée</li> <li>• Relations plus détendues avec les réceptionnaires des chargements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction des coûts</li> <li>• Réduction du niveau des stocks</li> <li>• Accélération de la rotation des stocks</li> <li>• Accroissement/amélioration du service client</li> <li>• Faiblesse des ruptures en magasin</li> <li>• Réduction des dommages aux produits</li> <li>• Amélioration de la fiabilité des livraisons</li> </ul>

Source : d'après Stank *et al.* (1999), p. 82.

Certes, certains avanceront que de puissants facteurs contextuels vont conditionner l'implémentation de proximités relationnelles, et en définitive la faisabilité des coopérations verticales. Par exemple, de nombreux pays ont, de longue date, une tradition de relations adverses qui exacerbe le développement de conflits récurrents dans le partage de la valeur ajoutée. La sensibilité aux besoins de l'autre partie y apparaît inexistante car c'est plutôt chez l'autre que l'on va chercher les sources de sa propre profitabilité, notamment en captant ses gains de productivité lors des négociations commerciales. Le cas de la France constitue une sorte d'archétype pour les produits de grande consommation, sans toutefois qu'on puisse dire qu'il est isolé et symbole d'une mentalité toute latine, puisque Gilmour (1998) n'hésite pas à évoquer une relation maître-esclave pour qualifier le face-à-face entre distributeurs et industriels en Australie ! Pourtant, l'auteur fait état d'avancées significatives dans la prise de conscience des vertus de la coopération verticale, en particulier en matière de logistique, tout comme Manzano et Drugeon-Lichtlé (1999) pour la France. Une nouvelle tendance semble ainsi se dessiner, même si de puissants freins à la rapide diffusion de stratégies logistiques coopératives ne sont pas à négliger :

- Les partenariats verticaux conduisent à une totale remise en question des modes de pensée et un reengineering de nombreux processus clés. Ceci est particulièrement lourd, tant dans la conception que dans l'implémentation, et ne peut se faire que pas à pas (Zairi, 1998). En outre, une plus grande transparence dans la communication d'informations techniques, économiques et commerciales est exigée pour mieux piloter les flux. Or, il n'est pas sûr que les partenaires y aient toujours, et dans tous les cas, intérêt.
- Les partenariats verticaux supposent qu'un fabricant établisse des liens étroits avec un distributeur, quitte à personnaliser son offre de service. Or, chacun des distributeurs est en compétition avec les autres pour capter la même clientèle (Zairi, 1998). Ainsi, le distributeur A acceptera mal que l'un de ses fournisseurs travaille en étroite collaboration avec le distributeur B, son principal concurrent, pour apporter un meilleur service au consommateur. En effet, il pourrait alors en résulter une plus grande fidélité du consommateur au distributeur B, au détriment du distributeur A.

En conclusion, nous sommes sans doute en présence d'un jeu subtil où compétition et coopération s'entremêlent, où l'intérêt de l'implémentation d'une proximité relationnelle donne lieu à des analyses en termes de coûts et d'avantages. Plutôt que d'opposer compétition et coopération, mieux vaut les analyser comme des stratégies complémentaires, les deux faces de toute relation économique (Perroux, 1973). Il est alors nécessaire d'en clarifier les conditions d'exercice, ainsi que leurs zones d'influence respectives : le canal logistique pour la coopération ? Le canal transactionnel pour la compétition ? Ceci conduit à sortir d'une pensée dichotomique en réfléchissant sur les modes d'articulation des différentes formes d'échange : *"Manufacturers and retailers will continue to have different goals. Between them conflict is inevitable. The crucial point regards its level and consistency with the need of cooperative forms"* (Venturini, 1999, p. 33). Après tout, la compétition verticale au sein des canaux de distribution est également une source d'innovation, en empêchant les membres d'une dyade de trop se reposer sur leurs positions acquises. La recherche d'une plus grande proximité relationnelle n'apparaît donc plus obligatoirement comme un objectif en soi, contrairement à ce que la presse professionnelle aurait souvent tendance à préconiser.

**Tendance n° 4**

*Le développement de collaborations verticales entre industriels et distributeurs participe apparemment à l'amélioration des indicateurs de performance logistique (coûts et qualité de service). Ceci explique sans doute la volonté de mise en application de systèmes communs de réapprovisionnement à la fin des années 1990, couplés à une plus grande proximité relationnelle entre les membres d'une dyade. L'émergence d'un système coopératif intégral paraît cependant très improbable : peut-on privilégier les seuls calculs économiques d'optimisation en négligeant les puissantes logiques comportementales en œuvre ?*

**Conclusion**

Le management logistique constitue un sujet de recherche important dans une perspective marketing. En effet, plutôt que de simplement accompagner l'action commerciale, il tend aujourd'hui à développer des solutions innovantes en vue de conquérir de nouveaux marchés. Cette dimension pro-active est particulièrement visible dans le cas du commerce électronique puisque la maîtrise des flux physiques et des flux d'informations associés crée entre les entreprises d'énormes différentiels en termes d'avantage concurrentiel. En d'autres termes, la logistique recèle des gisements de compétitivité dans un environnement d'hyper-compétition, du moins pour celui qui sait l'utiliser de manière à la fois efficace et efficiente. Voilà sans doute pourquoi elle attise dans le même temps de multiples convoitises, notamment dans les canaux de distribution.

Si la logistique confère un certain *leadership* à l'entreprise qui la maîtrise, acceptera-t-elle d'en partager aveuglément les fruits avec ses partenaires commerciaux ? C'est parfois ce que l'on croit comprendre en étudiant certains travaux portant sur les stratégies logistiques coopératives. Ce faisant, le raisonnement reste largement fondé sur une logique d'optimisation à base de calculs économiques qui permettent de quantifier sans ambiguïté les gains attendus de la coopération (et leur mode de partage). Avec notre papier, nous avons souligné que cette approche est incomplète, voire biaisée. L'usage de concepts issus des analyses béhavioristes, comme ceux de pouvoir, de confiance et d'engagement, montre que la coopération ne sera pas toujours retenue, entre autres lorsque les relations adverses peuvent apporter un gain supplémentaire à l'un des membres du canal. En tout état de cause, il conviendra d'avancer avec beaucoup de précautions sur un terrain souvent dominé par un discours idéologique, à moins qu'il ne soit involontairement naïf.

## Références Bibliographiques

---

- Aurifeille, J.-M., Colin, J., Fabbe-Costes, N., Jaffeux, C., et Paché, G. (1997), *Management logistique : une approche transversale*, Litec, Paris.
- Bamfield, J. (1994), Learning by doing : electronic data interchange adoption by retailers, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 22, n° 2, pp. 3-11.
- Bowersox, D., Cooper, M., Lambert, D., et Taylor, D. (1980), *Management in marketing channels*, McGraw Hill, New York (NY).
- Brockman, B., et Morgan, R. (1999), The evolution of managerial innovations in distribution : what prospects for ECR ?, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27, n° 10, pp. 397-408.
- Burden, R., et Proctor, T. (1997), Information systems development in retailing, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 15, n° 2, pp. 106-111.
- Camisón Zornoza, C., et Lapedra Alcamí, R. (1999), The enabling role of information technologies on the emergence of new organizational forms, *M@n@gement*, Vol. 2, n° 3, pp. 251-261.
- Colin, J., et Paché, G. (1988), *La logistique de distribution : l'avenir du marketing*, Chotard et associés Editeurs, Paris.
- Fady, A., Paché, G., et Pontier, S. (1998), Grande distribution, choix des fournisseurs et critères logistiques : du mythe à la réalité, *Actes des deuxièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Marseille, pp. 329-345.
- Frazier, G. (1999), Organizing and managing channels of distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n° 2, pp. 226-240.
- French, J., et Raven, B. (1959), The bases of social power, in Cartwright, D. (ed.), *Studies in social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor (MI), pp. 150-167.
- des Garets, V. (2000), Les relations distributeur-fabricant et les modalités de leur coordination, in Fabbe-Costes, N., Colin, J., et Paché, G. (éds.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 109-126.
- Gilmour, P. (1998), Benchmarking supply chain operations, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 5, n° 4, pp. 283-290.
- Guibert, N. (1999), Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français, *Revue Française du Marketing*, n° 173-174, pp. 155-168.
- Hunt, S., et Nevin, J. (1974), Power in a channel of distribution : sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, n° 2, pp. 186-193.
- Jameux, C. (1998), Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations, *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n° 8-9, pp. 87-98.
- Kolb, F. (1972), *La logistique : approvisionnement, production, distribution*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris.
- Lugli, G. (1994), Logistica distributiva nel grocery. Limiti e opportunità dell'interbrand competition, *Trade Marketing*, n° 12, pp. 3-33.
- Manzano, M., et Drugeon-Lichtlé, M.-C. (1999), La coopération entre producteurs et distributeurs : une évolution sous conditions, *Décisions Marketing*, n° 17, pp. 29-35.
- Morgan, R., et Hunt, S. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, pp. 20-38.

- Paché, G. (2001), Une problématique du nouvel ordre logistique : le pilotage des réseaux de compétences, *in* Fabbe-Costes, N., et Lièvre, P. (éds.), *Ordres et désordres en logistique*, Editions Hermès, Paris, à paraître.
- Paché, G., et Colin, J. (2000), Stocking policy in the logistics of large European retailers : from a static to a dynamic way of thinking, *Proceedings of the 3rd AFM French-German Conference on Retailing and Distribution in Europe*, Saint-Malo, pp. 1-15.
- Pawar, K., et Driva, H. (2000), Electronic trading in the supply chain : a holistic implementation framework, *Logistics Information Management*, Vol. 13, n° 1, pp. 21-32.
- Pelton, L., Strutton, D., et Lumpkin, J. (1997), *Marketing channels : a relationship management approach*, Richard D. Irwin, Chicago (IL).
- Perroux, F. (1973), *Pouvoir et économie*, Bordas, Paris.
- Sabath, R. (1995), Volatile demand calls for quick response : the integrated supply chain, *Logistics Information Management*, Vol. 8, n° 2, pp. 49-52.
- Sánchez Pérez, M., et Mollá Descals, A. (1999), Insights into closeness of relationship as determinant of trust within marketing channels, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 7, n° 1-2, pp. 29-51.
- Sohier, J. (1999), *La logistique*, Vuibert, Paris.
- Stank, T., Daugherty, P., et Autry, C. (1999), Collaborative planning : supporting automatic replenishment programs, *Supply Chain Management*, Vol. 4, n° 2, pp. 75-85.
- Venturini, L. (1999), Vertical competition and forms of cooperation, *in* Nicolas, F., Lagrange, L., et Giraud, G. (éds.), *Economie et marketing alimentaires*, Editions Technique & Documentation, Paris, pp. 23-35.
- Volsky, R., Smith, P., et Wilson, D. (1994), Electronic data interchange implementation strategies : a case study, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 9, n° 4, pp. 5-18.
- Zairi, M. (1998), Best practice in supply chain management : experience of the retail sector, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, n° 2, pp. 59-66.