

La logistique aval de la firme de distribution : « servir le client » ou « se servir du client » ?

Aurélien Rouquet

Professeur de logistique à Reims Management School
Chercheur affilié au CRET/LOG
59, rue Pierre Taittinger - BP 302
51061 Reims Cedex
Tél. : +33 (0)3 26 77 57 46
Fax : +33 (0)3 26 04 69 63
aurélien.rouquet@reims-ms.fr

&

Kiane Goudarzi

Maître de conférences, IAE Aix en Provence,
Associate marketing Professor, Reims Management School,
59, rue Pierre Taittinger - BP 302
51061 Reims Cedex
Tél. : +33 (0)3 26 77 47 10
Fax : +33 (0)3 26 04 69 63
kiane.goudarzi@reims-ms.fr

La logistique aval de la firme de distribution : « servir le client » ou « se servir du client » ?

Résumé : S'appuyant sur la littérature en management des services et le cas exemplaire d'IKEA, l'article défend l'idée que les consommateurs peuvent être des acteurs cruciaux dans la distribution finale des produits. Cherchant à mieux conceptualiser les rôles logistiques qu'ont les clients finaux dans la distribution, l'article suggère de considérer ces derniers comme des prestataires de services logistiques « classiques ». Au vu des deux activités qui constituent le cœur de métier d'un prestataire logistique – le transport et l'entreposage – une matrice préliminaire des rôles logistiques possibles du client est introduite, puis utilisée pour analyser le secteur de la grande distribution alimentaire.

Mots clés : logistique, prestataire de service, externalisation, client, distribution

The outbound logistics of distribution firms: serving or using the customer?

Abstract: Based on the service management literature and the exemplary case of IKEA, the article defends the thesis that consumers often are key actors of the final distribution of goods. With the objective of conceptualizing the logistics roles played by final consumers in the distribution of products, the article suggests to think about them as “classical” logistics services providers. Considering the two cores activities of logistics services providers – transport and warehousing – a preliminary matrix of the consumer logistic roles is finally introduced and then used to analyze the case of food retailing.

Key Words: logistics, service provider, outsourcing, customer, distribution

Résumé managérial

L'article part du constat que dans bien des cas, le client se voit transférer par l'entreprise des activités logistiques : IKEA et la grande distribution alimentaire sont deux exemples frappant de ces transferts que l'article se propose notamment d'analyser. L'article cherche ainsi précisément à conceptualiser les différents rôles logistiques que l'on peut faire jouer aux clients et propose pour cela une matrice des rôles logistiques du client (RLC). Celle-ci est composée de deux dimensions : l'intensité du rôle du client dans le transport final des produits et l'intensité du rôle du client dans les activités logistiques de sortie des entrepôts. Cette matrice permet d'identifier 4 types de rôles logistiques extrêmes pour le client : le client logisticien, le client transporteur, le client cariste et enfin le cyber client. La matrice RLC peut alors être utilisée par les entreprises de distribution pour positionner leurs formats de distribution, les comparer à leurs concurrents, voire pour innover en identifiant des nouveaux types de rôles logistiques qu'il est possible de faire jouer à leurs clients (comme l'illustre le cas d'Auchan drive in). Elle peut également permettre de réfléchir aux différentes activités logistiques qui peuvent être transférées aux clients selon les lignes de produits vendus (produits vendus en libre service chez IKEA vs à retirer au retrait marchandises par exemple).

Parmi les raisons invoquées pour expliquer le développement en France de la grande distribution alimentaire (GDA) dans la seconde moitié du vingtième siècle, le recours au principe du « libre-service » est très fréquemment invoqué par les théoriciens (19). Instauré pour la première fois en France à Paris par l'entreprise Goulet-Turpin en 1948, le libre-service consiste essentiellement pour un distributeur à laisser ses clients réaliser en magasin les activités logistiques de picking et de manutention. Permettant à un distributeur de se décharger de tâches coûteuses en main d'œuvre, ce principe a largement contribué à la mise en place des politiques de « prix bas », qui ont fondé le succès de la GDA. L'essor de ce modèle de distribution encore aujourd'hui dominant serait donc lié à « l'externalisation » réussie par les distributeurs d'un certain nombre d'activités logistiques auprès de leurs clients.

A l'heure actuelle, ce modèle est comme on le sait fortement mis à mal. Sur le plan logistique, la remise en cause tient notamment à l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui ont rendu possible la création de ce qu'il est convenu désormais d'appeler les « cybermarchés ». D'ailleurs, plutôt que de laisser de nouveaux entrants leur grignoter leurs parts de marché, les acteurs de la GDA se sont positionnés ces dernières années sur ces marchés virtuels en devenir. A rebours de ce qui a en partie fait leur succès, les firmes de la GDA cherchent ainsi à « réinternaliser », si l'on reprend le terme proposé par Fréry et Law-Kheng (6), certaines activités logistiques... qu'elles avaient choisi il y a maintenant plus d'un demi-siècle de laisser à leurs clients le soin de réaliser !

Sans préjuger ici de la supériorité de tel ou tel modèle de distribution, l'émergence des cybermarchés a le mérite de mettre à jour une problématique centrale, qui se pose à toute firme de distribution : celle du rôle que les clients peuvent jouer sur le plan logistique dans la distribution finale des produits. Pour utiliser une formule simple, faut-il pour les firmes de distribution servir les clients sur le plan logistique, c'est-à-dire les décharger des diverses activités nécessaires à l'acheminement des produits jusqu'à leurs domiciles ? Ou bien faut-il plutôt se servir des clients pour réaliser la logistique, c'est-à-dire s'attacher à les faire participer à la manutention et au transport des produits ?

Étonnamment, cette question des rôles qu'une firme de distribution peut possiblement faire jouer à ses clients sur le plan logistique n'a à notre connaissance pas été abordée jusqu'à présent au sein de la littérature sur la logistique de distribution. Celle-ci s'est en effet désintéressée de la logistique du consommateur, adoptant *de facto* le point de vue des distributeurs en se focalisant sur l'organisation et l'optimisation de leur chaîne logistique. Étonnamment également, cette thématique de la logistique du consommateur n'a jusqu'à présent été évoquée qu'en de rares occasions par la littérature marketing (9).

En vue de combler ce vide théorique, nous souhaitons donc dans cet article contribuer à une meilleure conceptualisation de la logistique du consommateur final. Précisément, nous nous proposons d'introduire un construit théorique permettant d'identifier les différents types de rôles logistiques que les entreprises de distribution peuvent faire jouer à leurs clients, ainsi que les modèles de distribution qui sont associés à ces rôles.

Dans cette optique, notre propos s'organisera en trois parties. Dans un premier temps, à partir notamment de la littérature en management des services et du cas exemplaire d'IKEA, nous montrerons que le client peut effectivement être vu comme un acteur de la logistique de distribution. Afin d'identifier les rôles possibles du client final dans une telle logistique, nous proposerons alors dans une seconde partie de considérer celui-ci comme un prestataire de service logistique « classique », et introduirons sur cette base une matrice bidimensionnelle des rôles logistiques du client. Enfin, en vue d'apprécier la pertinence de ce construit théorique préliminaire, nous l'utiliserons pour analyser les rôles logistiques joués par les clients au sein des entreprises de la GDA.

Le client, acteur de la logistique de distribution

S'intéresser aux rôles logistiques que peuvent jouer les clients finaux dans la distribution des produits repose par nature sur un postulat : celui que ces clients jouent effectivement un rôle dans cette logistique de distribution ! Or, si l'on suit la littérature logistique, cela n'est en rien évident. Implicitement en effet, cette littérature (4) soutient que l'objectif du management logistique est de servir les clients, les considérant ainsi comme des membres extérieurs de la chaîne logistique. Si la littérature logistique

s'avère donc de peu de poids pour défendre l'idée que le client est un acteur de la logistique de distribution, il existe toutefois dans la littérature en marketing des services de solides arguments en appui de cette thèse. Depuis plusieurs années, celle-ci souligne en effet que le client peut être vu comme un membre de l'organisation, qui joue un rôle essentiel dans la production des services.

Le client final : un membre de l'organisation

Historiquement, c'est l'un des pères fondateurs des théories des organisations, Barnard (1), qui a le premier défendu l'idée que le client pouvait et devait être vu comme un membre de l'organisation. Selon lui en effet, « les rôles des investisseurs, des fournisseurs et des clients entrent tous dans les limites de l'organisation¹ » (1, p112), et « les rôles des clients et des employés résultent du fait que tous deux sont membres de la même organisation » (1, pp118-119).

Cette perspective fondatrice a logiquement été approfondie au sein de la littérature en management des services. La participation du client dans le processus de service est en effet l'une des principales caractéristiques des entreprises de service, le client étant par définition le co-producteur de l'offre (13). Cette littérature sur la participation du client a été étudiée par Bendapudi et Leone (3). Ils considèrent qu'il existe un « renversement dans la vision que les entreprises ont des consommateurs, ceux-ci étant désormais plus considérés comme des co-producteurs actifs que comme une audience passive² » (3, p14). En tant qu'acteur, producteur et consommateur du service, le client a alors besoin selon certains auteurs (2) de sentir qu'il contrôle la livraison du service.

Etant le co-producteur du service, le consommateur peut dès lors être considéré comme un membre éphémère de l'organisation, et les frontières de celle-ci devraient alors selon certaines études élargies pour l'intégrer (15). Ces études soulignent même que la contribution du client doit alors être optimisée si les clients sont perçus comme des employés partiels de l'organisation (15). Il est aussi proposé dans certaines recherches

¹ Traduction personnelle de “investors, suppliers and customers roles are all included within the limit of the organization” et “customers and employees roles are results of members of the same organization”

² Traduction personnelle de “shift in the perspective of companies to viewing customers as active co-producers rather than as a passive audience”

de « se tourner vers les consommateurs pour augmenter la productivité³ » (13, p168). Des sociologues célèbres, comme Parsons (16), soutiennent même que la livraison du service devrait être pensée et optimisée en prenant en compte le rôle du client.

Au côté de la littérature en management des services, il existe un autre argument de poids en faveur de l'idée que le client final joue un rôle dans la logistique de distribution : le fait que nombre d'entreprises se servent de lui pour réaliser ces activités logistiques ! Un cas en tout point exemplaire à ce sujet est celui d'IKEA.

L'externalisation de la logistique au client : le cas exemplaire d'IKEA

Notre connaissance du cas IKEA s'appuie sur une recherche menée au sein de l'entreprise par l'un des auteurs de l'article (8). Les données récoltées ont été triangulées grâce à l'utilisation de l'observation, la récolte d'archives et de documents et la réalisation d'entretiens avec dix consommateurs d'IKEA et onze employés. Dans cette section, nous utilisons ce matériau empirique pour illustrer la manière exemplaire dont IKEA se sert du client dans sa logistique de distribution.

IKEA est le numéro un mondial de la distribution de meuble. Le concept historique d'IKEA consiste à simplifier pour le client le transport des produits entre le magasin et chez lui. Dans le cadre d'une telle stratégie, la conception des produits a été adaptée afin que les produits puissent être emballés dans des cartons plats et être facilement chargeables par le client dans n'importe quelle petite voiture. Cette stratégie permet ainsi au client de transporter facilement les produits sur une longue distance, et autorise IKEA à investir peu dans son réseau de distribution, qui s'avère très peu dense.

Au côté du transport, IKEA a également externalisé à ses clients la plupart des opérations de picking et de manutention au sein de ses magasins. Cela apparaît très clairement dans les propos d'un employé d'IKEA (Encadré 1), qui explique les trois formats de ventes au sein des magasins et les rôles logistiques associés pour les clients.

³ Traduction personnelle de "to look to customers to increase productivity"

Encadré 1 : Les formats des vente au sein d'IKEA

- un mode de vente c'est je vois un article, il me plaît je le mets dans mon sac, je passe en caisse et je suis propriétaire ;
- un second mode de vente c'est je vois un article à l'exposition, il me plaît mais je ne peux pas l'emporter parce qu'il est en exposition, je regarde sur l'étiquette, il y a un code couleur et je dois aller moi-même prendre un chariot, le repérer dans les allées du rez-de-chaussée du magasin toujours grâce à l'étiquette, poser le colis sur le chariot et ensuite passer en caisse ;
- un troisième mode de vente c'est je vois un article en exposition, il me plaît, je souhaite l'acheter et là j'ai l'étiquette de couleur différente, qui est l'étiquette bleue et je dois aller poser la question à un vendeur ; il me donne une facture, je la paie en caisse, puis je vais au retrait marchandise ou le produit est sorti du stock par un employé d'IKEA, qui me le donne.

Le résultat de cette stratégie est que le rez-de-chaussée d'un magasin IKEA ressemble bien plus à un entrepôt logistique qu'à un magasin classique (Visuel 1).

Visuel 1 : Le rez-de-chaussée d'un magasin IKEA



Picking, manutention, chargement, transport, assemblage, etc. : la liste des différentes activités logistiques réalisées par les clients d'IKEA met très clairement en lumière que le business model et l'avantage concurrentiel de l'entreprise repose sur l'usage intensif et systématique du client pour réaliser le maximum d'opérations logistiques. En ce sens, ce cas éclaire parfaitement le fait que les consommateurs finaux sont fréquemment des acteurs à part entière de la logistique aval des firmes de distribution.

Le client, un prestataire de service logistique ?

Si les clients peuvent éventuellement jouer un rôle crucial dans les activités logistiques finales de distribution, un enjeu pour les firmes de distribution est alors de déterminer quel(s) rôle(s) elles veulent voir ceux-ci jouer. Dans cette optique, un pré-requis pour ces entreprises est toutefois de savoir quels grands types de rôles les clients peuvent potentiellement jouer sur le plan logistique. Etant donné l'absence de littérature sur le sujet, pour construire une typologie théorique des rôles des clients, nous proposons de mobiliser la vaste littérature logistique sur la prestation de service logistique ; dit autrement, de considérer le client comme un prestataire de service (PSL) « classique ».

Le cœur des activités des PSL : transport et entreposage

Bien que différentes définitions existent au sein de la littérature, un prestataire de service logistique peut simplement être défini comme « un prestataire extérieur qui gère, contrôle et délivre des activités logistiques pour un chargeur⁴ » (11, p140). Si l'on suit Lieb (12), deux aspects importants doivent être relevés quand aux activités logistiques réalisées par les prestataires : premièrement, ces activités sont souvent des activités qui ont été externalisées à ces derniers par des chargeurs ; deuxièmement, ces activités peuvent englober l'intégralité du processus logistique ou seulement partie de celui-ci.

Au sein de la littérature, il est maintenant bien établi que les prestataires de services logistiques jouent un rôle crucial dans la gestion des flux au sein de la plupart des chaînes logistiques (7, 14). Cela est particulièrement vrai des différents prestataires qui appartiennent à la catégorie des « fourth-party logistics » (4PL). Selon la typologie

⁴ Traduction personnelle de “an external provider who manages, controls, and delivers logistics activities on behalf of a shipper”

introduite initialement par Accenture, ces prestataires de services sont des entreprises virtuelles qui utilisent les ressources et compétences des prestataires de service logistiques traditionnels – les third party logistics (3PL) – pour concevoir et assembler des services logistiques intégrés complexes pour leurs clients.

Même s'ils ont largement élargi leur offre au cours de la dernière décennie, certaines activités logistiques semblent toutefois essentielles au sein du portefeuille de service des différents 3PL et 4PL. C'est principalement le cas du transport et de l'entreposage, qui sont usuellement considérés comme constituant le « cœur de métier » des prestataires de services logistiques (17, 7). L'importance de ces deux types de services est d'ailleurs bien résumée par Hertz et Alfredsson (11, p140), qui soulignent que « les activités réalisées peuvent inclure tout ou partie des activités logistiques mais doivent comprendre au moins le management et la réalisation des transports et de l'entreposage⁵ ». Au côté de ces deux activités logistiques, d'autres services tendent de plus en plus à être fournis par les prestataires à leurs clients, comme le co-packing, le co-manufacturing, etc. Ceux-ci sont considérés dans la plupart des recherches comme des services complexes et qui possèdent une forte valeur ajoutée (17).

Une matrice des différents rôles logistiques du consommateur

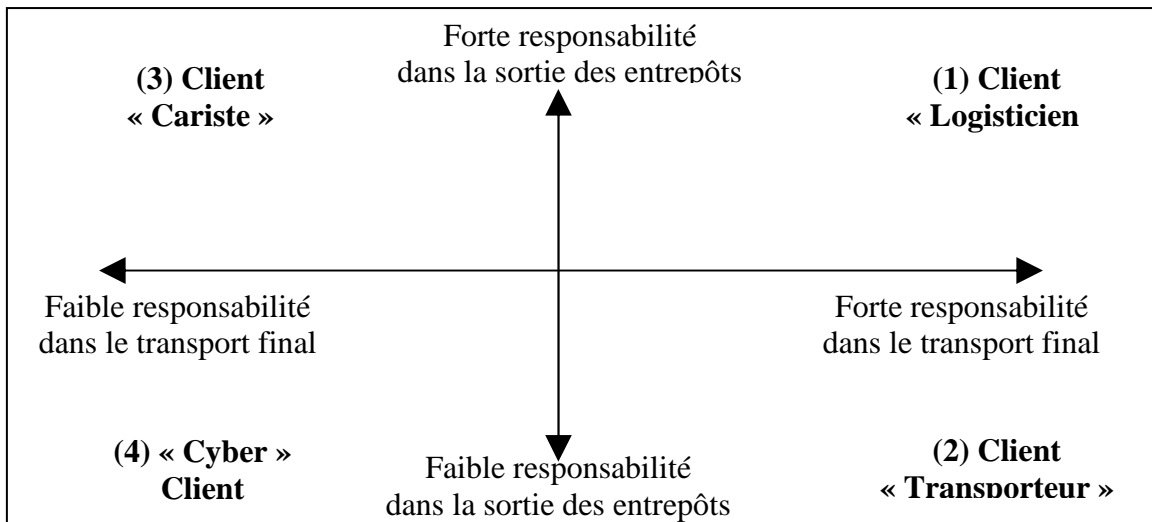
Sur la base d'un raisonnement abductif de type analogique, nous proposons dans cet article de considérer le consommateur comme un prestataire de service logistique « classique ». Dans cette perspective, le consommateur s'apparente à une ressource potentielle pour l'entreprise, à qui il est possible d'externaliser certaines des activités logistiques qui se situent à la fin de la chaîne logistique. Cependant, les individus diffèrent des organisations, et certaines tâches complexes peuvent seulement être réalisées par ces dernières (18). En conséquence, nous faisons ici l'hypothèse que le client final ne peut que très difficilement réaliser des activités logistiques complexes, comme par exemple le co-packing. Autrement dit, nous suggérons ici que le consommateur peut seulement être impliqué dans les opérations « simples » de transport et d'entreposage qui sont nécessaires à l'acheminement final des produits.

⁵ Traduction personnelle "the activities performed can include all or a part of the logistics activities but at least management and execution of transport and warehousing should be included"

Sur cette base, nous proposons alors d'introduire une matrice bidimensionnelle appelée RLC (Rôle Logistique du Client) en vue d'analyser les différents rôles que les clients des firmes de distribution peuvent jouer sur le plan logistique. La première dimension de la matrice RLC est le degré de participation du client dans les opérations logistiques nécessaires au *transport final* des produits jusque chez lui. La seconde dimension de la matrice RLC est le degré de participation du client dans les opérations logistiques nécessaires à la *sortie des produits des entrepôts finaux* de distribution (ex : emballage des produits, picking dans les rayons, étiquetage, etc.). Sur chacune des deux dimensions, la participation du client peut varier de faible à élevée.

Suivant ce construit théorique, il apparaît alors que le client de la firme de distribution peut théoriquement jouer quatre rôles extrêmes. Premièrement, le client peut participer fortement au transport des produits à son domicile, ainsi qu'aux différentes opérations de sortie des entrepôts. Dans ce cas, le client joue alors un rôle absolument essentiel dans la logistique aval de la firme de distribution. Il peut alors être qualifié de « logisticien ». Deuxièmement, le client peut fortement participer au transport des produits à son domicile, mais être déchargé des différentes opérations de sortie des entrepôts. Dans ce cas, le client joue un rôle moindre dans la logistique aval de la firme de distribution. Son rôle est en effet simplement d'être un « transporteur ». Troisièmement, le client peut participer fortement aux différentes opérations de sortie des entrepôts, mais être déchargé du transport des produits à son domicile. Comme dans le cas précédent, dans le cadre d'une telle situation, le client joue à nouveau un rôle logistique limité. Celui-ci est en effet un simple « cariste ». Enfin, le client peut ne participer ni au transport des produits à son domicile, ni aux différentes activités de sortie des entrepôts. Dans ce cas, il ne joue aucun rôle dans les activités logistiques aval de la firme de distribution. On peut alors parler d'un « cyber » client qui s'avère totalement « servi » sur le plan logistique (Figure 1).

Figure 1 : Les différents rôles logistiques des clients au sein d'une firme de distribution



Une analyse du cas de la grande distribution alimentaire

Basée sur un raisonnement analogique consistant à considérer le client comme un prestataire de service logistique « classique », la matrice bidimensionnelle que nous venons d'introduire doit toutefois faire la preuve de son utilité empirique. Ainsi, la matrice RLC permet-elle de rendre compte effectivement de la diversité des rôles logistiques joués sur le terrain par les clients des firmes de distribution ? Ou bien inversement n'est-elle qu'un construit théorique, certes séduisant, mais non fondé empiriquement ? En vue de progresser sur cette voie, et avant éventuellement de réaliser dans le cadre de futures recherches une enquête quantitative permettant de garantir cette validité empirique, nous avons choisi ici de réaliser une étude poussée d'un cas qui nous paraît particulièrement emblématique : celui de la GDA.

Pourquoi la grande distribution alimentaire ?

La GDA nous semble en effet être le secteur le plus intéressant à étudier pour illustrer les rôles logistiques joués par les clients et ceci pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la GDA a depuis plus d'une cinquantaine d'années fait du libre service la pierre angulaire de son business model. Pendant longtemps, les consommateurs n'avaient ainsi d'autres choix que d'errer seuls dans les rayons des supermarchés, à la recherche des produits qu'ils désiraient, en pouvant difficilement faire appel à des vendeurs, et ce afin de

bénéficier des prix bas promis par les acteurs du secteur. Se servir du client pour réaliser un maximum d'activités logistiques est ainsi depuis longtemps partie intégrante de la culture du secteur, ce qui en fait de toute évidence un cas intéressant à étudier.

Il l'est d'autant plus que le secteur vit aujourd'hui une situation de crise et d'interrogation quand aux nouveaux formats de distribution à adopter. Sans évoquer tous les débats sur le nécessaire réenchâtement de la distribution, sur un plan purement logistique, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) comme le Minitel et plus récemment Internet, ont en effet permis l'émergence des cybermarchés, modèles de distribution qui visent justement à décharger les clients des activités logistiques par un acheminement direct des produits. Les acteurs de la GDA, pour ainsi dire forcés de se positionner sur ces nouveaux modèles, ont alors dû développer des stratégies multi-canal. Ils sont aujourd'hui dans l'obligation selon certains auteurs (10, p138) de réaliser un « grand écart (...) dans la mesure où le modèle de la distribution directe s'oppose radicalement à celui qui a fait son succès ».

Enfin, la logistique est une dimension centrale au sein de la GDA. Optimiser les coûts logistiques le long de la supply chain et assurer une disponibilité maximale des produits au sein des magasins sont ainsi de toute évidence deux facteurs clés de succès essentiels dans le secteur. La logistique est une dimension d'autant plus importante dans la GDA que les flux logistiques y sont souvent complexes à gérer, du fait du caractère périssable de certaines denrées et de la diversité des produits acheminés. En bref, la logistique est au cœur de la performance de la GDA : pour un distributeur, optimiser sa chaîne logistique en tenant compte de la participation du client est donc absolument crucial.

En vue de réaliser notre étude de cas, nous avons opté pour une approche de type ethnographique (5). Notre stratégie méthodologique a ainsi consisté à expérimenter personnellement en tant que clients les différents rôles logistiques qu'un certain nombre d'entreprises du secteur de la GDA font jouer à ceux-ci. Ne pouvant pas « tester » tous les formats de distribution existants, nous nous sommes limités aux formats proposés par trois grandes enseignes françaises : Carrefour, Auchan et Casino. En complément de ces observations participantes, notre stratégie a également été d'observer, quand cela

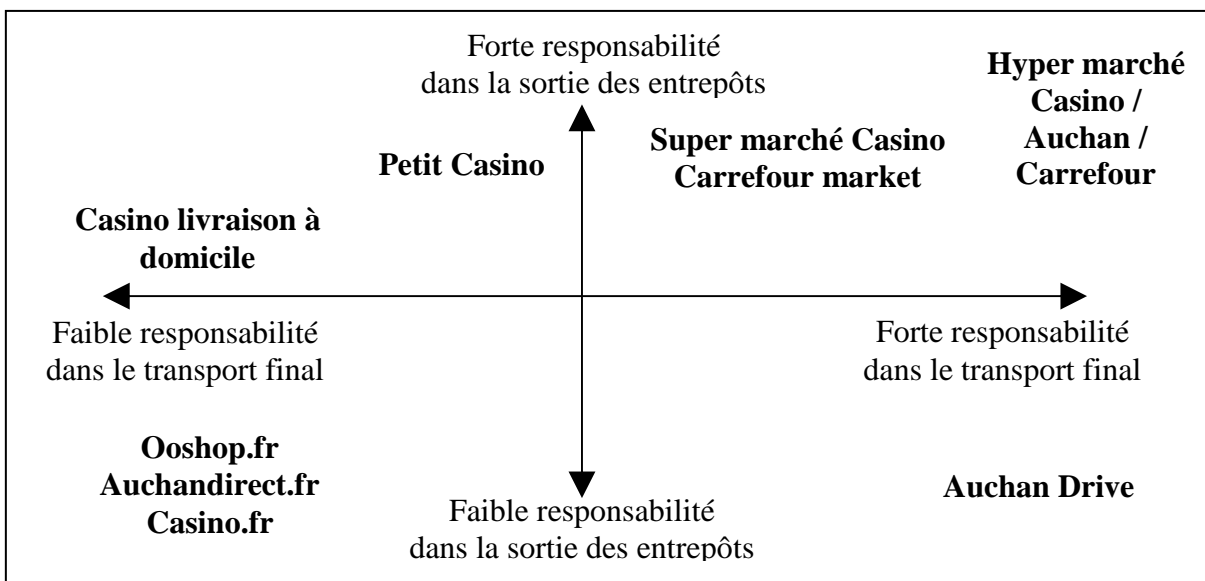
était possible, les rôles logistiques joués par les clients dans chacun de ces formats. Enfin, en complément de ces observations, nous avons réalisé une analyse documentaire, en récoltant notamment des articles de la presse professionnelle sur le sujet et des données sur les sites Internet des acteurs de la GDA.

Une analyse sectorielle selon les rôles logistiques des clients

Fondée théoriquement sur la littérature sur les prestataires de services logistiques, la matrice RLC (rôle logistique du client) prend toute sa dimension une fois confrontée au terrain. Il ressort en effet clairement de notre étude que cette matrice permet de rendre compte des différents rôles logistiques joués par les clients au sein de la GDA, et ce quel que soit le niveau d'analyse considéré : le niveau global du « secteur » de la GDA ; le niveau « organisationnel » des formats de distribution d'une enseigne ; le niveau « opérationnel » des types de produits qui sont vendus au sein d'un format.

Sans prétendre ici à l'exhaustivité, la matrice RLC permet ainsi à un premier niveau, sectoriel, de cartographier les grands formats de distribution utilisés par les trois acteurs de la GDA que nous avons pris pour cas : Auchan, Carrefour et Casino (Figure 2).

Figure 2 : Les différents rôles logistiques des clients au sein d'Auchan, Carrefour et Casino

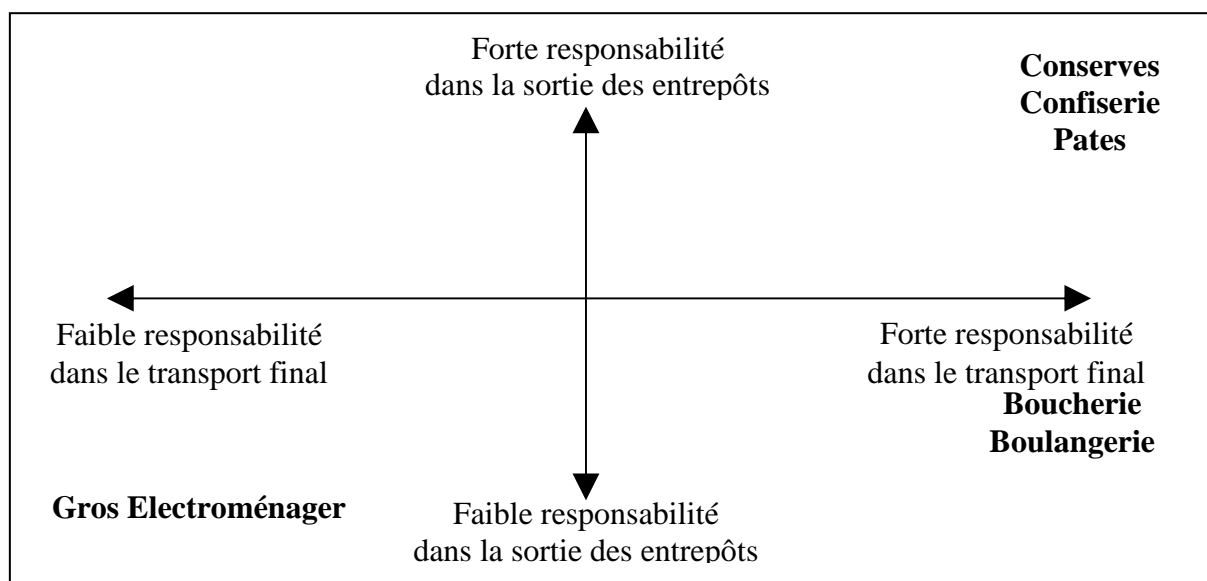


Le format que propose « Casino livraison à domicile » suppose que le client fasse ses courses en magasin et les dépose sur le tapis roulant. C'est l'entreprise qui prend le relais en emballant les produits, et en assurant le transport au domicile du client et en garantissant les modes de conservation des produits (produit frais vs produit classique). Ainsi le client ne réalise pas le transport des produits (partie gauche de la matrice) mais assure une partie de la sortie de l'entrepôt (partie haute de la matrice). Les petits Casino, installés au cœur de la ville, évitent aux clients des déplacements importants en échange le plus souvent de prix plus élevés. Ils se placent sur la partie gauche de la matrice mais avec un niveau de transport moins important que dans le cas précédent. Les hypermarchés classiques (Auchan, Carrefour, Casino) sont des formats où le client assure quasi intégralement la sortie des produits des magasins et réalise un transport souvent important, du fait de la localisation des magasins à la périphérie des centres urbains. Ils se positionnent donc dans la partie haute et droite de la matrice. Auchan Drive propose au client, une fois qu'il a choisi ses produits en ligne, de gérer pour lui la sortie de l'entrepôt, mais lui transfère la responsabilité du transport en l'invitant à venir rechercher ses produits au sein du magasin, où ils sont alors chargés dans le coffre de sa voiture. Auchan Drive est donc positionné sur la partie basse et droite de la matrice. Enfin, les trois distributeurs alimentaires étudiés proposent les courses sur Internet où le client choisit ses produits en ligne ou par téléphone et n'assure ni le transport ni la manutention des produits en entrepôt (Ooshop.fr, Auchandirect.fr, Casino.fr). Ces formats sont à l'opposé du format classique des hypermarchés puisque l'entreprise réinternalise l'intégralité des activités logistiques transférées jadis au client.

Outre d'observer comment se positionnent les acteurs de la GDA, la matrice RLC permet, à un deuxième niveau « organisationnel », d'envisager quels rôles logistiques chaque enseigne fait jouer à ses clients dans ses différents formats de distribution. Par exemple, si l'on prend le cas du distributeur Auchan, notre étude met en lumière que l'enseigne se positionne sur trois des quadrants de la matrice RLC, à travers les formats « hypermarché », « Auchan drive », et « Auchan direct » (Figure 2). L'entreprise ne fait donc pas jouer au client un rôle de « cariste » : il s'agit du seul quadrant où l'entreprise n'est pas positionnée. Notons d'ailleurs au passage qu'avec « Auchan drive », l'entreprise a innové en France en pensant le client comme unique « transporteur ».

Enfin, la matrice RLC peut permettre de positionner les différents rôles logistiques joués par les clients au sein d'un format de distribution donné. Lorsque l'on utilise la matrice pour analyser par exemple les rôles logistiques tenus par les clients au sein d'un hypermarché Auchan, on constate ainsi que ceux-ci varient fortement selon les lignes de produits. Si la plupart des produits sont en libre service et doivent être transportés par les clients jusqu'à leurs domiciles, ce qui fait que l'hypermarché se positionne avant tout en haut à droite de la matrice RLC, le choix est fait pour certains types de produits de décharger le client de certaines activités logistiques de transport et de sortie d'entrepôt. Pour ce qui est du gros électroménager, Auchan peut ainsi proposer à ses clients d'assurer le transport final des produits jusqu'à leurs domiciles. De même, pour ce qui est notamment des produits frais – boucherie, boulangerie, fromagerie, etc. – Auchan met à disposition, en complément des rayons en libre service, des rayons avec des vendeurs, qui préparent les commandes des clients. Dans le premier cas, le rôle logistique joué par le client est moindre dans le transport final des produits comme dans la sortie de l'entrepôt, assurée par les caristes d'Auchan ; dans le second cas, son rôle est seulement moindre dans la sortie des produits de l'entrepôt (Figure 3).

Figure 3 : Les différents rôles logistiques des clients au sein d'un « hypermarché » Auchan



Conclusion

Nous appuyant sur la littérature en management des services et le cas exemplaire d'IKEA, nous sommes partis dans cet article de l'idée simple, mais peu mise en avant dans la littérature, que le client final était parfois un acteur crucial de la logistique de distribution. En vue de fournir une meilleure compréhension des rôles logistiques joués par les clients, nous avons alors suggéré de les considérer comme des prestataires de services logistiques « classiques ». Sur cette base, nous avons introduit une matrice bidimensionnelle en vue de positionner les rôles logistiques des clients en fonction de leur implication dans les deux activités logistiques qui constituent le cœur du métier des prestataires : le transport et l'entreposage. Selon le degré de participation des clients au transport final des produits et aux activités de sortie des entrepôts, nous avons ainsi identifié sur le plan théorique quatre rôles extrêmes pour les clients : des rôles de logisticien, de transporteur, de cariste et de cyber client. Pour apprécier la pertinence de ce construit théorique, nous avons enfin analysé le cas du secteur de la GDA et montré que la matrice RLC permettait effectivement de positionner les rôles logistiques joués par les clients dans ce secteur, et ce quel que soit le niveau d'analyse retenu (niveau du secteur de la GDA, niveau organisationnel d'une enseigne, niveau opérationnel des lignes de produits au sein d'un format de distribution).

Sur un plan théorique, notre étude a plusieurs implications. La principale se situe dans le champ de la logistique et du supply chain management. Au sein de cette littérature, réussir à optimiser la chaîne logistique est en effet présenté comme l'objectif principal à atteindre (4). A partir de nos travaux, nous pouvons toutefois souligner qu'un préalable pour des entreprises désirant optimiser leur chaîne logistique consiste à déterminer quel(s) rôle(s) elles veulent voir leurs clients finaux jouer. Selon les rôles choisis (logisticien, transporteur, cariste, cyber), les clients seront plus ou moins membres des systèmes que sont leurs chaînes logistiques. Or, comme le rappelle les théoriciens des systèmes (20), différents systèmes aboutissent à des optimisations distinctes !

Sur un plan managérial, notre article suggère que la gestion de la logistique du client final est un point essentiel pour les firmes de distribution, au sens où la bonne utilisation du client final peut permettre de réduire drastiquement les coûts de la chaîne logistique,

voire contribuer au développement d'un avantage concurrentiel durable (cas d'IKEA). Qui plus est, notre article fournit aux entreprises de distribution un outil d'analyse pouvant être utilisé par celles-ci : pour identifier les rôles logistiques joués par leurs clients au sein de leurs formats de distribution, et les comparer à ceux proposés par leurs concurrents, suivant une logique d'analyse de l'existant ; pour explorer les nouveaux rôles logistiques que leurs clients finaux pourraient potentiellement jouer au sein de leurs formats de distribution, selon une logique d'innovation.

S'attachant à défricher un sujet peu traité dans la littérature, l'article présente toutefois plusieurs limites, qui sont autant de pistes de recherches. Tout d'abord, nous nous sommes contentés de positionner qualitativement les formats de distribution du secteur de la GDA sur la matrice RLC. Développer des échelles de mesure de la participation du client dans les activités logistiques de transport final et de sortie des entrepôts serait évidemment utile, en vue d'objectiver tout positionnement sur notre matrice. Par ailleurs, la question de l'efficacité et de l'efficience de chaque rôle logistique du client n'a pas été abordée dans l'article. Il serait bien sûr intéressant de déterminer quand et pourquoi adopter telle stratégie pour une firme de distribution, et d'identifier les variables à prendre en compte dans cette optique (type de produit, type d'achat, image de marque, prix, etc.). De même, alors que les stratégies multi-canal se développent de plus en plus, la question de la complémentarité entre les rôles logistiques joués par les clients dans les différents canaux n'a pas été discutée. Enfin, nous nous sommes focalisés sur la nature des rôles logistiques que peuvent jouer les clients, délaissant la question du processus par lequel une entreprise peut faire évoluer les rôles logistiques tenus par ses clients. L'externalisation vers les clients d'activités logistiques par une entreprise, et réciproquement, la réinternalisation par celle-ci d'activités logistiques autrefois gérées par ses clients sont pourtant loin d'être des processus simples. On le voit, nous n'avons fait ici que poser la première pierre d'un plus vaste programme de recherche sur la gestion logistique du client final...

Références bibliographiques

- (1) Barnard C.I. (1948), *Organization and Management*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- (2) Bateson J. (1985), Perceived control and the service encounter, in : *The Service Encounter. Managing employee/customer interaction in service business*, Czepiel J.A., Solomon M.R. et Surprenant C.F. (eds), Lexington (MA), Lexington Books, 67-72.
- (3) Bendapudi N. et Leone R.P. (2003), Psychological implications of customer participation in co-production, *Journal of Marketing*, 67, Janvier, 14-28.
- (4) Christopher M. (1998), *Logistics and Supply Chain Management : strategies for reducing cost and improving services*, Londres, 2e Edition, Financial Times/Pitman.
- (5) Favret-Saada J. (1977), *Les mots, la mort, les sorts*, Paris, Gallimard.
- (6) Fréry F. et Law-kheng F. (2007), La réinternalisation, chaînon manquant des théories de la firme, *Revue Française de Gestion*, 177, 163-179.
- (7) Fulconis F. et Paché G. (2005), Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ?, *Revue Française de Gestion*, 156, 67-186.
- (8) Goudarzi K. (2005), La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II.
- (9) Granzin K.L. et Bahn K.D. (1989), Consumer logistics : Conceptualization, pertinent issues and a proposed program for research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17, 1, 91-101.
- (10) Gratadour J.-R. (2001), La logistique du commerce électronique, *Réseaux*, Février, 106, 135-147.
- (11) Hertz S. et Alfredsson M. (2003), Strategic development of third party logistics providers, *Industrial Marketing Management*, 32, 2, 139-149.
- (12) Lieb, R. (1992), The use of third party logistics services by large American manufacturers, *Journal of Business Logistics*, 13, 2, 29-42.
- (13) Lovelock C. et Young R. (1979), Look to consumers to increase productivity, *Harvard Business Review*, 57, 3, 168-178.
- (14) Marasco A. (2008), Third-party logistics : a literature review, *International Journal of Production Economics*, 113, 1, 127-147.
- (15) Mills P.K. et Morris J.H. (1986), Clients as "Partial" Employer of Service Organizations : Role development in Client Participation, *Academy of Management Review*, 11, 4, 726-735.
- (16) Parsons T. (1956), Suggestions for a sociological approach to the theory of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1, 1, Juin, 63-85.
- (17) Roques T. et Michrafy M. (2003), Logistics service providers in France—2002 survey : actors' perceptions and changes in practice, *Supply Chain Forum : An International Journal*, 4, 2, 34-52.
- (18) Simon, H.A. (1996), *The sciences of the artificial*, Cambridge (MA), 3rd Edition, MIT Press.
- (19) Thil, E. (2000), *Les inventeurs du commerce moderne*, Paris, Editions Jouwen.
- (20) Von Bertalanffy L. (1968), *General System Theory : Foundations, Development, Applications*, George Brazillier Inc, revised edition, New-York.