



Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035

Isabelle Gozé-Bardin

DANS **MANAGEMENT & AVENIR** 2009/4 (N° 24), PAGES 217 À 236

ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE EDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.024.0217

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-4-page-217.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035

par Isabelle Gozé-Bardin

Résumé

L'article décrit les conclusions managériales d'une recherche qualitative sur les futurs de la logistique de distribution à l'horizon 2035. Après un bref rappel sur le concept de logistique et sur le choix méthodologique d'utiliser des scénarios prospectifs comme supports projectifs pour la collecte des données, l'avis des experts sur les défis de la logistique de distribution en 2035 et les stratégies envisagées pour y faire face sont présentés.

Abstract

This article presents the managerial conclusions of a qualitative research on the future of logistics' retailing up to 2035. After a brief reminder on the concept of logistics and an explanation of the methodology (i.e. the use of scenarios for the data collection), the article describes the opinion of the experts regarding challenges for logistics' retailing up to 2035 and the strategies to deal with it.

L'objet de cet article est de présenter les principales conclusions managériales d'une recherche qualitative portant sur les futurs possibles de la logistique de la distribution à l'horizon 2035. La distribution joue un rôle déterminant dans l'évolution de secteurs entiers de l'économie (Ducrocq, 2006) et a assis sa réussite sur une gestion sans faille et optimisée des flux de produits et d'informations au sein du canal. A compter des années 1970, les distributeurs ont fait de la logistique un outil de compétitivité (Filser *et al.*, 2001) ainsi qu'une arme dans la compétition verticale (Bonet, 2000). Ayant développé une expertise logistique conséquente (Filser *et al.*, 2008) en pilotant l'approvisionnement de leurs magasins, les entreprises de ce secteur contribuent significativement à l'émergence et/ou à la diffusion de pratiques managériales innovantes dans ce domaine (Paché, 2000). Dans le cadre d'une réflexion prospective sur la logistique, il apparaît donc particulièrement pertinent d'étudier les anticipations des acteurs de ce secteur.

L'avenir n'émergeant pas du néant (Jouvenel (de), 2004), nous reviendrons tout d'abord sur les innovations qui ont contribué à l'enrichissement continu du concept de logistique (1.). Nous évoquerons ensuite brièvement les choix méthodologiques effectués pour mener à bien cette recherche, ceux-ci ayant fait l'objet d'une communication spécifique au sein de cette revue (Gozé-Bardin, 2008) (2.). Nous présenterons enfin l'avis des experts sur les défis de la logistique de

distribution à 25/30 ans (3.) et les stratégies envisagées pour y faire face (4.).

1. La logistique : des missions de plus en plus complexes

Dans cette première section, nous montrons l'enrichissement, progressif mais continu, du concept de logistique à travers le corpus théorique (1.1) et les pratiques managériales (1.2), avant de nous attacher, à travers l'exemple du secteur de la distribution (1.3), à illustrer son caractère désormais stratégique pour l'amélioration de la position concurrentielle des firmes.

1.1. La logistique : un concept évolutif

En un demi-siècle, le concept de logistique a considérablement évolué. Limitée dans un premier temps à une recherche d'optimisations des stocks et de leurs mouvements (années 1970-80), la logistique, sous l'influence des contraintes marketing, a vu sa mission s'élargir à la coordination des différentes fonctions participant à la circulation des flux au sein de l'entreprise (années 1980-90). A compter des années 1990, elle est reconnue comme un véritable levier concurrentiel, permettant de piloter les flux trans-fonctionnels et trans-organisationnels physiques, d'informations et financiers, dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service. De nos jours, la chaîne logistique tend à évoluer d'une configuration linéaire et stable dans le temps vers une structure réticulaire dynamique, aux agencements temporaires car modelés par une demande du marché (Fabbe-Costes, 2007). Le *supply chain management* (SCM), véritable philosophie managériale qui amène les membres d'une chaîne logistique à construire ensemble une valeur ajoutée pour le client et à réduire, collectivement, l'incertitude liée au marché (Spalanzani *et al.*, 2007), constitue un nouveau relais et enrichissement de la notion de chaîne logistique (Colin, 2005).

1.2. La logistique : des domaines d'action s'élargissant continuellement

La logistique, en se mettant « au diapason » du marketing afin de réaliser, sans gaspillage de ressources, l'adéquation parfaite entre service attendu et service fourni (Paché *et al.*, 2004 p. 153), assure des tâches de plus en plus complexes, dans des organisations et des marchés en pleine mutation. Depuis les années 1990, la contrainte-temps se renforce sans cesse, obligeant à raccourcir les cycles de vie des produits-services et à accélérer les flux physiques et informationnels (Fabbe-Costes, 2007).

D'un objectif premier de minimisation des stocks, sans augmentation du taux de ruptures, la logistique a continûment étendu son champ de compétence jusqu'à, par exemple, pouvoir prendre en charge, très en aval de la chaîne, la différenciation retardée (« *postponement* ») ou le conditionnement en lots (« *copacking* »). En

Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035

fait, dans un marché où il est devenu de plus en plus difficile de construire et de maintenir un avantage compétitif à travers le seul produit physique (Levitt, 1980), la logistique participe à l'effort de fidélisation du client en élaborant et en fournissant un service différenciant, qui présente, de surcroît, l'avantage d'être plus difficilement imitable qu'un produit ou un prix (Harrison et al., 2005 p. 44).

Pour le futur, Laurentie *et alii* (2006) relèvent neuf facteurs susceptibles d'influencer la logistique, qui peuvent être synthétisés à travers trois tendances de fond. Une première évolution, non achevée, porte sur la mise en œuvre de véritables stratégies partenariales entre les membres d'une même chaîne. En effet, la gestion de la supply chain ne se réduit pas à l'implantation de solutions techniques (Paché *et al.*, 2007 pp. 11-12) : une véritable « compatibilité organisationnelle » mais aussi informationnelle doit être recherchée (Moati, 1998). La logistique doit donc poursuivre sa tâche de décloisonnement en favorisant les mécanismes de communication, de coopération et d'engagement réciproque, c'est-à-dire les interfaces (Poirel *et al.*, 2007). La forte croissance de la vente à distance et du canal Internet va aussi continuer d'agir sur les modes actuels d'organisation. Enfin, l'institutionnalisation en cours du développement durable (DD) (Gozé-Bardin, 2008) se traduit par des exigences accrues en matière de traçabilité et d'organisation des flux de marchandises. La recherche s'est d'ailleurs orientée depuis 2000 sur l'intégration des exigences environnementales au sein des chaînes logistiques, nombre de pratiques actuelles étant remises en cause par ce nouveau contexte (Colin, 2005). L'internalisation des coûts supportés par l'ensemble de la collectivité, dans le cadre d'une responsabilisation environnementale, pourrait donc marquer une nouvelle étape dans l'évolution de la performance logistique.

1.3. La logistique de la distribution

La logistique de distribution stricto sensu est un ensemble d'activités interconnectées dont l'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur coût (Fady *et al.*, 2003 p. 275). La distribution physique est désormais reconnue comme une fonction stratégique qui, gérée de manière efficace, est une source tant de productivité - maîtrise des coûts - que de différenciation - qualité et rapidité de la réponse à la demande des utilisateurs. Les choix effectués dans le domaine logistique, en raison de leur impact direct sur le couple prix/service, sont décisifs pour les distributeurs. Les déterminants sont moins spatiaux qu'historiques - conditions de création, mode de croissance - et surtout stratégiques (Morcello, 1999 p. 80) : activité (spécialisation ou non), segmentation des marchés (formules de vente, clientèle visée). Enfin, sans trancher entre déterminisme et volontarisme stratégique, il n'est pas contestable que l'évolution continue des marchés et du contexte concurrentiel, de la technologie et du cadre réglementaire crée un ensemble de contraintes exogènes qui impactent directement ces entreprises et/ou leur logistique.

Outre les contraintes et opportunités externes, le jeu des acteurs au sein du canal de distribution a profondément marqué les schémas d'organisation logistique de la distribution française. A compter des années 1970, dans un contexte de forte concentration des groupes, les distributeurs ont pris le contrôle du canal logistique, au détriment des grossistes et industriels. La centralisation des activités de référencement et/ou d'achat a été complétée, dans la grande distribution alimentaire, par une mainmise sur les opérations logistiques destinées à assurer l'approvisionnement des points de vente. Les années 1990 voient néanmoins se développer une certaine recherche d'équilibre entre commerce et industrie. Dans un contexte d'environnement turbulent, la coopération interentreprises apparaît en effet comme un puissant levier de flexibilité (Moati, 2001 p. 114). Surtout, si la concurrence horizontale continue à s'exprimer en termes de prix, certains distributeurs essaient de concilier cette stratégie de domination par les coûts avec une stratégie de différenciation (Moati, 1998). Les distributeurs font donc montre d'une volonté nouvelle de partenariat avec leurs fournisseurs et la logistique constitue l'un des domaines privilégiés pour le déploiement de ces pratiques collaboratives cherchant à rompre avec plusieurs décennies de logique d'affrontement et de pouvoir.

Il ressort de ce bref tour d'horizon que la logistique - le concept et sa déclinaison sur le terrain - se montre extrêmement réactive aux évolutions organisationnelles, sociétales, économiques et technologiques. S'interroger sur son possible devenir implique donc une véritable démarche prospective et une approche de type systémique afin de mesurer l'impact potentiel de tel ou tel changement sur la conceptualisation et les pratiques logistiques.

2. Le choix d'une méthodologie prospective

Après avoir explicité le recours à la méthode des scénarios, issue de la prospective, pour produire un matériau projectif destiné à explorer les anticipations à 25/30 ans des acteurs en matière d'environnement concurrentiel de la logistique de distribution (2.1), nous présentons succinctement la démarche méthodologique adoptée (2.2).

2.1. L'utilisation du fort pouvoir de représentation des scénarios

L'objectif central de notre recherche était d'étudier si des contraintes réglementaires et sociétales renforcées en matière de préservation de l'environnement se traduiraient par un essor des stratégies collectives au sein et entre Chaînes Logistiques Etendues (CLE) de la distribution. Notre but étant d'explorer l'intention stratégique des acteurs du secteur, dans un contexte concurrentiel volontairement modifié, nous avons mis à profit le fort pouvoir de représentation des scénarios prospectifs pour les utiliser comme supports projectifs de collecte de données.

Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035

Le recours à la technique projective permet la matérialisation d'une situation non avenue et l'exploration des intentions des acteurs (Mucchielli, 1994 p. 47). Comme « matériau-starter » de la projection, nous avons choisi d'utiliser des scénarios de type prospectif, c'est-à-dire « des représentations des futurs possibles, ainsi que les cheminements qui y conduisent. » (Godet, 2006 p. 38). Dans les faits, la méthode des scénarios est employée sous des formes très diverses (von Reibnitz, 1998; Van Notten *et al.*, 2003) et le scénario prospectif peut être utilisé soit comme guide de l'action stratégique, soit comme moyen de remise en cause des schémas cognitifs des dirigeants (Schwartz, 1993).

Notre propos s'inscrivant plus dans une « phase exploratoire d'identification des enjeux du futur » que dans une « phase normative de définition des choix stratégiques » (Godet, 2006 p. 10), les trois scénarios élaborés n'avaient pas l'ambition d'« éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles » (Godet, 2006 p. 28). Ils devaient modéliser une situation complexe et virtuelle, en la rendant suffisamment concrète pour que les acteurs puissent l'interpréter et s'exprimer sur son éventuel impact sur leur(s) stratégie(s) organisationnelle(s). Néanmoins, l'acceptation d'un scénario étant liée à sa plausibilité et à sa cohérence (Schoemaker, 1993), nous avons eu recours, en l'adaptant à notre objectif de recherche⁴⁴, au cheminement méthodologique préconisé par Michel Godet (2004b) afin de produire des images du futur vraisemblables. La Figure 1 consacrée à la démarche méthodologique décrit les principales étapes de la construction des scénarios et synthétise leurs principales caractéristiques.

2.2. La démarche méthodologique suivie

Le sujet de recherche et la méthodologie choisie nous ont conduits à privilégier le recueil d'avis d'experts, concernés par le devenir de la distribution et/ou de la logistique, que nous avons souhaité les plus hétérogènes possibles. Vingt-six personnes, dont 65 % de praticiens et 35 % d'universitaires, ont été interrogées au premier semestre 2006 dans le cadre d'une étude réalisée pour le PREDIT et subventionnée par l'ADEME⁴⁵. Nous avons privilégié la diversité (la dissemblance) des répondants, afin de disposer de différents points de vue sur le même sujet, plutôt que la taille de l'échantillon. A l'exception d'un « pur » prospectiviste », tous sont bien sûr directement concernés (praticiens) ou attentifs (chercheurs) à la logistique de la distribution, mais ils exercent des fonctions très différentes dans des structures et des domaines très variés (ex : cadres au sein de la grande distribution, consultants, prestataires de services logistiques, aménageurs d'espaces commerciaux ou logistiques).

44. Ainsi nous avons choisi d'élaborer ces scénarios à partir des corpus théorique existants, adoptant la position de Philippe Moati (Moati, 2008 p. 213) pour qui, dans le cas d'une prospective sectorielle, « il appartient à l'analyste, et à lui seul, de construire la modélisation de base du secteur ».

45. PREDIT : Programme de Recherche Et D'Innovation dans les Transports terrestres – ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.

Figure 1 : La démarche méthodologique suivie

1 - Construction des scénarios-outils destinés à servir de supports à la réflexion des experts	<p>REVUE DE LA LITTÉRATURE académique et professionnelle sur la distribution et la logistique</p> <p>ANALYSE STRUCTURELLE</p> <p>⇒ Recensement de 70 variables caractérisant ou agissant sur l'organisation logistique de la distribution.</p> <p>⇒ Description de leurs interactions : Mise en relation des variables entre elles , via un tableau à double entrée, et analyse de leurs relations (directes et indirectes , actuelles ou potentielles) grâce au logiciel MICMAC du Lipsor (Laboratoire d'Investigation en Prospective , Stratégie et Organisation , du CNAM).</p> <p>⇒ Identification de 42 variables essentielles à la compréhension et à l'évolution du système « Logistique de la distribution » et description détaillée de leurs interactions .</p> <p>ANALYSE MORPHOLOGIQUE</p> <p>⇒ Division du système et élaboration de scénarios thématiques .</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Décomposition du système en 8 sous-systèmes où sont ordonnées les 42 variables retenues . ▫ Chaque variable se voit affecter de 3 à 5 hypothèses d'évolution à 25/30 ans, déterminées sur la base des travaux disponibles . ▫ La combinaison cohérente , à l'intérieur de chaque sous -système, de ces différentes conjectures permet de dégager 4 à 7 scénarios pour chaque thème . <p>⇒ Construction de plusieurs configurations générales possibles du système .</p> <p>Les scénarios thématiques sont agrégés sous forme de scénarios globaux . 3 scénarios prospectifs , contrastés , sont sélectionnés et approfondis . Ils serviront de support à la réflexion des experts qui devront se prononcer sur les modifications que pourraient engendrer ces "images du futur" en termes de distribution et de logistique .</p>		
	2 - Les scénarios-outils	<p>Sc. A : Une certaine douceur de vivre</p> <p>La France parvient, en misant sur le tourisme et les services , à transformer sa recherche de confort de vie en une activité économique moyenne . Vieillesse tendancielle de la population, très forte sensibilité à l'environnement .</p>	<p>Sc. B : Un dynamisme importé et ségréatif</p> <p>La sauvegarde du modèle français de protection sociale est assuré par un fort apport migratoire des PVD . Coût du travail en baisse, société fragmentée géographiquement et économiquement . Forte croissance des nuisances environnementales . Pas de politique sur ce point .</p>
3 - La méthodologie de collecte, de traitement et de validation des données.	<p>COLLECTE DES DONNÉES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Panel très diversifié (praticiens – universitaires / distribution – logistique - prospective) de 26 experts. ▫ Envoi de 4 fichiers par courriel : 1 questionnaire semi-ouvert (4 à 6 questions) portant sur les propres anticipations de l'expert , indépendamment des scénarios proposés + les 3 scénarios accompagnés chacun d'un même questionnaire fermé abordant 3 grands thèmes : avis sur le scénario , évolution de la distribution et de la logistique dans le cadre proposé , influence éventuelle du scénario sur la mise en œuvre de stratégies collectives au sein et entre chaînes logistiques étendues . ▫ Retour de l'expert via courrier ou entretien (en face à face ou par téléphone) . <p>TRAITEMENT DES DONNÉES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Analyse scénario par scénario des réponses aux questionnaires fermés : transcription « mécanique » des réponses . Relectures thématique et d'ensemble : recherche de la cohérence, des idées-forces de l'expert et relevé des points a priori « surprenants » (questions à poser) . ▫ Mise en parallèle des réponses aux 3 scénarios : Examen des différences de notation , vérification de la « cohérence » des différents raisonnements entre eux... ▫ Examen des réponses au questionnaire semi-ouvert, comparaison avec le scénario le plus proche . ▫ Retour sur les transcriptions : apport de nuances , rédaction de paragraphes de synthèse , formulation de questions sur les points ou enchaînements restant obscurs . <p>TRANSCRIPTION LITTÉRAIRE DES DONNÉES ET VALIDATION PAR L'EXPERT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Rédaction du document de synthèse retranscrivant la propre vision prospective de l'expert et ses anticipations dans le cadre des scénarios , telles que perçues par le chercheur . ▫ Envoi du document à l'expert pour validation, complément d'information ... ▫ Réception des commentaires, ajouts et précisions de l'expert. ▫ Mise à jour du document et nouvelle communication à l'expert pour information. 		

Nous nous sommes servis de trois outils pour recueillir nos données : un questionnaire semi-ouvert et/ou des questionnaires fermés directement liés aux trois images du futur proposées et/ou des entretiens semi-directifs. Une

Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035

inscription dans le cadre de l'approche compréhensive, postulant le principe de l'intercompréhension humaine, nous a conduits à nous positionner en un interprète du terrain étudié (Baumard *et al.*, 1999). Les questionnaires et entretiens ont été systématiquement retranscrits sous forme littéraire et le document de synthèse a été soumis pour validation aux experts, afin que la donnée « travaillée » intellectuellement par le chercheur soit reconnue comme pertinente par les acteurs sociaux sur lesquels portait la recherche (Muchielli, 2004 p. 76).

La source principale des données en matière de prospective sur l'évolution sociétale, les attentes des consommateurs et les défis futurs de la distribution et de la logistique est le questionnaire semi-ouvert auquel ont répondu 25 des 26 experts. Il permettait à nos interlocuteurs d'exposer leur propre vision de l'avenir et constituait un espace de liberté les aidant à mieux accepter la contrainte imposée par une réflexion sur des images prédéfinies du futur. Les anticipations exprimées à travers cet outil ont été recoupées et enrichies avec les indications plus détaillées et concrètes fournies par les 17 experts s'étant prononcés, via les questionnaires fermés directement liés aux scénarios, à travers une échelle ordinale d'attitude de type Likert en 7 points⁴⁶. Alors que le questionnaire semi-ouvert portait sur des évolutions de type macro-économique, les questionnaires fermés étaient destinés à collecter les anticipations des experts concernant l'organisation concrète de la distribution (localisation des points de vente, étendue de l'assortiment, positionnement en matière de prix, services à offrir, etc.).

3. La vision prospective des experts et son impact sur la distribution et la logistique

Adopter un point de vue macro-économique pour traiter le(s) futur(s) de la logistique de la distribution peut sembler superfétatoire. Dans les faits, et comme le souligne la littérature, la distribution « fait système » avec la société compte tenu de leurs fortes interactions (Bénoun et Héliès-Hassid, 2003). C'est pourquoi les grandes évolutions et/ou ruptures sociétales ne sont pas neutres pour les distributeurs et, par contrecoup, pour leurs schémas logistiques. Outre l'évolution de la demande finale, Cliquet *et al* (2003) mentionnent cinq domaines qui influencent particulièrement les modèles de distribution : l'évolution de la démographie, les conditions économiques, les mentalités, les technologies et les règles juridiques. L'analyse structurelle menée sur 70 variables initiales lors de la phase d'élaboration des scénarios prospectifs a confirmé - mais aussi permis de hiérarchiser - l'influence exercée par ces domaines sur la distribution. Un consensus ayant émergé parmi les experts sur quelques évolutions majeures en

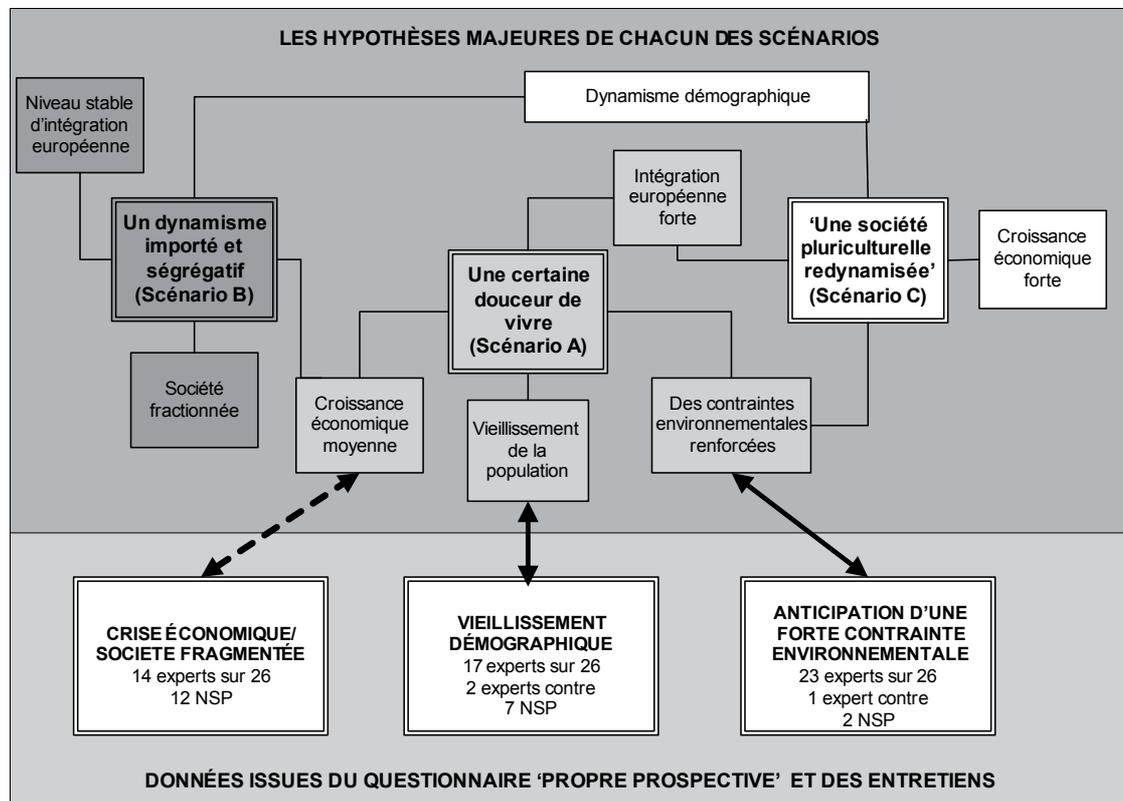
46. Ce type d'échelle d'intervalles prend la forme de propositions sur lesquelles le répondant doit exprimer son degré d'accord ou de désaccord. La graduation a été faite en 7 points, de +3 à -3 en passant par 0 comme point neutre. Pour chaque affirmation, il était ainsi proposé à l'expert de mettre une croix dans la case correspondant le mieux à son opinion. Il était précisé que l'absence de case cochée équivaudrait à une réponse « sans opinion ».

matière de société et de consommation à l'horizon 2035, nous les présenterons donc (3.1) avant d'explorer leurs conséquences anticipées sur la distribution (3.2) et la logistique (3.3).

3.1. Une prospective maussade des experts en matière sociétale

La Figure 2 ci-dessous récapitule les principales anticipations sociétales des experts ressortant du codage du questionnaire semi-ouvert – l'anticipation d'une forte contrainte environnementale, la poursuite du vieillissement démographique et une situation de marasme économique – et les met en perspective avec les hypothèses centrales des trois scénarios prospectifs qui étaient proposés comme supports de projection et de réflexion.

Figure 2 : Anticipations des experts et hypothèses majeures des trois scénarios



Si les trois scénarios proposés comme supports de réflexion ont tous été qualifiés de globalement vraisemblables et envisageables par les 18 experts s'étant prononcés sur ce point, le scénario A (« Une certaine douceur de vivre ») est jugé le plus vraisemblable des trois. En fait, comme l'illustre la Figure 2, ses hypothèses majeures - vieillissement démographique, prégnance de l'environnement - sont partagées par la majorité des experts. Seuls points d'achoppement : un niveau de croissance indiqué comme moyen (1,5 à 2,9%), jugé trop optimiste⁴⁷ et l'anticipation par les experts d'une société fragmentée,

47. Dans les sept scénarios initialement présentés à la Commission du PREDIT, deux tablaient sur un contexte économique récessif et deux sur une croissance très modérée. La Commission n'a pas retenu ces hypothèses.

Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035

duale, qui les a parfois incités à se reporter sur le Sc. B (« un dynamisme importé et ségréatif ») dont c'était l'un des traits saillants. Les experts non convaincus par la vraisemblance du Sc. A ont d'ailleurs porté majoritairement leurs suffrages sur le B et inversement. Le scénario C, faisant le pari d'un dynamisme démographique, social et économique, a été jugé - souvent à regret - comme étant le moins vraisemblable des trois.

La conjonction de ces anticipations aboutit à une perception plutôt maussade de l'avenir de la société française et notamment de l'évolution du pouvoir d'achat des consommateurs. Par ailleurs, l'existence de contraintes environnementales renforcées est clairement perçue - les questionnaires fermés en témoignent - comme un facteur remettant en cause les schémas d'organisation de la distribution et ceux de la logistique.

3.2. L'inéluctable refondation du modèle actuel de distribution du fait de l'évolution attendue de la demande

Selon les experts, à l'horizon étudié, les attentes majeures des consommateurs porteront sur une offre de commerce de proximité, sans renchérissement des prix, mais incluant « plus de services ». Le Tableau 1 ci-dessous permet de présenter les avis exprimés et revient sur la notion, récurrente mais assez floue, de « plus de services » qui a été précisée grâce à la création de méta-catégories de codage.

Tableau 1 : Les attentes des consommateurs à l'horizon 2035 selon les experts

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	Total	
Proximité	X	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	22	
Importance du prix	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X			O		X	19
Plus de services :	X	X	X	X	X	X	0	X	X	0	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	23	
<i>1. Facilité d'achat</i>	X	X	X		X	X	X		X	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	23	
<i>2. Besoin de sécurité</i>	X	X	X		X	X	X	X	X	0	X	X	X	X		X	X				X		X	X	X		19	
<i>3. Offre personnalisée et réactive</i>	X	X	X	X	X	X	0	X	X			X	X	X		X	X			X	X	X		X		19		

Cette évolution des attentes des consommateurs nécessite, selon les experts, une véritable refonte du modèle français de distribution. Cinq axes majeurs de réflexion et de décision stratégique pour les distributeurs sont tracés. Certains sont déjà connus, comme par exemple la nécessaire (r)évolution de l'hypermarché, mais apparaissent encore insuffisamment explorés. La liste de ces défis peut être consultée sur le Tableau 2.

3.3. Des objectifs très ambitieux pour la logistique

Le « cahier des charges » qui devra être rempli à l'horizon étudié par la logistique s'articule nécessairement autour des axes majeurs mis au jour en matière de demande (proximité, prix bas et services) et devra tenir compte du contexte macro-sociétal décrit (contraintes environnementales renforcées, vieillissement démographique et marasme économique). En dépit d'un contexte d'activité peu favorable, un fort développement des livraisons en agglomération est anticipé, conjugué à une pression accrue de la part des chargeurs pour que les coûts logistiques soient maîtrisés et la qualité de service améliorée.

3.3.1. La livraison des achats à domicile ou dans son immédiate proximité

Selon les experts, la prochaine révolution pour le service aux consommateurs serait l'essor de la livraison des achats⁴⁸, notamment à domicile ou dans son immédiate proximité (points-relais). Elle permettrait de répondre à la demande de proximité et de service. La logistique, basée sur une large massification des flux, est donc appelée à évoluer pour développer aussi un « modèle capillaire » adapté à des livraisons croissantes en agglomérations, réclamées tant par le commerce de détail (développement des commerces de proximité) que par les particuliers (forte hausse des commandes à distance, livraisons de proximité).

Tableau 2 : Cinq défis à relever par la distribution d'ici 2035

Les défis	Les causes du côté de la demande (D) et de l'offre (O)
Une focalisation accrue par clientèle et/ou par produits	D : offre personnalisée, proximité et facilité d'achat. O : offrir un choix suffisamment large dans des points de vente « à taille humaine ».
Une plus forte implication dans le canal Internet et dans le commerce de proximité ainsi que l'organisation de leur complémentarité	D : demande de proximité, de plus de services (facilité d'achat, offre personnalisée, choix plus large) O : le e-commerce peut venir compléter un assortiment restreint par la taille du point de vente physique et inciter à consommer dans ce dernier.
Une réflexion indispensable sur l'évolution du format hypermarché	D : ce modèle a bien fonctionné mais n'est plus adapté à la société actuelle et encore moins à celle anticipée. O : risque élevé de déclin et/ou arrivée de nouveaux concurrents ?
Passer de la distribution de biens physique à la prestation de services	D : plus de services (offre personnalisée, sécurité, facilité et tranquillité d'achat). O : Source de différenciation, fidélisation de la clientèle, acquisition de nouvelles compétences.
Faire face à une pression sociétale de plus en plus forte	D : besoin de sécurité, institutionnalisation du développement durable (DD) O : légitimité en jeu, rôle des TIC dans la propagation des mouvements d'opinion.

La livraison à domicile et à proximité (points-relais) devrait nettement se développer sous l'influence de cinq facteurs : le vieillissement de la population

48. Le frein est le coût final de livraison, particulièrement mis en évidence par le scénario B qui voit une contrainte financière forte peser sur les actifs. Mais un fort développement est inéluctable (valeur moyenne de + 1.5 sur une échelle allant de -3 à +3), et même l'expert le moins favorable (J) envisage une légère progression dans les scénarios C et A.

Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035

et donc l'existence d'une fraction plus importante de personnes pouvant se rendre disponibles dans la journée, soucieuses d'éviter des déplacements et des manutentions pénibles (pack d'eau, lessive...) ou simplement moins mobiles (expert R) ; la croissance anticipée des ventes réalisées à distance ; une moindre motorisation des ménages urbains qui s'expliquerait à la fois par le développement des transports en commun dans les agglomérations (Sc. A) et l'augmentation des frais liés à la voiture et les éventuelles réglementations restrictives en matière de circulation (péages, coût du stationnement) ; une offre des distributeurs recentrée sur des formats de proximité ; enfin la volonté de l'ensemble des consommateurs de ne pas/ plus perdre de temps à des tâches inutiles (trajets) ou sans intérêt (manutention, installation...). Le Tableau 3 page suivante résume les anticipations des experts en matière de livraison de marchandises.

Tableau 3 : Les anticipations des experts en matière de livraison des marchandises

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	Total	
Livraison des achats					X		X	X	X	0	X	X		X	X		X	X	X			X	X	X	X		X	16
Modèle logistique capillaire	X				X		X	X	X		X	X	X	X		X						X		X	X			13
Total	X				X		X	X	X	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	18

3.3.2. Une indispensable maîtrise des coûts

Il n'est pas besoin de revenir sur l'anticipation, majoritaire chez les experts, d'un contexte environnemental contraignant et d'une situation économique peu favorable, voire même l'éventualité d'une décroissance évoquée par plusieurs répondants à l'horizon 30 ans. D'où une interrogation - non résolue - des experts portant sur la capacité du consommateur à assumer le surcoût de la proximité. Celle-ci apparaissant néanmoins comme un impératif, il reviendrait aux logisticiens d'arriver à proposer des tarifs bas (voire en baisse) dans un cadre pourtant défavorable (parcellisation des livraisons, coût du transport et de la main d'œuvre attendus à la hausse, contraintes écologiques renforcées, difficultés de la circulation et livraison urbaines...).

3.3.3. Des attentes accrues de la part des chargeurs

L'exercice devient encore plus difficile quand on constate (cf. Tableau 4) que la grande majorité des répondants anticipe un accroissement global des exigences des chargeurs vis-à-vis de la logistique (seul un expert table sur une stabilisation - à un niveau qu'il juge déjà très élevé - des attentes des industriels et des distributeurs).

Tableau 4 : Des attentes des chargeurs renforcées

	Scénario A	Scénario B	Scénario C	Moyenne
La maîtrise des coûts	1,53	1,58	1,54	1,55
La qualité de service	2,01	0,83	1,50	1,51
La circulation et la richesse de l'information au sein de la supply chain	2,00	1,08	1,62	1,60
Une offre logistique mieux disante sur le plan environnemental	2,2	- 0,57	1,5	1,23

Quel que soit le scénario, la maîtrise des coûts sera un critère fondamental. L'attention portée à la qualité de service s'accroît fortement en A et C (> à 1,5) mais connaît aussi une évolution moyenne positive en B (+ 0,83) en dépit de plusieurs avis négatifs. Seul l'expert G - nous y reviendrons - anticipe, pour tous les scénarios, la fin de la « logistique de la qualité maximale ». Les exigences des consommateurs étant globalement en hausse en matière de services (personnalisation, réactivité, proximité), les chargeurs exigeraient de la logistique qu'elle participe à cette amélioration de l'offre. Les logisticiens seraient tenus de livrer (à moindre coût) le produit (et service(s) lié(s)) adapté(s) au consommateur, dans son immédiate proximité, le plus rapidement possible, avec promesse de délai et traçabilité du statut de la commande. Ils devraient aussi enrichir leurs prestations en s'impliquant plus fortement dans des activités perçues aujourd'hui comme très liées à la production.

La circulation de l'information au sein de la chaîne logistique sera encore amplifiée car elle joue un rôle jugé central dans la qualité de service et le contrôle des charges et permettra aussi de répondre au souhait de transparence des consommateurs.

L'évolution, contrainte ou volontaire, de la société vers un développement plus durable incite aussi les experts à envisager que le facteur « offre logistique respectueuse de l'environnement » constituera un critère de plus en plus important à l'avenir, notamment dans le cadre de sociétés se rapprochant des Sc. A ou C. Néanmoins les prestataires, devant conjuguer prix bas et investissements conséquents pour assurer une qualité élevée de services, devraient, selon les répondants, plutôt viser sur ce point un « service minimum ».

4. Les réponses stratégiques anticipés de la logistique

Une fois précisé l'environnement dans lequel la logistique de la distribution serait amenée à évoluer d'ici 25 / 30 ans et les conséquences directes de cet état de fait (3.), les réponses stratégiques susceptibles d'être mises en œuvre pour faire face à ces contraintes et exigences renforcées ont été étudiées : un renforcement des stratégies organisationnelles déjà développées est anticipé (4.1) ; une

Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035

nécessaire amplification des stratégies entre acteurs est préconisée (4.2) ; enfin, certains des répondants proposent que soient remis en cause certains postulats faisant consensus (4.3).

4.1. La prolongation des stratégies organisationnelles actuelles

4.1.1. Un recours accru aux solutions « techniques » existantes

La mobilisation accrue des moyens techniques existants pourra contribuer, dans une faible mesure, à assurer l'indispensable maîtrise des coûts et une qualité de service améliorée dans un contexte environnemental plus contraignant. On devrait aussi assister à une automatisation accrue des lieux et processus. Les investissements conséquents qui devront être consentis en matériel technologique viendront grever les comptes de résultats des prestataires logistiques et risquent d'obérer leurs marges de manœuvres stratégiques. Concernant la prise en compte des contraintes environnementales renforcées, la majorité des experts semble fonder peu d'espoir dans le progrès technologique⁴⁹ à l'exception de 2 experts. Pour la plupart des experts, les techniques et technologies existant déjà (multimodal par exemple) devront être plus utilisées. Pour quelques autres, la pénurie devra se gérer en réduisant les déplacements, la mobilité des biens et des personnes étant devenue trop coûteuse, voire impossible (congestion).

4.1.2. La poursuite de l'externalisation et ses corollaires : concentration et spécialisation des prestataires

Les experts s'accordent tous sur l'amplification des stratégies déjà pratiquées et anticipent la poursuite du mouvement d'externalisation des activités logistiques avec, en contrepartie, une spécialisation et une concentration accrue des prestataires. L'exigence d'une qualité améliorée de service, sans relâchement de la pression sur les prix, augure la poursuite du mouvement d'externalisation (10 experts l'ont évoquée), chaque acteur se devant d'être le plus performant possible dans son cœur de métier pour pouvoir subsister.

A la diversité accrue de la demande finale devrait aussi correspondre une offre très variée, éventuellement « à la carte », en termes de compétences logistiques, car il sera demandé de plus en plus aux prestataires d'être en mesure d'effectuer une gamme élargie de prestations annexes (14 experts mentionnent le thème 'Développement de nouveaux métiers / nouvelles compétences'). Pour faire face à ces attentes, les logisticiens devraient renforcer la spécialisation de leurs organisations (anticipation de 12 experts), notamment par type de clientèle, et investir (en ressources matérielles et humaines) pour être capables à la fois de gérer chaque *supply chain* en toute transparence et d'organiser l'intégration de

49. La majorité des experts interrogés ne comptent pas sur la technologie pour sauver et/ou faire progresser la société et l'économie. Seule la moitié des experts fait référence au rôle futur de la technologie dans l'avenir et il s'agit le plus souvent d'évolutions très ciblées (télétravail, diffusion accrue des TIC, automatisation) qui ne bouleversent pas les modes de vie et n'apportent que des solutions partielles aux problèmes posés. Seul l'expert P fait confiance au progrès technologique pour surmonter la crise environnementale mais il reste par ailleurs assez circonspect sur le devenir général de la société.

différents réseaux. Les ressources à mobiliser font envisager une intensification des mouvements de fusion-acquisition et/ou alliances au sein du secteur. Avec l'évocation de porosité des frontières entre production, post-production et prestation logistique ressurgit avec force la nécessité d'une meilleure « intégration » des chaînes.

4.2. L'amplification attendue des démarches coopératives entre acteurs

Une coopération renforcée entre les acteurs est pour 16 experts la condition sine qua non pour arriver à restreindre les coûts tout en améliorant la qualité finale de la prestation. Mais, si pour l'expert K c'est déjà « une réalité en marche »⁵⁰, les autres personnes interrogées sont beaucoup plus circonspectes sur le caractère effectif des démarches collaboratives actuelles. A l'instar d'autres experts (G, N, M, Q), l'expert I doute que les grands acteurs actuels puissent dépasser « l'histoire et la culture de leur secteur » ; cette rigidité devrait même, selon lui, jouer en faveur de nouveaux entrants qui, plus conciliants avec leurs partenaires, pourraient développer à travers une réelle coopération un avantage concurrentiel décisif. En effet, en accord avec la littérature, les experts considèrent que la mise en œuvre de stratégies collectives est un choix stratégique particulièrement pertinent, qu'il s'agisse de satisfaire au mieux des clients de plus en plus exigeants à moindre coût, dans le cadre des scénarios C et A (lutte contre les dysfonctionnements et gaspillages, organisation d'une logistique de capillarité...) ou de décaler la lutte concurrentielle sur un domaine autre que celui du prix (scénario B).

Les experts sont un peu plus divisés sur le caractère contraint ou volontaire de ce renforcement de la coopération au sein des chaînes logistiques ou entre chaînes logistiques concurrentes ou complémentaires. Pour la majorité d'entre eux cette accentuation résultera avant tout de la pression des contraintes externes subies par les entreprises, l'évolution de l'environnement général (crise énergétique, réglementations environnementales, congestion, forte pression sur les prix, exigences des consommateurs...) rendant inéluctable une mutualisation des moyens et/ou des flux. En ce qui concerne la coopération entre distributeurs différents, les experts M et G notent que le meilleur moyen de mutualiser des acteurs concurrents reste encore de les intégrer à une même structure : il ne serait donc pas surprenant pour ces répondants d'assister à une troisième vague de concentration au sein du secteur.

Si les experts interrogés sont globalement d'accord sur la nécessité d'un renforcement de la coopération intra chaîne logistique (voire entre chaînes logistique) ils sont nombreux à douter que l'on puisse assister à un réel rééquilibrage des relations entre industriels, prestataires et les distributeurs. L'accès direct au client final procure en effet un avantage déterminant au sein de

50. Néanmoins ce même expert indique que la difficulté qu'ont les industriels et les distributeurs à collaborer ensemble tend à restreindre assez fortement la gamme des activités pouvant être mutualisées.

Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035

la chaîne et il n'est pas envisagé que les industriels puissent assumer la fonction de distribution, quelles que soient les évolutions de ce secteur. Les prestataires pourraient jouer un rôle opérationnel plus important dans ces coopérations mais resteraient cependant largement cantonnés, par la volonté « jalouse » des distributeurs et faute aussi de disposer des moyens humains et financiers nécessaires, à un rôle d'exécutant.

En ce qui concerne les domaines privilégiés de coopération, une distinction a souvent été faite entre les activités perçues comme purement techniques (conditionnement, transport, entreposage, gestion des déchets, recyclage...) et celles jugées source d'avantage concurrentiel (système d'information, gestion des approvisionnements, élaboration des produits ou de l'offre commerciale). Les coopérations les plus probables aux yeux des experts portent prioritairement sur la mise en commun de moyens techniques, restant cachés aux yeux du consommateur.

4.3. Les avis dissonants émis par trois experts

Les doutes émis par la plupart des experts sur la capacité des acteurs à dépasser, dans un environnement économique probablement assez tendu, une culture basée sur les rapports de force et une vision trop court-terme, a incité certains à proposer d'autres voies pour résoudre la gageure que constitue une augmentation des services et des prix tirés dans un contexte de renchérissement des coûts, avec la contrainte supplémentaire d'une livraison en agglomération. Nous exposons les trois pistes évoquées.

4.3.1. Faire accepter une moindre réactivité de l'offre

Onze experts confirment l'exigence de réactivité mais reconnaissent son caractère problématique. Pour l'expert G, cette contrainte d'hyperréactivité va se heurter au « passage nécessaire à une économie de coûts ». Le marketing devra donc évoluer afin de faire accepter au consommateur une moindre réactivité. La communication pourrait jouer sur la dimension rationnelle de l'acte d'achat et avancer la contrepartie d'un meilleur prix et/ou d'une fiabilité des délais. Si une approche plus cognitive est privilégiée, les grandes chaînes de distribution pourraient, en développant un marketing expérientiel, revaloriser la dimension affective et émotionnelle de l'acte d'achat.

Dans ce contexte, les critères de performance logistique évolueraient, s'éloignant de l'idéal rationaliste de l'ordre et du zéro-rupture pour valoriser la création d'un espace marchand moins standardisé, moins normalisé, qui redonnerait au consommateur le goût d'être acteur⁵¹. Une telle évolution permettrait de revenir sur la logique des approvisionnements journaliers des points de vente, sur la traque des erreurs de commande... Il serait aussi possible d'envisager des

51. A ce propos, plusieurs autres experts ont souligné la nécessité future pour la distribution de créer des lieux vivants, prenant en compte la diversité des sens et des aspirations des acheteurs.

livraisons au coup par coup, réalisées sur des critères d'optimisation des coûts logistiques. Le succès des ventes privées sur internet, en dépit de délais de livraison qui peuvent être conséquents (plusieurs semaines), semble confirmer que le consommateur est tout à fait capable de patience.

4.3.2. Limiter le coût final du produit par l'importation

L'expert K, pour sa part, conteste l'idée que les consommateurs actuels - et futurs - aient une réelle exigence en matière de qualité. En cela il s'oppose aux 9 experts qui en font un attribut impératif ou à ceux qui relient cette caractéristique à la sécurité et/ou l'associent à l'alimentation, la santé, l'environnement sain... Pour cet expert, le contexte économique futur ne permettra pas au plus grand nombre d'accéder à des produits de qualité. Dans une société avec un écart croissant entre les niveaux de vie, l'importation de produits toujours moins chers... mais de piètre qualité (des biens plus jetables que durables) sera la seule solution pour « entretenir l'illusion d'une société de consommation ». L'impact de cette société duale sur la distribution serait la coexistence d'une distribution spécialisée et d'une distribution hard-discount, ces deux formes se développant au détriment de la distribution généraliste. Ce soutien à la consommation, à travers l'achat renouvelé de biens devenus jetables, est aussi évoqué par l'expert I qui constate que la dynamique des besoins est maintenant très tributaire de la dynamique technologique.

Dans ce cadre, la performance de la logistique se mesurerait essentiellement à sa capacité à diminuer au maximum les coûts liés au transport des biens, fabriqués dans des pays à bas salaires, et les opérations de manutention dans les pays à fort coût de main d'œuvre. Cette vision est partagée par l'expert T qui indique la tendance à aller vers des produits importés pouvant être mis en vente directement sur des palettes complètes, sans remise en rayon. Ce mode de livraison directe du port au point de vente est désigné sous les termes anglo-saxons de 'direct-to-store distribution' ou 'DC-bypass' (DC : Distribution Center) Elle ne serait plus vraiment soumise à des impératifs de rapidité et de réactivité mais devrait respecter un minimum de qualité de service⁵². En examinant les avis exprimés scénario par scénario, on constate que cette vision d'un incontournable arbitrage entre prix et service est partagée par les autres experts⁵³, l'évolution décrite par l'expert K apparaît donc finalement en ligne avec les anticipations moroses de la majorité des experts en matière sociale et économique.

4.3.3. Relocaliser les activités productives

L'hypothèse développée par les experts K, T et B d'une délocalisation maximum des activités consommatrices de main d'œuvre dans des pays à bas coûts salariaux, sous-jacente chez de nombreux autres experts, se heurte directement

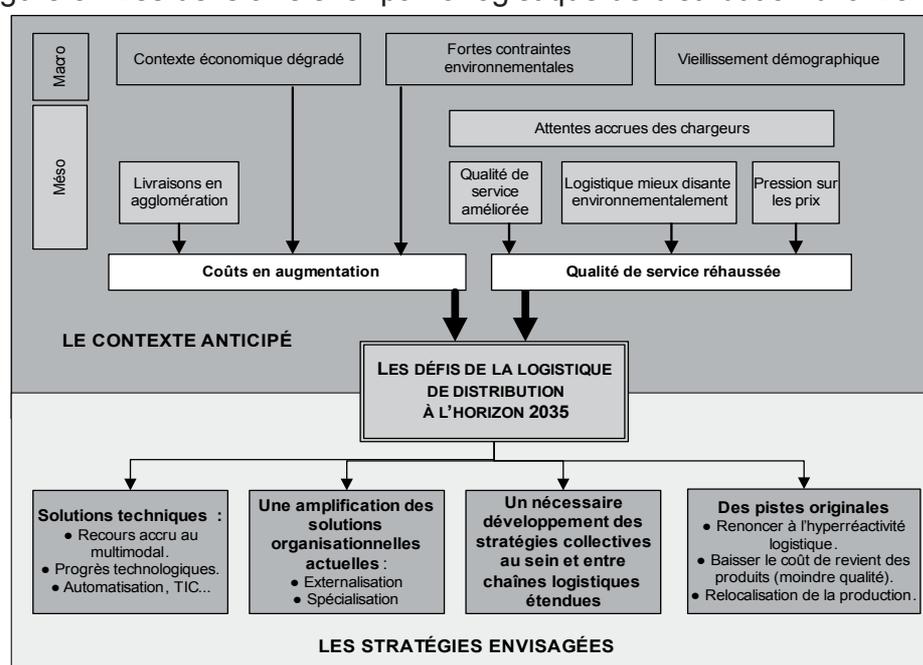
52. Ainsi les produits transportés par containers depuis l'Asie devraient être impérativement disponibles dans les rayons pour chaque « grande rue » : Noël, soldes, fête des pères, rentrée scolaire...

53. Il y a une forte baisse, selon eux, de l'intérêt pour l'offre d'être réactive dans le cadre du scénario B comparativement au scénario C et A et une chute encore plus nette de l'intérêt d'un positionnement commercial axé sur la qualité.

Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035

aux anticipations de l'expert Y. Ce dernier annonce en effet une modification radicale de la distribution et de la logistique d'ici 30 ans, suite aux fortes tensions à venir sur les ressources naturelles et à l'intervention probable de la puissance publique pour réorienter la politique énergétique vers plus d'économies, de diversité et de sécurité et aussi pour lutter contre la pollution. Selon cet expert il faut s'attendre à une re-régionalisation des activités productives allant de pair avec une consommation qui redeviendrait locale. La seule hypothèse d'une très forte augmentation des prix de l'énergie, et notamment des hydrocarbures, ne paraît pas suffire à justifier un changement de localisation de l'appareil de production. Il peut y avoir cependant une re-régionalisation progressive des économies, ne s'appliquant pas à toutes les productions mais à celles générant le plus de tonnages à transporter. Il est surtout envisageable qu'assez rapidement les schémas productifs incluant des allers-retours de produits, notamment agricoles ou semi-finis, sur des centaines, voire des milliers de kilomètres, se raréfient. Un rééclatement des sites de stockage, succédant à la concentration extrême de ces dernières années, est aussi possible si l'économie réalisée en amont via la massification des flux s'avérait finalement moindre que les surcoûts d'éclatement se manifestant en aval. L'analyse de ces quelques opinions *a priori* dissonantes - une logistique moins « efficace » car perdant en réactivité ; une consommation des pays riches plus orientée vers la quantité que la qualité ; le retour annoncé à une économie auto-suffisante - a montré qu'elles trouvaient leur place au sein du corpus global des anticipations recueillies. Récapitulant l'ensemble des conclusions tirées de cette recherche, la Figure 3 ci-dessous, permet de visualiser les défis attendus de la logistique de distribution à l'horizon 2035.

Figure 3 : Les défis à relever par la logistique de distribution d'ici 25/30 ans



Conclusion

Cet article a permis de rappeler le caractère profondément évolutif du concept de logistique, dont la nature fondamentalement trans-fonctionnelle et trans-organisationnelle a été montrée. Le choix d'une démarche prospective et l'utilisation originale faite des images du futur élaborées grâce à la méthode des scénarios ont été ensuite explicités. Enfin, les données prospectives issues de notre enquête auprès d'un panel très diversifié d'acteurs de la distribution et de la logistique ont été synthétisées.

Si la taille limitée de l'échantillon ne permet pas de généralisation, le recours à des profils très diversifiés ainsi que l'analyse qualitative approfondie des données recueillies et sa validation par les experts eux-mêmes aboutissent à des données à la fois riches et fiables que cet article s'est efforcé de répercuter, ouvrant, nous l'espérons, quelques pistes de recherche intéressantes : impact du développement durable et/ou du vieillissement sur le modèle français de distribution, articulation entre commerce de proximité et internet, transcription en matière logistique de notions telles que « plus de services », « recherche de proximité ». Deux ans après le recueil de l'avis des experts, la problématique « énergie chère » et « pouvoir d'achat en baisse » (qu'il s'agisse d'une donnée réelle ou perçue) se précise. Un article très récent de *La Tribune*⁵⁴, commentant le recul régulier des ventes en volume et la baisse de la fréquentation des grandes surfaces alimentaires, évoque à la fois la prime donnée à la proximité, du fait de la forte hausse du prix du pétrole, et le report allant en s'accroissant des consommateurs vers le hard-discount. Les réponses des distributeurs à cette crise consisteraient en une baisse des prix (voire un possible, mais ruineux, retour à la guerre des prix) et « une meilleure gestion des magasins ». Nous en déduisons que les exhortations formulées par les experts à penser un nouveau modèle de distribution, tenant compte de contraintes environnementales se renforçant et d'un probable vieillissement démographique et permettant d'articuler proximité, prix bas et services différenciateurs, restent tout à fait actuelles. Cela dénote aussi que la grande distribution, très innovante dans beaucoup de domaines, pourrait néanmoins constituer un terrain intéressant pour une recherche portant sur la résistance au changement au niveau d'une population d'organisations.

Bibliographie

- Baumard P., Ibert J.(1999), « Quelles approches avec quelles données », in : R.A. Thiétart, Méthodes de recherche en management. Dunod, Paris, p. 81 - 103.
 Benoun M. et Héliès-Hassid M.L. (2003), Distribution - Acteurs et Stratégies, Economica.
 Bonet D. (2000), « Coopération et compétition dans le canal logistique : une analyse du discours des acteurs », Third International Meeting for Research in Logistics Québec : Trois-Rivières, 9-11 mai 2000.
 Christopher M. (2005), Supply Chain Management : Créer des réseaux à forte valeur

54. J. Garnier (2008) « Distribution; Le repli de la consommation affole les hypermarchés », La Tribune, 1er septembre.

Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035

- ajoutée - 3ème ed, Village Mondial, Paris.
- Cliquet G., Fady A., Basset G. (2003) Management de la distribution, Dunod, Paris.
- Colin J. (2005), « Le supply chain management existe-t-il réellement ? » Revue française de Gestion, Vol. 31, No. 156, p. 135-149, 2005/3.
- Ducrocq C. (2006), La nouvelle distribution : Marketing, management, développement : des modèles à réinventer - 2e ed, Dunod, Paris.
- Fabbe-Costes N. (2007), « La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile », in : G. Paché et A. Spalanzani, La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques, PUG, Grenoble, p. 19-41.
- Fady A., Bironneau L., Morvan T. (2003), « La logistique dans la distribution », in : G. Cliquet, A. Fady, G. Basset, Management de la distribution, Dunod, Paris.
- Filser M., Paché G. (2008), « La dynamique des réseaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques », Revue Française de Gestion, No. 182, p. 109-133.
- Filser M., des Garets V., Paché G. (2001), La distribution : organisation et stratégie. EMS, Paris.
- Godet M. (2004), Manuel de prospective stratégique - T1 : Une indiscipline intellectuelle, T2 : L'art et la méthode, Dunod, Paris.
- Godet M. (2006), « Prospective stratégique : problèmes et méthodes », Cahiers du Lipsor, Vol. 20.
- Gozé-Bardin I. (2008), « Le scénario prospectif, outil d'exploration de l'intention stratégique? », Revue Management et Avenir. No. 17, p.300-320, juin.
- Harrison A., Van Hoek R. (2005), Logistics Management and Strategy - 2d ed., Pearson Education Limited, Harlow.
- de Jouvenel H. (2004), « Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective », LIPSOR, septembre 2004, disponible sur <http://www.cnam.fr/lipsor/laboratoire/recherche/memoireprospective.php>
- Laurentie J., Berthélémy F., Grégoire L., Terrier C. (2006), Processus et méthodes logistiques : Supply chain management - 2ème ed, AFNOR, Paris.
- Levitt T. (1980), « Marketing Success through Differentiation – of Anything », Harvard Business Review, Vol. 19, No 2, p. 79-88.
- Moati P., (2008), « La prospective sectorielle : les apports de l'approche évolutionniste », Revue Management & Avenir, No17, p. 207-235, juin.
- Moati P. (2001), L'avenir de la grande distribution, Editions Odile Jacob, Paris.
- Moati P. (1998), « Mutations structurelles et nouvelles stratégies dans la grande distribution française », Actes du 1er Colloque Etienne Thil, avril, La Rochelle.
- Morcello E. (1999), Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution, Liaisons, Paris.
- Mucchielli A. (1994), Les méthodes qualitatives - 2ème ed, PUF, Paris.
- Mucchielli A. (2004), Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines - 2ème ed, Armand Colin, Paris.
- Paché G., Sauvage T. (2004), La logistique : Enjeux stratégiques, Vuibert, Paris.
- Paché G., Spalanzani A. (2007), « Introduction », in : G. Paché et A. Spalanzani, La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques, PUG, Grenoble, p. 11-16.
- Paché G. (2000), « Repérer les Evolutions du Canal Logistique : quelques Enjeux Majeurs dans une Perspective Marketing », Actes de l'International Congress Marketing Trends Università Ca' Foscari Venezia, 24 Novembre, disponible sur <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/pache.pdf>, 2000.
- Poirel C., Bonet D. (2007), « La chaîne logistique, un concept alternatif au canal de distribution pour étudier les relations entre clients et fournisseurs », in : G. Paché et A. Spalanzani, La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques,

PUG, Grenoble, p. 163-184.

Schoemaker P.J.H. (1993), « Multiple scenario development: its conceptual and behavioural foundation ». *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 193-213.

Schwartz P.(1993), « La planification stratégique par scénarios », *Futuribles*, p. 31-48, 05/1993.

Spalanzani A., Evrard S. (2007), « L'absorption de l'incertitude dans la chaîne logistique : passé, présent et futurs », in : G. Paché et A. Spalanzani, *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, PUG, Grenoble, p. 45-66.

Van Notten P.W.F., Rotmans J., van Asselt M.B.A., Rothman D.S. (2003), « An Updated Scenario Typology », *Futures*, Vol. 35, No. 5, p. 423-443.

von Reibnitz U.E. (1998), *La technique des scénarios*, Afnor, Paris.