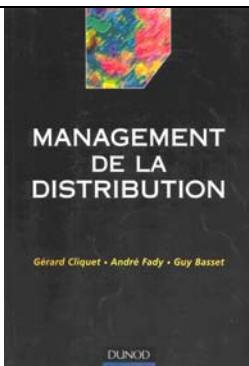


MANAGEMENT DE LA DISTRIBUTION

Auteurs :		
Gérard Cliquet	Agrégé des universités ; directeur de l'IREIMAR, directeur adjoint du CREREG, responsable du DA de Sciences de Gestion.	
André Fady	Maître de conférence à l'IGR, responsable de l'option Management de la distribution du DESS Marketing.	
Guy Basset	Maître de conférence à l'IGR, responsable du DESS en alternance Management des entreprises agro-alimentaires.	
Éditeur : Dunod	Date de parution : 2002	Volume : 340 p.



INTERET DE L'OUVRAGE

Il s'agit là, sans aucun doute, d'un ouvrage essentiel pour qui veut maîtriser les éléments essentiels du marketing et du management de la distribution.

Il présente plusieurs intérêts majeurs :

- Une synthèse de l'ensemble des connaissances de base dans le domaine de la distribution.
- Une approche renouvelée et particulièrement claire des types d'entreprises de distribution (en réseau notamment).
- Une présentation des concepts et des notions spécifiques au marketing et au management des entreprises de distribution.
- Une place importante accordée aux rôles des systèmes d'information.

Chaque chapitre se termine par un paragraphe intitulé « L'essentiel » mettant en valeur la structure du chapitre à travers ses idées clés. De nombreux encadrés intitulés « repères » permettent de préciser des notions ou fournissent des exemples.

CONCEPTS ET IDEES CLES

↳ Composition de l'ouvrage

↗ Une courte introduction suivie de trois parties intitulées respectivement « La distribution : secteur, environnement et canaux » (4 chapitres : les facteurs d'environnement de la distribution, les entreprises de distribution, le comportement du consommateur et le point de vente, la gestion des canaux de distribution), « Le marketing dans les entreprises de distribution » (3 chapitres : le marketing de la distribution, informations et études dans la distribution, la localisation des points de vente), « Stratégie et management dans la distribution » (3 chapitres : les stratégies des entreprises de distribution, la logistique dans la distribution, le management interne des entreprises de distribution).

↗ Une bibliographie très complète (11 pages), un index des auteurs et un index des mots clés.

↳ Idées principales

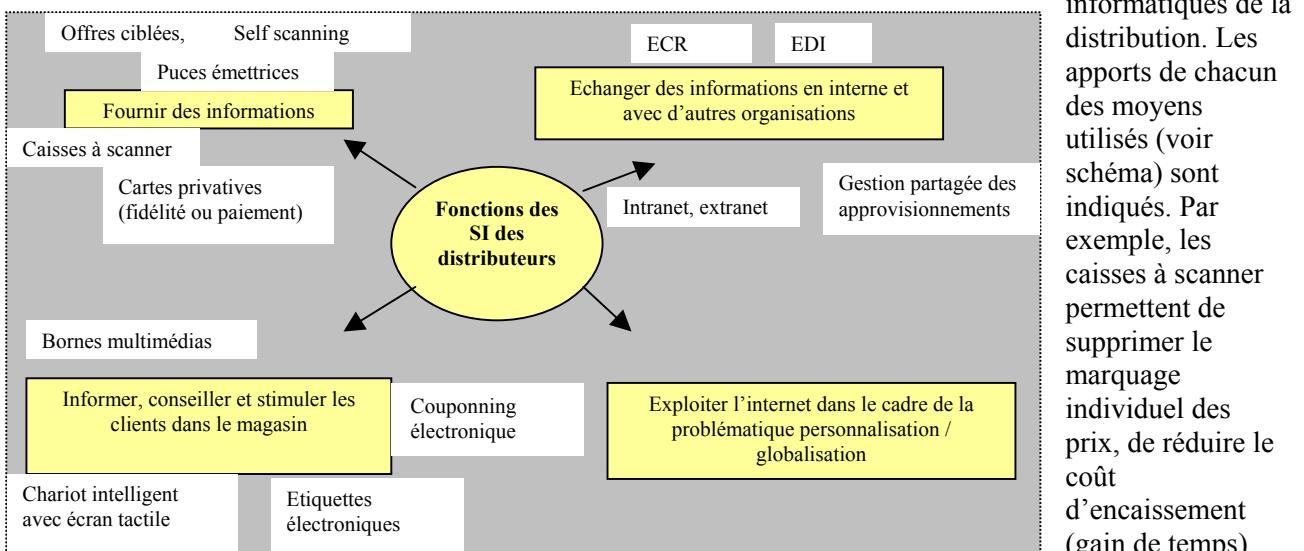
La première partie de l'ouvrage dresse un portrait complet de l'univers de la distribution.

Au début du 1^{er} chapitre, les évolutions socioéconomiques récentes et leurs conséquences sur la distribution sont mises en valeur. Il s'agit notamment :

- Des évolutions démographiques : jeunes, personnes actives, personnes âgées.
- Des changements économiques : évolutions de la consommation, implications de l'évolution des revenus, du chômage et de l'inflation.
- De la modification de la mentalité des consommateurs : recherche de plaisir (santé, individualisme érigé en principe, recherche des bonnes affaires...), renouveau des motivations altruistes (solidarité, préoccupations écologiques, éthique...), montée de diverses « peurs » ou inquiétudes induisant une recherche d'aide face à la complexité de l'offre.

- Des innovations technologiques : autrefois, activité peu capitalistique, la distribution doit maintenant investir dans les technologies nouvelles, notamment celles des réseaux.

En liaison avec la dernière évolution, les auteurs développent les quatre principales fonctions des systèmes informatiques de la distribution.



informatiques de la distribution. Les apports de chacun des moyens utilisés (voir schéma) sont indiqués. Par exemple, les caisses à scanner permettent de supprimer le marquage individuel des prix, de réduire le coût d'encaissement (gain de temps),

d'obtenir des informations sur les ventes par référence (ex. : lutte contre la démarque inconnue par localisation des pertes), de gérer automatiquement les achats (ex. : commandes plus rapides et plus précises), d'analyser les assortiments, de gérer les prix de vente plus facilement (ex. : calculs d'élasticité de la demande par rapport aux prix, gestion des démarques saisonnières).

Les échanges d'informations recouvrent les principaux aspects suivants :

- L'intensification des liaisons siège – entrepôts - points de vente et la nécessité d'un contrôle précis et rapide (initiateur : Wall Mart dès 1985 avec des réseaux informatiques satellitaires entre le siège et les 2 500 magasins).
- L'optimisation du suivi des stocks, des prix, des autorisations de paiement par carte bancaire, des ventes quotidiennes (ex. : un magasin ayant trop de stocks sur une référence, au lieu de démarquer, peut transférer les produits à un autre magasin où cette référence se vend bien).
- L'échange de données informatisées (EDI) avec les fournisseurs.
- La transmission des données de ventes en sorties de caisses aux sociétés de panels pour traitement et transmission aux fournisseurs afin d'affiner les assortiments par magasin et optimiser les lancements de produits ou les promotions.

Les contraintes et opportunités offertes par l'environnement juridique de la distribution sont rappelées de façon détaillée : autorisation de création ou extension de surfaces de vente (CDEC), horaires des magasins, relations avec les producteurs (communication obligatoire des conditions commerciales, contrat écrit en double exemplaire, conditions de vente non discriminatoires, interdiction des prix abusivement bas ou de la revente à perte...), qualité des produits, publicité, etc.

En second chapitre, l'ouvrage propose une monographie détaillée des formes de distribution et de leur évolution. Les entreprises sont classées en fonction de deux critères : les méthodes de vente, les structures de fonctionnement.

En ce qui concerne les **méthodes de vente**, sont présentées les ventes en magasin puis hors magasin. Une place importante est accordée à la seconde catégorie avec les diverses formes de vente à distance et leurs caractéristiques (rappel de la définition donnée par la directive communautaire de 1997, médias de prise de commande et de support des offres, produits les plus vendus, etc.). Les offres de vente par téléachat ou télélévente) ainsi que celles par l'internet sont analysées.

A cette occasion, une analyse du comportement des clients de la VAD est indiquée :

Rationnelles	Motivations	Subjectives	Freins et risques
Lutte contre l'isolement et les défaillances du commerce local. Gains de temps et économies de fatigue. Absence de pression des vendeurs. Temps pour réfléchir avant l'achat. Choix important d'articles. Possibilité de comparer plusieurs catalogues ou avec le commerce local. Prix stables pendant plusieurs mois.	Feuilleter les catalogues. Curiosité à l'égard des tendances de la mode et des marchés. Recherche d'idées d'achats. Identification plus ou moins inconsciente aux mannequins. Possibilité de projeter les objets du catalogue chez soi. Invitation au rêve. Impression de recevoir un cadeau lorsque le colis arrive.		Délais de livraison trop longs et imprécis. Se tromper en achetant sans voir et sans toucher. Recevoir un produit décevant par rapport à la photographie. Rupture de stocks.

Les entreprises de distribution sont ensuite classées en fonction de leurs **structures de fonctionnement**. Les auteurs présentent successivement :

- Les distributeurs indépendants ou « commerce indépendant isolé » défini comme une « forme de commerce où l'entreprise (de gros ou de détail) n'a aucun lien avec des organismes coordinateurs ou centralisateurs pour ses activités d'achat ou de vente » ; catégorie dans laquelle apparaissent les grossistes et les détaillants indépendants isolés (sédentaires ou non sédentaires).
- Les distributeurs intégrés avec la traditionnelle distinction entre les réseaux totalement intégrés (succursalistes, coopératives de consommation) et les réseaux partiellement intégrés ou « réseaux mixtes » comportant des magasins qui appartiennent aux dirigeants du réseau et des fonds de commerce gérés par des commerçants indépendants admis dans le réseau en qualité de franchisé, de concessionnaire ou d'affilié. Les avantages et inconvénients des réseaux mixtes sont présentés en détail.
- Les distributeurs associés avec d'une part les « associations verticales » (un producteur ou un grossiste et des détaillants : chaînes volontaires, franchise, concession, affiliation) et, d'autre part, les « associations horizontales » (sociétés coopératives de commerçants détaillants, groupements de commerçants détaillants sui generis).

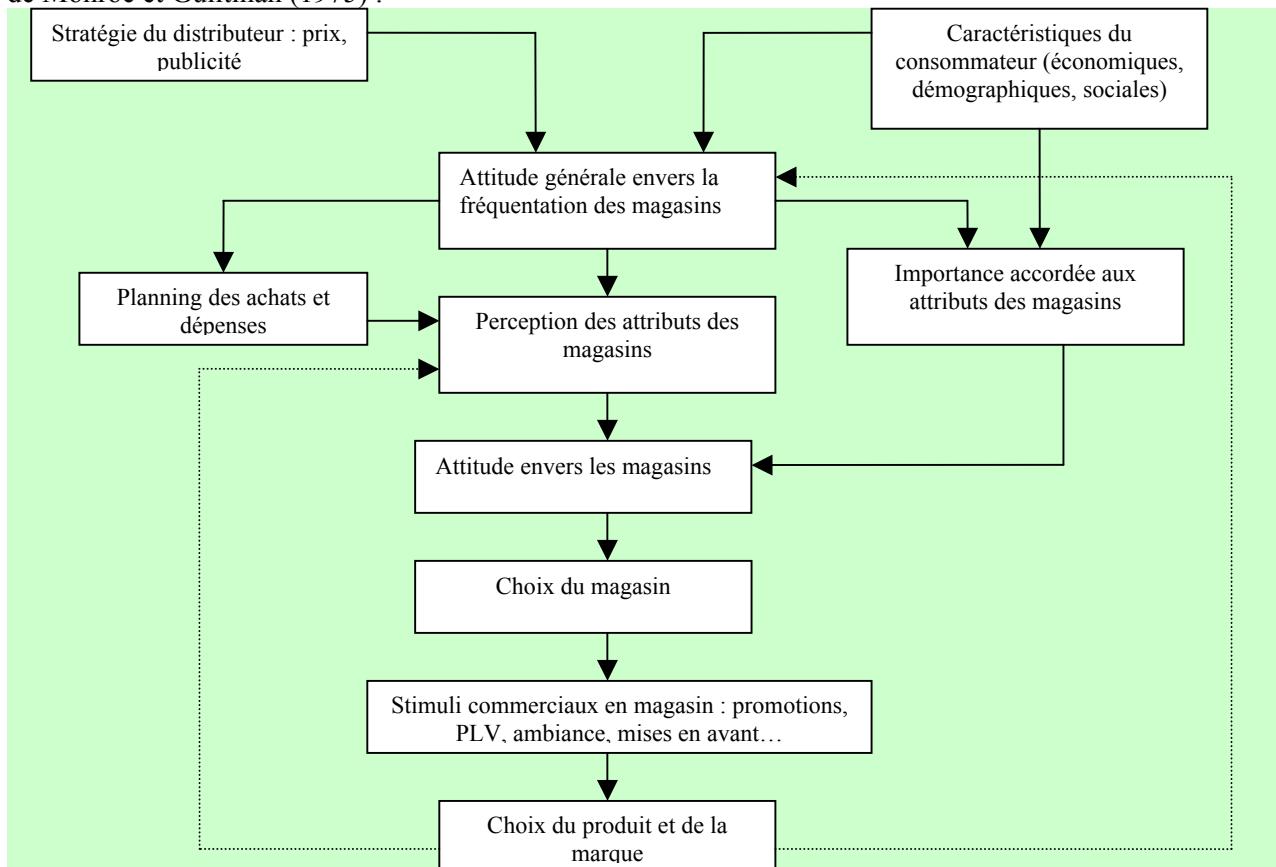
Le 3^{ième} chapitre est consacré au comportement du consommateur : processus de magasinage (choix du magasin), comportements au sein des surfaces de vente. Les auteurs rappellent notamment la classification des motivations de magasinage par Tauber ainsi que leurs implications pour les magasins :

	Motivations	Implications pour les magasins
Mobiles personnels	Chercher à rompre la routine du quotidien.	Théâtraliser l'offre (ex. : Natures et Découvertes), réaliser des semaines à thèmes (ex. : semaine Italienne aux Galeries Lafayette).
	Se tenir au courant des nouveautés.	Créer des rayons « nouveautés » qui changent fréquemment (ex. : Fnac, Virgin), changer ses vitrines tous les jours (ex. : Colette).
	Réaliser de bonnes affaires.	Réaliser des soldes, des promotions, des lots, etc. (ex. promotions Gap sur les produits restés en rayon depuis plus d'un mois).
	Entreprendre une activité physique.	Aider le client à découvrir tout l'espace du magasin avec de larges allées (ex. : Auchan Val d'Europe) ou création de lieux qui donnent envie de tout explorer (ex. : centre commercial en plein air « Bercy Village »).
	S'imprégner d'une ambiance.	Trouver une correspondance sensorielle en déclinant l'enseigne sur le plan musical, olfactif, tactile, visuel...
Motivations sociales	Rechercher des contacts sociaux.	Créer des lieux de vie, favoriser le lien entre clients, entre clients et vendeurs.
	Acquérir un statut : être accueilli, servi, bénéficier d'attentions...	Enrichir le service au client (ex. : magasins Levis retouches gratuites ; offre d'une boisson si attente chez Caroll ou Jean-Louis David).
	S'assimiler à un groupe qui partage les mêmes centres d'intérêt.	Embaucher des vendeurs passionnés par les produits (ex. : sport, informatique), favoriser le contact entre clients (rencontres).
	Se changer les idées voir du monde, s'accorder une récompense, compenser sa solitude ou une tension familiale ou professionnelle.	« Fun shopping » avec univers ludiques (ex. : Mégastores Adidas).
	Jouer un rôle : consommatrices se percevant comme chargées d'approvisionner le foyer.	Créer des typologies de consommateurs selon leurs caractéristiques sociodémographiques (notamment selon le nombre d'enfants) et leur adresser des offres personnalisées.

Le processus de choix des magasins par les consommateurs intègre des variables liées au « contenant » (le magasin lui-même avec sa localisation, son architecture, son agencement, etc.), des variables liées au « contenu » (ex. : assortiment, prix, services) et à l'organisation marchande (ex. : facilité pour trouver les produits, absence de ruptures de stocks, attentes aux caisses). Il faut aussi différencier les variables propres

au consommateur (ex. : localisation par rapport aux commerces, moyens de locomotion, âge, temps disponible, etc.) et celles liées à la stratégie du distributeur (ex. : nombre de commerces disponibles, facilité d'accès, caractéristiques des magasins, politique commerciale).

Selon les auteurs, la représentation modélisée la plus complète du **processus de choix des magasins** est celle de Monroe et Guittinan (1975) :



Les auteurs insistent sur plusieurs aspects :

- L'influence du produit sur le processus d'achat (ex. : comportements de fréquentation routiniers pour les biens de consommation courante, à faible implication ; processus extensif pour les produits anomaux, à forte implication, d'achat moins fréquent).
- Le rapport de force enseigne / marque :

Importance de l'enseigne	Importance de la marque	
	Faible	Elevée
Faible	Flânerie, sans objectif d'achat précis, curiosité du consommateur, désir de découverte, recherche de variété des lieux d'achat et des produits	Recherche du point de vente qui vend la marque cherchée, fidélité, rôle du merchandising et autres facteurs d'ambiance faible.
Elevée	Fidélité au magasin pour des raisons matérielles ou affectives. Sélection des produits à l'intérieur du point de vente sous influence forte du merchandising et des facteurs d'ambiance.	Relation privilégiée avec le point de vente. Consommateur prêt à un effort pour se déplacer.

- L'influence du prix, cité souvent comme première raison de fréquenter un magasin alors que diverses études montrent que les clients méconnaissent assez largement les prix de la plupart des produits. Les auteurs montrent que le degré de sensibilité au prix varie selon les individus et que le niveau réel des prix d'un magasin à moins d'importance que son image prix, elle-même induite par divers facteurs tels que l'ancienneté dans la zone de chalandise (1^{er} arrivé souvent perçue comme moins cher, importance de l'intensité promotionnelle et publicitaire, importance de la surface de vente, etc.).

→ L'influence de l'image du magasin induite par des éléments cognitifs (connaissances acquises par le consommateur sur l'enseigne) mais aussi affectifs. Qualité des produits, prix, choix et service sont des variables essentielles pour la construction de l'image d'une enseigne. Les auteurs soulignent que pour réduire la complexité de ses choix et la durée du traitement des informations, le consommateur compare les offres à une enseigne de référence qu'il juge typique de la catégorie de produit (ex. : Fnac pour les produits hifi-son). La « typicalité » d'une enseigne est liée à trois paramètres : ancienneté de la formule, apparence externe du magasin, organisation et ambiance intérieure.

Selon les auteurs, le comportement du consommateur à l'intérieur des surfaces de vente peut être influencé avec plusieurs leviers marketing :

- Le personnel de vente : élément clé du magasin pour orienter le consommateur dans ses choix. La force de vente représente un « supplément d'âme » qui devrait permettre au distributeur de personnaliser sa relation avec le client. Il est plus que souhaitable que les vendeurs restent longtemps dans le même magasin, qu'ils apprennent à reconnaître les clients qui viennent fréquemment et qu'ils s'intéressent à eux autrement que pour les pousser à acheter un article complémentaire.
- Les promotions : diverses études montrent qu'il n'existe pas de lien significatif entre le marketing promotionnel et le fait de visiter un magasin ; par contre, les promotions semblent efficaces pour susciter un surplus de ventes à court terme. Toutefois, le lien entre promotions et ventes en magasin est loin d'être systématique quand l'analyse porte sur les catégories de produits pendant plusieurs semaines. En effet, les ventes supplémentaires sur telle marque ou format sont compensées par une baisse sur les autres produits et beaucoup d'articles pouvant être stockés, l'effet positif de la promotion est suivi d'une période de chute des volumes vendus.
- L'atmosphère du magasin : éléments liés à l'environnement physique (musiques, odeurs, couleurs, lumières) et social (style vestimentaire des vendeurs et des clients, gestion de la foule).

Les spécificités du comportement du consommateur dans le commerce électronique sont analysées : recherche d'information et formation de l'attitude sur Internet, modalités de réalisation d'un acte d'achat sur un site d'e-commerce. La recherche d'information sur un site marchand diffère en plusieurs points de la recherche d'information en magasin réel ce qui a des implications marketing :

	Conséquences marketing
Pas de vendeurs	Mise en place de centre d'appel et personnalisation par exploitation des bases de données clients (collectées grâce à l'observation du comportement du client sur le site).
Pas d'interactions avec les autres clients	Mise en avant sur les sites de rubriques d'expression de l'avis des internautes sur les produits.
Pas d'informations polysensorielles pour évaluer le produit	Nécessité de mettre en place un système de description sensorielle des produits.
Coût de la recherche	Paiement de la connexion mais absence de frais de déplacements pour rechercher et comparer les offres.

Selon les auteurs, l'internet reste un média « froid » pour certains consommateurs qui ne perçoivent pas son intérêt : pour eux, le magasinage est un acte social qui permet de sortir de chez soi, de voir du monde, de discuter avec des vendeurs (voir plus haut : motivations sociales selon Tauber). Ce frein est très fort chez les consommateurs qui ne valorisent pas le temps gagné par une commande sur Internet et qui sont à la recherche de lien social à travers leurs actes d'achat.

Une partie est consacrée à la gestion de la relation client définie comme l'exploitation de l'ensemble des données collectées sur les clients, afin de leur faire des offres personnalisées dans le but de créer une relation durable avec l'enseigne. Les moyens susceptibles d'être utilisés sont présentés, notamment les cartes de fidélité. Les auteurs soulignent que celles-ci ne permettent pas forcément de développer une véritable relation entre le client et l'enseigne. Pour qu'il y ait relation, il faut un échange ce qui implique de :

- s'engager sur le long terme en évitant de mener uniquement des opérations ponctuelles ;
- proposer au consommateur une relation « gagnant-gagnant » ;
- s'assurer de la cohérence entre les objectifs marketing et les moyens mis en oeuvre en gestion des ressources humaines.

Selon les auteurs, la satisfaction du client dépend de divers éléments dont l'impact sur la satisfaction est plus ou moins élevé :

Eléments	Exemple : une GSA	Contribution à la satisfaction
Les éléments « basiques » : service de base	Logistique, rapport qualité-prix, choix des produits, marchandise disponible, facilité pour trouver les produits, propreté, amabilité du personnel...	Nécessité d'un certain niveau pour ne pas rendre le client insatisfait ; ne déterminent pas la satisfaction du client de manière positive et contribuent peu à le différencier des concurrents.
Les éléments « plus »	SAV, activités pour enfants, services proposés dans les rayons, information sur l'origine des produits, promotions...	Contribuent à un très haut niveau de satisfaction mais n'influencent pas la satisfaction de manière négative s'ils ne sont pas présents.
Les éléments « clés »	Extérieur du magasin, cadre intérieur, couleurs agréables, odeurs plaisantes, disposition des rayons, signalisation...	Contribuent pleinement à la satisfaction du consommateur en positif ou en négatif.
Les éléments « secondaires »	Possibilité d'avoir des sacs gratuitement, accès possible à un distributeur automatique, livraison à domicile, etc.	Participant très faiblement à la satisfaction du client.

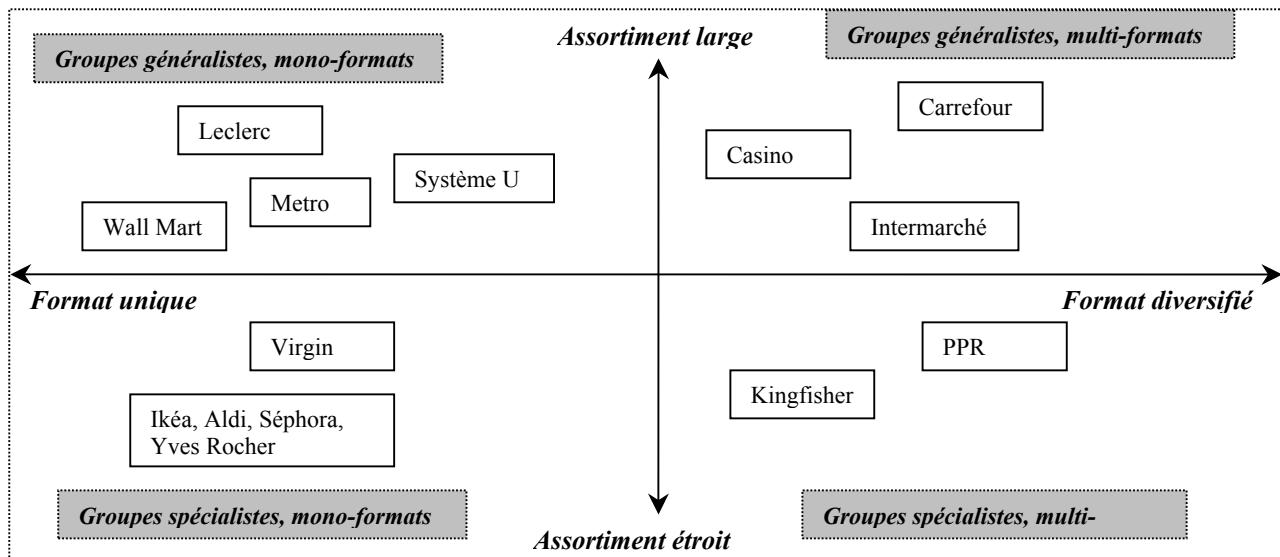
La suite de l'ouvrage traite de plusieurs autres aspects importants relativement classiques :

- la gestion des canaux de distribution (chapitre 4 de la première partie) ;
- les spécificités du marketing dans les entreprises de distribution : marketing de la distribution (chap. 5 : positionnement des enseignes, techniques de marketing en point de vente et de merchandising), informations et études (chap. 6 : sources d'information, décisions et prévisions sur les produits, études sur les enseignes et les marques de distributeur), la localisation des points de vente (chap. 7 : décisions de localisation, études de localisation).

La troisième partie est consacrée aux aspects managériaux et stratégiques. Sont abordés de façon détaillée, en premier, les stratégies des entreprises de distribution (chap. 8). Les auteurs soulignent, tout d'abord, la différence entre une « chaîne » (ensemble de magasins - « maillons » dont la faiblesse réside dans le maillon le plus faible) et un « réseau » caractérisé par des interactions entre les magasins pour un management plus efficace. Ils présentent ensuite les particularités de l'analyse stratégique dans la distribution :

- Principaux défis : ajouter de nouveaux points de vente pour assurer une expansion rapide, maintenir l'uniformité du concept, être capable de réactivité locale face aux attaques des concurrents, adapter le système global du réseau aux évolutions du concept.
- Notion de « concept-magasin avec des composants permanents (ex. : taille, formule de vente) et des composants évolutifs de nature plutôt managériale (ex. : savoir-faire, maîtrise de la taille et de la formule de vente, etc.).
- Définition des objectifs : chiffre d'affaires, parts de marché, profit, rentabilité des capitaux investis, dimension du réseau, ampleur de l'assortiment, couverture territoriale.

Selon les auteurs, trois dimensions jouent un rôle essentiel dans la définition des stratégies des distributeurs : la diversité des formats, la largeur de l'assortiment, la couverture territoriale.



A travers la typologie proposée par Davidson, Sweeney et Stampfl, les auteurs rappellent ensuite les principales stratégies de développement national :

Stratégies	Caractéristiques
Expansion	Implantation des nouveaux points de vente (PdV) sur de nouvelles aires de marché en visant des segments de clientèle connus. Cinq sous stratégies de couverture territoriale sont distinguées (voir infra).
Pénétration	Implantation de nouveaux PdV dans des aires de marché où sont déjà présents des magasins positionnés sur le même créneau et appartenant à la même société. Cinq sous stratégies sont possibles : remplissage systématique des poches de croissance afin d'occuper le terrain et constituer des barrières à l'entrée, agrandissement de magasins afin d'élargir l'offre-client et renforcer l'attractivité, implantation de magasins sur des marchés secondaires rentables (ex: villes petites et moyennes), utilisation d'emplacements libres ou reconvertis, acquisition de points de vente existants.
Amélioration des performances	Modernisation des PdV (modification de la surface de vente, réaménagements, relocalisation éventuelle...) pour les rendre plus attractifs (avec recentrage de l'offre sur les lignes de produits les plus rentables).
Diversification	Implantation de nouveaux PdV dans des aires de marché nouvelles en visant de nouveaux segments de clientèle.
Intensification	Implantation de nouveaux PdV dans les aires de marché où la première enseigne est présente mais en visant de nouveaux segments de clientèle implantés (ex. : ouverture de magasins de proximité dans les mêmes aires de marché que les grandes surfaces de l'enseigne).
Repositionnement	Modification des PdV existants afin d'attirer une nouvelle cible de consommateurs.

Les réseaux de distribution sont aussi caractérisés par leurs stratégies spatiales. Il est notamment possible de distinguer des stratégies de localisation (implantation de magasins au niveau local) et des stratégies de couverture territoriales.

Les stratégies de localisation locale impliquent d'arbitrer :

- entre implantation en centre-ville ou en périphérie ;
- entre attraction polaire et attraction passagère : les clients peuvent constituer un « stock » (personnes situées à une distance plus ou moins proche du point de vente : clientèle de proximité) ou un « flux » (clientèle passagère ; ex. : touristes, banlieusards se déplaçant sur leur lieu de travail). Dans le cas d'une clientèle « flux », la stratégie de localisation doit privilégier les magasins près des gares, aéroports, voies et noeuds de communication, zones industrielles et immeubles de bureaux. Mais, dans la réalité, il n'y a pas réellement opposition entre « stock » et « flux » : les magasins sont à la fois l'un et l'autre dans des proportions variables.

Les **stratégies de couverture géographique ou territoriale** sont mises en œuvre par les entreprises de distribution qui se développent en chaînes ou en réseaux (phénomène de **réticulation**). Dans ce cadre, la stratégie d'expansion peut être déclinée en cinq sous-stratégies :

Expansion contiguë ou « contagion »	Implantation de PdV dans des aires de marché proches de celles où sont déjà situés des magasins du réseau ; cela donne des avantages logistiques (ex. : utilisation de l'organisation des approvisionnements existante) et commerciaux (ex. : absence d'investissements publicitaires importants).
« Têtes de pont »	Nécessaires si la concurrence commence à verrouiller un territoire en cherchant à occuper les meilleurs emplacements.
Effet de grappe	Implantation de plusieurs PdV en même temps avec un objectif de parts de marché élevé. Cela permet de réduire les coûts de publicité et de logistique et de verrouiller les marchés avant la concurrence.
Stratégie d'écrémage	Localisation des PdV de façon à exploiter des marchés - cibles rentables quelle que soit leur localisation (ex. : boutiques de luxe).
Acquisition	Achat de PdV existants afin de gagner du temps dans la conquête des territoires : clientèle déjà plus ou moins fidélisée, efforts de communication minimes.

La fin de ce chapitre 8 est consacrée à l'internationalisation. A la suite d'un rappel historique sur l'internationalisation des principaux groupes de distribution, les auteurs indiquent que deux éléments sont importants : l'innovation et la taille. Le choix du pays est aussi crucial, notamment avec à travers la prise en compte de facteurs tels que l'influence de l'Etat et de la réglementation, le comportement d'achat des consommateurs et l'intensité concurrentielle.

Lors du processus d'internationalisation, les distributeurs peuvent envisager divers les modes d'entrée :

	Avec contrôle	Sans contrôle
Avec investissement	<ul style="list-style-type: none"> - Développement interne : ouverture de points de vente en propre ce qui est long et coûteux. - Acquisition : moyen le plus rapide et le plus coûteux pour prendre des positions dans un pays. - Filiale commerciale majoritaire : contrôle de la gestion et partage des risques avec des investisseurs locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Joint venture. : coopération avec une entreprise locale afin de mieux s'adapter au marché. - Participation minoritaire : n'autorise pas le contrôle mais permet d'observer le marché.
Sans investissement	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat de gestion : permet au distributeur de gérer des PdV à travers des contrats de prestation de services. 	<ul style="list-style-type: none"> - Franchise, concession (rappel : selon la théorie de l'agence, franchise et concession responsabilisent le commerçant, moyennant une redevance).

De façon générale, l'internationalisation implique de choisir entre « globalisation » (volonté de proposer partout dans le monde le même produit, la même communication, le même marketing...) ou « multinationalisation » (adaptation selon les pays). Selon Salmon et Tordjman, la différence entre multinationalisation et globalisation est liée à la présence ou non d'une centralisation en matière de prix, d'assortiment et de service. Dans la réalité, la globalisation est peu fréquente. Les principales entreprises européennes ont développé des stratégies multinationales.

Le chapitre 9 est consacré à la logistique, définie, au sens strict, comme un « ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis vers les clients ». Il est possible de différencier trois types d'opérations logistiques qui recouvrent à la fois des flux physiques et des flux d'information :

- Les opérations de mise à disposition des produits aux clients : transports (usine - entrepôt, entrepôt(s) - points de vente), manutention, stockage (en entrepôts ou sur plates-formes), préparations (contrôle avant stockage, commandes, emballages, étiquetages...).
- Les opérations administratives qui permettent la réalisation matérielle des opérations physiques : traitement administratif des commandes (clients, fournisseurs), tenue des stocks, suivi des actions entreprises (tableau de bord...).
- Les opérations de planification : prévision de la demande, programmation des approvisionnements, ordonnancement des transports de livraison...

Pendant longtemps, les industriels et les grossistes ont été les principaux opérateurs de la logistique de distribution (rappel historique détaillé dans l'ouvrage). Les entreprises de distribution en prennent progressivement le contrôle et se chargent directement ou indirectement de l'approvisionnement de leurs

points de vente. L'enjeu est essentiel en terme de productivité et de compétitivité : les coûts logistiques représentent, en moyenne, 50 % des charges (1^{er} poste de charge avant les frais de personnel). **L'intégration logistique offre de nombreux avantages aux distributeurs :**

- Centralisation des stocks dans des entrepôts (réduction des stocks de sécurité, augmentation de la surface de vente dans les PdV, localisation dans des zones ayant des prix fonciers faibles...).
- Massification des flux permettant de mieux maîtriser les coûts d'achat (avec possibilité d'abaissement du seuil de revente à perte) ainsi que les coûts d'administration des ventes, de préparation de commandes et de transport, etc.
- Efficacité : livraisons aux PdV (définition de tranches horaires précises de livraison permettant une meilleure gestion des quais, des moyens de manutention, des personnels), transfert d'opérations logistiques des PdV vers les entrepôts (contrôle de conformité, mise en place de protections antivol, rangement des produits dans les réserves...).
- Gestion des assortiments : élargissement de l'offre et possibilité de concurrencer les marques nationales (ex. : référencement de petits fournisseurs sans organisation logistique propre), homogénéisation avec politique commune à tous les PdV (développement des marques de distributeur, catalogues régionaux ou même nationaux).

Pour les distributeurs, intégrer la logistique ne nécessite pas forcément des investissements élevés (effectifs, moyens matériels). Beaucoup de grands distributeurs (ex. : Carrefour, Cora) sous-traitent les opérations de mouvements physiques et / ou administratives à des prestataires spécialisés, tout en conservant la maîtrise des opérations de contrôle avec une équipe réduite et un système informatique développé. Selon les auteurs, les principales raisons de cette orientation sont les suivantes :

- Concentrer les ressources humaines et financières sur le métier de base : la vente.
- Réduire les coûts (économies d'échelles réalisées par les prestataires) et transformer les charges fixes (liées à la possession des moyens logistiques) en charges variables (prestations des sous-traitants).

A la suite des développements sur l'intégration logistique, les auteurs abordent la logistique comme enjeu stratégique à travers deux aspects :

→ Le référencement : une erreur de référencement induit des coûts élevés (perte de m² de surface de vente, ressource rare ; coûts logistiques). Pourtant l'analyse des pratiques montre une absence totale de consensus entre les différents groupes de distribution aussi bien pour le choix des critères que pour l'évaluation des produits à partir de ces critères. Les circonstances du référencement jouent un grand rôle. Toutefois, diverses recherches montrent l'importance croissante des critères logistiques (en tant que facteurs qui facilitent le déroulement des transactions). Il s'agit de critères techniques (ex. : normalisation des unités de charges tels que palettes, camions... ; échanges de données informatisées) ou organisationnels.

→ Nouvelles formes de relations entre producteurs et distributeurs autour de la logistique :

▷ Gestion Partagée des Approvisionnements : stratégie de réapprovisionnement continu où l'industriel propose les approvisionnements en fonction de sa connaissance des mouvements de stocks de ses produits vers les magasins ou même, en fonction de sa connaissance des ventes de ses produits en magasins. La GPA peut être très poussée avec des solutions telles que VMI (Vendor Managing Inventory) ou CFPR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment). En VMI, l'industriel décide directement des approvisionnements et les commandes ne sont plus validées par le distributeur. En CFPR, les décisions de réapprovisionnement ne se fondent plus sur l'historique de données et des ajustements aléatoires, mais sur une collaboration étroite entre distributeur et fournisseur.

▷ « Cross-docking » : les commandes de chaque magasin sont préparées directement par le fournisseur ce qui simplifie substantiellement le travail d'allottement (répartition des marchandises entre les différentes surfaces commerciales) au niveau de la plate-forme du distributeur.

La dernière section du chapitre 9 est consacrée à la gestion des flux d'information. Pour éviter les désordres informationnels altérant la qualité de l'information et, par conséquent, la qualité des décisions, les acteurs de la chaîne logistique s'appuient sur les TIC. Il s'agit d'obtenir une fluidité de l'information entre les partenaires en automatisant et en rationalisant l'administration de l'information accrochée aux flux de marchandises. Les auteurs abordent ainsi :

→ Les techniques d'identification automatique qui permettent de caractériser de manière très précise les flux physiques (produits, cartons, palettes, conteneurs, moyens de transport) : code EAN 13 (sur les unités de vente), code EAN 128 (unités logistiques en entrepôts), étiquettes intelligentes ou étiquettes radiofréquence, moyens de saisie et d'impression (scanners, imprimantes à codes, terminaux portables, etc.). En se déplaçant, le produit émet des informations sur l'état de sa demande et sur les différents moments de sa circulation. En retour, chaque information déclenche des opérations physiques (de production, de distribution, etc.).

→ L'échange de données informatisé (EDI) : la gestion des flux physiques implique un nombre croissant d'acteurs (dotés de structures informatiques plus ou moins différentes), une augmentation des informations échangées, un pilotage « tendu » par l'aval (tensions liées aux flux tendus logistiques et informationnels)... Cela rend indispensable un système d'information capable de saisir et analyser les informations associées aux flux physiques : cela permet d'anticiper les aléas, de corriger et d'accompagner les flux physiques. L'EDI, en autorisant le transfert de données structurées selon des messages préétablis et normalisées, apparaît comme un moyen technique de transmission rapide et comme un outil de formalisation des échanges. Il concerne les messages liés aux transactions commerciales (ex. : fiche-produit, commande, listes de prix, factures), les messages de transport (ex. : réservation ferme, confirmation de réservation) ou encore les messages avec les établissements financiers (ex. : ordre de paiement multiple, avis de paiement). L'EDI apparaît comme une technologie de rationalisation des transactions commerciales et des systèmes d'informations. Cette rationalisation a pour objectif non seulement d'automatiser les informations quotidiennement les plus utilisées, mais aussi de permettre aux partenaires d'obtenir une information de qualité (transmission en temps réel, fiabilité et précision des données).

Le dernier chapitre de l'ouvrage est consacré au management des entreprises de distribution. Selon les auteurs, les problèmes managériaux essentiels pour la plupart des groupes de distribution sont ceux de la maîtrise de la taille et l'identification des risques liés à l'hétérogénéité. En effet, le développement rapide des entreprises de distribution a produit des groupes difficiles à maîtriser. Dans un certain nombre de groupes importants, les logiques financières et de marché l'ont emporté sur la fiabilisation de la gestion des ressources humaines. Compte tenu de ce contexte, les groupes de distribution doivent :

- Effectuer un « audit » reposant sur la démarche de Mintzberg afin d'identifier les différentes catégories d'acteurs et les trois cercles de partenaires périphériques (les partenaires technique indispensables, les interlocuteurs administrativement incontournables, les apporteurs d'image).
- Veiller à leur culture d'entreprise, définie comme « ensemble spécifique de savoir-faire, de rituels, de références et de valeurs partagées qui caractérisent les membres d'une organisation par rapport à ceux d'une autre entité comparable ». Conforter la culture de l'entreprise nécessite d'évaluer les représentations des personnels et de redresser les biais cognitifs ou les croyances erronées éventuelles (communication interne, formation, animation managériale).

Le chapitre aborde aussi le recrutement et la formation dans les entreprises de distribution. La gestion des ressources humaines apparaît comme un enjeu important : sous la contrainte d'une concurrence élevée, les entreprises de distribution doivent recruter et conserver un personnel aux compétences de plus en plus diversifiées. Pourtant divers indicateurs montrent que cet aspect a été longtemps sous estimé. Le recrutement et la fidélisation d'un personnel compétent, capable d'assurer un développement durable sont des difficultés récurrentes pour les groupes de distribution. Le nombre de candidats de qualité n'est pas toujours suffisant, le risque de turnover est souvent élevé. En conséquence, les efforts dans les domaines de la formation des personnels et de la gestion des carrières sont indispensables.

La fin du chapitre est consacrée à la qualité : en raison de leur puissance et de leur notoriété, les chaînes de distribution sont de plus en plus perçues comme les garantes de la qualité et de la sécurité des produits vendus. Cela implique de leur part une vigilance accrue et un effort de formation et d'information des personnels.

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale	+	Quelques exemples peuvent être utiles pour illustrer un cours. Le niveau de connaissance est élevé. Certaines parties sont utiles à l'enseignant de terminale marketing qui souhaite développer ses connaissances sur certaines parties du programme (ex. : le comportement du consommateur, la logistique).
	BTS commerciaux	+++	Indispensable pour les enseignants qui souhaitent renforcer leurs connaissances dans le domaine du marketing et du management dans les réseaux de distribution. L'ouvrage comporte les notions théoriques de base présentes ou sous jacentes aux programmes du Bts MUC.
Pour la préparation à un concours	Capet	+	Utile, dans la même optique que celle signalée pour les classes de terminale.
	Agrégation	+++	Lecture indispensable. Il s'agit là d'un des ouvrages de fond dans le domaine du marketing et du management de la distribution.
Pour la culture générale		++	Utile à tous ceux qui s'intéresse à l'évolution et au fonctionnement de la distribution.