

Vers une rhétorique de l'infra-ordinaire en grandes surfaces :
des modèles logistiques à repenser ?

Olivier BADOT

ESCP-EAP, IAE de Caen-Basse Normandie et University of Ottawa

ESCP-EAP European School of Management

79 Avenue de la République

75543 Paris Cedex 11 (France)

E-mail : obadot@escp-eap.net

Gilles PACHE

Université Montpellier I

Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management

Espace Richter, Rue Vendémiaire, Bât. E, CS 19519

34960 Montpellier Cedex 2 (France)

E-mail : gpache@univ-montpl.fr

Vers une rhétorique de l'infra-ordinaire en grandes surfaces : des modèles logistiques à repenser ?

Résumé

Les grands distributeurs se sont appropriés les problématiques logistiques dans le but d'optimiser les systèmes d'approvisionnement de leur réseau de magasins. L'objectif est de mettre en œuvre des outils de management qui aboutissent à un niveau élevé de disponibilité des produits. Le management logistique se fonde ainsi sur une approche rationaliste et utilitariste cherchant à atteindre une sorte d'idéal de fluidité des flux, sans aucune rupture le long de la chaîne d'approvisionnement, seule manière de satisfaire pleinement le consommateur. La note de recherche souhaite remettre en question cette vision dominante de la logistique. Elle indique que certaines enseignes développent aujourd'hui une rhétorique de l'infra-ordinaire qui s'appuie sur des scénarisations originales : désordre organisé dans les linéaires, opérations promotionnelles « coup de poing », ruptures volontaires en magasin, etc. Elles devraient conduire à un amendement des modèles logistiques dans les prochaines années, en mobilisant de nouveaux critères de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Abstract

The large retailers are interested in logistical problems for optimizing the supply systems of their outlets. The objective is to implement management tools which lead to a high level of product availability. Logistical management is thus based on a rationalistic and utilitarian approach trying to reach an ideal of flow fluidity, without any stock-out along the supply chain, the only way to fully satisfy consumers. This research note wishes to question this dominant vision of logistics. It indicates that some large retailers are developing a rhetoric of infra-ordinary today which leans on original stagings: product mess in the aisles, "spot" promotional operations, voluntary stock-outs in outlet, etc. They should lead to a transformation of logistical models in the next few years, by creating new criteria of measurement of the supply chain performance.

Mots clés

Infra-ordinaire, management logistique, marketing expérientiel, réenchantement, *shopping experience*.

Vers une rhétorique de l'infra-ordinaire en grandes surfaces : des modèles logistiques à repenser ?

Longtemps confinée à une approche opérationnelle, liée à des questions de transport et de gestion des stocks, la logistique a désormais un statut reconnu comme démarche de management à dimension stratégique. Il est effectivement incontestable que la maîtrise des flux physiques et informationnels, afin de mettre à disposition au consommateur le bon produit au bon moment et au bon endroit, sans litige d'aucune sorte, constitue un élément majeur dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Nul doute, par exemple, qu'une politique de délocalisation d'activités industrielles, en vue de réduire les coûts de production, ne pourra réellement se concrétiser qu'en présence de systèmes logistiques extrêmement sophistiqués et performants, sous peine d'être incapable de servir la demande dans de bonnes conditions. Paradoxalement, les distributeurs ayant développé un réseau plus ou moins important de magasins de grandes surfaces sont restés étrangers à la « révolution logistique », en confiant à leurs fournisseurs industriels ou aux grossistes le soin de les approvisionner. La rupture dans cette trajectoire bien identifiée a été d'autant plus brutale, à la fois pour les praticiens et pour les chercheurs en management.

En effet, depuis un peu plus de vingt ans, les grands distributeurs ont décidé de prendre le contrôle de la partie de la chaîne logistique qui fait le lien entre les usines des fournisseurs et les points de vente, encore appelée par Bowersox et Morash (1989) canal logistique. Concrètement, plutôt que de recevoir les produits franco magasin, les grands distributeurs préfèrent aujourd'hui les regrouper préalablement sur quelques entrepôts et/ou plates-formes, voire directement les enlever dans les usines. Leur objectif est prioritairement d'améliorer l'efficacité des opérations logistiques, tant en termes de coût que de service, pour accroître la compétitivité dans un environnement commercial de plus en plus féroce. Le sous-entendu est que seule la parfaite maîtrise du canal logistique permet au grand distributeur d'élever le niveau de disponibilité des produits en magasin, et par conséquent d'accroître la satisfaction du consommateur. Il s'agit sans aucun doute d'un postulat fort qui se fonde sur une double hypothèse : d'une part, le consommateur est capable d'isoler (et évaluer) la performance logistique dans l'offre de produit-service qui lui est faite ; d'autre part, il est tout particulièrement sensible à cet élément singulier lors du processus de choix. Aurifeille *et al.* (1997) ont souligné les limites d'un tel raisonnement oubliant les préceptes majeurs de la pensée marketing.

Nous souhaitons aller encore plus loin en indiquant que la performance logistique n'est plus celle que l'on croit, du moins si l'on se réfère à la scénarisation du prix bas aujourd'hui proposée par des enseignes comme Leclerc, Costco ou Wal-Mart. Pour elles, la question n'est plus de parvenir à une performance logistique fondée sur la disponibilité maximale des produits dans un espace marchand rigoureusement organisé, mais plutôt de penser de multiples mises en scène : mise en scène de piles de produits, de gros conditionnements, etc., qui symbolisent visuellement le principe de l'économie d'échelle (des prix unitaires bas rendus possibles par des achats en masse) ; mise en scène de chariots de produits traînant dans des allées, de produits sortis de leurs emballages, de lots, etc., qui laissent à imaginer des liquidations partielles du stock, et donc, une fois de plus, des prix moins élevés, de bonnes affaires (Badot, 2001, 2005). Dans un tel contexte, où le distributeur fonde son positionnement sur une rhétorique de

l'« infra-ordinaire » magnifiant le magasin comme un pseudo-entrepôt, la logistique ne peut plus évidemment s'appuyer sur les mêmes ressorts décisionnels... L'objet de la note de recherche est double. D'une part, nous souhaitons souligner les contradictions symboliques et de nature entre les modèles dominants de la logistique de la grande distribution et la rhétorique des points de vente basée sur l'infra-ordinaire pour, d'autre part, à partir de quelques fondamentaux de la pensée logistique, suggérer en quoi l'amendement de ces modèles est nécessaire dans l'environnement commercial d'aujourd'hui.

1. Vers un « réenchancement infra-ordinaire » dans la grande et moyenne distribution occidentale

Si, dans la lignée de Tauber (1972), de Kotler (1973) et de Holbrook et Hirschman (1982), le magasinage – au sens de visite et de pérégrination dans le magasin, et non de seul achat – est considéré comme une expérience, une *shopping experience*, la recherche académique comme le monde professionnel semblent en avoir proposé un positionnement tendant du côté du spectaculaire et de l'extraordinaire. La mise en œuvre se doit d'être « originale », « hors de prix », « mémorable », « inoubliable », « magique », etc., et les lieux considérés comme emblématiques de ces stratégies de réenchancement de l'expérience de magasinage sont – dans une tradition toute veblienienne – immenses et spectaculaires : Disneyland, Nike Town, Mall of America, etc. (Hetzl, 1997 ; Gottdiener, 1998 ; Pine et Gilmore, 1999 ; Shaw et Ivens, 2002). Comme l'énoncent LaSalle et Britton (2003) en sous-titre de leur livre *Priceless*, il s'agit « *to turn ordinary products into extraordinary experiences* ».

Faisant le constat d'un certain nombre d'échecs (Dive, la chaîne de restaurants créée par Steven Spielberg, par exemple), ou de cas de lieux commerciaux réenchantés ayant rencontré des sérieux problèmes (Planet Hollywood, Val d'Europe), une seconde voie s'est intéressée aux grandes surfaces spécialisées, notamment de bricolage (Badot, 1996), aux clubs entrepôts (Badot, 2001) et aux *superstores* nord-américains (Badot, 2005). Cette voie analyse l'« expérience de magasinage ordinaire » comme une source de valeur, non pas due à une forte stimulation sensorielle ou à une exaltation esthétique intense, mais à une gratification hédonique « microbienne » telle que conceptualisée par De Certeau (1990, 1994) et Maffesoli (1990), comme un « réenchancement du quotidien » (Badot et Filser, 2005).

1.1. L'élargissement de la notion de *shopping experience*

Indépendamment des erreurs tactiques commises par les sites hautement réenchantés (du fait, souvent, d'un excès de « souffle entrepreneurial »), entraînant le plus souvent un sur-positionnement (priorité au seul *store design* vs. cohérence du *retailing mix*, étalonnage du *mix* du réseau sur le seul magasin amiral, oubli des facteurs de contingence de base [contraintes environnementales, concurrence, ciblage, etc.]), les sources de valeur dans le commerce semblent avoir évolué. En effet, comme l'explique Holbrook (1999), la valeur-consommateur est aujourd'hui moins créée par des offres (produits, marques ou magasins), fournissant aux clients des signaux permettant d'exprimer un statut social (réel ou fantasmé), que par des expériences accroissant le

niveau d'estime de leurs pairs et de leur famille à leur égard. Le « client rusé » semble donc remplacer le « client ostentatoire ». D'ailleurs, de nos jours, même les catégories aisées de clientèle semblent – comme par un processus inverse à la « théorie des gouttelettes » de Simmel (1904/1984) – influencées par les symboles de la vie quotidienne, du monde du travail ou de la rue, comme en témoigne le succès de marques comme Von Dutch, Hummer ou Caterpillar.

C'est sans doute cette tendance générale valorisant l'infra-ordinaire – pour reprendre l'heureux mot de Perec (1989) – qui, au-delà de la seule dimension économique, explique le succès croissant des formules et enseignes de *hard* et de *soft discount* et, plus généralement, d'une distribution *discount* mettant en scène des univers symbolisant moins le luxe et le snobisme que l'usine et l'entrepôt. Lidl a d'ailleurs atteint, en 2005, 4,1 % des parts de marché française des grandes et moyennes surfaces, ce qui représente tout de même 40 % des parts de marché de l'enseigne Auchan (Lauer, 2005b). En effet, le *design* de ces magasins (palettes, piles, *racks*, caisses en carton, faible éclairage, etc.), comme leur positionnement, semblent produire une perception allant de la pure fonctionnalité au « récit des prix bas », de la lisibilité de l'offre à la « chasse au trésor » (Badot, 2001).

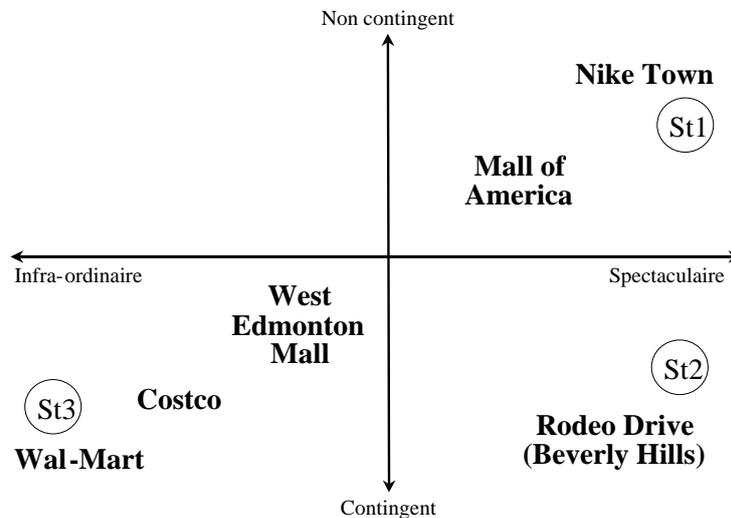
L'élargissement de la notion d'« expérience de magasinage » permet de cartographier les différents positionnements possibles de ces stratégies expérientielles (cf. Figure 1). Trois types de stratégies sont alors possibles :

– Stratégie 1 (non contingente et spectaculaire) : le réenchantement y est un acte à fort niveau d'*entrepreneurship* afin de promouvoir une marque (Nike, par exemple) ou un lieu (Mall of America, par exemple), de façon plus ou moins indépendante de toute contingence par la demande. Comme dans le cas des stratégies des parcs d'attraction, l'objectif est d'attirer le plus grand nombre de visiteurs par l'originalité et l'exceptionnalité de l'offre (assortiment, *design*, événementiel, etc.) et de stimuler l'achat d'impulsion et (donc) de produits à forte marge ;

– Stratégie 2 (contingente et spectaculaire) : ici, à l'instar de sites comme Rodeo Drive à Beverly Hills ou du « Triangle d'or » à Paris, les stratégies de réenchantement sont totalement contingentes aux caractéristiques de la demande qui est surtout constituée de clients aisés, ou plus, et de représentants de la classe moyenne se projetant, selon l'effet de démonstration analysé par Veblen (1899), dans les modes de vie des classes supérieures. Plus l'expérience de magasinage est ostentatoire et spectaculairement luxueuse, plus la stratégie est cohérente ;

– Stratégie 3 (contingente et infra-ordinaire) : l'expérience de magasinage est alors plus ou moins cachée, enchâssée dans un univers du quotidien, ordinaire, qui n'apparaît pas, à première vue, moindrement réenchanté. La subtile invitation du chaland à participer à une sorte de chasse au trésor – telle qu'organisée par Costco ou Giant Tiger en Amérique du nord et par La Foire'fouille ou Brico Depot, en France – l'entraîne dans une expérience de magasinage basée sur la découverte, le divertissement ou l'évasion, voire même sur une forme particulière d'esthétique (Pine et Gilmore, 1999). Plus l'expérience semble abordable, plus le chaland est attiré, excité, plus longtemps il reste. Mais, en outre, plus l'expérience semble complexe, innovante, surprenante, du fait notamment d'un aménagement-fouillis du magasin projetant un sentiment d'incomplétude (« il doit y avoir des choses que je n'ai pas vues », « ils vont encore recevoir des bonnes affaires »), plus le client sera amené à revenir, plus la fidélisation sera facilitée.

Figure 1
Positionnement des stratégies expérientielles des lieux commerciaux



Source : Badot et Filser (2005).

Bien que la tendance au « réenchantement infra-ordinaire » ne soit pas l'apanage du « marketing latin », elle tend à confirmer les recherches de Caru et Cova (2003). Elle révèle un élargissement du cadre théorique dominant de l'expérience extraordinaire de magasinage (hautement réenchantée) à celle du « bien-être ordinaire ».

1.2. Un cas de « réenchantement infra-ordinaire » : le magasinage chez Wal-Mart

Wal-Mart – première entreprise mondiale tout secteur confondu avec 1,4 million d'employés, un chiffre d'affaires (2004) d'environ 285 milliards de dollars (environ 2 % du PIB des Etats-Unis) et une progression régulière tant du CA que des bénéfices (environ 1 milliard de dollars par an), et donc premier distributeur mondial (Lauer, 2005a) – voit son succès principalement expliqué par l'efficacité de son management et, plus généralement, de son *back office* (gestion de la chaîne logistique, achats optimisés, système d'information, *data mining*, etc.) (Bloom et Perry, 2001 ; Hays, 2003 ; Head, 2004)... mais quasiment jamais par d'autres facteurs, comme son concept commercial, l'image de ses magasins ou l'expérience de magasinage.

Si l'expérience de magasinage de Wal-Mart est à ce point euphémisée dans la littérature professionnelle comme académique, c'est sans doute qu'elle renvoie à une symbolique très « profil bas », emblématique de la vie quotidienne (voisinage, coin de la rue, culture populaire, etc.) et ce, dans une ambiance d'entrepôts éloignée d'un réenchantement exaltant. Les codes de prestige des grands magasins (Hardwick, 2004) semblent avoir été remplacés par les symboles du garage, de l'atelier, de la cave, et par la promotion du « *thrift and treat* » (Miller, 1998). Dans cette perspective, le succès de Wal-Mart semble s'expliquer par le déploiement de quatre expériences corrélées, co-construites par les clients et narrées par les magasins :

1) *La constitution de l'univers domestique*. L'assortiment chez Wal-Mart raconte la constitution du foyer par accumulation de produits de consommation courante simples,

colorés et souvent en matière plastique¹ (nourriture sèche de base, seaux et cuvettes en plastique aux couleurs vives, vêtements utilitaires, produits de maquillage, etc.), de petits éléments de décoration (fleurs en plastique, angelots en stuc, innombrables bibelots, etc.) et d'accessoires de divertissement et de passions ordinaires (matériel de pêche, de sport, de travaux manuels, de bricolage, de jardinage, accessoires pour la voiture, etc.). Le parcours-client semble lui-même rappeler l'itinéraire de vie, allant de la séduction (rayon des produits cosmétiques et bijouterie à l'entrée du magasin), aux friandises pour les enfants (sortie, caisses), en passant par l'habillement (avec une emphase sur des dessous orientés vers la séduction), les meubles, les produits de literie, les articles de décoration et de loisir, les produits pour animaux domestiques, les produits ménagers et de nettoyage, puis la pharmacie. Le magasin Wal-Mart apparaît comme une sorte de « récit de vie universel » dans lequel chacun peut se reconnaître et s'inscrire. Non seulement, toutes les étapes de la vie y sont représentées (naissance, éducation, séduction, foyer), mais ces moments sont ponctués et rappelés par la célébration (promotionnelle) *ad libitum* des événements calendaires perpétuels : Noël, St Valentin, Fête des mères, Fête des pères, Pâques, vacances d'été, rentrée des classes, Halloween, etc. En outre, les codes du foyer sont omniprésents : le désordre rappelant l'univers domestique, notamment celui des lieux d'intimité (chambre, pièce des enfants, garage, débarras) ; l'aménagement et la décoration rappelant les pièces de la maison ; l'apparition fréquente du mot « *Home* » sur des produits ménagers. D'ailleurs, comme l'énonce Gary Raines, directeur du magasin de Bentonville : « *If you treat customers like your family, in most towns, they become your family, certainly your friends* » (Slater, 2003) ;

2) *La domination du populaire sur le sérieux.* Cette expérience s'appuie sur un système symbolique scénarisant la domination de l'univers domestique, simple, ordinaire et vivant, sur la mise en scène du monde professionnel et sérieux (paradoxe extrême s'il en est). Comme le proclamait Sam Walton dans son ouvrage testament (Walton et Huey, 1992), si les magasins Wal-Mart évoquent (ou sont supposés évoquer) l'accessibilité, la convivialité, la famille, ils se doivent aussi de plaider pour le « *small* » et le « *fun* ». Cette expérience est déployée à travers : une atmosphère festive et conviviale ; la sur-simplification des messages passant par le « plus petit signifié commun » (à l'instar de deux chariots installés à l'entrée du magasin, utilisant un sac en plastique du concurrent le plus proche comme balise et présentant sous une plaque de plexiglas grossièrement découpée les mêmes produits, dans un chariot, ceux vendus par le concurrent, dans l'autre, ceux vendus par Wal-Mart) ; une valorisation du « laisser aller » car, au lieu de mettre en permanence le magasin « au carré » – ce qui enverrait sans doute des signaux d'une image-prix élevée –, les rayons présentent d'innombrables ruptures de stock, une désorganisation des produits et du balisage et des aides à l'achat dans un état fortement dégradé ;

3) *La valorisation des « héros du coin de la rue ».* Wal-Mart valorise, à l'image de ses clients, des personnages simples, peu spectaculaires, apparemment moins orientés vers la performance que vers la qualité du contact et la convivialité. Les référentiels sont, ici, le « coin de la rue »... de Bentonville, ville emblématique, creuset-matrice de la culture de l'entreprise. D'ailleurs, les films publicitaires de Wal-Mart mélangent de « vrais » clients et de « vrai(e)s » vendeurs / vendeuses au lieu de recourir à des acteurs

¹ Les « *commodities* » comme disent les anglo-saxons.

professionnels. Par ailleurs, outre le gilet bleu et le badge de l'entreprise, les employé(e)s de magasin portent leurs propres habits, pas toujours très propres ou bien ajustés, et arborent leurs signes d'appartenance (tatouages, piercings signes religieux, pin's, coiffures pouvant aller jusqu'à la fameuse « crête d'Iroquois » des *punks*, etc.) ;

4) *La symbolisation économique de Wal-Mart*. Cette expérience conduit les clients à décoder, par des métaphores simples, les principes économiques fondateurs du positionnement de Wal-Mart, notamment : 1/ l'économie d'échelle (principe tacitement compris par la clientèle comme « plus ils achètent en quantité, plus ils négocient les prix et donc, moins c'est cher »), symbolisée par des lots et des piles de produits signifiant l'achat en masse et renforcée par le slogan « *We sell for less everyday* » ; 2/ la désintermédiation, c'est-à-dire la transmutation symbolique d'un aval de canal (magasin) en amont (entrepôt, usine) afin de signifier l'absence d'intermédiaire, donc de coûts de transaction et donc, de prix plus bas ; 3/ l'absence de sur-coûts (de rangement, de réassort des rayons, de réparation, de nettoyage, de personnel, etc.), stylisée par des magasins donnant l'impression d'être tenus *a minima* ; 4/ la bonne affaire scénarisée par une rhétorique de la liquidation (où l'on trouve des aubaines) et du réaménagement des rayons (nombreux et fréquents panneaux « en travaux » et « *clearance* », podiums, annonces très agressives qui projettent en permanence le client dans l'univers des grandes opérations promotionnelles, produits sans emballages, etc.).

A n'en pas douter et, comme en témoignent également les travaux d'analyse sémiotique des prospectus de Wal-Mart menés par Arnold *et al.* (2001), l'ensemble de cette rhétorique² minimaliste mise en œuvre par Wal-Mart ne fait pas que servir son positionnement marketing et son image-prix, mais semble contribuer à propager une mythologie, un rien populiste et faisant écho aux théories postmodernes, du « réenchantement par le coin de la rue ». C'est cette mythologie qui semble imprégner l'*ethos* de la grande et moyenne distribution occidentale, et pose des problèmes singuliers de définition des stratégies logistiques lui étant spécifiquement adaptées.

2. Une tradition de la logistique à dominante rationaliste et utilitariste

La maîtrise qualitative et quantitative de l'approvisionnement des magasins est une préoccupation des grands distributeurs depuis de nombreuses années. Par exemple, le groupe Casino a conduit avant la Seconde Guerre mondiale une réflexion quasi-logistique sur le nécessaire accompagnement de la croissance de son réseau de succursales avec la construction de dépôts régionaux, certes de taille modeste, mais devant améliorer les conditions d'approvisionnement et permettre de mieux négocier avec les industriels en court-circuitant les grossistes. C'est néanmoins au début des années 1980 qu'une réelle stratégie logistique émerge chez les grands distributeurs britanniques et français (Colin et Paché, 1988). La démarche de management, issue de l'art militaire puis appliquée avec succès aux entreprises manufacturières, a clairement une visée rationaliste et utilitariste, en cherchant à atteindre une sorte d'idéal de fluidité des flux par la parfaite maîtrise des opérations de transport, de manutention et de stockage. Petit à petit, les systèmes logistiques vont cependant dériver en privilégiant

² Au sens de « l'art du discours persuasif » (Reggiani, 2001).

une disponibilité maximale des produits en magasin, jugée indispensable pour capter et fidéliser le consommateur réduit à une « mécanique » sans épaisseur hédonique.

2.1. Aux origines, la maîtrise mesurée des opérations d'approvisionnement

Le management des opérations logistiques est une problématique décisionnelle qui interpelle les grands distributeurs européens (et nord-américains) depuis une vingtaine d'années, alors que pendant longtemps, les questions liées à l'approvisionnement du réseau de magasins ont relevé des industriels et des grossistes (Paché et Sauvage, 2004). La volonté stratégique était alors de se focaliser sur deux métiers principaux : d'abord la gestion du réseau de magasins proprement dit, avec une application de techniques merchandising à visée « scientifique » ; ensuite la gestion des relations verticales avec les fournisseurs au niveau des procédures de référencement, dans le but d'éliminer les intermédiaires grossistes. La prise de contrôle du canal logistique par les grands distributeurs viendra plus tard, au tournant des années 1980, lorsque l'extension géographique du réseau va permettre l'obtention d'économies d'échelle fondées sur une massification des flux. Elle se confirmera ensuite avec l'extension du portefeuille de formules de vente, qui débouche sur la mise en œuvre d'effets de synergie, suivant en cela les pronostics de Filser (1987).

Le contrôle du canal logistique par les grands distributeurs britanniques et français est désormais une réalité. Jusqu'au milieu des années 1990, des enseignes comme Carrefour ou Leclerc sont certes restées frileuses, en conservant un important système de livraison directe depuis les usines de leurs fournisseurs ou depuis des grossistes. Ce n'est plus le cas, avec la mise en place généralisée de réseaux d'entrepôts et/ou de plates-formes plus ou moins denses, en compte propre ou gérés par des prestataires de services logistiques (PSL). Un nombre important de travaux a été consacré au thème de la *retail logistics*, en essayant de synthétiser les avantages retirés du contrôle du canal logistique par la grande distribution, notamment alimentaire (Blackwell, 1997 ; Marchant, 1999 ; Fernie et Dawson, 2004). Un consensus existe aujourd'hui pour reconnaître l'existence de trois avantages majeurs : 1/ un accroissement du pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs ; 2/ un accroissement de la productivité des opérations de détail, autant en magasin que dans le canal de distribution ; 3/ une amélioration du service rendu à la clientèle, notamment grâce à une extension significative de l'assortiment de produits (McKinnon, 1989) (cf. Tableau 1). La perspective retenue met évidemment l'accent sur la performance financière permise par la maîtrise de la logistique.

2.2. La progressive dérive des systèmes logistiques

Depuis le milieu des années 1990, la tendance n'a fait que se confirmer, notamment sous l'impulsion de Wal-Mart, avec la mise en œuvre de collaborations verticales entre distributeurs et industriels au sein d'une approche globale de type *supply chain management*. L'objectif est alors de mieux coordonner les opérations logistiques pour accroître à la fois l'efficacité et l'efficience dans le pilotage des flux, notamment en éradiquant les pratiques destructrices de valeur comme les achats spéculatifs, qui ont profondément perturbé les chaînes logistiques tout au long des années 1980 (Buzzell *et al.*, 1990). De manière concomitante, la mise en place de nouveaux outils de gestion n'a cessé de progresser, avec pour objectif prioritaire d'accroître le niveau de service client

et de réduire le nombre de ruptures en magasin. La finalité de ces outils de gestion est de permettre une meilleure synchronisation des flux le long du canal de distribution, en impliquant étroitement les grands distributeurs et leurs fournisseurs dans une stratégie logistique (ou « *supply chain* ») commune. La coordination des opérations repose, comme indiqué précédemment, sur un système plus ou moins complexe d'infrastructures logistiques assurant l'interface entre usines des industriels et points de vente des distributeurs.

Tableau 1
Les avantages retirés par les distributeurs du contrôle du canal logistique

<i>Renforcement de la position du grand distributeur vis-à-vis de ses fournisseurs industriels</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Remises quantitatives et de fonction liées aux livraisons sur entrepôts ou plates-formes - Efficience accrue des achats centralisés - Liaison informatique facilitée entre le grand distributeur et l'industriel
<i>Amélioration de l'efficacité des opérations commerciales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure productivité du travail en matière de manutention des marchandises - Contraction du niveau global des stocks et des coûts induits (administratifs et financiers) - Disparition progressive des réserves arrière en magasin - Réduction du taux de démarque inconnue (vol, casse)
<i>Amélioration du niveau de service rendu à la clientèle</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Forte disponibilité des produits - Sophistication du contrôle qualité des références mises en linéaire - Accroissement significatif du choix offert en termes d'assortiment

Source : d'après McKinnon (1989).

A l'origine, ces infrastructures logistiques cherchaient à atteindre un triple niveau de performance: en termes de coûts, en termes de service client et en termes de réactivité. Chemin faisant, sous la pression de consommateurs de plus en plus exigeants et volatils, les grands distributeurs français vont finir par privilégier les deux dernières dimensions (Connan-Ghesquière, 2004). Ceci est tout particulièrement visible lors de l'organisation des opérations promotionnelles en magasin ; la réactivité du fournisseur, i.e. sa capacité à mettre en place des ressources suffisantes pour faire face à l'augmentation des ventes, est devenu un critère majeur de pilotage. C'est ce que Lawson (2001) présente comme la suprématie d'une stratégie de gestion des opérations, dont l'objectif prioritaire est de créer des chaînes logistiques agiles. Au fil du temps, le système logistique d'un nombre important de formats de distribution va par conséquent connaître une sophistication croissante se traduisant par une dérive des coûts logistiques, notamment avec une amélioration des livraisons (ponctualité, délai) pour réduire le nombre de ruptures en magasin. Cela se traduit également par une variété croissante de produits dont l'effet immédiat est un accroissement du niveau d'ensemble des stocks, comme le précise la littérature académique (Dubelaar *et al.*, 2001 ; Stassen et Waller, 2002), même si le niveau de stock pour chacune des références est totalement maîtrisé.

En fait, les grands distributeurs occidentaux ont clairement positionné leur action logistique dans une perspective d'optimisation des opérations selon les canons d'une rationalité procédurale, au sens donné par Simon (2004). Un double point de vue a été

privilegié. Le premier est celui d'une réduction des coûts de pilotage des interfaces logistiques le long du canal de distribution : la rationalité procédurale doit permettre d'éliminer tous les gaspillages de ressources, par exemple avec une suppression méthodique des redondances de transport, de stockage, etc., car le consommateur est avant toute chose à la recherche du prix de vente le plus bas. Le second point de vue est celui d'une amélioration continue de la qualité de service et du respect des délais : en plus d'être à la recherche du prix le plus bas, le consommateur ne supporte pas les ruptures en magasin, qui génèrent une intolérable frustration risquant de le faire changer immédiatement de marque et/ou d'enseigne.

D'une manière quelque peu provocatrice, nous dirons que le défaut des logisticiens de la distribution est de ne pas fréquenter assez assidûment la communauté du marketing ! En effet, depuis l'article fondateur de Tauber (1972), nul n'ignore que la fonction d'approvisionnement *stricto sensu* des points de vente est d'une importance toute relative par rapport à des mobiles de fréquentation à la fois individuels et sociaux : se distraire, recevoir des stimulations sensorielles, rencontrer des amis et connaissances en dehors de la maison, exercer son statut et son autorité, etc. Fréquenter un point de vente s'appuie donc sur des considérations tout autant utilitaires (trouver un produit bien identifié) qu'hédonistes (transformer le magasinage en substitut au loisir) (Babin *et al.*, 1994). Comme le résume Filser *et al.* (2001), il est nécessaire de tenir compte de « la valorisation intrinsèque de la visite au magasin, c'est-à-dire la diversité des bénéfices qui en résultent pour le chaland, indépendamment de la fonction d'approvisionnement ». En d'autres termes, il n'est pas sûr que la disponibilité totale d'un produit, dans des linéaires parfaitement rangés, soit inductrice de satisfaction pour le client dans l'univers de l'infra-ordinaire.

3. Pour une logistique de la désorganisation organisée

A observer de près les comportements obsessionnels des logisticiens de la distribution en matière de suivi des performances des entrepôts et des plates-formes, on a peine à imaginer que la maîtrise des opérations d'approvisionnement ne soit plus désormais une priorité. En fait, il s'agit ici d'être clair. Cette maîtrise est sans doute toujours d'une priorité stratégique, mais elle se fonde sur des critères d'évaluation radicalement nouveaux, dont l'exploration constitue un programme de recherche de première importance. Ainsi, lorsque LaLonde et Zinszer (1976) évoquent l'importance d'une disponibilité élevée de produits de substitution comme élément (logistique) de satisfaction des clients, ils n'imaginent certainement pas une stratégie d'enseigne fondée un jour sur la multiplication d'offres commerciales ponctuelles où tout substitut viendrait au contraire « casser » la dynamique commerciale recherchée ! La perspective ouverte par la rhétorique de l'infra-ordinaire ouvre ainsi d'intéressantes pistes pour renouveler et amender les modèles logistiques dominants.

3.1. La logistique entre désenchantement et réenchantement

Si la démarche logistique s'est longtemps inscrite dans une vision utilitariste, c'est que la perception du point de vente a elle-même été à dominante utilitaire, plutôt que récréative ou ludique. Les outils de gestion comme l'ECR, la GPA ou encore le CPFRR ont effectivement pour finalité une coordination améliorée des flux de produits (et

d'informations associées) pour répondre aux attentes d'un consommateur dont l'acte d'achat à caractère cognitiviste se fonde sur des attributs saillants de prix et de disponibilité immédiate. Comme si la performance logistique *per se* pouvait être un inducteur de satisfaction... Le cas de la GPA est particulièrement illustratif de cette vision étroite (Paché, 2005). Traduction française de la notion de *vendor managed inventory* (VMI), la GPA constitue une démarche logistique qui permet de passer d'un flux poussé, fondé sur un prévisionnel plus ou moins fiable (usine vers magasin), à un flux tiré par la demande réelle du consommateur (magasin vers usine). Sur un plan technique, il s'agit d'un système de pilotage des flux « par lequel le distributeur délègue au producteur le calcul des quantités de réapprovisionnement au niveau de l'entrepôt du distributeur, voire au niveau du linéaire de chaque magasin » (Dornier et Fender, 2001). Le distributeur transmet ainsi à son fournisseur l'ensemble des informations relatives aux sorties de caisses (ou d'entrepôts), informations qui permettront au fournisseur de mieux planifier le réapprovisionnement du stock du distributeur et, en amont de la chaîne logistique, ses propres activités de production et d'approvisionnement en matières et composants.

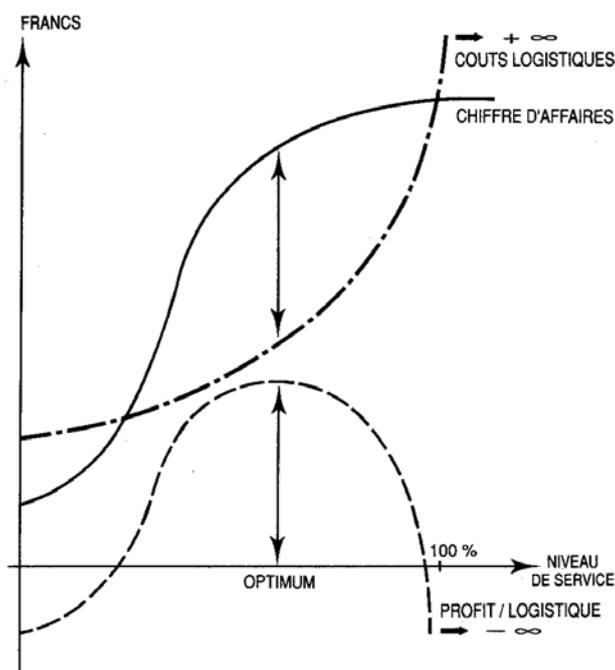
La démarche logistique apparaît ici comme une sorte de facette d'un « désenchantement assumé » par le distributeur, dans un monde empreint de modernité. La métaphore dominante, pour reprendre Morgan (1999), est celle de la machine, autrement dit celle de la mécanique aux rouages bien huilés, seul registre envisageable pour atteindre le niveau de productivité que recherche le consommateur. Il n'est ainsi pas surprenant de constater que la littérature sur la performance logistique mette l'accent sur des indicateurs dominés par une logique de contrôle de gestion (Morana, 2002). Le présupposé explicite en est que le non-respect de l'un des indicateurs se traduira immédiatement par un comportement de défection du consommateur. C'est ce qui explique qu'à leur tour, la majorité des grands distributeurs français aient mis en place des tableaux de bord de suivi des performances des industriels, en mesurant au plus près l'apparition d'éventuels écarts par rapport à un niveau contractuellement défini de coût, délai et réactivité. Tout industriel défaillant dans les réapprovisionnements d'entrepôts et/ou de plates-formes, ou jugé peu efficace dans la mise en place d'une GPA, subit ainsi des sanctions financières plus ou moins lourdes.

Il semble cependant exister une contradiction fondamentale entre cette vision utilitariste de la logistique, fondée sur un pilotage optimal des flux le long du canal de distribution, une suppression des ruptures, une organisation rigoureuse de l'espace marchand, etc., et le réenchantement voulu des enseignes, qui cherchent à créer une dimension festive assimilant le point de vente à un pseudo-marché du village, avec ses univers de consommation et son *agora*. Mais aussi avec une désorganisation savamment mise en scène, où la palette qui traîne entre deux rayons n'est plus le symbole d'un dysfonctionnement, plutôt le signe expressif d'un lieu certes mal tenu, mais où le consommateur éprouve le sentiment si agréable de réaliser d'excellentes affaires. Il devient même possible de tirer profit de ruptures récurrentes en magasin, chargées d'envoyer un signal fort au consommateur : les « bonnes affaires » sont tellement évidentes que le distributeur n'arrive plus à maîtriser le rythme de ses approvisionnements... La nouvelle rhétorique logistique consisterait donc à entraîner volontairement le consommateur dans un jeu du chat et de la souris, dans une chasse au trésor, pour qu'il sorte amusé (sans être frustré) par cette *désorganisation organisée*.

3.2. Casser l'image conventionnelle de la « performance » logistique

Dans un tel contexte, les modèles anciens de management logistique doivent sans doute être repensés³, tout comme les critères de performance sur lesquels ils s'appuient, notamment en termes de maximisation imposée d'un taux de service. Du raisonnement précédent, nous émettons l'hypothèse selon laquelle les distributeurs gérant des grandes surfaces ont peut-être intérêt à volontairement dégrader le service client pour reconquérir des parts de marché. Il s'agit d'une proposition apparemment provocatrice, mais qui reprend en fait une idée ancienne en management logistique. Tout logisticien doit rechercher un point d'équilibre optimal entre le niveau des coûts et le niveau de service client en fonction des options stratégiques de l'entreprise et les conditions de l'environnement. L'arbitrage coût/service consiste alors à minimiser les coûts logistiques pour atteindre des objectifs de service client, ou de chercher à réduire les coûts logistiques si une dégradation du service client n'a pas d'impact négatif sur les revenus de l'entreprise (Lambert et Stock, 2001). La Figure 2 indique qu'il est alors possible de définir un point d'optimisation pour n'importe quelle entreprise en termes de niveau de service rendu.

Figure 2
Le repérage d'un taux de service optimum maximisant l'écart
entre chiffre d'affaires et coûts logistiques



Source : Colin et Paché (1988).

Les vingt dernières années ont vu émerger une sorte d'orthodoxie de la pensée logistique : la seule option concurrentielle possible est d'accroître le service client. L'idée centrale est que plus la compétition inter-firmes sur un marché mature est importante, plus le service client devient un élément de différenciation significatif

³ D'une refonte des « dogmes managériaux » parleraient Cova et Cova (2001).

(Emerson et Grimm, 1998 ; Stephens et Wright, 2002). Il est vrai que nous avons pu constater en France, à partir de plusieurs études de terrain, que le nombre maximum d'erreurs tolérées lors de la préparation des commandes sur entrepôt n'avait cessé de diminuer depuis dix ans dans les cahiers des charges de sous-traitance logistique engageant de grands distributeurs et des PSL. En revanche, personne n'évoque réellement la possibilité de voir un logisticien sacrifier le service client pour réduire les coûts, sans doute parce que l'on croit que le consommateur sera toujours sensible à toute dégradation du service client. C'est oublier que dans sa perception de la qualité d'une offre produit-service, comme l'a signalé de longue date Levitt (1980), le consommateur tient compte de plusieurs attributs, dont la subtile alchimie crée un niveau donné de satisfaction. Rien ne permet d'affirmer que la performance logistique soit systématiquement pour lui un attribut saillant dans l'offre produit-service des grands distributeurs.

On peut penser que le consommateur construit l'image qu'il se fait d'une enseigne en fonction d'un certain nombre d'éléments liés à l'organisation du point de vente. Par exemple, un point de vente soigneusement entretenu, proposant une grande diversité de choix de produits sur des gondoles impeccablement approvisionnées, avec un nombreux personnel disponible pour des conseils à la vente, renvoie l'image d'une enseigne qui privilégie un service de qualité. Le consommateur s'attendra alors sans doute à payer le prix de ce service, sachant qu'à l'inverse, un prix bas en magasin sera la nécessaire contrepartie d'un faible niveau de service. Il y a donc un risque majeur à créer un phénomène de dissonance, tel que décrit par Christopher (1986) il y a près de vingt ans. Un service client élevé, avec un très faible niveau de rupture en magasin, envoie paradoxalement un signal négatif au consommateur. Si le service client est élevé, le consommateur pensera que cela doit évidemment se répercuter sur le niveau de prix, et il sera par conséquent tenté de fréquenter un autre format de distribution, ou une autre enseigne du même format, proposant un service client faible, mais significatif d'une véritable politique de prix bas.

C'est le « jeu » que jouent notamment Wal-Mart et Costco aux Etats-Unis en organisant un désordre volontaire dans leurs points de vente, y compris en laissant traîner dans les allées des palettes à moitié vides. Comme on l'a écrit plus haut, le consommateur éprouve alors le sentiment agréable de réaliser de bonnes affaires dans un magasin dont la totale désorganisation ne peut qu'être le résultat d'une politique rigoureuse de réduction des coûts ! Après avoir élaboré un modèle d'affaires construit sur l'atteinte d'un niveau d'excellence logistique, les grands distributeurs auraient peut-être intérêt à revenir aux fondamentaux d'une gestion « dégradée » de la qualité de service au profit de coûts les plus bas possibles. Ne pourrait-on pas évoquer ici l'idée d'une roue de la logistique, alignée sur le modèle de la roue de la distribution (Filsler et Paché, 2005), en reprenant l'idée d'un modèle évolutionniste, non pas linéaire mais en boucle ? Lors de l'introduction d'un nouveau format de distribution, le management logistique est très sommaire, sans réelle volonté d'être un outil de différenciation. Au fur et à mesure que le nombre de concurrents opérant dans le format augmente, chacune des enseignes va essayer de retenir les consommateurs en améliorant son service client, mais en étant alors menacé par un nouveau format dont le management logistique est très sommaire. Si la sensibilité du consommateur au prix bas devient de plus en plus forte, l'ancien format doit alors réagir en revenant à des solutions logistiques moins coûteuses.

Ne serait-ce point le cas de Carrefour en France depuis 2005 ? En effet, le groupe a décidé d'arrêter la mise en œuvre de nouveaux chantiers collaboratifs avec ses fournisseurs, dont la finalité était jusqu'à présent d'accroître le service client grâce à l'adoption d'outils comme le CPF et le VMI. Sous la pression des *hard discounters*, dont la part de marché en volume ne cesse de croître en France depuis cinq ans, Carrefour cherche au contraire à se recentrer sur un positionnement en termes de prix bas, suivant d'ailleurs en cela la stratégie conduite par Auchan et Casino. L'idée est clairement de redonner l'envie au consommateur de réaliser de bonnes affaires en hypermarché, grâce à une multiplication d'espaces marchands où règne un joyeux désordre, mais aussi en commercialisant les produits placés à l'intérieur de sur-emballages basiques qui permettent une baisse des coûts de manutention. Une telle plongée dans l'infra-ordinaire est surprenante (?) pour un groupe marqué, depuis ses origines, par une volonté féroce d'industrialisation et de rationalisation des opérations, tant sur le plan « horizontal » (optimisation du réseau de vente et des techniques merchandising) que sur le plan « vertical » (optimisation de l'amont du canal de distribution). Nul doute que nous sommes confrontés, ici comme ailleurs, à une profonde transformation dans la vision stratégique de certains grands distributeurs, dont la recherche en logistique n'a pas encore pris la juste mesure.

Conclusion

Cette note de recherche, à vertu strictement exploratoire, a souhaité montrer que si les grands distributeurs se sont appropriés récemment les problématiques logistiques dans le but d'optimiser les systèmes d'approvisionnement de leurs réseaux de magasins, ils l'ont fait dans une perspective hautement rationaliste. En d'autres termes, leur management logistique s'est fondé sur une approche utilitariste cherchant à atteindre une sorte d'idéal de fluidité des flux, sans aucune rupture le long de la chaîne d'approvisionnement, seule manière de satisfaire pleinement le consommateur. Or, le développement par certaines formules et enseignes – d'abord par les clubs entrepôts (notamment Costco), puis par les *superstores* (Wal-Mart), et maintenant par les hypermarchés et les grandes surfaces spécialisées (Leroy Merlin, par exemple) – d'un marketing cherchant à faire vivre des expériences à leurs clients semble contraindre à des amendements des modèles logistiques. Surtout si ces expériences s'appuient sur une « rhétorique de l'infra-ordinaire » à travers des scénarisations du désordre organisé dans les linéaires, d'opérations promotionnelles « coup de poing », de ruptures volontaires en magasin, etc.

A une logistique coûteuse devrait alors se substituer une logistique, et plus généralement un management, amenant le chaland à jouer avec l'infrastructure, à exercer son expertise en ouvrant (ou au moins une partie de) la « boîte noire » – on pense encore à ces magasins Wal-Mart où traînent les planigrammes des rayons –, en rectifiant les dysfonctionnements des magasins, en critiquant et transgressant des enseignes ayant alors perdu de leur superbe. En un mot, la logistique deviendrait une part de l'expérience de magasinage, ce qui la rendrait moins coûteuse en *back office* et contribuerait, un peu plus encore, à faire oublier le prix⁴ en *front office*, voire à renforcer l'image de prix bas... sans avoir à trop baisser les prix (cf. le cas Surcouf).

⁴ Comme tout le marketing expérientiel d'ailleurs.

Cette logistique revisitée renforcerait encore le caractère ludique des espaces commerciaux *lato sensu* auquel se prêtent volontiers les chalands car, si certains interprètent le marketing expérientiel des lieux du commerce comme une sur-manipulation risquée du consommateur (Badot et Cova, 2003), d'autres y voient un dispositif plus complexe : une compromission tacite du consommateur plus qu'une manipulation (Rémy, 2002 ; Cova et Cova, 2004). Dans cette perspective, le regard du consommateur sur ces stratagèmes expérientiels ne serait pas si naïf : en se sachant manipulé, il pourrait choisir son niveau de duperie et jouer de cette manipulation pour agrémenter son quotidien. Manipulation et compromission s'entremêleraient alors pour produire une meta-expérience de consommation (comprenant alors aussi la logistique) et ce, dans une logique toujours plus interactionniste.

Encore reste-t-il à développer cette large thématique de recherche, ici à un stade simplement conjectural. Trois voies semblent se dessiner :

- Une première voie consisterait, sans tomber cependant dans le piège de l'enquête consommateurs pauvre en enseignements car par trop rétrospective, à opérer une validation externe auprès de clients afin de tester, à une échelle acceptable, les perceptions qu'ils ont de scénarisations et de situations logistiques infra-ordinaires ;
- Une deuxième voie conduirait à définir un tablier des critères de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement sous ces conditions revisitées ;
- Finalement, une troisième voie devrait tenter, de façon plus générale, d'esquisser une amorce de théorie de la « logistique expérientielle à orientation infra-ordinaire ».

A n'en pas douter, si les années 1980 et 1990 ont parié sur le « zéro défaut » tant au niveau des produits que des systèmes, les années prochaines devraient visiter un management du « zéro ennui » dont les fondements et principes restent à construire. Vaste programme pour la communauté des logisticiens actuels et, surtout, futurs.

Références bibliographiques

- Arnold, S., Kozinets, R., et Handelman, J. (2001), Hometown ideology and retailer legitimation : the institutional semiotics of Wal-Mart flyers, *Journal of Retailing*, Vol. 77, n° 2, pp. 243-271.
- Aurifeille, J.-M., Colin, J., Fabbe-Costes, N., Jaffeux, C., et Paché, G. (1997), *Management logistique : une approche transversale*, Litec, Paris.
- Babin, B., Darden, W., et Griffin, M. (1994), Work and/or fun : measuring hedonic and utilitarian shopping value, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, n° 4, pp. 644-656.
- Badot, O. (1996), Quelle politique de services dans les grandes surfaces « à visage d'échoppe » de 2005 ? Les premiers résultats d'une étude prospective européenne, *Actes du 4^e Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Service*, La Londe les Maures, pp. 61-67.
- Badot, O. (2001), The "consumer value" of Costco as a test of Holbrook's typology, *Proceedings of the 8th Interdisciplinary Conference on Research in Consumption Studies*, Paris, pp. 30-55.
- Badot, O. (2005), L'autre raison du succès de Wal-Mart : une rhétorique de l'infra-ordinaire, *Revue Française du Marketing*, n° 203, pp. 97-117.
- Badot, O., et Cova, B. (2003), Néo-marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés, *Revue Française du Marketing*, n° 195, pp. 79-94.
- Badot, O., et Filser, M. (2005) Reenchantment of retailing, in Caru, A., et Cova, B. (éds.), *Consuming experiences*, Routledge, Londres, à paraître.
- Blackwell, R. (1997), *From mind to market : reinventing the retail supply chain*, HarperCollins Publishers, New York (NY).
- Bloom, P., et Perry, V. (2001), Retail power and supplier welfare : the case of Wal-Mart, *Journal of Retailing*, Vol. 77, n° 3, pp. 379-396.
- Bowersox, D., et Morash, E. (1989), The integration of marketing flows in channels of distribution, *European Journal of Marketing*, Vol. 23, n° 2, pp. 58-67.
- Buzzell, R., Quelch, J., et Salmon, W. (1990), The costly bargain of trade promotion, *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 2, pp. 141-149.
- Caru, A., et Cova, B. (2003), Revisiting consumption experience. A more humble but complete view of the concept, *Marketing Theory*, Vol. 3, n° 2, pp. 267-286.
- Christopher, M. (1986), *The strategy of distribution management*, Heinemann, Londres.
- Colin, J., et Paché, G. (1988), *La logistique de distribution : l'avenir du marketing*, Chotard et associés Editeurs, Paris.
- Connan-Ghesquière, C. (2004), *Les ruptures de stock : comportements du consommateur, facteurs d'influence et satisfaction vis-à-vis du magasin*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2, décembre.
- Cova, B., et Cova, V. (2004), L'expérience de consommation : de la manipulation à la compromission ?, *Actes des 3^e Journées Normandes de la Consommation*, Rouen, CD-rom.

- Cova, V., et Cova, B. (2001), *Alternatives marketing. Réponses marketing aux nouveaux consommateurs*, Dunod, Paris.
- De Certeau, M. (1990), *L'invention du quotidien. I. Arts de faire*, Folio Essais, Paris.
- De Certeau, M. (1994), *L'invention du quotidien. II. Habiter, cuisiner*, Folio Essais, Paris.
- Dornier, P.-P., et Fender, M. (2001), *La logistique globale : enjeux, principes, exemples*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Dubelaar, C., Chow, G., et Larson, P. (2001), Relationships between inventory, sales and service in a retail chain store operation, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31, n° 2, pp. 96-108.
- Emerson, C., et Grimm, C. (1998), The relative importance of logistics and marketing customer service : a strategic perspective, *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, n° 1, pp. 17-32.
- Fernie, J., et Dawson, J., éd. (2004), *Logistics and retail management : insights into current practice and trends from leading experts*, Kogan Page, Londres, 2^e éd.
- Filser, M. (1987), Les options stratégiques de la firme de distribution, *Revue Française du Marketing*, n° 115, pp. 37-48.
- Filser, M., et Paché, G. (2005), *Can we speak of a "wheel of retail logistics" ? The contribution of the wheel of retailing model*, Document de travail n° 2005-4, Laboratoire d'Economie et de Gestion, Université de Bourgogne, juin.
- Filser, M., des Garets, V., et Paché, G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions Management & Société, Caen.
- Gottdiener, M. (1998), The semiotics of consumer spaces : the growing importance of themed environments, in Sherry, J. (éd.), *Servicescapes : the concept of place in contemporary markets*, NTC Business Books, Chicago (IL), pp. 29-53.
- Hardwick, M. (2004), *Mall maker. Victor Gruen, architect of an American dream*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia (PA).
- Hays, C. (2003), The Wal-Mart way becomes topic A in business schools, *The New York Times*, July 27, p. 10 (business section).
- Head, S. (2004), Inside the Leviathan, *The New York Review*, December 16, pp. 80-89.
- Hetzel, P. (1997), When hyperreality, reality, fiction and non-reality are brought together : a fragmented vision of the Mall of America through personal interpretation, in Englis, B., et Olofsson, A. (éds.), *European advances in consumer research*, 3, Association for Consumer Research, Provo (UT), pp. 261-266.
- Holbrook, M., éd. (1999), *Consumer value. A framework for analysis and research*, Routledge, Londres.
- Holbrook, M., et Hirschman, E. (1982), The experiential aspects of consumption : consumer fantasies, feelings and fun, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, n° 2, pp. 132-140.
- Kotler, P. (1973), Atmospheric as a marketing tool, *Journal of Retailing*, Vol. 49, n° 4, pp. 48-64.
- LaLonde, B., et Zinszer, P. (1976), *Customer service : meaning and measurement*, National Council of Physical Distribution Management, Chicago (IL).

- Lambert, D., et Stock, J. (2001), *Strategic logistics management*, Richard D. Irwin, Homewood (IL), 4^e éd.
- LaSalle, D., et Britton, T. (2003), *Priceless. Turning ordinary products into extraordinary experiences*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- Lauer, S. (2005a), Wal-Mart a gagné en 2004 10,2 milliards de dollars, *Le Monde*, 19 février, p. 18.
- Lauer, S. (2005b), L'enseigne Leclerc conforte sa place de numéro un dans la grande distribution, *Le Monde*, 9 septembre, p. 18.
- Levitt, T. (1980), Marketing success through differentiation—of anything, *Harvard Business Review*, Vol. 59, n° 3, pp. 83-91.
- Lowson, R. (2001), Retail operational strategies in complex supply chains, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, n° 1, pp. 97-111.
- Maffesoli, M. (1990), *Au creux des apparences. Pour une éthique de l'esthétique*, Plon, Paris.
- Marchant, C. (1999), *Retail logistics*, Institute of Grocery Distribution, Watford.
- McKinnon, A. (1989), *Physical distribution systems*, Routledge, Londres.
- Miller, D. (1998), *A theory of shopping*, Cornell University Press, Ithaca (NY).
- Morana, J. (2002), *Le couplage supply chain management – tableau de bord stratégique : une approche exploratoire*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II, octobre.
- Morgan, G. (1999), *Images de l'organisation*, DeBoeck Université, Bruxelles, 2^e éd.
- Paché, G. (2005), Initier une coopération logistique et mercatique entre industriels et distributeurs, ou la nécessaire politique des « petits pas », *Revue des Sciences de Gestion*, à paraître.
- Paché, G., et Sauvage, T. (2004), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert, Paris, 3^e éd.
- Perec, G. (1989), *L'infra-ordinaire*, Editions du Seuil, Paris.
- Pine, B., et Gilmore, J. (1999), *The experience economy : work is theatre and every business a stage*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- Reggiani, C. (2001), *Initiation à la rhétorique*, Hachette Supérieur, Paris.
- Rémy, E. (2002), Contribution à la valorisation et à la critique consumériste de la notion d'expérience, *Actes de la 7^e Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, pp. 308-321.
- Shaw, C., et Ivens, J. (2002), *Building great customer experiences*, Palgrave MacMillan, New York (NY).
- Simmel, G. (1904), *La tragédie de la culture*, Rivages, Paris [édition de 1984].
- Simon, H. (2004), *Les sciences de l'artificiel*, Folio Essais, Paris, n^{lle} trad.
- Slater, R. (2003), *The Wal-Mart decade*, Portfolio, New York (NY).
- Stassen, R., et Waller, M. (2002), Logistics and assortment depth in the retail supply chain : evidence from grocery categories, *Journal of Business Logistics*, Vol. 23, n° 1, pp. 125-143.

- Stephens, C., et Wright, D. (2002), The contribution of physical distribution management to the competitive supply chain strategies of major UK food retailers, *International Journal of Logistics : Research and Applications*, Vol. 5, n° 1, pp. 91-108.
- Tauber, E. (1972), Why do people shop ?, *Journal of Marketing*, Vol. 36, n° 4, pp. 46-59.
- Veblen, T. (1899), *The theory of the leisure class : an economic study of institutions*, Modern Library, New York (NY).
- Walton, S., et Huey, J. (1992), *Made in America. My story*, Bantam Books, New York (NY).