

## DE L'INTEGRATION DE LA LOGISTIQUE DANS L'ORGANISATION AUX ORGANISATIONS ORIENTEES LOGISTIQUES

Aurélien Rouquet\* et Diego Vega†

Résumé - S'inscrivant dans la lignée des travaux qui soulignent que les organisations peuvent s'orienter autour d'une fonction comme le « marketing », la « conception », le « projet », cet article a pour objet de montrer qu'une possibilité est également de s'orienter « logistique ». Basé sur l'étude de deux organisations fortement orientées logistiques - IKEA et Médecin Sans Frontières - l'article propose deux contributions. Premièrement, il clarifie le concept « d'organisation orientée logistique », qui renvoie à trois dimensions : la dimension offre, la dimension acteur, la dimension supply chain. Deuxièmement, il montre qu'orienter l'organisation vers la logistique est pertinent lorsque la logistique représente la part prépondérante des coûts de distribution des produits et/ou l'élément central du service au client

Mots clés : organisation, stratégie, logistique, configurations, structure

Selon le courant de la contingence structurelle (Lawrence et Lorsch, 1967), les organisations doivent adapter leur structure à leur environnement. En vue de trouver le bon « fit », les organisations peuvent jouer sur de très nombreux paramètres de conception (Mintzberg, 1976). Notamment, une possibilité est de structurer plus particulièrement l'organisation autour de l'une de ses fonctions, à qui est alors donnée une place prioritaire et prépondérante. Ainsi, de très nombreux travaux en marketing défendent l'intérêt qu'il y a aujourd'hui, étant donné le contexte concurrentiel, à opter pour une organisation

---

\* Professeur à NEOMA Business School et chercheur au CRET-LOG (Aix-Marseille Université)  
mail : aurelien.rouquet@neoma-bs.fr

† Professeur à NEOMA Business School et chercheur au CRET-LOG (Aix-Marseille Université)  
mail : aurelien.rouquet@neoma-bs.fr

« orientée marketing » (Payne, 1988). Dans une moindre mesure, plusieurs auteurs soulignent la pertinence de mettre en place une organisation qui serait « orientée projet » (Gareis et Hueman, 2000), « orientée conception » (Hatchuel, Le Masson et Weil, 2002), ou encore « orientée qualité » (Lai, 2003).

S'inscrivant dans la lignée de ces travaux, la thèse défendue dans cet article est qu'une autre possibilité de structuration pour les organisations se situe autour de la logistique. Précisément, l'ambition de l'article est de mettre en évidence que dans certains types d'environnements, il peut être pertinent de mettre en place une « organisation orientée logistique ». Se basant sur deux cas qui nous paraissent exemplaires d'organisations fortement orientées logistique – les cas IKEA et Médecins Sans Frontières (MSF) – l'objectif de l'article est ainsi double : 1) introduire et clarifier le concept « d'organisation orientée logistique », terme qui n'a pour l'instant été utilisé à notre connaissance que par Martin Christopher (1993), sans qu'il en donne toutefois une définition très précise ; 2) mettre en lumière les différents types d'environnements au sein desquels s'orienter fortement autour de la logistique peut être pertinent pour une organisation.

L'article est organisé en quatre parties. La première partie passe en revue la littérature sur la prise en compte de la logistique par les organisations. Elle met en lumière que si les travaux s'accordent pour dire que la stratégie peut être fortement orientée par la logistique, ils sont peu précis sur ce qu'une telle orientation stratégique induit au niveau organisationnel. Dans la deuxième partie, nous présentons notre méthodologie, qui se base sur l'étude et la comparaison de deux cas, qui nous paraissent à la fois exemplaires d'une forte orientation logistique et très dissemblables l'un de l'autre : IKEA et MSF. Dans la troisième partie, nous présentons nos résultats, et montrons comment, au sein des deux cas, la forte orientation logistique se traduit à la fois au niveau de l'offre, des acteurs et de la supply chain. Dans la quatrième partie nous discutons ces résultats et avançons qu'orienter l'organisation vers la logistique semble pertinent dans deux types d'environnements : lorsque les coûts logistiques de distribution sont très importants d'une part ; lorsque la logistique est un élément prioritaire du service au client final d'autre part. En conclusion, nous suggérons enfin plusieurs pistes de recherche.

## **1. Revue de littérature : l'intégration de la logistique dans l'organisation**

Depuis la fin des années 1970, de nombreux auteurs se sont intéressés à la prise en compte de la logistique par les organisations. Sur le plan stratégique, les travaux soulignent qu'il peut parfois être judicieux pour une organisation d'orienter sa stratégie autour de la logistique. Toutefois, la littérature analyse peu et de manière partielle les conséquences organisationnelles que peuvent avoir les stratégies qui donnent la priorité à la logistique.

### ***1.1. L'intégration de la logistique dans la stratégie : stratégie logistique et logistique stratégique***

Depuis les années 1970, la logistique a été considérée comme un élément fondamental dans la formulation de la stratégie organisationnelle (Heskett, 1977). Une stratégie logistique se définit comme « l'ensemble des principes directeurs, des forces motrices et des attitudes enracinées qui aident à coordonner les objectifs, plans et politiques, et qui sont renforcés par un comportement conscient et inconscient à l'intérieur et entre les partenaires d'un réseau » (Harrison et Van Hoek, 2008, p. 26). Différentes stratégies logistiques ont permis aux organisations de réduire les coûts, les risques et de réaliser des économies d'échelle (Heskett, 1977). Certaines de ces stratégies logistiques incluent le postponement et la spéculation, la

standardisation, la consolidation et la différenciation. L'article de Heskett a marqué le début du développement de la littérature sur les interactions entre logistique et stratégie.

Pendant la fin des années 1980 et les années 1990, le travail de Bowersox et Daugherty (1987) a servi de base à un grand nombre d'études. Les auteurs mettent en évidence que les organisations peuvent adopter trois grandes stratégies logistiques, selon que l'organisation est orientée processus, marché ou canal. Les multiples travaux sur le sujet concluent que la typologie proposée est « prometteuse » pour évaluer la stratégie logistique (cf. McGinnis et Kohn, 1990, 1993; Clinton et Cantalone, 1996; Clinton et Closs, 1997; Kohn et McGinnis, 1997a, 1997b). En outre, une étude récente (McGinnis et al., 2010) a démontré que sur une période de temps importante (1990-2008), la typologie de Bowersox et Daugherty ne varie pas significativement, ce qui signifie que la stratégie logistique est stable dans le temps. Néanmoins, d'autres perspectives existent dans la littérature. Autry et al. (2008), par exemple, proposent une taxonomie des stratégies logistiques basée sur une enquête menée auprès de 254 responsables logistiques. Deux stratégies logistiques, à savoir la logistique fonctionnelle (FL) et la logistique orientée vers l'extérieur (EOL), sont présentées. D'autres points de vue peuvent également être inclus dans la littérature sur la stratégie logistique, et notamment les travaux de Persson (1991) avec les notions de logistique orientée performance ou orientée vers les coûts, et de Christopher (2000) avec les notions de Lean et Agile.

Au final, la littérature s'accorde clairement pour dire que la logistique doit absolument être prise en compte et intégrée lors de la formulation de la stratégie. Les typologies utilisées comme celle de Bowersox et Daugherty mettent cependant en évidence que la place donnée à la logistique sur le plan stratégique peut être plus ou moins importante. Si elle ne peut être qu'un outil, comme c'est le cas dans une stratégie « marché », sa place se révèle plus importante dans une stratégie « canal », et est par contre centrale dans une stratégie de type « processus ». Cela conduit ainsi certains auteurs à suggérer qu'il peut parfois être pertinent pour une organisation de développer sa stratégie en prenant comme base de départ la logistique, et non en la considérant comme un sous-ensemble de la stratégie globale et parfois comme un outil pour atteindre les objectifs. Par exemple, Fabbe-Costes et Colin (2007) proposent d'inverser cette approche classique de la stratégie logistique (IS) et de penser plutôt en terme de logistique stratégique (sL), qui consiste à « imaginer et développer des actions stratégiques qui seraient impossibles sans une forte compétence logistique » (Ibid, p. 36). Une telle approche est cohérente avec le fait que de nombreux auteurs suggèrent que la logistique peut parfois conduire à un avantage concurrentiel (Morash et al., 1996 ; Gourdin, 2006 ; Christopher, 2010).

## ***1.2. L'intégration de la logistique dans l'organisation : des organisations orientées logistiques ?***

Au côté de ces travaux qui portent sur le niveau stratégique, de nombreuses recherches se sont intéressées à la prise en compte et à l'intégration de la logistique à un niveau plus organisationnel. Une première série de travaux insiste sur la nécessité de constituer dans l'organisation une véritable fonction logistique, et s'est focalisée sur la manière dont la fonction pouvait être positionnée au sein de la structure organisationnelle (Dröge et Germain, 1998 ; Fabbe-Costes et Meschi, 2000 ; Ashembaum et al., 2009). Dröge et Germain soulignent par exemple que la place de fonction dans l'organisation peut fluctuer en fonction de 5 critères : (1) l'existence d'une politique formalisée ; (2) le nombre de niveau et d'étendue du contrôle ; (3) la spécialisation; (4) la décentralisation et (5) les types d'efforts d'intégration réalisés dans les fonctions. Fabbe-Costes et Meschi (2000) mettent en lumière sur un plan plus dynamique qu'il existe au sein des organisations des trajectoires qui conduisent la fonction à évoluer pour peu à peu s'institutionnaliser dans la structure. Colin et Paché (1998) suggèrent cependant

qu'une possibilité à terme serait la dilution de la fonction, qui pourrait arriver si et seulement si la logistique devenait omniprésente dans l'organisation.

Une autre série de travaux souligne la nécessité de prendre en compte la logistique lors de la réalisation des différentes activités organisationnelles. Par définition, les activités physiques qui sont inhérentes à l'achat (amont), la production (interne), ou la distribution (aval) doivent être pensées et réalisées en intégrant la perspective logistique globale qui est d'optimiser les flux physiques dans le cadre de la supply chain (Christopher, 2010). Cependant, certains auteurs vont plus loin et notent que la logistique peut parfois orienter littéralement la réalisation de chacune des activités en amont, en interne ou en aval. C'est ce que suggère par exemple Payne (2000), avec le concept de distribution-based logistics qu'il défend dans le contexte militaire. Plus largement, plusieurs recherches soulignent que la logistique doit également être prise en compte dans d'autres activités organisationnelles qui ne sont pas directement liées aux flux physiques. C'est le cas d'une part au niveau de la conception des produits, certains auteurs allant même jusqu'à soutenir qu'il peut parfois être pertinent de faire du « design for logistics » (Mather, 1992 ; Khan and Creazza, 2009). C'est le cas d'autre part au niveau de la proposition de valeur marketing qui est faite par une organisation à ses clients (Lusch et al., 2010 ; Lusch, 2011), et dont la littérature souligne qu'elle comporte une dimension logistique. Toutefois, les travaux insistent en général sur l'idée que cette dimension n'est ici qu'annexe, et reste peu centrale dans la création de valeur pour le client.

En résumé, en cohérence avec la littérature stratégique, les recherches suggèrent que la dimension logistique doit aussi être intégrée au niveau organisationnel. Cela passe notamment par la mise en place d'une fonction logistique, dont la place au sein de la structure et l'ampleur peut varier, et surtout par la prise en compte de la dimension logistique dans la réalisation des différentes activités organisationnelles. Cependant, les recherches en matière d'intégration de la logistique à un niveau organisationnel se focalisent souvent sur l'un de ces aspects et ne traitent pas de l'intégration globale de la logistique dans l'organisation. Par ailleurs, si certains travaux suggèrent que la logistique peut être un élément prépondérant au sein d'une activité (« design for logistics », « distribution based logistics »), la littérature souligne rarement que l'organisation peut dans son ensemble être orientée par la logistique. Alors que des travaux défendent le fait pour les organisations de s'orienter « marketing » (Payne, 1988), « projet » (Gareis et Hueman, 2000), « conception » (Hatchuel, Le Masson et Weil, 2002), ou « qualité » (Lai, 2003), seul Martin Christopher (1993) mentionne ainsi la nécessité de mettre en place des « organisations orientées logistiques ». Il ne définit cependant pas ce que peuvent être de telles organisations. De telles organisations orientées logistiques existent-elles ? Si oui, quelles sont leurs dimensions ? Dans quel environnement sont-elles adaptées ? C'est l'objectif de cet article que d'avancer sur ces questions.

## **2. Méthodologie : l'étude et la comparaison de deux cas**

Parce que nous savions peu de choses sur les « organisations orientées logistiques », nous avons décidé de réaliser des études de cas approfondis. Les études de cas sont en effet adaptés à la fois à l'exploration et la construction de théories (Voss et al, 2002 ; Yin, 2003).

### **2.1. Design de la recherche**

Lorsque l'on conçoit une étude de cas, le choix du nombre de cas est une étape essentielle. D'un côté, certains auteurs défendent qu'il est nécessaire d'étudier suffisamment de cas pour atteindre la généralisation analytique. Par exemple, Eisenhardt (1989) suggère que 4 à 10 cas permettent d'assurer la validité externe de la recherche. D'un autre côté, Dyer et Wilkins (1991) défendent l'idée qu'étudier trop de cas peut conduire le chercheur à effleurer

la réalité. Le risque est alors de développer des théories qui ne seraient pas fondées empiriquement. Quand l'objectif est la construction théorique, les auteurs suggèrent même qu'étudier un seul cas peut tout à fait être pertinent. Etant donné les avantages et inconvénients de chaque stratégie, nous avons choisi ici d'étudier en détail deux cas, de façon à : 1) pouvoir les analyser chacun de manière approfondie ; 2) assurer l'ancrage empirique de notre théorie ; 3) avoir la possibilité de comparer les résultats intra-cas (Yin, 2003). Les deux cas ont été choisis pour deux raisons. Premièrement, ils ont été *identifiés a priori* comme étant des bons exemples d'organisations possédant une forte orientation envers la logistique. Le business model d'IKEA est bien connu et l'avantage concurrentiel de l'entreprise repose fortement sur la logistique (Dahlvig, 2012). MSF est une organisation humanitaire, secteur où la logistique joue un rôle clef (Van Wassenhove, 2006). Deuxièmement, ces deux cas possèdent des propriétés différentes (Miles and Huberman, 1994), point crucial en vue de favoriser la comparaison inter-cas (Guba and Lincoln, 1989). Les deux cas diffèrent notamment sur trois aspects : la nature de l'organisation (privée vs non-lucrative) ; la taille de l'organisation (grande entreprise vs PME) ; les clients de l'organisation (consommateurs vs clients internes)

## 2.2. Récolte et analyse des données

Dans les deux cas, l'équipe de recherche a utilisé plusieurs techniques de récolte de données. Premièrement, des entretiens semi-directifs ont été conduits avec des employés (11 pour IKEA ; 23 pour MSF) et des clients (10 pour IKEA ; 4 pour MSF). Deuxièmement, l'équipe de recherche a réalisé des observations. Un membre de l'équipe a réalisé un mois d'observation dans un magasin IKEA. Un autre membre a mené des observations au sein de MSF. Troisièmement, des documents et des archives ont été collectés pour les deux cas. Cela a largement permis d'assurer une triangulation des données sur les deux cas. L'analyse des données s'est ensuite déroulée en deux grandes étapes. L'objectif de la première étape était d'identifier des concepts de premier niveau dans les données (Van Maanen, 1979 ; Gioia et Chittipeddi 1991), à travers une procédure de codage descriptif (Miles et Huberman, 1994). Pour cela, chaque cas a d'abord été étudié séparément, analyse préliminaire qui a donné lieu à une brève synthèse narrative. Cette forme de présentation des données est idéale quand les données sont complexes (Kiser, 1996). Puis, les deux récits ont été comparés, comparaison qui a alors permis de faire émerger les concepts de premier niveau. Cette analyse descriptive de premier niveau a ensuite été le point de départ de l'analyse de second niveau (Van Maanen, 1979 ; Gioia et Chittipeddi, 1991), ou codage axial (Glaser et Strauss, 1967). A ce niveau, l'objectif était d'identifier des relations entre les catégories de premier niveau dans le but de les réunir dans des thèmes plus généraux. Ce processus n'a pas été linéaire (Dubois et Gadde, 2002), et a continué jusqu'à ce qu'une structure théorique cohérente émerge des données. Le résultat de cette analyse de second niveau est présenté dans la section résultats. La structure finale de nos données est illustrée Figure 1 ci-dessous.

Concepts de 1er niveau	Thème de 2 <sup>e</sup> niveau	Dimension agrégée
Offre mondialisée	Conception orientée logistique	Offre orientée logistique
Offre transportable		
Offre standardisée		
Produits en kit	Production orientée logistique	
Produits modulables		
Produits en masse		
Employés de la fonction logistique reconnu	Employés orientés logistique	Acteurs orientés logistique
Employés autres fonctions formés à la logistique		
Employés autres fonctions connaissent la logistique		
Clients acteurs de la logistique	Clients orientés logistiques	
Clients formés à la logistique		
Clients sensibles à la logistique		
Sourcing totalement externalisé	Sourcing orienté logistique	Supply chain orientée logistique
Sourcing contraint par la quantité		
Sourcing en coût global		
Distribution à partir d'entrepôts	Distribution orientée logistique	
Distribution par unité logistique		
Distribution intégrée mondialement		

Figure 1 : Structure des Données

### 3. Résultats : l'organisation orientée logistique

Le principal résultat de notre recherche est de montrer que MSF comme IKEA sont des organisations qui sont très fortement orientées par la logistique. De manière générale, cette orientation se manifeste à trois niveaux différents, qui constituent les trois dimensions du concept d'organisation orientée logistique : l'offre, les acteurs et la supply chain.

#### 3.1. Une offre organisationnelle orientée par la logistique

Au sein des deux cas, l'offre de produit/service qui est proposée au client se révèle très fortement orientée par la logistique. Cette forte orientation se traduit à deux niveaux : au niveau d'une part de la conception de l'offre ; au niveau ensuite de la production de l'offre.

### 3.1.1. Une conception de l'offre orientée par la logistique

Au sein d'IKEA, la conception des produits est fortement structurée par la logistique, qui apparaît être un critère premier par rapport au critère traditionnel en marketing du « besoin client ». Cela se traduit à trois niveaux. Premièrement, la stratégie du distributeur est d'avoir une offre de produit mondiale, avec le moins possible d'adaptation au niveau des marchés locaux. Cela a l'avantage sur le plan logistique de réduire le nombre de Stock Keeping Units (SKU) dans la supply chain, de permettre d'envoyer les produits dans n'importe quel marché, et traduit la moindre importance que l'entreprise accorde à la personnalisation des besoins clients. Deuxièmement, la contrainte première qui pèse sur les designers est une contrainte logistique de transportabilité. Ainsi, s'il faut pour les designers penser des meubles pour les clients, le pré-requis est qu'ils soient facilement transportables dans la supply chain, à la fois par les transporteurs mais aussi par les clients qui prennent en charge le transport final. Les designers tiennent compte ainsi fortement des données et contraintes logistiques : taille des produits, poids des produits, etc. Dans ce cadre, à l'opposé d'une démarche classique qui verrait le conditionnement être conçu après le produit, c'est souvent ici le produit qui est adapté au conditionnement, en vue de faciliter la transportabilité. Troisièmement, les designers recherchent au maximum à repartir des éléments existants qui sont déjà produits, en vue de limiter la variété. La volonté est ainsi de générer des produits nouveaux en prenant comme base les éléments déjà conçus dans une logique de standardisation maximale.

Dans le cas de MSF, les produits ne sont pas conçus mais achetés par l'organisation. Cependant, comme c'est le cas pour IKEA, la logistique joue un rôle premier dans la sélection et le choix des produits. Cette importance se trouve aussi à trois niveaux différents. Premièrement, tout produit acheté par l'organisation et donc utilisé par les équipes sur le terrain, est choisi pour sa capacité à être utilisé dans n'importe quel pays du monde où une nouvelle catastrophe a lieu. Cela permet à l'organisation de diminuer la quantité de produits qui se trouvent dans le catalogue logistique, facilitant la gestion des commandes pour les équipes sur le terrain, mais aussi pour les différentes centrales d'approvisionnement qui traitent les commandes. En outre, compte tenu des circonstances spécifiques dans lesquelles les opérations d'aide humanitaire sont développées, les acheteurs/techniciens de l'organisation mettent beaucoup d'effort dans le choix des bons produits qui sont facilement manipulés et transportés par les équipes sur le terrain où, dans certain cas, les moyens logistiques sont restreints. Cela veut dire que les produits volumineux sont préparés (démontés et emballés pour être assemblés par les équipes sur le terrain), afin de faciliter le transport et la manutention, et que les produits médicaux, pharmaceutiques ou dangereux sont conditionnés dans des unités logistiques qui permettent d'assurer la qualité du produit tout au long la chaîne (température, stérilisation, etc.). Dans ce cas, les produits doivent être adaptés au conditionnement, et le conditionnement doit être adapté aux enjeux rencontrés dans le contexte humanitaire. Finalement, à travers le temps, le mouvement MSF a étudié la meilleure façon de répondre aux besoins sur le terrain, et a réussi à créer un nombre important de guidelines standard de produits et de procédures, qui sont utilisées par n'importe quelle équipe dans n'importe quelle condition. Cela permet à toute équipe sur le terrain de créer de nouvelles solutions en assemblant des produits grâce aux standards adoptés par MSF.

### 3.1.2. Une production de l'offre orientée par la logistique

En cohérence avec la conception de l'offre, sa production est elle-aussi fortement orientée par la logistique. Au sein d'IKEA, cette forte orientation logistique se traduit à trois niveaux. Premièrement, la majorité des produits ne sont pas livrés au client montés ou assemblés mais sont fournis comme on le sait en kit. La raison principale est là encore la contrainte de transportabilité, un meuble monté étant évidemment plus difficile à transporter pour le client

qu'un meuble en kit. Deuxièmement, les différents produits proposés au client sont modulables les uns avec les autres, le consommateur pouvant alors facilement les assembler /désassembler les uns avec les autres. Cela permet ainsi à l'entreprise de tirer avantage des principes de la différenciation retardée, IKEA se contentant de produire en masse des éléments indifférenciés, le client étant ensuite lui-même chargé de faire la personnalisation en choisissant lui-même l'assemblage qui lui convient. Enfin, le fait que les produits soient composés d'éléments qui sont réutilisés au maximum d'un produit à l'autre, permet à l'entreprise de produire chacun des éléments en masse. Grâce à la massification, IKEA n'a ainsi pas à intégrer au niveau de la production toutes les contraintes logistiques qui sont inhérentes à la forte personnalisation ou à la production de produits en petites séries.

Cette forte orientation logistique est aussi une des caractéristiques de Médecins Sans Frontières. De la même manière qu'IKEA, MSF livre aussi ses produits en kits, ce qui facilite le transport et la manutention pour les transporteurs et les équipes sur le terrain. Ces kits ont été conçus par l'organisation avec l'idée d'assembler des différents modules selon les besoins des opérations. Ce principe permet à MSF de créer des unités de base (hôpital gonflable, centre de vaccination, etc.), et de les customiser (unités de traitement pour le choléra, bloc chirurgical, etc.) selon le type de catastrophe. Le résultat de cette stratégie est que l'organisation peut profiter des économies d'échelle grâce à des achats en masse et la mutualisation des flux, et ce en parvenant malgré tout à s'adapter fortement à chaque crise.

### **3.2. Des acteurs organisationnels orientés par la logistique**

Au sein des deux cas, les acteurs qui sont impliqués dans l'organisation se révèlent par ailleurs très fortement orientés par la logistique. Cette forte orientation se traduit à deux niveaux : au niveau d'une part des employés ; au niveau ensuite des clients de l'organisation.

#### **3.2.1. Des employés orientés par la logistique**

Chez IKEA, le comportement des employés apparaît très fortement orienté par la logistique. Cette forte orientation se traduit à deux grands niveaux. Premièrement, la fonction « supply chain » est institutionnalisée depuis de nombreuses années au sein de l'organisation, et possède plus généralement un haut niveau de reconnaissance. Au dire de l'ancien PDG d'IKEA (Dahlvig, 2012), ce sont ainsi les responsables des approvisionnements qui sont avec les directeurs des magasins les véritables « héros » de l'entreprise et non les acteurs qui travaillent dans d'autres fonctions (marketing, finance, designer, etc.). Au-delà du fait que la fonction est reconnue, c'est par ailleurs à un deuxième niveau la logistique qui est elle-même bien connue de tous les employés. Ce qui permet d'arriver à un tel objectif, c'est le fait qu'une préoccupation centrale d'IKEA est de veiller à ce que la connaissance logistique soit partagée dans l'organisation. Dans ce cadre, la plupart des employés des fonctions design, achats, vente sont spécifiquement formés et éduqués à agir non pas dans le strict cadre de leur fonction, mais en ayant à l'esprit la performance globale de l'entreprise.

C'est le cas aussi au sein de Médecins Sans Frontières, où la logistique a acquis une place cruciale au sein de l'organisation depuis plus de 25 ans. Il ne s'est ainsi pas passé beaucoup de temps après la « deuxième fondation de MSF » en 1979 et la création en parallèle de Médecins Du Monde, pour que MSF se rende compte de l'importance de développer un outil logistique performant afin d'assurer l'approvisionnement des équipes en mission. MSF a ainsi d'abord créé une centrale d'achat, qui est ensuite devenu rapidement MSF Logistique. Par ailleurs, l'organisation a également créé rapidement un département logistique au sein du siège de l'organisation. La logistique à MSF est d'autant plus importante pour l'organisation, que la plupart des employés reçoivent une formation logistique de base avant leur expérience terrain, ce qui crée une « culture logistique » tout au long de l'organisation.



### **3.2.2. Des clients orientés par la logistique**

Mais les employés ne sont pas les seuls acteurs à être orientés par la logistique, et les clients des deux organisations sont eux-aussi fortement orientés par la logistique. Cette forte orientation des clients se traduit chez IKEA à trois principaux niveaux. Premièrement, les consommateurs qui souhaitent acheter un produit chez IKEA ont à participer très activement à la logistique de distribution : ils prennent en effet en charge le transport, la manutention, le montage des produits. Ils font ainsi œuvre en quelque sorte d'un travail de « logisticien ». Deuxièmement, en rapport avec cette forte participation logistique du consommateur, IKEA s'attache à former et à socialiser ses clients à la bonne réalisation des différentes opérations logistiques qu'ils doivent effectuer. IKEA communique ainsi clairement à la fois sur son site Internet, sur son catalogue, sur son parking, mais aussi en magasin, sur les différents processus que les clients doivent suivre pour assurer la logistique de distribution. Enfin, IKEA explique clairement à ses clients que le fait qu'ils assurent cette logistique est justement ce qui permet à l'entreprise de vendre des produits à un prix attractif. Cette proposition de valeur faite par l'entreprise à ses clients étant explicitée et fortement communiquée aux clients, IKEA attire ainsi des clients qui sont d'accord pour réaliser eux-mêmes la logistique, en échange de prix bas.

On retrouve ces éléments dans le cas de MSF. Chez MSF, les membres des équipes terrain (médecins, infirmiers et personnel administrative), qui sont les véritables clients de l'organisation, sont préalablement formés à la logistique avant leur départ en mission. De plus, chaque équipe est composée d'au moins un logisticien qui est responsable du transport local et de la gestion des approvisionnements, ainsi que de la supervision de toutes les activités dites support pour la mission. Cette formation à la logistique de tous les membres des équipes démontre que la logistique est au cœur du bon déroulement d'une mission MSF. Elle est d'autant plus importante que ce sont les acteurs locaux qui doivent très souvent finaliser l'assemblage des produits qui sont livrés en kit, et réaliser comme les clients d'IKEA un travail de logisticien.

### **3.3. Une supply chain orientée par la logistique**

Enfin, au sein des deux cas, la supply chain qui est mise en place par l'organisation se révèle très fortement orientée par la logistique. Cette forte orientation se traduit à deux niveaux : au niveau d'une part du sourcing ; au niveau ensuite de la distribution.

#### **3.3.1. Un sourcing orienté par la logistique**

Chez IKEA, le sourcing des produits auprès des fournisseurs apparaît très fortement orienté par la logistique. Cela apparaît à trois niveaux. Premièrement, quasiment toute la production est externalisée auprès des fournisseurs, qui se voient confier la fabrication de la plupart des différents produits, ainsi que leur transport jusqu'aux plates-formes et aux magasins. Du fait de cette externalisation importante, le modèle de sourcing de l'entreprise comporte en lui-même une très forte dimension logistique. Deuxièmement, du fait des volumes d'achat qui sont en jeu la première contrainte qui intervient lorsqu'il s'agit de sourcer un nouveau fournisseur n'est pas tant ici le prix, que la capacité du fournisseur à assurer la livraison des produits dans une quantité suffisante en vue de faire face aux volumes d'achat d'IKEA. Troisièmement, les décisions de sourcing auprès des fournisseurs se font dans une perspective qui est de minimiser globalement le coût du sourcing. Ce qui est ainsi recherché, ce n'est pas tant le fait de se procurer les produits aux prix les plus bas, que de diminuer le coût global en tenant compte notamment des coûts logistiques d'approvisionnement qui sont très importants.

Comme il a été mentionné auparavant, Médecins Sans Frontières s'appuie sur des produits existants dans le marché qui répondent aux besoins des équipes sur le terrain et des bénéficiaires. Cela veut dire que l'organisation n'est pas responsable de la production des produits, mais les produits sont achetés directement au fournisseur par des parties tierces au nom de l'organisation (c'est le cas des hôpitaux gonflables et du conditionnement iso thermique). Dans certains cas les produits sont stockés dans les entrepôts des fournisseurs, ce qui permet une réactivité importante de la supply chain et qui montre la forte dimension logistique qui se trouve au sein de la supply chain de MSF. De plus, la sélection des fournisseurs est basée sur la qualité du produit mais surtout sur la capacité du fournisseur à répondre en termes de volume et délai aux besoins de l'organisation. Au contraire d'IKEA ces deux critères semblent être plus importants qu'une diminution du coût logistique ou coût global, étant donné que l'objectif de l'organisation est d'assister les populations en toute circonstance, et ce malgré le coût ou les efforts requis.

### 3.3.2. Une distribution orientée par la logistique

Enfin, la distribution est chez IKEA elle aussi totalement orientée par la logistique. Cela se manifeste à trois niveaux. Premièrement, l'entreprise ne dispose en fait pas réellement de magasins au sens classique, mais se contente d'avoir des entrepôts logistiques. L'idée au cœur du développement de l'entreprise est ainsi de faire rentrer le consommateur final au sein même de ses magasins-entrepôts, localisés en périphérie des villes étant donné le prix du mètre carré et la proximité des axes de transports, en vue de lui demander lui-même d'y récupérer les produits. Deuxièmement, la distribution se base systématiquement sur l'expédition d'unités logistiques complètes dans la supply chain. Par exemple, entre ses plates-formes de distribution et ses magasins-entrepôts, 95% des envois se font chez IKEA en palette complète. Celles-ci sont directement déchargées des camions pour être placées à leur emplacement en magasin sans opération de « dépotage/rempotage ». Enfin, le réseau de distribution de l'entreprise est totalement pensé dans une logique mondialisée. Cela se manifeste au niveau des entrepôts centraux, qui servent des régions et non des pays, ce qui est facilité par le fait que les produits sont vendus partout dans le monde. Cela se manifeste aussi au niveau des magasins, qui sont tous construits sur le même modèle à travers le monde.

Chez MSF, la distribution est aussi totalement orientée logistique. Compte tenu que l'aide humanitaire est un contexte « à but non-lucratif », des magasins ne font pas partie des canaux de distribution. Au contraire, MSF a développé une structure en réseau très importante qui inclut des entrepôts internationaux (centrales d'achat et approvisionnement) et locaux qui approvisionnent les équipes. Les entrepôts internationaux, localisés de manière stratégique à travers le monde, sont responsables du stockage et de la livraison des produits et les kits pour répondre aux urgences avec des délais très courts, tandis que les entrepôts locaux servent de relais et approvisionnent en continu les projets et programmes développés par l'organisation. Le transport entre les centrales d'achat et les entrepôts locaux est effectué dans des unités logistiques (conteneurs et palettes), qui transportent des kits ou des produits, permettant une diminution des coûts et une simplification des activités logistiques, tandis que le transport local peut être fait dans des unités plus petites (colis) selon la demande des équipes. Dans les deux cas, l'efficacité logistique reste un des facteurs clé de la distribution au sein de MSF.

## 4. Discussion

De manière générale, nos résultats peuvent être discutés à deux niveaux. D'une part, ils confirment et enrichissent un certain nombre de travaux existants sur la prise en compte de la logistique au niveau organisationnel. D'autre part, ils conduisent à défendre l'idée que la prise

en compte de la logistique par une organisation peut être plus ou moins forte, et que son degré de prise en compte dépend de l'environnement au sein duquel les organisations agissent.

#### ***4.1. De l'intégration de la logistique à l'orientation logistique de l'organisation***

Par rapport à la littérature existante, le concept d'organisation orientée logistique que nous proposons d'introduire pour qualifier IKEA et MSF permet de confirmer un certain nombre d'éléments existants sur l'intégration de la logistique dans l'organisation. Ainsi, sur le plan de l'offre, une organisation orientée logistique est clairement une organisation qui applique les principes du « design for logistics » (Mather, 1992 ; Khan and Creazza, 2009). De même, au niveau des acteurs, une organisation orientée logistique s'appuie manifestement sur une véritable fonction logistique reconnue à un haut niveau au sein de l'entreprise (Dröge et Germain, 1998 ; Fabbe-Costes et Meschi, 2000). Enfin, les décisions de distribution et de sourcing intègrent logiquement la logistique, comme le préconisent la plupart des recherches en logistique et supply chain management (Christopher, 2010).

Notre recherche va plus loin en ce sens qu'elle montre comment une organisation peut intégrer la logistique et aller jusqu'à totalement se structurer autour d'elle. De ce point de vue, par rapport aux éléments existants dans la littérature, notre apport est de mettre l'accent sur trois points qui sont assez négligés. Au niveau de l'offre, nous montrons tout d'abord qu'il ne suffit pas de faire du « design for logistics », mais que l'enjeu est aussi de faire ce que l'on peut ici appeler de la « production for logistics ». Ainsi, dans les deux cas la production n'est pas guidée par des préoccupations marketing, mais par le souci d'optimiser et de rationaliser les flux logistiques. Pour cela, IKEA et MSF exploitent les techniques classiques de gestion de production qui visent à diminuer la variété comme la production de masse, la production modulaire, ou encore la production en kit. Au niveau des acteurs, nous montrons ensuite que l'enjeu pour orienter l'organisation logistique n'est pas uniquement au niveau des employés, mais aussi des clients, qui selon les principes édictés par Barnard doivent ici être considérés comme des acteurs de l'organisation (Barnard, 1948). Dans ce cadre, une organisation orientée par la logistique doit faire en sorte que ses clients intègrent la logistique et s'orientent en fonction d'elle. Enfin, au niveau de la supply chain, nous soulignons que l'enjeu n'est pas uniquement comme dans une vision classique de la coordonner globalement, en tenant compte de la demande du client final (Christopher, 2010). Dans l'organisation orientée logistique, c'est en effet les contraintes logistiques de la supply chain qui doivent être prioritaires, et c'est à partir d'elles seulement que l'offre doit être développée et pensée. Pour paraphraser un célèbre article de la littérature logistique publié par Fisher (1997), la question dans l'organisation orientée logistique n'est ainsi pas « what is the right supply chain for your products », mais « what is the right product for your supply chain ? »

#### ***4.2. Des organisations orientées logistiques pour des environnements à forte dimension logistique***

Si elle permet d'identifier de nouveaux éléments devant être pris en compte pour orienter l'organisation autour de la logistique, notre recherche tend à suggérer que les organisations peuvent aussi s'orienter partiellement autour de la logistique. Comment dès lors expliquer que des entreprises comme IKEA ou MSF ait décidé d'une orientation totale ? La réponse se situe à notre sens dans l'environnement qu'affrontent ces deux organisations, qui se caractérise par une très forte dimension logistique. Pour ce qui est d'IKEA, cette forte dimension logistique se traduit par le poids prépondérant que représentent les coûts logistiques par rapport aux coûts globaux. Ce poids prépondérant tient au fait que les meubles vendus par l'entreprise sont à la fois des produits qui ne sont pas très coûteux, et qui possèdent

un volume et un poids important. Mécaniquement, ces caractéristiques font que la part des coûts logistiques finaux de distribution est ici excessivement importante. En ce sens, adopter une forte orientation logistique permet à IKEA de faire diminuer drastiquement les coûts logistiques, ce qui est la clef pour pouvoir mettre en place sur le plan stratégique une domination par les coûts (Porter, 1985). Pour ce qui est de MSF, cette dimension logistique se manifeste beaucoup moins au niveau des coûts (même si cet aspect est important) qu'au niveau du poids que représente le service logistique pour le client final. Ce qui est en effet ici crucial, ce n'est pas d'abord la qualité des produits, leur adaptation au marché, mais bien sûr la capacité de MSF à pouvoir assurer leur expédition logistique le plus rapidement en cas de catastrophe humanitaire. Avant tout, il faut envoyer les produits sur place, sinon cela ne sert à rien ! Au final, les deux cas suggèrent donc que l'on a des chances de retrouver une forte orientation logistique chez des organisations dans deux situations types : lorsque les coûts logistiques de distribution représentent une part importante et prépondérante des coûts ; lorsque le service logistique est l'attente principale et essentielle du client final.

## 5. Conclusion

Plusieurs pistes de recherche semblent ouvertes par notre article. Le premier élément qui mériterait approfondissement serait de voir s'il est possible ou non de créer et valider une échelle pour mesurer le degré d'orientation logistique d'une organisation. De telles échelles ont en effet été développées dans la littérature en marketing pour mesurer et évaluer le degré d'orientation client d'une organisation. De ce point de vue, il reste cependant beaucoup à faire en vue de passer du concept d'organisation orientée logistique introduit ici à un véritable construit opérationnalisé.

Dans ce cadre, et cela constitue la deuxième piste intéressante, il pourrait également être judicieux de se demander s'il n'existe pas des degrés intermédiaires d'orientation logistique qui sont pertinents pour une organisation dans certains environnements. L'objectif pourrait ainsi dans de futurs travaux être d'identifier et de caractériser les différents types d'organisations partiellement orientées logistique (ex : un premier type lorsque la supply chain est fortement orientée logistique, mais pas les acteurs et la production, etc.). L'enjeu serait notamment de voir s'il est possible de combiner de multiples orientations au sein d'une même organisation (ex : une forte orientation logistique pour certaines sous-parties organisationnelles, une forte orientation marketing pour d'autres sous-parties). Par exemple, dans le secteur du luxe, des organisations comme LVMH ou Hermès ne structurent pas leur offre autour de la logistique mais autour des attentes des clients. Cependant, la mise en œuvre de cette offre orientée client requière une supply chain fortement orientée logistique. Un autre secteur où l'orientation logistique est présente d'une manière partielle est celui des nouvelles technologies. Des entreprises comme Apple, Dell ou Samsung basent leur stratégie sur la conception innovante de leurs produits. Cependant, des aspects logistiques sont intégrés afin d'avoir des produits transportables à travers le monde, et de profiter des avantages de la standardisation des sous-composants dans leurs usines d'assemblage. Enfin, dans le secteur de la construction, on retrouve là aussi une orientation logistique partielle. Les entreprises de ce secteur sont en effet très orientées projet, ce qui les conduit à se connecter à différents acteurs selon les projets, mais c'est seulement grâce à une orientation logistique des acteurs que l'assemblage inter-organisationnel peut être fait.

Finalement, notre recherche appelle au développement de travaux dans d'autres disciplines de la gestion pour voir si d'autres orientations fonctionnelles que celles mises en avant jusqu'à présent dans la littérature (marketing, qualité, compétence, projet) et celle que nous venons de clarifier (logistique) sont ou non possibles. Notamment, il serait intéressant de

conceptualiser dans le contexte actuel ce que pourrait être une organisation orientée développement durable.

## Bibliographie

- Ashenbaum, B., Maltz, A., Ellram, L. and Barratt, M.A., (2009), "Organizational alignment and supply chain governance structure: Introduction and construct validation", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 20, No. 2, pp.169 – 186.
- Autry, C. W., Zacharia, Z. G. and Lamb, C. W., (2008), "A Logistics Strategy Taxonomy", *Journal of Business Logistics*, Vol. 29, No. 2, pp. 27-51.
- Barnard, C.I., (1948), *Organization and Management: Selected Papers*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bowersox, D. J. and Daugherty, P. J., (1987), "Emerging Patterns of Logistical Organization", *Journal of Business Logistics*, Vol. 8, No. 1, pp. 46-60.
- Christopher, M., (1993), "Logistics and competitive strategy", *European Management Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 258-61.
- Christopher, M., (2000), "The Agile Supply Chain : Competing in Volatile Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 37-44.
- Christopher, M., (2010), *Logistics and Supply Chain Management (4th Edition)*, Prentice-Hall, Harlow.
- Clinton, S. R. and Cantalone, R. J., (1996), "Logistics strategy: does it travel well?", *International Marketing Review*, Vol. 13, No. 5, pp. 98-112.
- Clinton, S. R. and Closs, D. J., (1997), "Logistics Strategy: Does It Exist?", *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 1, pp. 19-44.
- Colin, J. et Paché, G., (1988), *La Logistique de Distribution*, Paris, Chotard et associés.
- Dahlvig, A., (2012), *La success story Ikea, Une vision de la croissance - Comment une petite entreprise suédoise est devenue un géant mondial de la distribution*, Eyrolles, Paris.
- Dröge, C., and Germain, R., (1998), "The design of logistics organizations", *Logistics and Transportation Review*, Vol. 34, No 1, pp. 25-37.
- Dubois, A. and Gadde, L-E., (2002), "Systematic combining: an abductive approach to case study research", *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 7, pp. 553-560.
- Dyer, G.W. and Wilkins, A.L., (1991), "Better Stories, not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 613-619.
- Eisenhardt, K.M., (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Fabbe-Costes, N. and Colin, J., (2007), "Formulating logistics strategy", in D. Waters (ed.), *Global Logistics - New directions in Supply Chain Management*, Kogan Page, London UK.
- Fabbe-Costes, N. and Meschi, P.-X., (2000), "La place de la fonction logistique dans l'organisation : Institutionnalisation ou dilution ?", *3eme Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, 3 Rivières.
- Fisher, M.L., (1997), "What is the right supply chain for your product ?", *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 2, pp. 105-116.
- Gareis, R. and Hueman, M. (2000) "Project Management Competences in the Project-Oriented Organization" in Turner, J. R. and Sinister, S. J. *Gower Handbook of Project Management*, Gower, Aldershot.
- Gioia, D.A., and Chittipeddi, K., (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, pp. 433-448.
- Glaser, B., and Strauss, A., (1967), *The Discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine.
- Gourdin, K.N., (2006), *Global logistics management: a competitive advantage for the 21st century*.

Second Edition, Blackwell Publishers, Malden, MA, 318 pp.

- Guba, E. G. and Lincoln, Y. S., (1989), *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA, USA: Sage.
- Harrison, A. and van Hoek, R. I., (2008), *Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain*, Prentice Hall Financial Times.
- Hatchuel A., Le Masson P., and Weil B., (2002), "From Knowledge Management to Design-Oriented Organisations", *International Social Science Journal*, Vol. 171, pp. 25-37.
- Heskett, J., (1977) "Logistics-Essential to Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 6, pp. 85-96.
- Khan, O. and Creazza, A., (2009), "Managing the product design-supply chain interface: Towards a roadmap to the "design centric business"", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 301-319.
- Kiser, E., (1996), "The revival of narrative in historical sociology: What rational choice theory can contribute", *Politics and Society*, Vol. 24, No. 3, pp. 249-271.
- Kohn, J. W. and McGinnis, M. A., (1997a), "Logistics Strategy: A Longitudinal Study", *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, pp. 1-14.
- Kohn, J. W. and McGinnis, M. A., (1997b), "Advanced Logistics Organization Structures Revisited", *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, pp. 147-162.
- Lai, K.-H., (2003), "Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance", *International Journal of Production Economics*, No. 84, pp. 17-34.
- Lawrence P.R and Lorsch J.W., (1967), *Organization and Environment. Managing differentiation and integration*, Homewood, IL Irvin.
- Lusch, R.F., (2011), "Reframing Supply Chain Management: a Service Dominant Logic Perspective", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47, No. 1, pp. 14-18
- Lusch, R.F., Vargo, S.V. and Tanniru, M., (2010), "Service, value networks and learning", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, pp. 19-31
- Mather, H., (1992), "Design for logistics (DFL) - the next challenge for designers", *Production & Inventory Management Journal*, Vol. 33, No. 1, pp. 7-11.
- McGinnis, M. A. and Kohn, J. W., (1990), "A Factor Analytic Study of Logistics Strategy", *Journal of Business Logistics*, Vol. 11, No. 2, pp. 41-63.
- McGinnis, M. A. and Kohn, J. W., (1993), "Logistics Strategy, Organizational Environment and Time Competitiveness", *Journal of Business Logistics*, Vol. 14, No. 2, pp. 1-23.
- McGinnis, M. A., Kohn, J. W. and Spillan, J. E., (2010), "A Longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990-2008", *Journal of Business Logistics*, Vol. 31, No. 1, pp. 217-235.
- Miles, H. and Huberman, M., (1994), *Qualitative Data Analysis: A sourcebook*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Mintzberg, H., (1976), *The structuring of Organizations*, Englewood Cliff, N-J Prentice Hall
- Morash, E. A., Dröge, C. L. M., and Vickery, S. K., (1996), "Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success", *Journal of Business Logistics*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-22.
- Payne, A. F., (1988), "Developing a Marketing-Oriented Organization", *Business Horizons*, Vol. 31, No. 3, pp. 46-53.
- Payne, D., (2000), "Distribution-Based Logistics", *Army Logistician*. Januarv-Februarv, pp. 38-41.
- Persson, G., (1991), "Achieving competitiveness through logistics", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 2, pp. 1-11.
- Porter M., (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New-York.
- Van Maanen, J., (1979), "The fact of fiction in organizational ethnography", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, pp. 539-550.
- Van Wassenhove, L.N., (2006), "Humanitarian aid logistics: Supply chain management in high gear", *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 57, pp. 475-489.
- Voss, C., Tsiriktsis, N. and Frohlich, M., (2002), "Case research in operations management",

International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 No. 2, pp. 195-219.

Yin, R. (2003), Case study research: design and methods, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.