

Mémoire de fin d'études : 64^{ème} promotion 2011

**La résolution des dysfonctionnements des
flux d'approvisionnement de la Grande
Distribution serait-elle génératrice de gains
substantiels ?**

Pascal KO-ALART

Directeur de mémoire :
Bertrand CASTEX - *Président Délégué de l'E.S.T.*
Conseil d'entreprises



REMERCIEMENTS

La décision délicate que j'ai prise d'entamer le cursus de deuxième année de l'EST devait rester en adéquation avec les missions confiées par mon employeur, et en harmonie avec ma vie privée.

Ces appuis patronaux et familiaux m'ont soutenu dans la réalisation de ce projet.

Je remercie le Service Transport représenté par Messieurs Didier PARISE, Directeur des Transports et Samy KCHOK (Promo EST 2002), Responsable Transport Amont et mon collègue Frédéric DOUCET (Promo EST 2010), Développeur PFI, ainsi que les collègues du service.

Je souligne également l'aide précieuse du Directeur de mémoire école, Bertrand CASTEX, qui a investi un temps précieux pour cadrer mes recherches et celle de Jean-Paul MEYRONNEINC, Secrétaire Général de l'UNTF (Union Nationale du Transport Frigorifique) pour m'avoir orienté sur le cœur du sujet au cours d'une interview.

Et tout naturellement, je remercie mon épouse et mes deux enfants, Anaïs et Yoan, de leur patience et de leur soutien quant au temps imparti pour réaliser ce travail.



PREAMBULE

Un parcours atypique :

Autodidacte c'est à 25 ans, en 1980, que j'ai suivi une première formation en vue d'obtenir le Baccalauréat (ESEU-A) puis une inscription à l'IUT de Créteil pour obtenir le DUT de "Techniques de Commercialisation" en 1982 en un an en formation continue, à la suite de quoi j'ai repris mes activités professionnelles dans le domaine des transports.

En 1986, je rejoins l'IUT d'Evry et le CNAM, pour une remise à niveau de mes connaissances en gestion d'entreprise.

Enfin depuis 1987 j'occupe différents postes dans les métiers du transport avant d'intégrer en 1997 la Grande distribution.

Tout en exerçant mon activité professionnelle j'ai obtenu le diplôme de Bachelor de "*Responsable d'Exploitation Transport*" en 2005 (Bac +3) au CNAM.

En 2009, à 54 ans, je décide de m'inscrire en Master I à l'EST en admission parallèle en deuxième année.

Ma motivation relève, bien entendu, du désir d'accéder à plus de responsabilité, mais aussi d'éprouver la satisfaction personnelle de suivre un enseignement de qualité en parfaite adéquation avec mon métier.

Tout au long de ma carrière j'ai ressenti le besoin de renforcer mes connaissances opérationnelles par des appuis théoriques et techniques afin d'accroître mon efficacité sur le terrain.



Sommaire

REMERCIEMENTS.....	- 2 -
PREAMBULE	- 3 -
Sommaire.....	- 4 -
INTRODUCTION	- 5 -
PARTIE I 40 ans d'EVOLUTION DES FLUX D'APPROVISIONNEMENT DE LA GMS...-	- 7 -
CHAPITRE 1 – Un nécessaire retour en arrière	- 8 -
CHAPITRE 2 –Du chaland « captif »_au consommateur aguerri	- 16 -
CHAPITRE 3 – La réaction des producteurs et des fournisseurs.....	- 19 -
PARTIE II LES DYSFONCTIONNEMENTS	- 28 -
CHAPITRE 4 – Constats et observations	- 29 -
CHAPITRE 5 – Les dérives des acteurs	- 39 -
CHAPITRE 6 – Les véritables causes et les issues.....	- 52 -
PARTIE III SORTIR DE L'IMPASSE,DES PRECONISATIONS REALISTES.....	- 62 -
CHAPITRE 7 – Les solutions techniques	- 63 -
CHAPITRE 8 – Un préalable : améliorer la communication.....	- 71 -
CHAPITRE 9 – L'avenir : réflexion prospective	- 80 -
CONCLUSION.....	- 93 -



INTRODUCTION

Après la crise de 2008 les marges de la Grande Distribution se sont encore réduites. Entre les enseignes c'est en aval que les effets de cette nouvelle conjoncture économique se font ressentir : dans le but d'apporter toujours plus de satisfaction à des consommateurs soucieux de leur portefeuille, la guerre des prix fixe des écarts importants entre les premiers prix et les produits à marque.

D'autre part en amont, pléthore de fournisseurs font face aux nouvelles exigences de la GMS après les avoir accompagnés dans le développement des marques de distributeur.

Cependant, bien que ces contraintes issues de la crise rendent les négociations plus animées entre le client et le fournisseur, la bataille ne peut-elle se gagner tout au long de la Chaîne logistique ? En effet, de par la maîtrise des enjeux logistiques consistant à mettre le bon produit au bon moment et au meilleur coût à la disposition du client final, existe-t-il des solutions permettant de garantir le triptyque "coût, qualité, délai" se positionnant entre la dualité amont / aval ?

Par crainte de perdre les contrats commerciaux, les transporteurs se soumettaient, auparavant, aux impératifs des donneurs d'ordre. Rappelons les mouvements sociaux fin des années 1980 et début des années 1990 pour dénoncer les temps d'attente non rémunérés et les ordres de transport incompatibles avec les dispositions de la Loi.

De nouvelles réglementations sont promulguées pour sécuriser le déplacement des marchandises, tant sur le plan social, que sur le plan pénal pour réduire les accidents impliquant un poids lourd.

Dans le but de toujours créer plus de richesse et satisfaire l'actionnariat, la Grande distribution recherche des réponses en termes de gains économiques et surtout atteindre l'équation "coût minimisé pour plus de qualité" et, ainsi, se démarquer de la concurrence en créant de nouveaux concepts de vente.

A titre d'exemple, CARREFOUR, comme les autres "grands" de la distribution, qui a réuni toutes ses enseignes (CHAMPION, Shopi, Fraisplus, Ooshop) sous la même marque "CARREFOUR", a misé sur une organisation fonctionnelle et transverse en créant une logistique unique dont le principal objectif est l'optimisation de ses circuits d'approvisionnement, véritable levier pour générer des gains potentiels.

Nous constatons par ailleurs que si d'un point de vue théorique les colloques, formations et tout autre "brain storming" apportent une valeur ajoutée très intéressante et non négligeable quant à la connaissance du métier en Management transport, qu'en est-il de l'application sur le terrain ?

Ainsi, force est de constater qu'en réalité, c'est la divergence d'opinion et de raisonnement entre les Managers en Entrepôt et en Approvisionnement qui prend le dessus, suivi dans un second temps par ceux du front de Vente. Quelles sont les réponses pratiques et réalistes que nous pouvons apporter par l'intermédiaire de cette analyse ?

Ces divergences, en interne, se démultiplient entre les hommes de l'Entrepôt et ceux du Transport.



Comment harmoniser les actions sinon par une connaissance réciproque du terrain, du transport, de l'entrepôt, du merchandising et du marketing ?

Ce n'est pas seulement sur le plan technique ou sur la spécialisation qu'il faut se concentrer, mais aussi et surtout sur la sphère relationnelle de l'empathie, paramètres absents de toute forme actuelle de communication et qui font cruellement défaut.

A date, de nombreux services ont le sentiment d'être isolés par manque de coordination des actions qui échouent face aux "directives silotées"¹, dont une grande majorité d'entre elles sont dépourvues de simple bon sens.

La clé d'une équipe motivée et déterminée à tendre vers l'objectif commun ne réside-t-elle pas dans la compréhension de l'amont et de l'aval de cette chaîne d'approvisionnement ? Apporter plus de connaissance à tous les collaborateurs sur la raison de leurs travaux peut être une réponse, afin de susciter l'enthousiasme de tous les managers pour réaliser les gains économiques indispensables à une qualité optimale, tout en réfléchissant sur leurs actions au quotidien et leurs conséquences sur la chaîne logistique.

Tout semble reposer sur une problématique de communication, mais, dans les faits un des problèmes majeurs réside sur le manque de compréhension des problèmes et difficultés des autres managers masqués par le sentiment légitime que sa propre mission et son travail sont effectués très correctement.

D'où la détermination de notre problématique :

La résolution des dysfonctionnements des flux d'approvisionnement de la Grande Distribution serait-elle génératrice de gains substantiels ?

Considérons de ce fait notre recherche en tant qu'étude nécessitant une démarche "médicale" : diagnostic, pronostic et prescriptions seront proposées au cours de l'analyse afin de répondre à la problématique posée.

Ainsi, la réflexion portera tout d'abord sur les évolutions progressives, des années fastes aux années de crises, tant de la Grande distribution (l'offre) que chez le chaland lui même (la demande).

Nous envisagerons dans un second temps, et cela de façon "clinique", les principaux dysfonctionnements, les causes et les premières issues.

Enfin, nous aboutirons l'étude sur une proposition de préconisations en nous efforçons de tendre vers des solutions réalistes afin de "sortir de l'impasse".

¹ directive silotée : qui s'applique à une seule fonction sans tenir compte de la coordination et de l'harmonisation avec les autres services et/ou fonctions



PARTIE I

40 ANS D'EVOLUTION DES FLUX D'APPROVISIONNEMENT DE LA GMS



CHAPITRE 1 – Un nécessaire retour en arrière

1.1 – Rappel des premières organisations

Dans le but d'éclaircir les propos ultérieurs et d'avoir une vue d'ensemble nous permettant de stimuler l'esprit critique, il est important que nous nous concentrons dans un premier temps à récapituler ce qui s'est fait en amont. Ainsi, la bonne connaissance du passé nous permettra d'envisager l'étude comme un fort potentiel d'apport de solutions aux problèmes posés. Situons donc la réflexion dans son contexte.

Au milieu des Trente Glorieuses², la France se porte bien. Économie en plein essor, peu de chômage et climat social serein. Le commerce va pourtant se métamorphoser et des idées nouvelles voient le jour.

Nous l'avons observé, dans les années 1960 la France se modernise et s'urbanise. Le niveau de vie a "le vent en poupe" et les désirs sont simples à satisfaire : acheter vite et moins cher !

Avec une Europe qui devient réalité, l'essor de l'agriculture et de l'arboriculture, conduite par une Politique Agricole Commune, suscite de nouveaux moyens de production et de distribution. L'avènement des coopératives fruitières suit ce mouvement de modernisation et d'amélioration des performances.

La maîtrise du froid, l'expansion du réseau routier et le développement du transport routier, sont les facteurs d'une forte évolution des zones de production. En aval de la filière, la commercialisation est profondément bouleversée : le réseau des Marchés d'Intérêt National (MIN) se met en place, et avec les négociants et grossistes, principaux interlocuteurs des producteurs, une nouvelle forme de distribution apparaît : l'hypermarché.

Concept révolutionnaire venu des Amériques via un certain avocat colombien Bernardo TRUJILLO : son fameux slogan "*No parking, No business*" devenait la clé du succès des Grandes Surfaces.

C'est l'émergence de la Grande consommation dont les précurseurs sont Edouard LECLERC (LECLERC), Marcel FOURNIER et Denis DEFFOREY (CARREFOUR), Paul-Auguste HALLEY (PROMODES), Gérard MULLIEZ (AUCHAN), Antoine GUICHARD (CASINO) pour ne citer que les principaux acteurs de ce nouveau concept de vente.

Comment le commerce de détail va-t-il se nommer "Grande distribution" par la vision de commerçants comme Marcel FOURNIER et Denis DEFFOREY avec leurs savoir-faire, le sens de l'innovation et le goût du risque ?

Une idée nouvelle naît : le libre service !

² Jean Fourastié, professeur au CNAM et membre de l'Institut démographe



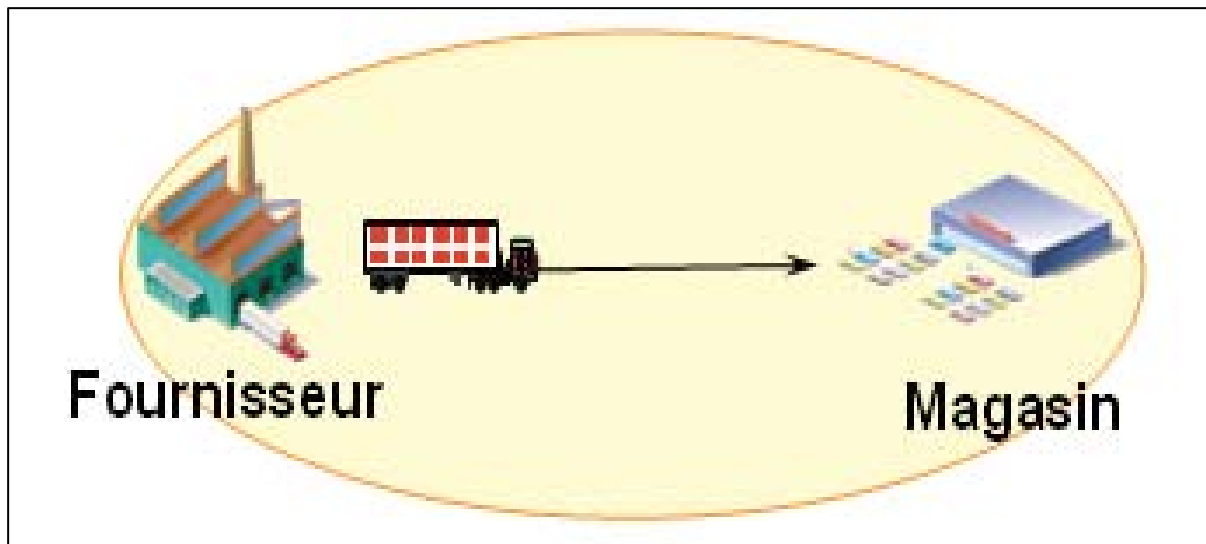
C'est une révolution dans l'univers de la consommation qui bouleverse celui de la production et rejaille sur l'organisation de la société et les habitudes d'achat des Français.

Pour répondre à la demande toujours plus forte de la consommation de produits de grande diffusion, les surfaces de vente innovent dans les années 1960. Le client, soit disant "roi", est donc incité à dépenser autrement mais rapidement tout se dont il a besoin ou envie sous un même toit, du produit nécessaire, au plus superflu voire inutile.

Le marketing suscite ce besoin indispensable de posséder, et ses perspectives sont comme une réponse adaptée aux attentes implicites ou explicites du consommateur final. Chaque Directeur de magasin organise donc ses linéaires en conséquence.

L'évolution de la logistique découle de la conception des nouveaux produits et du développement de nouvelles formules de points de vente. D'une logique de disponibilité immédiate, les produits sont stockés sur les lieux de vente dont la proportion atteint 20% de l'infrastructure totale.

La notion de centre de profit délègue à chaque Chef de rayon l'achat de ses produits, dont les conditions d'acheminement sont le plus souvent effectuées en livraison Franco.



Source : Pascal KO-ALART 2010

Jusqu'à la fin des années 1970 ce modèle concerne toutes les familles de produits. L'environnement économique de l'époque accuse une croissance soutenue et la spécificité majeure de la production était de type "flux poussé".

Les caractéristiques de cette logistique reposent sur l'optimisation séquentielle des opérations physiques à l'intérieur même de chaque entreprise. Les fonctions logistiques de base, telles que le transport ou l'entreposage, primordiales à l'époque en raison de la forte production des entreprises entraînent des stocks importants. Enfin l'acheminement des produits dépend principalement de la fonction transport.

En témoigne la lourde difficulté du secteur tertiaire des transports à maintenir "hors du rouge" leurs entreprises. Ni à l'époque de la tarification routière obligatoire (TRO), ni à sa libéralisation, les transporteurs n'ont pu équilibrer leurs comptes face aux impératifs des

distributeurs, mais surtout, à cause des heures d'attente en réception et/ou aux "laissé pour compte" en cas de retard de plus de 30 minutes.

Le transport routier de marchandise s'est longtemps essouffé de part sa mono activité et de la sous-traitance à outrance qui a entraîné un nombre important de liquidations. Notons que, contrairement aux autres secteurs d'activités économiques où le client du transporteur est l'expéditeur, c'est le destinataire (à savoir la Grande distribution), qui détient le pouvoir de décision.

Cette prééminence de pouvoir s'est souvent soldée par des conflits épiques. En témoignent les blocus des années 1986, 1990 et été 1992.

Bien que la LOTI de 1982 (Loi d'Orientation des Transports Intérieurs) impose aux donneurs d'ordre un cadre bien défini, elle reste inefficace et désuète de sanctions pénales.

Longtemps dénoncée par les fédérations professionnelles comme la FNTR et l'UNOSTRA, l'État se penche sur ce problème comme le rapporte André DOGUET dans son travail en 1990 (l'Officiel des Transporteurs N° 1622 sept 1990 p. 15) sur la sécurité et les contrôles du transport routier de marchandise.

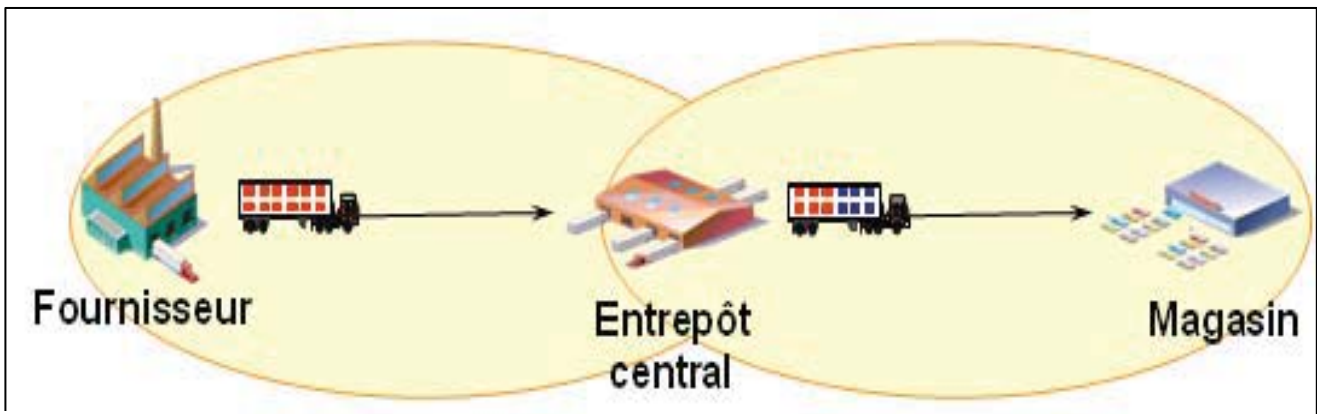
Finalement le paysage législatif prend forme avec la Loi "Sécurité et Modernisation des Transports" de 1996 applicable au 02 février de la même année.

C'est la responsabilité du cocontractant sur toutes les opérations de transport liées au respect des réglementations de sécurité. Puis une série de Loi encadre de plus en plus le simple fait de déplacer les marchandises par voie de surface et notamment le transport routier avec les interventions de Jean-Claude GAYSSOT (1998), Dominique PERBEN (2006) et la Loi 2009 - 1503 modifiant l'Art L133-8 du Code de Commerce.

1.2 – D'une première évolution des flux aux réflexions logistiques les plus abouties

Une décennie plus tard, fin des années 1980, le contexte économique subit un fort ralentissement de la croissance. L'émergence voire l'intensification de la concurrence et le développement des marques propres de distributeur (MDD) bousculent la définition de la logistique.

La notion "d'opérations" laisse la place à celle de "flux" : la fonction logistique prend une nouvelle dimension et crée des métiers spécifiques, répondants aux besoins émergents.



EST 2011

Cette oeuvre est mise à disposition sous licence Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 non transposé. Pour voir une copie de cette licence, visitez <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/> ou écrivez à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.



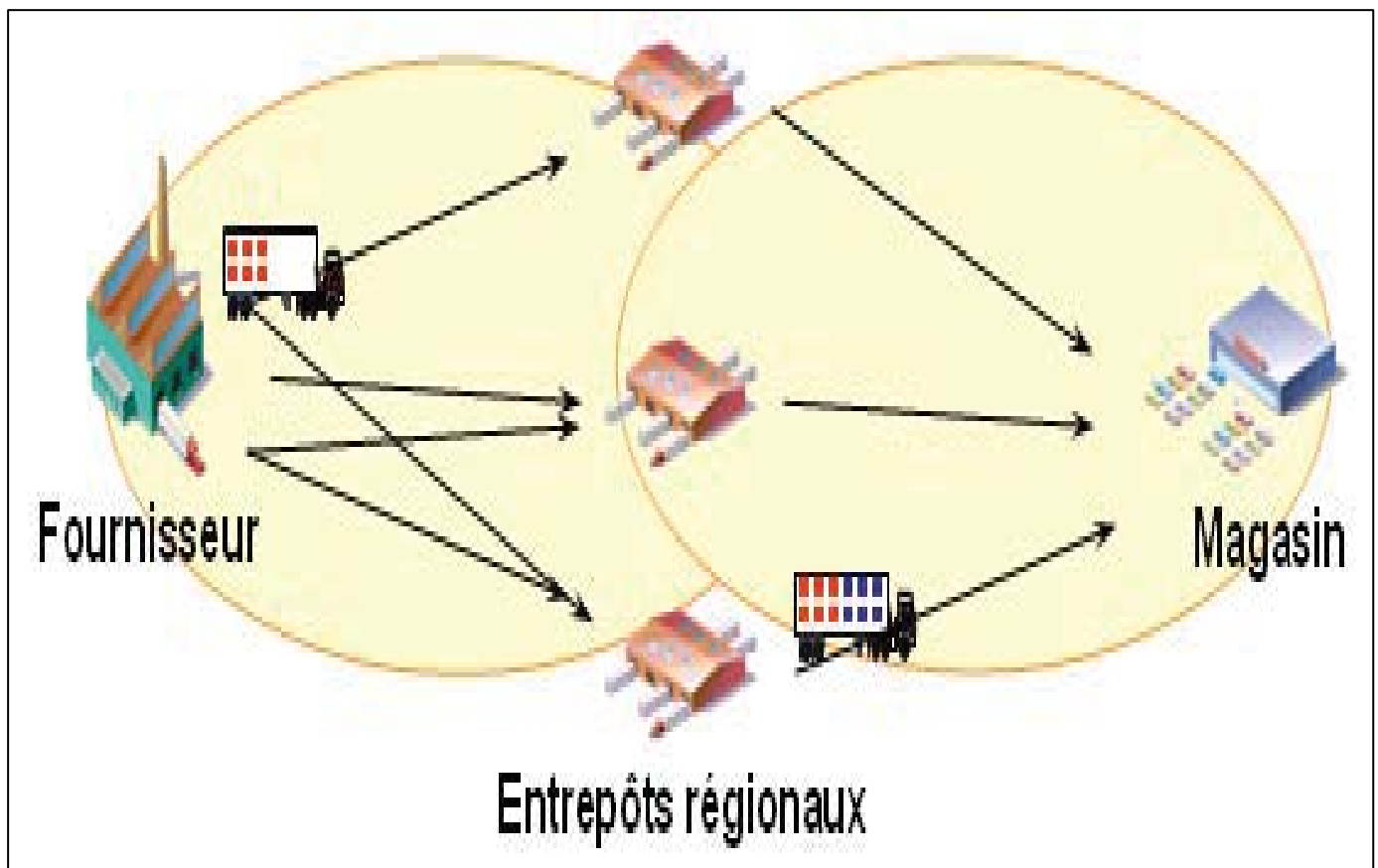
Source : Pascal KO-ALART 2010

C'est la période où la réflexion de la productivité des opérations logistiques s'impose. Fini la fonction d'intendance, place à la stratégie défensive pour répondre à l'agressivité du développement de la Grande distribution. C'est l'émergence de nouveaux outils informatiques capables d'analyser les demandes relatives aux besoins pour lancer la production.

Jusque dans les années 1990 la pression croissante des distributeurs astreignait de nombreux producteurs à trouver les moyens adaptés pour équilibrer le rapport de force. D'où l'impérieuse nécessité de réduire les coûts des opérations à faible valeur ajoutée.

Dans ce cas, les livraisons aux magasins dans une zone de proximité donnée, vont s'organiser autour d'entrepôts régionaux. Par rapport à la situation précédente, cette solution permet une livraison plus rapide des clients, puisqu'ils sont situés à proximité des magasins.

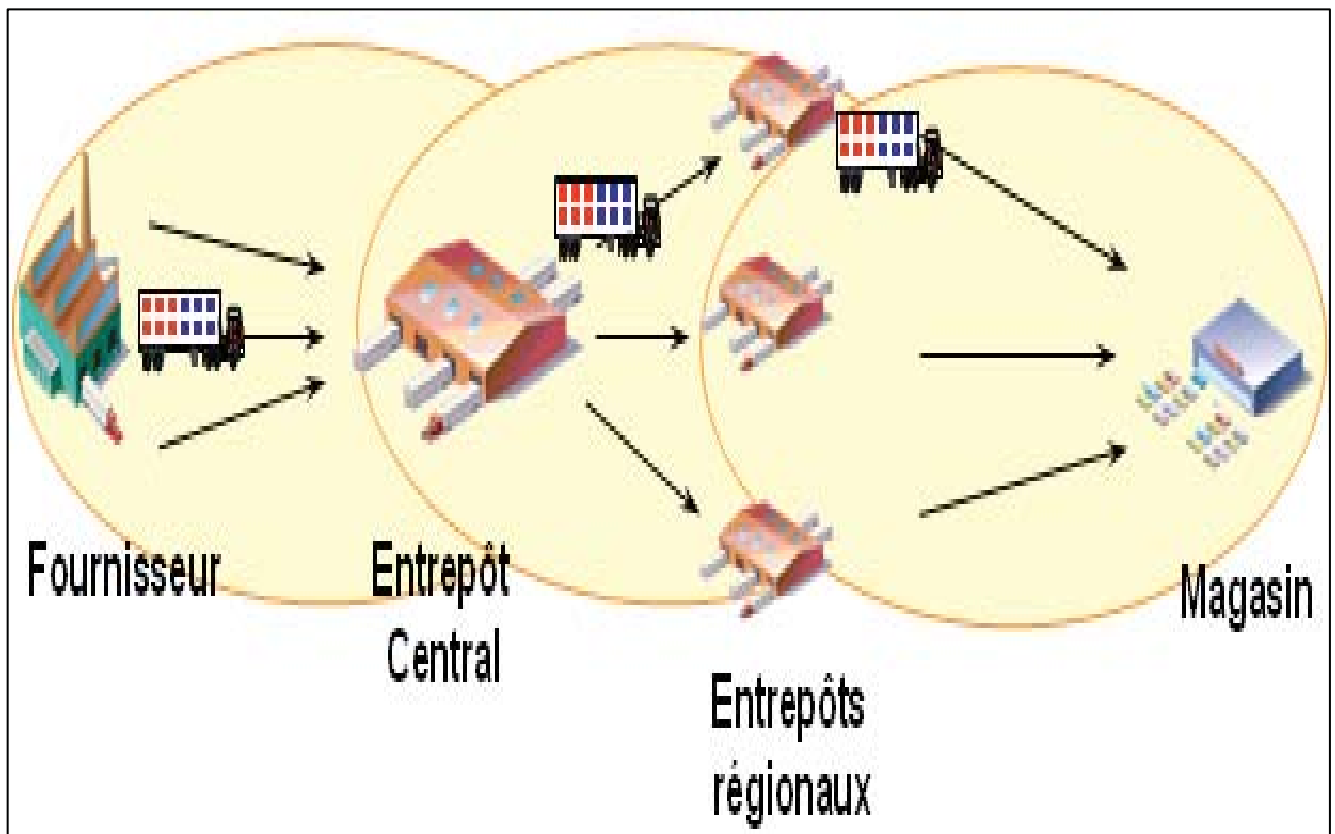
Toutefois dans cette approche, la massification des transports d'approvisionnement des dépôts est moindre et les niveaux de stocks à conserver dans l'ensemble des entrepôts sont plus élevés.



Source : Pascal KO-ALART 2010

On introduit alors, un niveau supplémentaire à la chaîne logistique, la massification sur un entrepôt central et un réseau de dépôts régionaux.

Les fournisseurs approvisionnent l'entrepôt central qui fournit les dépôts locaux. Ces derniers stockent la marchandise, avant de livrer les magasins.



Source : Pascal KO-ALART 2010

L'avantage de cette organisation, par rapport au cas précédent, est la massification (globalisation) des transports d'approvisionnement des dépôts régionaux plus élevée puisqu'il est possible de grouper depuis l'entrepôt central l'ensemble des familles de références produites par les fournisseurs. L'inconvénient majeur étant malgré tout le passage par plusieurs intermédiaires, ce qui accentue la complexité du flux.

Aujourd'hui la politique stratégique au niveau du transport, dans la majorité des entreprises, est de massifier ses flux et de réduire radicalement les stocks.

Cette organisation logistique permet de réduire les coûts de transport en optimisant le nombre de palettes dans les camions.

Parallèlement à cette réduction des coûts, la massification des flux engendre un impact positif sur l'environnement. Grâce à celle-ci, on constate une baisse des émissions de gaz à effet de serre. Ce projet s'inscrit comme acteur indispensable du développement durable. En effet, il engendre la baisse de la consommation et l'optimisation des volumes transportés.

L'heure est à la collaboration partenariale pour répondre aux exigences de la rentabilité économique, environnementale et sociétale.

Nous l'observons tous les mois, la GMS et les industriels partagent avec les prestataires de service pour améliorer les marges et répondre à un monde plus propre en repensant les infrastructures et en formant les acteurs.

Ces différentes formes de collaboration reposent sur des outils modernes de la Supply Chain Management offrant des solutions très évoluées jusque là difficilement réalisables.

C'est le cas de la mutualisation des approvisionnements en partageant les données entre fournisseurs et distributeurs par une communication étroite entre les acteurs d'une chaîne logistique.

Les flux physiques sont sous l'unique contrôle des flux d'informations caractérisés par la mise en place d'outils informatiques, visant à améliorer la performance des entreprises. Outils créés suite aux NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication) développés dans les années 1980.

Cette difficulté aidera à mieux comprendre la réaction des entreprises face à ce type de coopération collaborative malgré les bonnes pratiques de l'ECR (Efficient Consumer Response) entre industriels, prestataires de services et la Grande distribution.

1.3 – Cas d'absorption et de fusion de la GMS

Nous constatons que les progrès en termes de réponses logistiques face à la demande sont probants. La Grande Distribution voit de plus en plus grand.

Les politiques d'expansion des deux groupes PROMODES et CARREFOUR dans les années 1990 sont résolument tournées vers des acquisitions plutôt qu'une croissance interne, en raison, notamment, des réglementations limitant les implantations dans les centres commerciaux.

Ainsi les dirigeants de l'époque s'orientent-ils sur les acquisitions, par rapport aux opportunités économiques et remise en cause des chaînes de distribution, dont le phénomène de croissance diminue.

PROMODES reprend l'enseigne COOP, RUCHE PICARDE (Mamouth et Suma), CATTEAU (Cédico) et BIGG en Belgique et se rapproche des enseignes CSD, GUYENNE et GASCOGNE et HYPARLAUD.

CARREFOUR s'offre les COMPTOIRS MODERNES (Stoc). Cette intégration marque le pas de la multiplicité des surfaces de vente et le classe du sixième rang mondial au quatrième devant METRO et SEARS.

A noter que, dans le même temps, AUCHAN absorbe la SASM (Mamouth et Atac) et le Groupe PRINTEMPS se sépare d'EUROMARCHE qui est partagé au profit des trois majors sus nommés. Le groupe CASINO crée l'enseigne SPAR, absorbe FRANPRIX et LEADERPRICE, puis dans les années 2000 acquière 50% de MONOPRIX, absorbe le



spécialiste du Bio, NATURALIA, enfin les magasins SHERPA (groupe CARREFOUR) rejoignent la centrale d'achat du groupe.

Dès le début de mars 1999, les dirigeants de PROMODES ont profondément restructuré les directions et transféré les décisions régionales au siège en formant une organisation centralisée avec trois principaux pôles : le front de vente, l'achat et la logistique.

En clair, les régions jusque là autonome, deviennent exécutantes et liées aux décisions nationales.

Six mois plus tard la fusion CARREFOUR PROMODES, dite "amicale", est rendue publique. Les fondateurs des deux enseignes détiennent un peu plus de 13% chacun des actions et le reste est partagé entre les nouveaux actionnaires.

Dans l'histoire relativement récente de la Grande distribution, cette fusion reste un évènement exemplaire sous le signe de la rationalisation.

En effet le choix de conserver l'enseigne CARREFOUR pour les Hypers et celui de CHAMPION pour les Supers va être un des plus beaux exemples de simplicité dans l'esprit du public, mais surtout pour l'ensemble du personnel du nouveau Groupe CARREFOUR.

Par opposition au comportement de prédateur qu'affichent les autres enseignes dans le cas d'absorption, jamais la dépose d'une enseigne (Continent pour PROMODES et Stoc pour CARREFOUR) n'a aussi bien été accompagnée que dans ces deux exemples.

Chaque point de vente est "parrainé" par le plus proche porteur de l'enseigne et chaque personnel est incité à procéder au changement avec fierté et le sentiment d'entrer dans une nouvelle ère de la Grande distribution.

Avec la dimension Internationale de ces deux majors le nouveau Groupe CARREFOUR se hisse à la seconde place mondial après WALMART, loin derrière, cependant, puisqu'il représente à peine le cinquième de sa puissance en terme de chiffre d'affaires, mais numéro 2 quand même.

Pour respecter un équilibre naturel dans certaines régions, comme en Languedoc-Roussillon et le littoral PACA, certains magasins sont cédés, mais curieusement les magasins de Caen et ses environs sont restés à l'enseigne CARREFOUR.

Puis progressivement par soucis économique ou par stratégie, certains magasins en Europe et dans le monde s vendus (Allemagne, Slovaquie, Suisse, Amérique du Sud et Indonésie).

Ainsi s'éteint PROMODES, alors qu'il avait ouvert ses premiers magasins Hypers en franchise sous la marque CARREFOUR avant de créer sa propre enseigne Continent.

CARREFOUR aborde le troisième millénaire avec un esprit résolument conquérant et novateur. En témoigne, à la surprise générale, l'acquisition de 17 stations service au nouveau groupe Total, alors en pleine fusion avec ELF et FINA et son développement du e-commerce avec Ooshop, puis BOOSTOR devenu "CARREFOUR on line".

Outre la difficulté d'harmoniser les procédures, fédérer l'esprit et la culture d'entreprise avec pas moins de 175000 salariés rien qu'en France, le talon d'Achille de cette nouvelle structure reste la maîtrise des flux d'informations.



En effet, au fur et à mesure des acquisitions, le nouveau Groupe se trouve à la tête d'un véritable panel de systèmes informatiques hétérogènes existant sur le marché hexagonal.

Aujourd'hui, 12 ans après la fusion, les systèmes ne sont pas compatibles et de nombreuses et précieuses heures de développement sont encore budgétées pour les années à venir.

1.4 – Les évolutions

Comme nous pouvons le déduire, ces fusions ont entraîné de profonds bouleversements quant à la manière de traiter les informations en interne. Coordonner et capitaliser la connaissance et les efforts de chacun dans une société où plusieurs entités sont menées désormais à collaborer et ne faire qu'un seul Groupe impliquent la recherche d'éléments de réponses innovants afin de concentrer toutes les forces.

L'évolution technologique entraîne une profonde réorganisation des procédures tout au long de la chaîne logistique. L'informatique fournit, en temps quasiment réel, les indicateurs pertinents de l'analyse comportementale du client et met en évidence les actions qui s'imposent pour répondre au plus juste à la demande.

Mais les investissements en outils informatiques sont lourds et difficilement remis en cause car standardisés et quasi institutionnalisés.

Ensuite, il faut humainement accepter ce changement d'analyse, se convaincre que l'issue est d'un tout autre registre et enfin se résoudre à l'appliquer. Outre Atlantique ces concepts sont dominants et influencent les multinationales européennes depuis les années 1950.

Aujourd'hui cette remise en cause insuffle une nouvelle pensée "Supply Chain" et les acteurs s'orientent vers une collaboration étroite sur les échanges d'informations et réduisent, au minimum, les analyses menées "chacun pour soi".

La performance des outils de communication limite le délai de mise en œuvre des décisions d'achat et d'approvisionnement et, en quelque sorte, favorise objectivement le réassortiment des linéaires.

Cette technologie s'installe dans tous les domaines et aide la régulation des flux par des actions correctrices en temps réel.

Tout repose sur le paramétrage réfléchi et réaliste, paramétrage qui accepte ou tient compte des aléas et propose un mode dégradé pour répondre au mieux à la demande.

La place de leader conditionne l'innovation par la séduction et l'étonnement. Plus de trente ans après les Produits Libres et une vingtaine d'années de la marque produits CARREFOUR, ce Groupe revoit entièrement son positionnement avec une grande clarté de l'offre, notamment avec la gamme CARREFOUR Discount, et en répondant à la problématique des clients.

La fidélité est une recherche permanente des distributeurs, pour capter l'attention, l'envie "d'y aller faire un tour", et plus l'offre sera simple plus le chaland visitera le point de vente.



Plusieurs enseignes innovent dans ce domaine de mutualisation et de partage des données comme CASINO ou encore CARREFOUR avec la création de ses centres de consolidation collaboratifs.

La recherche repose sur le double objectif d'accroître sa part de marché mais surtout dans l'espoir de réduire ses coûts logistiques. La surface étant rare les enseignes réduisent la possession des stocks en la transposant chez l'industriel ou le prestataire.

Il a été ainsi question dans ce premier chapitre de décortiquer en interne les mutations économiques, sociales et logistiques qu'ont entraînées toutes ces transformations au cœur même des activités de la Grande Distribution. Qu'en est-il du côté des consommateurs ?

CHAPITRE 2 – Du chaland « captif » au consommateur aguerrri

2.1 – Les limites de l'éducation du consommateur dans une situation de réduction du pouvoir d'achat

L'éducation séduction, c'est d'abord la curiosité qui suscite l'envie, puis l'âme de pionner qui conditionne l'acte d'appartenance. Dans ces débuts, le succès des grandes surfaces repose sur l'évasion, le changement et des prix accessibles pour tous. Bref une façon onirique de joindre l'utile à l'agréable sans se ruiner.

Il y a 40 ans, les études portent sur l'analyse de la segmentation des célèbres CSP (Catégories Sociaux Professionnelles), dont les comportements orientent la GMS à répondre plus efficacement à la demande. On dénombre de multitudes études marketing et merchandising pour toujours captiver l'attention du chaland, l'orienter vers tel ou tel acte d'achat pour répondre à ses besoins.

Donc, jusque dans les années 1980 les services marketing pensent "catégories sociaux-professionnelles". Une étude menée par Bernard Cathelat en 1990 démontre que les tendances ne sont pas liées à l'environnement professionnel du chaland mais plutôt à son style de vie, ce qu'il a baptisé le comportement "Socio-Styles Systèmes".

Il est évident que la transformation de l'analyse aura mis du temps à déterminer une autre vision de la conception du produit et de la marque et, en conséquence, une autre posture professionnelle en marketing.

Toute situation est propice au changement, à l'innovation pour attirer le client et le convaincre de dépenser encore plus. Parfois c'est la réaction du consommateur qui dérouté les observateurs, comme stocker des produits de première nécessité en cas de crise économique ou politique comme en témoigne la subite rupture de linéaire alimentaire en moins d'une semaine en mai 1968, le Kosovo ou le premier conflit du Golfe en 1991.

Dans le domaine de la publicité et du packaging, l'idée phare est d'emmener le consommateur vers un idéal et un bien être portés par les nouvelles vagues des tendances



du moment. En dépit des crises perturbant le quotidien vers une attention particulière des dépenses, l'effet marketing stimulera toujours le client pour l'inciter à consommer.

Le meilleur outil est celui de la promotion ! Mais voilà, entre promotions, soldes, et actions commerciales, tous ces événements se banalisent. A un point où les catalogues publicitaires inondent les boîtes aux lettres sans véritablement enthousiasmer les foules.

En fait il ne s'agit plus que d'une nouvelle date à rajouter à l'agenda commercial déjà bien chargé et qui ne déchaînera pas l'engouement, même s'ils restent encore quelques fondus des soldes se précipitant aussitôt le rideau de fer levé.

Il n'y aura pas de cru exceptionnel, au mieux les meilleurs distributeurs feront à peine plus de résultats que l'année précédente, au pire les plus mauvais sombreront.

Cette confusion désoriente le consommateur, qui, finalement, analyse ce phénomène comme une fête commerciale permanente.

Le retour du boumerang est présent dans les actions de défense du consommateur car le chaland reste un acteur actif et conditionne le choix sinon la stratégie du lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service.

Il n'est plus question d'imposer mais surtout de séduire pour encore développer les parts de marché ou conforter la position de leader.

Le choix est déterminant, mais la réponse du client est immédiate et irréversible comme l'exemple du constructeur automobile RENAULT avec son haut de gamme Velsatis qui n'a pas rencontré le succès attendu, ou l'industriel alimentaire qui ne perce pas avec son produit phare, boudé par le consommateur.

C'est un peu comme une décision collective en vue d'une action importante pour laquelle le principal intéressé ne serait pas convié à l'élaboration : le résultat est sans appel, l'affaire n'évoluera pas et l'impasse sera un bel exemple de cas d'école.

La demande conduit la tendance à toujours avoir, à portée de mains ou proche, tous les formats qu'elle attend et toutes les enseignes qu'elle désire. D'où l'investissement sans limite des distributeurs à s'implanter là où il y a de la place pour des ouvertures.

Ce n'est pas uniquement par les lois, comme celle de la modernisation de l'économie, ou par les "politiques" que les distributeurs orienteront leurs implantations mais surtout par la décision et la fidélisation des consommateurs qui s'imposeront. En effet, le succès rencontré attise la convoitise d'autrui, le regard des concurrents ne se fait guère attendre.

Désormais, après avoir successivement trouvé des solutions pour répondre aux problématiques sociales (internes à l'entreprise : capitalisation des données, systèmes d'informations, logistique, etc.) et sociétales (externes à l'entreprise : consommateurs, implantations, etc.), il est question d'être toujours plus performant afin de se protéger contre la concurrence.



2.2 – La concurrence exacerbée

Pour se démarquer, il faut innover et apporter non pas des solutions, mais LA solution. Dans le secteur de la GD les projets font partie du développement pour toujours attirer le consommateur par un plus différentiel de taille. Par exemple CARREFOUR imagine une fluidité constante en sortie de caisse pour libérer rapidement le chaland de cette incontournable contrainte.

En effet, en plus de la hantise du rayon vide, c'est surtout le délai de sortie en caisse qui inquiète le directeur de l'hypermarché. Toutes les méthodes sont étudiées pour gommer cette imperfection, car aujourd'hui le consommateur n'acceptera pas d'être pris en otage à ce stade. En effet, tout l'aspect positif du plaisir de faire ses courses sublimera devant l'attente toujours trop importante, durant laquelle son subconscient prendra le dessus sur ses actes d'achat non réfléchis. Résultat, soit il abandonne son chariot, ce qui est tout de même rare, soit il ne revient plus.

Mettre à l'aise le client, faire en sorte que la contrainte soit un véritable plaisir, lui apporter un réel service, sont les thèmes de campagnes publicitaires soutenues pour se démarquer. Bien qu'il existe des freins légitimes comme la hausse des produits pétroliers, le chaland prendra le soin de choisir son lieu de consommation et n'hésitera pas à faire un grand détour pour obtenir pleine satisfaction.

Le Hard-discount est-il une réponse ? Le phénomène est omni présent, et la GD se pose la question pour conserver une longueur d'avance sur la concurrence du Hard-discount et fidéliser le client dans ses murs en offrant une large gamme de produit à prix serrés au mieux des intérêts partagés.

En fait l'ambiguïté réside sur l'acte lui-même entre un client résolument orienté Hard-discount et celui qui hésite face au regard des autres, et qui finalement franchi le pas dans l'hypermarché.

Une autre piste reste la pertinence de l'offre plutôt que celle des surfaces.

C'est l'exemple des centres **E. LECLERC** qui se lance le défi du multicanal pour lui permettre de toucher tous les consommateurs en les sensibilisant sur une consommation responsable. C'est une prise d'engagement osée, notamment autour des questions de développement durable, avec, par exemple, la dématérialisation des offres promotionnelles fondée sur le volontariat. Avec 27% de ses ventes concernant le non alimentaire, les centres **E. Leclerc** misent sur le développement des autres secteurs après le succès des Espaces culturels et des Manèges à bijoux.

Enfin, si **CASINO** stagne avec ses hypers, **CARREFOUR** et **AUCHAN** réinventent leurs surfaces de vente en se livrant un joli match par des tactiques bien différentes.

Le premier conçoit détenir la solution avec son nouveau concept "Planet".

Cette transformation est fondée sur la polyactivité, la solidarité entre les équipes, la fluidité en sortie de caisse et l'implication de tous les salariés.

Objectif : devenir le commerçant préféré des Français.

Le second projette d'accroître la fréquentation de ses 120 hypers en renforçant plus de 1000 rayons et en maintenant les assortiments contrairement au premier qui élargue le bricolage et une partie du sport.



Nous ressentons de ce fait d'un côté comme de l'autre la volonté d'innover, d'apporter toujours plus de solutions pour faire mieux que la concurrence et ainsi susciter la bienveillance des consommateurs potentiels et "fidélisables". Cependant, qu'en est-il des fournisseurs ? Peuvent-ils suivre la cadence infernale de la recherche de parts de marché ?

En effet, la Grande Distribution n'est rien sans ses fournisseurs. Comment réagissent-ils face à la pression du marché ? Nous précisons précédemment que la sécurité des affaires entre les différents partenaires commerciaux tout le long de la Supply Chain reposait sur une négociation équitable en termes d'avantages octroyés. Est-il donc possible de garantir une collaboration "win-win" dans un tel contexte ?

CHAPITRE 3 – La réaction des producteurs et des fournisseurs

3.1 – Du producteur esclave au producteur affranchi

Les conflits entre producteurs et industriels de la transformation ne sont pas résolus. La question est de savoir s'ils le seront un jour...

Les intérêts entre les industriels et la GD feront-ils une place à celui des producteurs, éleveurs, agriculteurs, pêcheurs, maraîchers, en un mot ceux qui sont en contact avec la ressource naturelle ? Ces intérêts sont toujours occultés par la pénibilité de la récolte ou de la cueillette, et malheureusement pas reconnue et encore moins valorisée par les intermédiaires qui en tirent un large profit.

La normalisation rendue obligatoire en 1972 bouleversait l'exploitation des producteurs. Avec l'Organisation Communes des Marchés, les fédérations professionnelles du secteur agricole et arboricole ont accompagné leurs membres et prennent une part active à l'élaboration des Comités économiques.

Le marché est porteur, les crises passagères sont absorbées par les bonnes années, mais cela ne dure pas, et quand l'Europe s'ouvre à l'Espagne et au Portugal c'est un premier rejet qui émerge sur un fond de guerre de la fraise. Les producteurs français n'acceptent pas ces distorsions de prix et de concurrence avec les nouveaux venus. Cette filière, première de France au début des années 1980 régresse en surface et en volume de plus de la moitié en deux décennies pour atteindre un niveau dérisoire de nos jours.

L'augmentation de la productivité, l'accroissement des importations avec le développement de la Grande distribution, aggravés par l'implacable logique des entrepôts, forment des affrontements entre l'amont et l'aval de plus en plus virulents.

Bien que la Loi Galland encadre les pratiques, le syndicalisme professionnel réfléchit sur les formes de protection du revenu et remet en cause les réformes.



Avec les périodes de gel comme en 1991, un nouveau dossier émerge pour la corporation comme celui du risque climatique, et une fois de plus le syndicalisme porte ses fruits quant à l'obtention d'aides gouvernementales.

C'est aussi une confrontation face aux blocages routiers et les conséquences désastreuses sur la commercialisation de la filière.

Les instances politiques et les fédérations patronales de la consommation ne craignent qu'une chose : la colère des corporations d'agriculteurs et des pêcheurs. Rappelons-nous de la décennie 1990 quand les tracteurs et leurs remorques de lisier ont envahi nos infrastructures républicaines, ou, les hommes en pull marin et ciré jaune ont littéralement explosé les installations des mandataires et des transporteurs du MIN de RUNGIS.

En 1995, 5000 producteurs manifestent dans Paris et érigent une pyramide de produits place du Carrousel pour protester contre le poids des charges, la pression de la Grande distribution et les importations.

Les professionnels de la distribution et les intermédiaires ne pensent pas aux répercussions de leurs actes en conditionnant un prix qui ne rémunère pas le labeur de la collecte ou de la cueillette des produits naturels.

Aujourd'hui le problème ne semble pas résolu comme le démontre les récentes oppositions entre éleveurs et producteurs qui ont investi le site de l'industriel BIGARD fin octobre 2010.

Le conflit porte sur la hausse des coûts de production, l'homologation des machines à classer les carcasses, et la reconnaissance pour valoriser les races à viande dans la Grande distribution.

L'industriel apporte une coopération pour traiter ces premiers points vers un accord mais attend, également, le même engagement des autres acteurs, notamment la Grande distribution.

Finalement, après des mois d'absence de dialogue, les éleveurs bovins, industriels et distributeurs ont trouvé un compromis dès le 10 novembre 2010, libérant les derniers sites bloqués par les diverses fédérations patronales du secteur.

Gageons que la mise en œuvre d'un contrat type entre les acteurs de cette filière amorcera une réelle conscience de tous les partenaires de la chaîne sur les pressions économiques que subissent les éleveurs producteurs. Enfin, les actions de restructuration devront s'exécuter de façon concertée.

Dans un autre secteur comme celui de l'agriculture, la Grande distribution fait l'objet de suspicions quant aux relations commerciales régissant les accords d'approvisionnement.

Les manifestations régulières nous rappellent la véritable détresse de ces entrepreneurs souvent de dimension familiale.

Principal motif de cette révolte, la politique des prix bas, souvent traduite par une vente à perte pour les producteurs. Pourquoi ? Tout simplement pour permettre aux enseignes d'enregistrer des marges confortables en se limitant à revendre ces produits à un niveau de prix psychologiquement acceptable par le chaland.



Pour ces producteurs, la Grande distribution est incontournable pour écouler leurs produits dès la récolte. Mais la réciproque n'est pas d'actualité, car l'arme redoutable des enseignes est l'importation des mêmes fruits et légumes à des prix déifiant toute concurrence incluant même les coûts de transport.

Donc pour vendre, le producteur français est contraint d'accepter les termes d'un contrat dicté par les distributeurs et de se soumettre à cette situation déséquilibrée, voire d'abus de pouvoir et d'injustices.

Si les acteurs et les Pouvoirs publics ne se manifestent pas, l'agriculture Française de demain sera en péril. Rares seront les jeunes entrepreneurs à prendre le relais d'une profession si mal rétribuée.

Et le développement des importations n'apportera pas l'optimisation d'un bilan carbone acceptable, encore moins la qualité d'exploitation par manque de maîtrise des pesticides employés, et principalement leur goût.

Dans le secteur agroalimentaire l'envolée des prix des matières premières remettra en cause, une nouvelle fois, le rapport de force avec les Enseignes.

Les catastrophes climatiques comme la sécheresse et les inondations à l'échelle mondiale, sont à l'origine de la hausse des matières premières dont les récoltes ont été compromises dans les pays producteurs.

Cautionné par le Ministre de l'agriculture, Bruno LEMAIRE, cette hausse inéluctable renforce l'assurance des industriels de l'agroalimentaire à présenter la valorisation des produits aux distributeurs. Cependant, en amont, ils sont "attendus" pour rémunérer au juste prix les producteurs et agriculteurs.

En pleines négociations tarifaires entre fournisseurs et distributeurs, les contrats annuels n'étaient pas encore signés en février 2011 pour l'année.

Les fédérations professionnelles de l'agroalimentaire ne sont pas en phase car elles veulent éviter un second recul de leurs adhérents qui ont déjà accordé en 2009 puis 2010 une baisse aux distributeurs.

Quant aux représentants des distributeurs, ils préféreraient une intervention du Gouvernement dans un système d'information aux consommateurs, plutôt qu'une intervention ou ingérence dans leurs modalités contractuelles avec les fournisseurs.

Conscients de hausses inéluctables, les distributeurs "feront le nécessaire", mais en appliquant leur propre méthodologie, rapport de force oblige.

Il est probable, que, dans le temps, la forme des futurs contrats de négociation des prix annuels prenne une dimension plus humaine pour éviter le déséquilibre économique avec les petits industriels et surtout les agriculteurs déjà en situation précaire.



3.2 – Des choix d'approvisionnement géographiques discutables

Qualité et coût du produit, sont les éléments retenus par le service sourcing pour décider ou pas de le commercialiser sur l'ensemble du front de vente.

Quant au lieu de production et du style de conditionnement, ces domaines ne sont pas abordés à ce stade de la décision.

Ces tâches incombent au service logistique et plus particulièrement à celui du transport amont qui n'a que le pouvoir de réaliser un sans faute jusqu'au complet déchargement sur les sites de destination.

Peu importe les difficultés d'exécution ou du coût d'approche, puisque ce produit est désormais référencé dans les "cadenciers" de commande. C'est ce que l'on appelle les marginalités de contraintes liées à la spécificité de la famille de produit.

Qu'il soit alimentaire ou pas, le fournisseur référencé sera inclus dans une démarche contractuelle qui le lie à l'enseigne aux conditions d'achat définies d'un prix départ ou franco selon les termes d'une négociation qui échappent totalement au service logistique.

En découle l'élaboration d'une exploitation dont les frais de mise en place sont, certes discutables, mais incontournables.

En raison des recherches d'optimisation des solutions de transport, la tâche restera difficile à accomplir. En effet, les transporteurs, sensibles au moindre coût d'exploitation, pourraient s'élever contre la décision de répondre "présent", en arguant de l'incompatibilité économique de cette prestation et du bilan carbone qu'elle représente.

La question de cet accroissement des distances est de plus en plus importante aujourd'hui, au point où le donneur d'ordre cherchera les pistes d'amélioration qui s'imposent.

Des actions simples, portant sur les enjeux environnementaux et la qualité, répondraient à cette problématique et profiteraient à tous les acteurs.

Comme nous l'avons abordé en partie I, l'étude des flux avec l'industriel pourrait déboucher par une intégration sur un Centre de Consolidation Collaboratif.

Si non la réflexion porterait alors sur l'optimisation des commandes dont la consolidation privilégiera les livraisons au fil de l'eau.

Les opérations de transport pourraient aussi déboucher sur les notions de "back hauling" gérée par l'Enseigne dans son planning de retour de tournée, après les livraisons en magasin.

Les outils informatiques sont capables de répondre à ces contraintes, comme par exemple les TMS (Transportation Management System) susceptibles d'améliorer le pilotage des transports avec des fonctionnalités couvrant les notions d'achat, d'optimisation des flux et de leur suivi.



Le présent, mais surtout l'avenir, impose une réflexion de fond, où tous les décisionnaires d'une Enseigne devront se concerter, en toute transparence, sur la réelle pertinence de tel ou tel approvisionnement.

Cette tâche repose sur l'organisation du pilotage des flux avec un déploiement ayant pour vocation de clarifier les positions de chacun autour de thèmes d'amélioration des ressources, de réduction des kilomètres à vide et de qualité des prestations.

Il reste à noter que le contexte économique change. Les calculs démontrant que nous pouvons gagner en efficacité sont les témoins que la Distribution peut s'organiser mieux que ce qu'elle fait géographiquement dans l'état actuel, et nous avons pu le constater ci-dessus via les difficultés explicitées. Cependant, il est nécessaire de relever que si les calculs sont garants d'une possible amélioration en termes logistiques, nous ne pouvons guère compter uniquement sur la sphère théorique et devons être particulièrement vigilants quant au contexte sociétal. Les clients n'ont jamais été autant "infidèles", la concurrence applique la méthode du *Benchmarking* et deviennent de plus en plus compétitifs. Par ailleurs, les fournisseurs ont plus de pouvoirs. Comment garantir dans ce milieu hostile la pérennité des affaires avec les différents partenaires commerciaux et logistiques (fournisseurs et prestataires), tout en maintenant une croissance continue des bénéfices engendrés par ces affaires ?

3.3 – La diminution des marges des fournisseurs et des prestataires de service logistique et transport

Dans un environnement économique fragile les distributeurs mettent en place des partenariats avec les industriels afin de pérenniser leurs activités logistiques, que ce soit en interne à l'entreprise ou en externe avec un chargeur, majeur, ou avec plusieurs industriels régionaux.

Cette coopération passe par différents moyens qui ont fait leurs preuves depuis quelques années, comme la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA), la Gestion Mutualisée des Approvisionnements (GMA), ou encore le cross docking, des pratiques visibles en particulier dans la Grande distribution.

Le tout dans le respect des délais de livraison et dans une qualité de service appréciable pour les clients.

Depuis l'entrée en vigueur en 2008 de la loi de modernisation économique (LME), les distributeurs mettent en garde les industriels fournisseurs afin qu'ils réduisent leurs coûts logistiques et leurs marges.

Car, pour janvier 2012, l'essentiel de la loi repose sur la réduction des délais de paiement passant de 90 à 45 jours et la nécessaire obligation à trouver de nouvelles organisations logistiques entre distributeurs et industriels.

Avant, sous la loi Galland et sa célèbre définition du seuil de revente à perte, les distributeurs ont vécu confortablement grâce à ces "marges arrières", assorti d'un délai de paiement plus ou moins long, dont le niveau des stocks n'était pas une priorité première.



Cette optimisation de trésorerie a permis aux distributeurs de bénéficier également de ristournes logistiques des industriels puisque l'optimisation logistique n'était pas un facteur concurrentiel entre les enseignes.

Depuis la mise en application en 2008 de la LME les stocks coûtent chers en immobilisation financière et en frais logistique d'entreposage et, en produit frais, en coûts d'obsolescence. Pour atténuer son impact sur la trésorerie, les distributeurs agissent sur la réduction du stock, en imposant une rotation plus rapide, des flux plus tendus, ou en faisant supporter sa gestion aux industriels en créant des entrepôts de consolidation.

Et ce n'est qu'au moment de la constitution du groupage au départ de cette plate-forme agrégeant les différents stocks des industriels, que s'opère le transfert de propriété. C'est l'opération de maximisation du modèle au profit des enseignes.

Avec ce nouveau schéma tous les acteurs sont concernés par une impérieuse nécessité de collaboration, mais la réorganisation des chaînes implique, immanquablement, la mise en place chez les fournisseurs (PME, PMI voire TPE) de moyen de gestion, de pilotage et d'échanges informatisés performants, éléments qui restent au frais des fournisseurs.

Le distributeur, grand bénéficiaire de ces nouveaux concepts d'approvisionnement, imposera sa politique en contrôlant le niveau de marge des prestataires de service par le pilotage des projets d'optimisation sur l'ensemble de la chaîne.

Les prestataires de services logistiques (PSL) proposent un large panel de gestion de flux, sur un maillon de la chaîne logistique, depuis les opérations basiques comme le stockage, les préparations de commandes et le transport jusqu'aux fonctions les plus abouties comme la traçabilité, l'emballage et les opérations en juste à temps pour répondre aux besoins des clients.

Dans une large notion d'économie d'échelle, les PSL tentent de convaincre les distributeurs de mutualiser leurs besoins. Cependant, la mise en pratique repose sur des réticences prononcées quant au partage des informations dont la confidentialité freine encore les décisionnaires.

Techniquement, les majors des PSL sont capables d'étendre leurs offres sur une logistique dite intégrale avec leurs propres moyens (infrastructure et transport) en apportant conseil, pilotage et logiciel. Pour l'heure, le distributeur privilégiera une concentration de flux en amont plutôt qu'en aval : c'est l'exemple des Centres de Consolidation Collaboratifs qui regroupent donc, sur un site, les industriels d'une région, comme illustré ci-dessus.

Le transporteur "suivra naturellement le mouvement" en répondant aux appels d'offres du distributeur toujours plus orientés vers une implacable logique de rentabilité.

Il lui appartiendra de démontrer à son futur client la transparence du coût de ses prestations sans être "étranglé" sur sa marge par le phénomène de la spirale des prix abusivement bas.

A noter que, dans sa loi de décembre 2009, le législateur prévoit la défense des petites entreprises par le fait de rendre le texte d'ordre public.

Il appartiendra au distributeur de veiller à ce que le référencement du transporteur "moins disant" cadre parfaitement à l'article 6 de la LOTI de 1982, modifiée en sa dernière version le 10 décembre 2009.



Le transporteur devra néanmoins faire preuve d'une qualité irréprochable pour conserver son référencement quant à son taux de service souvent attendu à plus de 95%. Et c'est cette notion de rapport qualité / prix qui lui interdit pratiquement toute augmentation sous peine d'être "déréféréncé".

Il lui faudra user de perspicacité et de diplomatie pour convaincre le distributeur de lui attribuer une augmentation de quelques points. C'est son habileté commerciale qui fera la différence, surtout si elle s'appuie sur la notion de rouler toujours plus propre pour la planète et ainsi créer un relatif partenariat avec son client pour, ensemble, répondre à cette nouvelle dimension écologique.

Indiscutablement un maillon sensible du "Supply Chain Management", le transport reste peu considéré et peu professionnalisé, et les discussions avec les chargeurs ou donneurs d'ordre ne portent que sur les prix. Pourtant il faudra tenir compte des hausses des produits pétroliers, du coût des normes obligatoires des véhicules motorisés, et vraisemblablement de l'application de la taxe carbone reportée à 2012.

Il est fort à parier que le marché du transport prendra un virage non négligeable pour les prochaines négociations, et que le rapport de force restera au profit des transporteurs, si, pour autant, ils cessent une concurrence de prix abusivement bas.

La politique "Cost Killer" n'est de ce fait guère un bon choix pour le transport logistique. Au lieu de porter un regard purement financier à court terme par des prix de prestation tentant de défier toute concurrence, il est indispensable de tenir compte de tous les autres critères sociétaux qui entrent en jeu. Mais si le contexte économique et concurrentiel ne peut permettre d'augmenter les prix, pourquoi ne pas "exporter" la responsabilité ?

3.4 – Faire ou faire faire, choix économique et qualitatif

A l'aube du XXIème siècle, il serait temps de reconnaître l'échec et de ne point occulter égoïstement et inconsciemment les véritables causes des incidents.

Pour séduire, les dysfonctionnements sont occultés pour espérer construire le monde logistique idéal, espoir qui se transforme immanquablement en profonde déception face aux évidences élémentaires des aléas, que nous examinerons dans la Partie II de notre mémoire de recherche.

Comme nous l'avons abordé supra, le distributeur est avant tout un spécialiste du commerce et du pilotage de ses flux d'approvisionnements. Certains sont aussi spécialisés dans la logistique, mais il demeurera toujours une dimension économique pour analyser la pertinence d'un modèle intégré par rapport à un modèle externalisé.

La réflexion repose sur la capacité à gérer les ressources ou plutôt à les suivre au travers de prestations clés en mains comme le proposent les fournisseurs en PSL communément appelés 3PL.

Le nerf de la guerre est de répondre à la demande des consommateurs qui doivent évoluer en toute tranquillité dans les rayons suffisamment achalandés aux heures de pointe, d'une part, et leur permettre d'en sortir sans contrainte d'attente en caisse, d'autre part.



Pour la première demande, distributeurs et fournisseurs investissent des fortunes pour assurer la logistique en magasin. Mettre en adéquation les besoins en aval avec la synchronisation des opérations en amont, telle est la mission du responsable "Supply Chain Management".

Ensuite, il faut s'entourer de compétences et éviter le pilotage à vue en identifiant la visibilité de bout en bout des processus de la chaîne d'approvisionnement calquée sur les prévisions de la demande. Une réactivité adéquate implique toujours une bonne information.

Quant à la deuxième demande, nettement orientée pour la satisfaction immédiate du client, les distributeurs n'hésitent plus à investir en moyens humains pour transformer la moindre attente en une fluidité exemplaire des passages en caisse. La technologie n'est pas écartée non plus avec l'exemple des caisses dites "libre service". C'est l'exemple des magasins CARREFOUR Planet d'Ecully et de Vénissieux dans le Rhône avec le procédé "scan libre". Tout comme celui d'Intermarché avec ses magasins "Intermarché Express" dans les centres ville urbains.

Pour en revenir à l'organisation des flux, les distributeurs réfléchissent aux concepts de demain. En imposant de nouvelles contraintes aux industriels, ces derniers repensent leur organisation interne et abordent des solutions collectives pour mutualiser leurs flux logistiques. Ceci entraîne une profonde mutation de la fonction transport qui passe sous la maîtrise des chargeurs.

L'optimisation du chargement d'un véhicule reste le "B-A, BA" des entreprises de TRM. Encore impensable il y a une dizaine d'années, ce concept organisationnel est devenu l'objectif numéro 1 du moindre regroupement de donneurs d'ordre.

Ce transfert de compétences et de responsabilités est né de la démarche commune des associations de chargeurs pour atteindre l'exigence qualitative et la maîtrise du déplacement des marchandises.

Désormais, toute structure, de la PME au groupe industriel, intègre cette mutation et instaure une nouvelle dimension de la logistique collaborative avec les prestataires de transport.

L'exigence de la Grande distribution imprime cette refonte des approvisionnements en fonction de la double contrainte de diminuer les stocks en amont et d'augmenter les fréquences de livraison en entrepôt.

Cette rationalisation concerne essentiellement le déplacement des produits par le transport routier. Mais, concrètement, le transporteur a perdu la maîtrise de son organisation de travail et ne peut compter que sur la régularité des planifications de livraison pour organiser son fret de retour.

Mais quelle structure peut absorber une telle organisation, si non celle de prestataires spécialisés qui s'inscrivent dans une démarche globale de mutualisation de l'ensemble des ressources logistiques ?

C'est à dire intégrer les besoins de plusieurs grands chargeurs industriels, qui, individuellement, ont fait l'amer constat qu'une explosion de leurs coûts logistiques, notamment sur la partie transport, ne leur permettraient pas de maintenir le taux de service attendu par les Distributeurs.



La réalisation des opérations communes de stockage et de préparation de commandes sous un même site permet d'optimiser, entre autres, la fonction transport.

C'est l'exemple de KUEHNE & NAGEL qui héberge trois industriels du marché des détergents et produits d'entretien, HENKEL, COLGATE PALMOLIVE et RECKWITT BENKISER, sur deux sites, l'un en région parisienne à Savigny le Temple (77) et le second en Rhône Alpes à Saint Quentin Fallavier (38), pour, essentiellement, les besoins du distributeur CARREFOUR. Ces deux sites sont baptisés HECORE en reprenant les initiales des trois industriels.

Après s'être assuré du niveau de confidentialité indispensable, le distributeur a permis le lancement de ce concept en 2005 pour une mise en œuvre l'année suivante.

Le principal outil informatique est celui de la GPA (gestion partagée des approvisionnements) qui permet de garantir la constitution de chargements complets. Dans cet exemple, HECORE fiabilise, sous le contrôle du pilote de flux, l'information sur la nature des produits et l'optimisation du transport.

Tout repose sur la demande des clients, sans cesse évolutive, afin de répondre à leurs divers besoins, besoins qui ne concernaient que le transport il y a une vingtaine d'années.

Aujourd'hui la fonction transport s'enrichi de prestations connexes, comme la manutention, le stockage, la préparation de commande puis de la gestion de flux avec des outils toujours plus pointus comme les solutions métiers pour optimiser le transport, l'entreposage ou la prévision des ventes.

Le client, industriel ou distributeur, devra s'entourer de prestataires d'exécution, véritable tierce partie entre chargeurs et transporteur de base. Ce que les anglo-saxons appellent les "third part logistics", les 3PL.



PARTIE II LES DYSFONCTIONNEMENTS



CHAPITRE 4 – Constats et observations

Le référencement d'un transporteur pour assurer le déplacement des flux que souhaite lui confier le service commercial d'une GMS repose essentiellement sur la théorie des bonnes pratiques.

On échangera sur la capacité à réagir et la pertinence de la force de proposition du futur prestataire, sans occulter le coût des prestations offertes.

Le délai de mise en place, selon la complexité du dossier, fait très souvent l'objet d'une analyse exhaustive des besoins, et d'un échange soutenu pour respecter le cadre de la prestation.

Nous allons vous démontrer que malgré toutes ces précautions d'usage, le grain de sable se révèle dans une situation où on ne l'attend pas, voire inexistant des cas jusque là étudiés.

4.1 – La promotion : la fonction transport occultée

Les éléments les plus évidents sont passés sous silence et la stupeur du constat de leur absence reste aussi forte que s'ils avaient été calculés, prévus et anticipés.

Il manque toujours une once de raisonnement logique, un comportement de logisticien, dans l'esprit des équipes marketing en charge du plan de vente.

Comme il manque une once de commerçant, un esprit client, dans celui des équipes opérationnelles du transport et de la logistique.

Tout repose sur l'analyse des besoins et la nécessité de toucher le public concerné pour élaborer les plans de vente. Le produit est le centre des préoccupations pour sa mise en avant. La quantité optimale pour maximiser le profit fait bien l'objet d'une analyse complète pour dimensionner cette mise en avant sur le front de vente.

En revanche, qu'en est-il des questions liées à son acheminement ?

A-t-on franchement apprécié les moindres détails pour garantir le succès de sa mise en œuvre ?

Malheureusement les faits témoignent d'une cruelle absence de réponse à ces questions. On ne compte plus les appels de transporteurs s'inquiétant des volumes soudainement décuplés lors des collectes chez les industriels et/ou producteurs.

En conséquence, ces derniers sont incapables de respecter le délai de mise à disposition dès lecture des besoins du donneur d'ordre sur le système d'information. La notion de flux tendu prend alors toute sa dimension, mais le temps n'est pas compressible, et les ruptures de linéaires sont catastrophiques pour tous les acteurs de la chaîne logistique.



On constate alors, que la collaboration entre les acteurs est limitée. Même si aujourd'hui, la notion de promotion est permanente, le responsable des flux doit impérativement se conformer à la procédure d'information entre tous les acteurs et principalement ceux qui sont liés aux flux physiques.

Sa capacité à suivre les confirmations d'exécution des acteurs lui permettra de contrôler le succès des étapes intermédiaires jusqu'à la disponibilité en linéaire. Si son outil informatique ne lui permet pas de le réaliser, le responsable de flux devra utiliser des moyens efficaces de communication avec des contenus clairs et précis mais surtout exploitables par les acteurs liés au déplacement physique de la marchandise.

Il ne serait pas envisageable de systématiquement s'appuyer sur la capacité de réactivité du transporteur, et encore moins de lui reprocher un écart d'exploitation par manque de moyens pour assurer le transport de ces produits en promotion.

Ce phénomène de vases communicants n'est pas perçu de la même manière d'un acteur à l'autre, voire à peine effleuré par certains décisionnaires, devenant ainsi responsables des ruptures de flux tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

4.2 – Ruptures et retards chez le fournisseur industriel et/ou le producteur

Les réflexions supra concernent aussi le fournisseur chez lui. Combien de fois les prévisions transmises par le service commercial au service production sont erronées ?

Mais avant tout, le premier facteur perturbateur concerne les produits dits de cueillette dans la famille des produits frais.

Plus l'activité dépend des ressources naturelles plus le facteur de la rupture est important. Parmi les produits périssables, le secteur fruits et légumes tient un rôle majeur de part ses volumes et ses produits à date limite de consommation courte. De texture fragile, comme la fraise, le raisin ou la salade, le produit demeure un incontestable vecteur de rupture d'autant que la plupart sont achetés à l'étranger.

Il en est de même, avec les fleurs et plantes ainsi que la marée, certes avec des volumes moindre, mais où la problématique est incontournable face à l'éloignement ou la raréfaction des lieux de pêche.

Si le produit est transformé, la mécanisation prend le relais de ces causes dont les conséquences restent les mêmes : non respect de l'heure de mise à disposition au transporteur.

Il faut reconnaître que ces retards sont analysés pour éviter toute redondance et que globalement la chaîne d'approvisionnement est respectée.

En revanche, l'expéditeur tarde souvent à prévenir son client ou son donneur d'ordre. Le bon réflexe repose sur la communication immédiate vers les interlocuteurs décisionnaires et exécutants.



Les premiers pour les sensibiliser du risque de rupture à cause du délai incompatible à celui de la mise à disposition, le second pour envisager un différé d'enlèvement ou une mesure dérogatoire de transport.

Exceptionnellement les acteurs peuvent envisager une procédure parallèle, un mode dégradé pour éviter la rupture franche et donc livrer la marchandise à bon port.

Cependant le temps de réactivité dépendra du moment où l'industriel communique son empêchement. D'où l'incontournable réaction en temps réel qui permet aux acteurs de mettre en place un plan d'approvisionnement approprié.

Passé cet instant il sera trop tard pour différer l'enlèvement et la décision raisonnable est de créer la rupture.

Les systèmes d'information, dans le temps, deviennent de plus en plus performants jusqu'à prendre en compte les moindres aléas de production. Cependant il faut choisir le bon outil et s'assurer de la synchronisation des informations.

Les logiciels de planification avancés (APS : Advanced Planning System) sont une réponse quant à la précision sur la prévision de vente et le gain de productivité.

Nonobstant, les retards ne proviennent pas toujours du fournisseur, et il est parfois question de porter un regard critique vers les prestataires du transport...

4.3 – Retard du transporteur

Hormis les aléas routiers lors du déplacement, le retard du transporteur dépend d'un écart d'appréciation entre les ressources et les besoins pour réaliser son activité quotidienne.

Le défaut du responsable d'exploitation est de limiter son analyse au strict nécessaire pour répondre au cycle d'approvisionnement. Alors que ce nécessaire n'est qu'une étape, un segment de temps de la boucle complète de son exploitation.

Par soucis d'économie il adaptera ses ressources pour que, globalement, ces dernières répondent à la situation du moment observé.

C'est le début d'une journée où le "globalement prévu" s'atomisera en détails imprévus mais immanquablement présents.

En effet, le manque de moyen fera cruellement défaut, la rapidité d'exécution fera place à la précipitation dont la kyrielle d'anomalies latentes, qui seront découvertes dès le lendemain dans les rapports de réception des clients destinataires.

Aggravé d'un manque de communication en temps réel qui ne fait qu'accroître le mécontentement du donneur d'ordre, le transporteur risque d'en perdre toute sa confiance, et devra, par des actions correctrices, mais un peu tardives, la regagner rapidement.

Un rendez-vous d'enlèvement non assuré n'est pas acceptable, pas plus qu'une disponibilité inférieure au volume à charger.



Toute anomalie dans le cycle d'exploitation doit être connue et transmise en temps réel au donneur d'ordre pour en apprécier les conséquences et prendre les dispositions qui s'imposent pour y pallier.

Il n'y a pas de demi-mesures : où le transporteur se révèle être un bon gestionnaire et un excellent chef d'orchestre, où il fait preuve d'incurie et sera écarté de tout programme de collaboration avec le donneur d'ordre.

Sans communication et sans alerte au donneur d'ordre, le transporteur devra répondre de ses actes et solliciter une indulgence bienveillante pour une seconde et unique chance.

La gestion du flux tendu passe par cette communication omni présente pour adapter la solution au bon moment.

C'est sur cette fiabilité que les transporteurs sont attendus. En effet, ce niveau de performance est incontournable pour équilibrer les flux d'approvisionnement du distributeur et ainsi, éviter la rupture de références en magasin.

Ils devront donc s'équiper de moyens informatiques performants et n'éviteront plus un déréférencement sans préavis pour non respect des taux de service prévus.

Cette banalisation reste difficile à vivre pour certains transporteurs, car elle s'est traduite par un relèvement du niveau qualitatif de base, élément inéluctable qui pèse dans l'achat de prestations transport chez le chargeur ou le distributeur.

En contre partie, le transporteur n'hésitera plus à refuser des missions anti économiques comme les kilomètres à vide, les temps d'attente trop importants ou l'entrave à la prévention de la pénibilité du travail de ses conducteurs.

Il en sera de même devant l'exigence du client quant à sa participation dans le domaine du développement durable. Plus l'appel d'offres implique une condition *sine qua non* plus la proposition du transporteur tiendra compte du coût réel des efforts liés aux démarches opérationnelles.

La tendance s'oriente vers une stratégie d'optimisation des chargements, et bon nombres de chargeurs creusent la piste de la mutualisation en incorporant la dimension transport comme acteur indispensable de leur Supply Chain.

L'analyse des flux pour en améliorer les conditions d'exploitation conduisent les chargeurs a plutôt construire un partenariat gagnant/gagnant avec les transporteurs et s'orienter vers un abaissement des coûts pour garantir la compétitivité de leurs offres auprès des enseignes de la Grande distribution.

C'est dans cette démarche constructive que les transporteurs aborderont, avec les chargeurs et leurs clients de la Grande distribution, les solutions d'optimisation des flux de transport en mettant à plat la transparence du rattrapage des coûts de modernisation de leurs structures.



4.4 – Aléas de ressources chez le transporteur

Deux sources représentent les piliers fondamentaux d'une entreprise de transport : le personnel et le matériel.

La gestion des ressources humaines doit être compatible aux exigences de l'exploitation et répondre à ses besoins pour les postes aux tâches des plus subalternes à celle des plus techniques. Leurs pré-requis sont certes simples, mais encore faut-il en apprécier les fonctions détaillées par type de poste.

Le remplacement du personnel lors d'évènements connus est déjà une affaire complexe, a fortiori si l'absence est imprévue et que la période concernée est estivale, festive ou de "saisonnalité".

Pourtant combien de transporteurs dénoncent la pénurie de personnel, surtout dans le domaine de la conduite du transport frigorifique ?

En revanche combien d'entreprises de transport prennent-elles la précaution d'une formation préventive pour s'assurer d'un bon suivi des exigences d'exploitation spécifiques à leurs spécialités ?

Toujours par souci d'économie le remplacement se fait, dès le départ du salarié contractuel, et le nouveau venu est "lâché" dans la nature. C'est très souvent le cas pour les postes de manutention ou de préparation pourvus par du personnel intérimaire sans qualification ou, du moins, sans consigne préalable sur le poste à pourvoir.

Il en est de même pour le personnel de conduite, pour lequel l'exploitant se contentera d'une expérience exprimée par écrit et non vérifiée.

Dans le monde du transport sous température dirigée, ces remplacements ponctuels, sans un minimum de formation, conduisent irrémédiablement aux constats d'anomalies plus ou moins importants. Ce sera le cas des retards d'enlèvement ou de livraison par méconnaissance du terrain, ou de casse par un manque évident d'habitudes de manutention propres à la spécificité des marchandises. Sans parler des erreurs de conservation de température à programmer sur les groupes froid du véhicule.

Une bonne gestion de ses risques passe par la formation et la connaissance de son personnel de remplacement recruté par voie interne ou par celle de l'intérim.

L'accompagnement du personnel pour maîtriser les procédures d'exploitation devrait être aussi présent que celui pour réussir la conduite économique du matériel roulant.

Enfin, la gestion du matériel doit suivre une rigueur absolue des procédures de maintenance, d'anticipation et de prévision en fonction des saisonnalités liées à l'activité.

Les cycles d'intervention doivent être respectés, sinon anticipés, pour être à l'abri d'une moindre panne qu'elle soit majeure ou pas.

Toute la fiabilité et le sérieux d'une entreprise de transport reposent sur sa capacité à appréhender le risque de panne, et à celui d'y remédier sans délai.



La communication reste le maître mot de la réactivité du transporteur. En effet, le client pourra toujours organiser son travail face à cet impondérable transmis en temps réel avec le délai estimé pour une nouvelle approche.

En regard des impondérables n'impliquant pas directement la responsabilité du transporteur, les pannes deviennent de plus en plus rares grâce aux procédures de suivi du matériel et du degré d'anticipation que lui accorde le chef d'entreprise.

La bonne décision repose sur le diagnostic de la panne en fonction des éléments transmis par l'équipage, du lieu de l'incident et de la plage horaire de sa survenance. L'incident le plus perturbant est l'immobilisation du véhicule sur l'autoroute en bande d'arrêt d'urgence.

Les autorités routières n'ont qu'un seul objectif : sécuriser la route en éliminant l'incident. Et débute la procédure d'évacuation par une société agréée qui ne répond qu'à cette implacable logique de dégagement. Ce n'est qu'après cette évacuation que peut intervenir le transporteur et décider des modalités de relais à mettre en place.

L'utilisation des moyens repose sur une prévision fiable des plans de transport de l'entreprise. C'est la constante optimisation de la flotte qui permet d'appréhender le recours à la location ou à la sous-traitance pour absorber le surcroît d'activité.

L'ensemble des problématiques de l'organisation des ressources mobiles repose sur la recherche de l'équilibre dans l'espace et dans le temps, ou comment résoudre l'équation du gain de productivité en fonction des kilomètres parcourus, du temps de travail et des moyens utilisés.

Cette planification du transport est une constante recherche pour l'économie attendue, l'amélioration de la qualité des prestations, le bien être des salariés et une forte contribution à la réduction des gaz à effet de serre.

Les éditeurs de logiciel proposent les solutions toujours plus avancées avec des fonctionnalités évolutives et de puissantes interfaces pour répondre à la demande des transporteurs.

Les TMS (Transport Management System) vont jusqu'à proposer aux clients une approche du calcul de leur bilan carbone pour mieux appréhender le retour de la taxe carbone jusque là reportée *sine die*.

4.5 – Saturation en entrepôt du distributeur

Le point critique de l'entrepôt est le déséquilibre entre les sorties et les entrées, par rapport au délai de réactivité des approvisionnements, en décalage avec le constat immédiat du front de vente.

Ceci est aggravé par le sacro saint Chiffre d'Affaires à maintenir à tout prix. Sans prendre la peine d'une analyse en temps réel du niveau d'écoulement des produits, les services approvisionnement n'hésitent pas un instant à confirmer les ordres aux industriels.



La problématique repose sur l'imputation de la responsabilité qui reste aux dépend du donneur d'ordre, ici le Distributeur.

En effet, lors du refus de réception pour cause de saturation, le transfert de propriété implique la responsabilité de l'acheteur et de son service approvisionnement, quelles que soient les conditions de vente (Départ Usine ou livraison Franco).

En découle une kyrielle de frais supplémentaires pour libérer les transporteurs, délester les commandes sur un entrepôt de proximité ou organiser le retour à l'industriel.

Sans compter que, sur l'entrepôt de délestage, le transfert de responsabilité ne permettra pas d'identifier les erreurs de préparation de l'industriel (inversion, rupture, non conformité etc.).

S'en suivra toute la gestion de ces délestages pour réintégrer les commandes dans le processus d'approvisionnement de l'entrepôt.

Ce qui était à l'évidence un simple traitement, devient, dans ce cas, un puzzle compliqué à réaliser, assorti de frais importants de prestations annexes et de la gestion des anomalies toujours délicate à imputer aux acteurs responsables, après ce décalage de temps entre la date de livraison initiale et celle de la régularisation.

Pour l'entrepôt, il en découlera également un traitement parallèle pour livrer les points de vente et surtout justifier le retard.

Le service approvisionnement devra s'impliquer pour régulariser ces différés et assurera les ressources nécessaires pour couvrir le quotidien et traiter dans l'urgence cette problématique par une duplication manuelle dans le système d'information.

C'est le genre de situation, avec les aléas du transport, que peu d'éditeurs de logiciel ont prévu ou permis une duplication automatique. Tout est étudié pour synchroniser les phases entre elles depuis la commande initiale du magasin jusqu'à sa facturation de livraison. Mais rares sont les procédures idoines pour absorber un différé de livraison dans le temps, surtout si les approvisionnements reposent sur du flux tendu.

En effet, l'objectif, aujourd'hui, est de résorber le coût des stocks. Aussi les distributeurs échafaudent des organisations d'approvisionnement calculées sur des modèles de juste à temps.

4.6 – La fonction transport et ses impondérables

Grèves d'octobre et intempéries de novembre et de décembre 2010 ont largement démontré la limite des systèmes d'information toujours orientés vers un idéal économique, incompatible à la dure réalité des événements, qu'ils soient un tantinet prévisibles, comme les grèves ou, soudains, comme les phénomènes climatiques.

Il n'y a pas de place pour le retard dans l'esprit du flux tendu, des cross docking et autres approvisionnements en juste à temps. Le report de commande est quasi inexistant voire non prévu dans certains systèmes informatiques.



La réactivité et le bon sens conditionnent l'action cohérente à mettre en œuvre face aux impondérables. C'est souvent le principal acteur, le transporteur, qui alerte le donneur d'ordre pour l'inviter à mesurer les conséquences de ses instructions contraires à la situation du moment.

En effet, lors de ces événements imprévisibles et incontournables, le détenteur des ressources comprend immédiatement la notion de déséquilibre de ses moyens et sensibilise ses clients pour réagir en parfaite harmonie avec la situation du terrain.

C'est à dire "geler" toutes commandes pour absorber celles qui sont en souffrance à bord des véhicules en situation de stockage ou d'immobilisation sur les routes par les décisions des Préfets.

Même contestées par la profession, ces interdictions préfectorales sont bien présentes et perturbent le bon déroulement des opérations de transport. Mais dans l'action, les donneurs d'ordre n'en tiennent pas compte et continuent à alimenter leurs systèmes d'information de nouvelles commandes à prendre en charge.

Cette incompréhension a littéralement jeté des milliers de véhicules sur les routes, mettant en danger les transporteurs devant assurer la garde de ces marchandises, quand, enfin arrivés à destination, se voyaient refuser une livraison trop tardive.

C'est le comble de la responsabilité du donneur d'ordre qui, face à cette situation, n'était plus en mesure d'assurer une quelconque prise en charge, et se tournait désespérément vers les industriels et les transporteurs pour réclamer l'indulgence d'une hypothétique reprise ou d'un sauvetage au mieux, de sa propre marchandise.

Les entrepôts des transporteurs, sans compter leurs véhicules, étaient encombrés de marchandises en souffrance, en instance de retour, de délestage vers des mandataires en vue d'un sauvetage pour le compte du donneur d'ordre, ou d'une éventuelle régularisation sur le site initial de destination.

Ceci aggravé par une situation de saturation, pour les mêmes raisons, entre les plateformes de distribution et leurs magasins. Certaines Enseignes se souviendront longtemps de cette pagaille conditionnée par le seul objectif de réaliser un chiffre d'affaires hypothétique, inatteignable, car insouciantes des répercussions économiques non négligeables sur leur bilan annuel.

Ce gaspillage n'est pas opposable aux acteurs qui n'ont fait que de répondre aux ordres. L'industriel n'est pas responsable quand il s'agit d'une vente en prix départ, et devra être réglé dans le délai imparti. Le transporteur est couvert par la notion du cas de force majeure, et réclamera en sus de son transport, tout les frais inhérents à cette décision jusqu'au complet déchargement.

Le donneur d'ordre subira cette perte substantielle qui sera à peine indemnisée par ses propres assureurs. Ces derniers fonderont leur raisonnement sur l'absence d'objectivité et de bon sens, et au mieux indemniseront leur client sur les bases du contrat type de transport, limites de responsabilité à l'appui.



4.7 – L'incontournable système informatique

En trente ans, les outils informatiques ont pris une place prépondérante dans les entreprises et, deviennent de plus en plus ergonomiques, souples et interdépendants. Ils répondent à tous les besoins, des tâches soumises à une réglementation sociale ou fiscale, à celles de gestion de production ou commerciale.

Au cœur de la performance économique et de la pérennité de l'entreprise, l'outil informatique est un mal nécessaire qui induit une qualité exceptionnelle de maintenance et d'évolution. Son développement est permanent pour sa mise à jour en fonction des contraintes légales ou concurrentielles.

Son utilisation doit suivre une logique économique et efficace pour répondre aux besoins de l'exploitation dans l'entreprise, mais surtout, être capable de communiquer avec les acteurs externes.

Tout dépend de la volonté du dirigeant pour moderniser ses outils informatiques afin de maintenir son expansion et rester efficient sur son marché. C'est sa capacité à remettre en cause ses choix face aux résultats obtenus et à mener les actions correctrices en accordant les investissements nécessaires pour réussir.

Rappelons que l'outil informatique souffre d'une durée de vie limitée et peut induire une lourdeur d'utilisation boulimique en coût de personnel et de maintenance. Pour éviter l'obsolescence il est indispensable de renouveler son parc informatique et ne pas hésiter à prévoir les évolutions dans un délai raisonnable.

Les entreprises ne doivent leurs succès qu'en respectant ces contraintes d'investissements permanents de leurs outils informatiques. La réceptivité des chefs d'entreprise et la préparation de manière structurée de ces types de projets sont les gages du succès de leur mise en œuvre.

Le Supply chain management induit une myriade d'outils informatiques communiquant avec les partenaires économiques dont la volonté est de construire une méthodologie d'échanges commerciaux garantissant gains de productivité, efficacité dans les processus logistiques et satisfaction du client.

Le choix du prestataire de service informatique est primordial pour s'assurer d'une implémentation efficace et évolutive. Il faut également que le choix réponde aux besoins de partage et de mutualisation incontournables pour créer la valeur ajoutée et assurer le succès des échanges commerciaux.

Cependant, depuis la crise, les projets de systèmes d'information, gourmands en investissement, ont été gelés au profit de la mise en place de solutions métiers toujours plus facile à rentabiliser mais surtout plus aptes à répondre "à la carte".

Une évolution qui rend moins radicale l'opposition entre les "ERP" d'un côté et les autres logiciels (WMS, TMS, APS etc...) qui ont largement évolué ces dernières années.

Devant les limites d'un ERP, quant aux fonctions primaires de gestion de production, de gestion de stock ou de prévision des ventes, les éditeurs de logiciel ont proposé des solutions plus approfondies et, de fait, ont répondu efficacement aux problématiques



d'optimisation de transport ou de prévision des ventes, poids lourds des contraintes des entreprises.

Tout repose sur la compatibilité entre informatique lourde et la recherche d'optimisation des approvisionnements, entre industriels et Grande distribution, entre direction des systèmes d'information et équipes métiers.

La solution s'inscrit dans la mise en œuvre d'outils complémentaires au système en place afin de préserver les informations confidentielles de l'entreprise tout en communiquant celles nécessaires au bon déroulement des échanges commerciaux avec les partenaires extérieurs. Les éditeurs élargissent leurs compétences sur un rayon d'action de plus en plus large d'un secteur d'activité ou d'une fonction de l'entreprise.

C'est le constat du groupe Cappgemini dans son agenda Supply Chain 2010 où le nombre de projets TMS et WMS a augmenté de 12% en un an.

L'offre complète doit couvrir l'optimisation de la chaîne logistique globale, et les éditeurs de logiciel anticipent déjà les besoins de demain en répondant aux appels d'offres sur une couverture très large des attentes des entreprises.

Le programme à la carte reste la résolution du problème en apposant la "brique" nécessaire et non pas tout vendre au client qui réalise un investissement non négligeable.

Le monde logistique évolue avec les nouvelles technologies et reste compatible avec les besoins de synchronisation des flux physiques, d'échange des informations et de suivi des flux financiers des entreprises.

L'offre de ces solutions métiers répond à plusieurs attentes, comme la traçabilité alimentaire qui nécessite une restitution en temps réel de l'évolution des produits entre l'industriel et le consommateur, la dématérialisation des factures ou bien l'analyse de la consommation énergétique des émissions de CO₂.

Tout semble être "sous contrôle", pourtant quelques facteurs perturbent le bon fonctionnement de l'entreprise comme les pannes de secteur qui réduisent à néant l'évolution des procédures et conduit inexorablement à la perte de chiffre d'affaires faute de traitement des tâches.

Il en est de même avec les cas de force majeure d'origine climatique (neige, verglas, inondation, ...) ou humaine (grèves internes ou externes, manifestations et blocages de sites névralgiques).

Mais un dernier facteur reste incontrôlable et à peine appréhendé par les concepteurs de logiciels : les aléas lors du déplacement physique des biens de consommation ou des personnes avec en premier lieu, les plus fréquents comme les pannes ou les accidents (directs ou indirects), et les ralentissements toujours fréquents aux abords des grandes agglomérations.

Les systèmes d'approvisionnement n'intègrent pas cette dimension aléatoire du délai d'acheminement, et les conséquences d'une rupture sont souvent source de conflit quand à la répercussion des valeurs marchandise non réceptionnées et donc non traitées.

Les Enseignes de la distribution ont un mépris total pour ce genre de situation, et rares sont les systèmes informatiques qui permettent une reconduction à l'identique des marchandises en souffrance. Ceci, soit parce que les DLC (Date Limite de Consommation) sont courtes



comme avec les produits frais, ou tout simplement parce que le délai imparti ne respecte plus le contrat date entre l'Enseigne et ses points de vente.

Le chronogramme de l'entrepôt est le seul paramètre à respecter. Peu importe les raisons pour laquelle le transporteur ne respecte pas son horaire de livraison (plage ou fixe), le responsable de la réception refusera de le prendre en charge.

Le système informatique n'est pas le seul maillon conditionnant un refus de réception, mais induit, faute de souplesse, l'abandon d'une recherche palliative.

Dans les faits, l'entrepôt enregistre une perte de productivité et préfère refuser la livraison, quitte à générer des ruptures de linéaires, plutôt que différer ses ressources de main d'œuvre pour absorber le retard du transporteur.

En fait, l'entrepôt ne cherche même pas à répercuter les heures de régie conditionnées par ce retard, car il préfère éviter un casse-tête interne dans la gestion du personnel et ne pas s'attirer les reproches d'un syndicat ouvrier de plus en plus exigeant.

CHAPITRE 5 – Les dérives des acteurs

L'implication, le respect du travail "dans les règles de l'art" et l'empathie sont largement délaissés par l'impérieuse et incontournable recherche d'économie de frais généraux et de production.

Les "coupes franches" sur les ressources impliquent des actions ou comportements toujours plus proches des limites acceptables et le franchissement de la ligne continue est fréquent.

5.1 – Les arguties du fournisseur

La position du fournisseur de produits, face à une présomption de responsabilité engagée par un transporteur, voire le distributeur, est souvent accompagnée d'arguments peu convaincants.

Le principal élément mis en avant est le facteur économique imposant toujours une rigueur implacable dans l'exécution des tâches depuis la production jusqu'à la mise à disposition au transporteur.

Peu importe les conditions de ventes retenues avec ses clients, le rejet des doléances reposera sur des arguments proches de la mauvaise foi. Toute prise de responsabilité sera écartée par des démonstrations portant sur des éléments externes.

La concurrence et la pression des distributeurs induisent une diminution des coûts périphériques du produit sans en altérer sa qualité intrinsèque. On retiendra principalement les éléments constituant l'emballage primaire jusqu'à la constitution des palettes prêtes à être chargées.



Au nom de l'EDI, tout ordre introduit dans son système informatique est acquis, même s'il y a une incohérence d'origine humaine comme une double commande ou une erreur de date de livraison du client. La traçabilité des phases de réalisation, assortie de vidéo surveillance, sont les principales raisons mises en avant pour s'exonérer d'une faute de préparation. La notion de "zéro défaut" du système est un début de preuve pour infirmer une présomption de responsabilité.

Par ailleurs, la notion de vice caché est difficilement acceptée, car le fournisseur se "dédouane" par la notion de prise en charge du transporteur. Il tente de rejeter la faute sur ce dernier en le soupçonnant d'avoir créé une rupture de charge avant la livraison sur le site destinataire. Il en est de même pour toute instabilité des palettes constatée par le client destinataire, reportant la faute également sur le transporteur au principe d'une faute de conduite. L'expéditeur tente toujours de rejeter la faute sur le transporteur, surtout quand il s'agit de notion de mise à disposition et de respect des horaires de départ.

Il tentera de ne pas reconnaître sa faute en arguant d'un surcroît d'activité, ou d'un complément de commande ne lui permettant pas de respecter l'horaire convenu ou le volume préalablement déclaré pour le transport. Trop de facteurs techniques ou humains conditionnent ces situations perturbatrices du cycle théorique d'approvisionnement, et le fournisseur tentera, invariablement, d'en rejeter la responsabilité sur les autres acteurs.

En revanche, une communication précise, en temps réel, permettra d'identifier la raison du problème rencontré et ainsi de prendre la décision correctrice. En effet, avant l'heure limite d'une étape, la communication, au bon décisionnaire, est une action salvatrice pour résorber le défaut identifié dans la chaîne des actions. A défaut, le fournisseur devra répondre de ses erreurs et en prendre la responsabilité.

Tout est donc lié au transfert des données et au contrôle de leur fiabilité. Qu'il soit amont ou aval ces informations doivent être encadrées pour éviter l'irréparable. La notion de paramétrage prend donc toute sa dimension. Il restera toujours une action humaine pour laquelle la vigilance est incontournable. Mais dans un processus aussi complexe, son contrôle est coûteux et peu de structures y consacrent une action prioritaire. Il est donc plus rapide, et surtout plus économique, de faire valoir une fin de non recevoir et démontrer la faute du prestataire externe ou du client-distributeur.

Le prestataire devra entreprendre une action judiciaire et provoquer une expertise pour révéler les raisons du litige et faire entendre le respect des règles et des bonnes pratiques de sa prestation ou de son ordre de commande.

Dans l'enchaînement des actions entre les Enseignes et leurs fournisseurs de produits, le maillon faible reste le prestataire de service. Qu'il soit de logistique ou de transport, la plupart des erreurs sont d'origine humaine par manque de formation, d'implication et de respect du travail bien fait.

Ses acteurs ne réalisent pas les conséquences, souvent irréversibles de leurs actes au quotidien. Et la valeur des marchandises, cause des ruptures de linéaire, difficilement opposable à ses prestataires de service reste un problème entier soit pour le fournisseur si ses conditions de vente sont franco, ou bien soit pour l'Enseigne si elles sont en départ. En effet, faute de convention expresse entre les parties, l'application du contrat type de transport protégera le transporteur. Quant au prestataire logistique, bien qu'il soit redevable de la garde des produits, il invoquera souvent le non respect des chronogrammes ou l'incompatibilité des contrôles en réception face au délai imparti pour traiter les commandes.



Le devenir de la marchandise restera sous la responsabilité du propriétaire issue des conditions de vente et, aggravée d'une production de marque de distributeur (MDD), dont le sauvetage reste impossible ; la destruction ou le don à une œuvre caritative se traduira par une perte totale.

5.2 – Pression économique du distributeur

On note souvent le déséquilibre économique entre les Enseignes et leurs acteurs externes dont le fournisseur est de loin le principal impliqué.

Comme nous l'avons abordé au chapitre 3 paragraphe 3, le lien entre distributeurs et fournisseurs de produits est de plus en plus encadré par la Loi. Les actions collaboratives et partenariales se profilent pour, conjointement, réduire les coûts d'approche et, d'une certaine manière, partager les frais du stockage et de l'immobilier logistique.

Néanmoins, les Enseignes chercheront toujours à assoir leur suprématie en imposant des circuits logistiques incontournables, sous peine de déréférencement. Les fournisseurs n'auront pas de choix alternatifs et devront se soumettre aux procédures de consolidation sur les sites choisis par les Enseignes.

Dans sa stratégie d'approvisionnement, le distributeur peut également imposer, ou plus subtilement, inviter le fournisseur à lui confier sa prestation d'approche par la conclusion d'un contrat de transport ou de rachat de port par le biais de son activité de commissionnaire (du distributeur lui même).

Enfin le distributeur déterminera les cadences de production en fonction de la remontée de son plan de vente et exigera du fournisseur de toujours répondre "présent" quelques soient les difficultés de suivi que traduiront ses besoins en terme de fréquence et de volume.

Ce sera largement le cas pour les produits à marque de distributeur, dont la mise en œuvre est encadrée par des procédures strictes et relevant d'audits permanents pour une réalisation irréprochable. Devant la place importante qu'occupent les MDD dans les PME, un cadre des bonnes pratiques commerciales unit les parties pour une réalisation atteignable et une valorisation des échanges.

Selon une étude réalisée par l'institut Nielsen en 2010, entre 1993 et 2008, la part de marché de l'ensemble des produits sous MDD a été multipliée par deux (de 17 à 34%). Leurs taux de pénétration les plus importants concernent des secteurs tels que les produits surgelés, les produits frais, la crèmerie et le papier. A titre d'illustration, en 2008, les produits MDD sont réalisés pour 57% par des PME françaises contre 26 % par des PME étrangères.

Le distributeur (titulaire de la marque MDD) engage sa notoriété sur les produits dont il a confié la confection et/ou la fabrication au fournisseur. En sa qualité de professionnel spécialiste de son marché, le fournisseur doit permettre au distributeur de s'assurer de la parfaite conformité des produits en cause au regard de la réglementation, de la protection de la sécurité et de la santé des consommateurs. La responsabilité qui incombe ainsi au distributeur justifie la réalisation d'audits de qualité chez le fournisseur.



Outre cette réalisation, qui lie le distributeur à ses fournisseurs, le processus logistique impose tout autant un parfait plan d'approvisionnement. Aucun écart n'est acceptable, et les conséquences d'une erreur d'acheminement sont très souvent la cause de reproches houleux entre les acteurs, d'autant que le sauvetage des marchandises est quasi impossible.

Par ailleurs, nous l'avons abordé dans le précédent paragraphe, les causes d'une rupture de linéaire impliquent une perte sèche pour le distributeur. Ces pertes s'ajoutent aux coûts de distribution toujours plus importants, surtout dans un environnement économique peu favorable où la fréquentation du chaland stagne, voire régresse, sur les Hypermarchés.

C'est un constat amer, que les Enseignes tentent de pallier par des actions correctrices de leur schéma d'approvisionnement, et d'une réduction de leurs ressources pour atteindre un niveau de marge satisfaisant pour leurs actionnaires. Remettre en cause les procédures logistiques est une action prioritaire et les Enseignes attendent beaucoup de leur direction Supply Chain au-delà de la simple gestion des flux. Elles n'hésitent pas un instant à les associer au premier cercle du Comité de direction, alors qu'il y a quelques années cette fonction était en sous main d'une direction financière, marketing ou celle des produits. Cette prise de conscience revalorise la fonction logistique et révèle un nouveau gisement de productivité.

Autrement dit, le distributeur a le poids d'imposer un schéma stricte à ses prestataires de service logistique et n'hésitera pas à faire jouer la concurrence tant pour les investissements lourds d'une plateforme que pour les fonctions plus légères comme le transport.

Bien que les transporteurs soient protégés par les textes d'ordre public ils seront jugés par la performance de leur taux de service. Le levier portera sur le coût de la prestation et, au vu de la concurrence qui règne dans cette profession, rares sont les transporteurs qui obtiendront une relative hausse de leur prix.

Avec l'avènement des outils informatiques les Enseignes limitent la masse salariale dans l'exécution des tâches et comptent naturellement sur l'implication de leur personnel pour mener à terme les nouvelles orientations des flux d'approvisionnement. L'accompagnement et la formation du personnel sont sensés motiver les salariés mais la répartition des tâches est encore perfectible pour un bon nombre de services logistiques, notamment en entrepôts intégrés ou en Centrale.

Comme nous le constaterons ultérieurement par l'intermédiaire de cette étude, la question de l'économie des charges joue indéniablement un rôle sur les comptes, mais il faut prévoir à long terme les répercussions de ces mises en œuvre sur la qualité des approvisionnements et leurs incidences en linéaires.

La performance implique une solide dose de bon sens dans la logique du descriptif des fiches de postes, des procédures à tous les niveaux d'évolution des marchandises, depuis la mise à disposition par le fournisseur jusqu'à la mise en rayon dans le magasin.

Nous limiterons notre observation sur la **partie amont du processus**, donc depuis la mise à disposition par le fournisseur jusqu'à la réception sur les plateformes du distributeur.



C'est plus particulièrement sur les notions de transferts de propriété et de responsabilité entre les acteurs, qui, souvent, n'ont aucune notion des répercussions qu'ils provoquent lors des transferts physiques des marchandises, que nous porterons notre attention.

Dans le cadre des conditions de vente des fournisseurs en prix départ ou de rachat de port, la négociation entre le distributeur et les transporteurs portera sur la notion économique du coût des prestations. Mais elle ne doit pas aveugler le décisionnaire-acheteur sur la qualité du taux de service attendu.

La capacité de réflexion à long terme de l'acheteur, déterminera la réussite de son choix, par la réalisation de prestations encadrées, d'objectifs clairs et mesurables.

C'est à ce prix que la relation avec ses transporteurs apportera la transparence nécessaire pour entrevoir un partenariat plutôt qu'une banale liaison commerciale parmi d'autres.

D'autant qu'il n'existe pas de notions particulières dérogeant au contrat type de transport, notamment sur la définition des colis pris en charge, la garantie des heures de livraison et le devenir des colis en souffrance.

Il est important, pour le distributeur, d'y attacher une attention toute particulière et éviter ainsi l'érosion financière d'une partie des valeurs marchandise en rupture sur les linéaires.

5.3 – Le transfert de propriété

C'est un des éléments les plus importants des échanges commerciaux entre fournisseurs de produits et les Enseignes.

Souvent effectuée par un prestataire pour le compte du distributeur cette étape est très sensible et détermine les responsabilités des acteurs qui en ont la garde jusqu'à la cession suivante.

Les conditions générales de vente indiquent le point précis du transfert de propriété entre les acteurs ou leurs représentants en précisant les modalités de déplacement des marchandises.

Dans le cas de ventes en Franco, le distributeur ou son représentant devient propriétaire dès l'extinction du contrat de transport quand le destinataire en accepte la prise en charge en dédouanant le transporteur par l'émargement du titre de transport.

En revanche, dans le cas de ventes en Départ ou en rachat de port, ce transfert agit dès que le transporteur, missionné par le distributeur, prend en charge les marchandises en dédouanant l'expéditeur par l'émargement du bordereau de remise.

Le distributeur, désigné par le bon de livraison de l'expéditeur, devient, dès cette étape, le propriétaire incontestable des marchandises et en assume tous les risques.

Quelques soient les conditions de règlement, la livraison exonère le vendeur de toute perte ou détérioration de la marchandise, même si l'acquéreur n'en a pas encore payer le prix.



Le premier acteur de ce déplacement physique est le transporteur, maillon incontournable liant le chargeur à son client ou son représentant.

Le prestataire logistique est très souvent le représentant de l'Enseigne, mais nous l'avons vu, il peut aussi représenter le chargeur ou un groupe de chargeurs.

Que l'acte commercial soit simple comme l'achat impliquant un fournisseur de proximité d'un magasin dans le cadre d'une livraison directe, ou complexe, comme celui d'un fournisseur ayant intégré un centre de consolidation collaboratif, la passation de commande restera le point déterminant des conditions générales de vente. Et les acteurs qui vont s'impliquer dans cet échange devront agir avec toute l'attention qui s'impose et être très professionnels. A cet instant, toute décision est irréversible et le propriétaire des marchandises devra en supporter les conséquences.

Il est évident que ces incidents ne concernent pas tous les échanges commerciaux, mais suffisamment pour que l'on se penche sur les procédures afin de limiter les ruptures de produits dans les linéaires.

En effet, le moindre aléa de temps, le simple écart de quantité ou le constat d'une non conformité de la chose présentée, impliquent un traitement très pointu pour préserver les intérêts de l'acheteur ou du vendeur.

Les contestations comptables de l'Enseigne troublent les relations commerciales avec les fournisseurs, surtout si ces derniers ont optés pour des conditions de vente en départ ou en rachat de port. Le fournisseur se sent lésé, et sa trésorerie se dégrade rapidement, au point que certaines TPE sont vite en difficultés. Lors de l'observation des aléas du transport, et notamment pendant les intempéries de fin 2010, nombreux fournisseurs ont été mis en déséquilibre financier du fait des incuries de l'imputation des responsabilités enregistrées par les prestataires des plateformes de destination, ou par le personnel de l'Enseigne des plateformes intégrées.

Pour mieux comprendre la situation, il faut rappeler que les systèmes informatiques verrouillent, sans délai, les actions irréversibles comme la passation de commande et la quantité réceptionnée. Cette dernière action déclenche immédiatement le règlement total ou partiel en cas d'écart constaté en réception, d'où un processus automatique de demande de redressement, suivi d'un débit d'office par manque de temps pour traiter la réponse du fournisseur, ou tout simplement pour sécuriser les flux financier.

Ces contestations sont, neuf fois sur dix, rejetées par l'expéditeur.

En effet, détenteur de documents de prise en charge incontestables, les fournisseurs réagissent très rapidement. En revanche, les effectifs comptables étant limités, leurs actions correctrices prennent du temps. Au point où l'on découvre des erreurs de livraison plusieurs mois après les faits, dont une quantité non négligeable frise la prescription annale dans le domaine du transport.

Le désarroi des expéditeurs est insondable devant cette fuite du chiffre d'affaires et du redoublement de ressources pour justifier leur bonne foi et enfin obtenir l'annulation de l'avoir, c'est à dire le redressement. Entre temps, bon nombres d'expéditeurs portent haut et fort les mécontentements aux directions des Achats et certains n'hésitent plus à geler les



échanges commerciaux jusqu'à la refonte des accords pour garantir le déplacement des marchandises.

Les fournisseurs sont tentés de rétrocéder leur logistique amont au distributeur, d'autant que certains schémas sont incontestablement compliqués. Mais, devant l'érosion du chiffre d'affaires et la dégradation de leur image, dans le cas de vente de produit de marque nationale, ils sont contraints de se désengager pour reprendre le contrôle et assurer la pérennité de cette marque. La livraison est donc le point critique du transfert de propriété et conditionne la vente des marchandises à l'acquéreur.

C'est le cœur de notre réflexion, comme nous le verrons en détail dans le paragraphe suivant.

5.4 – Le transfert de responsabilité

Le déplacement des marchandises repose, depuis quelques années, sur une logique économique pour réduire les coûts et le délai entre la production et la consommation.

Tout le processus repose sur l'infaillibilité des échanges comme si le flux physique se déplaçait avec la même sécurité qu'un flux d'informations ou que celui d'un flux financier.

Des supports complexes d'identification comme la mise en place de système de reconnaissance fondés sur un langage normalisé permettent une traçabilité exemplaire et l'approche du zéro défaut sur le déplacement des marchandises.

Élaboré par des "incontournables", comme GS1 ((Global Standard 1 pour unique et universel) ex GENCOD EAN France (Groupement d'Etude de Normalisation et de CODification European Article Numbering)), ces techniques sont mises en œuvre dès la production des marchandises et prennent en compte les étapes successives du déplacement physique par l'accumulation de données enregistrées sur une puce électronique.

La méthodologie RFID (Radio Frequency IDentification) en est le parfait exemple, avec les identifications logistiques par le concept du SSCC (Serial Shipping Container Code).

EPC France (Electronic Product Code) tente une standardisation internationale pour une utilisation normalisée sur le territoire et rendre compatible les échanges d'informations entre les acteurs.

Mais il ne suffira pas d'identifier les unités de base, de conditionnement ou d'expédition pour aboutir au zéro défaut : il faudra, surtout, associer le personnel confronté à toutes les étapes de l'échange entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

Deux éléments majeurs perturbent la garantie des quantités échangées et de leur intégrité :

Tout d'abord le temps imparti aux contrôles de prise en charge, notamment dans les produits frais.



Et en second lieu la prétendue préparation des lots en parfaite correspondance théorique aux ordres reçus du client.

Le principal contrôle, dans le domaine des transports sous température dirigée, devrait être celui des températures constatées des produits présentés sur l'aire de chargement du fournisseur, par le conducteur du prestataire. Il s'agit du contrôle d'un colis pris au hasard, et par destination, qui devient le colis témoin jusqu'au complet déchargement. Et, bizarrement, c'est un des contrôles qui est de moins en moins soumis à une contradiction entre les acteurs en amont de la chaîne. Tout ceci en raison, et des contraintes de temps, et du manque de rigueur de l'équipage, pourtant spécialisé.

Preuve que la dimension temps est capitale pour honorer un transfert dans les règles de l'art. Et sous ce prétexte, une confiance à sens unique naît entre les premiers acteurs dont le plus sujet aux incidences reste indéniablement le transporteur.

Comment réaliser un contrôle approfondi au départ, même en le simplifiant au maximum, si le délai imparti est déjà amputé par le retard d'un des acteurs, voire des deux, tellement le chronométrage des actions est "serré" à un point où le déplacement est calculé comme une simple opération de production où les aléas n'ont pas droit de cité ? Quant aux colis, même présentés sur des supports prétendus comptables, l'équipage n'a plus le temps d'en vérifier le nombre exact d'unités, et sa responsabilité s'engage dès lors, sur la quantité déclarée par l'expéditeur.

A ce stade, toutes anomalies non reconnues comme l'absence d'étiquette sanitaire sur le colis, l'intégrité apparente du lot présenté, voire les conditions de présentation factuelles comme l'absence de "filmage compressif" ou, plus subtiles, comme l'insuffisance de résistance des emballages individuels, ressortiront, immanquablement, de la présomption de responsabilité du transporteur.

En effet, le déplacement implique une suspicion, au demeurant légitime, entre le chargeur et le transporteur. L'évidence d'un risque plus important sur la route l'emporte sur celui, mieux encadré et vérifiable, de la mise à disposition sur le site de l'expéditeur.

Et le constat est encore plus amplifié entre le transporteur et le destinataire. Mais pour les mêmes raisons qu'en amont, le facteur temps est incompatible avec le délai incompressible d'une cession dans les règles de l'art, ou du moins un fort prétexte pour exonérer la plateforme de destination de son obligation de contrôle contradictoire.

La généralisation des livraisons en flux tendu pénalise le contrôle contradictoire, et bon nombre de plateformes ne s'embarassent plus de ce point qui décharge le transporteur de son obligation de résultat et, de fait, met un terme au contrat de transport. Selon le constat de l'UNTF (Union Nationale des Transporteurs Frigorifiques) qui représente plus de 200 entreprises du secteur, la dérive de cette absence de bonnes pratiques entraîne une importante augmentation des litiges depuis cinq ans. En général plus de la moitié des sites de destination ne rendent pas les documents émargés au moment de la livraison, et souvent ils les restituent le lendemain, voire plusieurs jours après la livraison.

Ce constat est en pleine contradiction avec la réglementation, en premier lieu par ce qu'il n'éteint pas le contrat de transport et met en porte à faux le transporteur qui ne peut plus prouver la bonne exécution de son obligation de résultat. En second lieu ceci ne le met pas à l'abri d'une éventuelle présomption de responsabilité et recule, de fait, la période de forclusion.



Difficiles à chiffrer, ces litiges, selon le rapport de l'UNTF en septembre 2010, ont augmenté de 50% ces deux dernières années et ont largement dépassé le seuil acceptable de 0,1% du chiffre d'affaires du transporteur. L'UNTF fait largement appel aux acteurs de la Grande distribution pour tenter de faire résorber une grande partie de ces anomalies en adoptant un processus de réception dit simplifié et encadré par des règles simples et beaucoup plus souples que l'application stricto sensu du contrat type de transport.

En revanche, si 60% des sites destinataires sont favorables à cette mise en œuvre, nombreuses sont les Enseignes qui ne l'ont toujours pas officiellement adoptée.

Pourtant, la menace d'une fin de non recevoir des transporteurs présumés responsables repose plus sur l'acte du réceptionnaire que sur les erreurs propres du chauffeur. La preuve juridique repose sur les éléments portés sur la Lettre de Voiture présentée par l'équipage au moment de la livraison. Et devant la carence des réceptionnaires, la valeur des marchandises non réceptionnées se retourne contre le distributeur. L'incurie du réceptionnaire est révélée par l'absence de réserves contradictoires avec l'équipage, ou non opérantes par manque de précisions significatives et, enfin, non identifiables par l'absence de signature, nom et qualité de l'opérateur, et, du cachet commercial du destinataire.

Ce manque évident de vigilance est aggravé par les erreurs de saisie quant à l'imputation de l'acteur présumé responsable dans le système informatique. Erreur qui conditionne le mécontentement de l'expéditeur qui est "débité", à tort, par les services comptables du distributeur. Quand ces opérations de réception sont néanmoins suivies avec circonspection par les réceptionnaires (Une bonne moitié des sites destinataires), les valeurs des marchandises en rupture ne sont pas pour autant imputables à 100% au principal responsable, dénommé le transporteur.

La plupart des contrats de transport entre Enseignes et transporteurs sont exempts de clauses dérogatoires au contrat type de transport qui ne reste que d'ordre supplétif. Ceci fragilisant d'autant l'équilibre entre les pertes réelles et les indemnités admises par les transporteurs.

Interviennent alors les contestations justifiées des transporteurs avec leur cortège de limites de responsabilité et indemnités encadrées par la réglementation.

Et si la responsabilité était "glissante", c'est à dire imputable à l'expéditeur dont l'effet sursoit celle du transporteur, la réserve devra être minutieuse quant à son descriptif assorti de photos illustratives et surtout d'une communication en temps réel sans temps mort. C'est le cas du vice propre de la chose, le vice caché ou latent comme les insuffisances de résistance des emballages. Bien souvent il faut l'appuyer d'une expertise contradictoire pour espérer en faire admettre la responsabilité au fournisseur, qui devra à sa charge, organiser le retour ou la destruction, rembourser le distributeur et régler les indemnités pour non conformité et/ou non respect du contrat de vente.

Qu'ils soient externalisés ou intégrés, les réceptionnaires en entrepôt de destination jouent un rôle majeur dans la chaîne d'approvisionnement, et tout comme les équipages des transporteurs, sont, sans exception, au carrefour de l'un des maillons les plus faibles du Supply Chain global.



5.5 – Le laissé pour compte

Certaines présentations de marchandises à destination font l'objet d'une totale incompatibilité entre les attentes des acteurs qui, d'un côté, se réfèrent à un chronogramme précis et, de l'autre, à une conception du délai de livraison tel que stipulé et encadré dans le règlement routier.

La logique des approvisionnements en juste à temps, pour résorber le coût des stocks et fluidifier les besoins en magasin, atteint une limite insurmontable dans l'espace temps.

Aggravée d'une implacable rigidité de l'outil informatique, les commandes livrées tardivement ne sont pas reproductibles et donc non recevables.

Par le manquement du transporteur à ses obligations, notamment une livraison tardive ou d'une température non conforme, le client peut faire valoir cette situation devant la gravité hors du commun rendant la marchandise invendable ou impropre à leur usage ou qu'il ne puisse plus en avoir l'utilisation normale. La frontière entre l'utilisation normale et l'impossibilité de commercialiser les produits est largement sujette à des réactions houleuses entre distributeurs et transporteurs. En effet, la notion du juste à temps est difficilement acceptable par les transporteurs, d'autant que la durée de vie des produits, selon leur nature (produits frais industriels ou de libre service tel que la charcuterie, boulangerie ou traiteur), dépasse largement la semaine voire le mois.

A l'inverse, la même situation concernant les produits des filières Marée, Fruits & Légumes ou Fleurs & Plantes, est acceptée sans condition ou presque.

Cependant, les transporteurs se défendent en opposant au donneur d'ordre les notions du délai de transport tel qu'il est prévu au contrat type de transport. S'engageront alors des contestations sans fin pour finir, au mieux, sur un compromis, ou, au pire par la remise en cause du référencement, partiel ou total, du transporteur chez le distributeur.

Pourtant, les conditions sont connues d'avance, lors de ces référencements, et les parties devraient en accepter les termes, termes qui devraient prévoir que les intentions de régularisation et/ou de sauvetage soient bien réelles et mis en œuvre par le distributeur.

Dans la pratique, ces actions sont rares, car elles sont conditionnées par une informatique rigide mais aussi par la gestion d'une complexe condition de cession avec les magasins qui annihilent toutes tentatives de reconduction de commande.

5.6 – L'entrepôt "roi" et ses arrangements

La notion d'entrepôt concerne, dans notre étude, le point de livraison des marchandises destinée à la Grande distribution qui s'entend mono distributeur. En fait c'est le point d'entrée vers l'Enseigne désignée sur les titres de transport et bordereaux de livraison des fournisseurs. C'est l'étape qui précède la livraison en magasin. Le plus souvent il s'agit d'une plateforme de distribution sur laquelle le personnel prépare les commandes pour les mettre à disposition d'une flotte de véhicule à destination des points de vente.



Selon le choix et la complexité de l'outil informatique, le site est dédié à un ou plusieurs types d'exploitation comme le cross-docking, les commandes alloties, l'éclatement et la préparation de commande, le picking et autres actions assistées par ordinateur.

Selon le format de magasins auquel est dédié l'entrepôt, il existe trois tailles prépondérantes d'exploitation pour gérer les approvisionnements, comme ceux des magasins de proximité, des magasins supermarchés et enfin les magasins hypermarchés, (pour CARREFOUR les intitulés des points de vente sont CARREFOUR Contact et CARREFOUR City pour la proximité, CARREFOUR Market pour les supermarchés et enfin CARREFOUR Hyper et bientôt Planet pour les hypers). Quant au type de familles concernées, les plateformes sont dédiées en fonction de leur nature pour lesquelles on distinguera l'alimentaire du non-alimentaire.

Sans entrer dans le détail, on rencontre dans l'alimentaire cinq sous familles comme le frais et l'ultra-frais, le surgelé, l'épicerie salée et sucrée, les boissons non alcoolisées et le vin, et, les alcools. Dans le domaine du non alimentaire ce seront le cas pour le textile, le bazar, le DPH (Droguerie, Parfumerie et Hygiène), le Blanc (gros électroménager), l'EPCS (Électronique, Photo, Ciné et Son) et les livres, vidéo et CD.

Quel que soit son activité, l'entrepôt est un maillon incontournable du Supply Chain et son rôle est un régulateur de flux élaboré par un système informatique inflexible. Le dénominateur commun de ces outils est la valeur temps, attribuée aux différentes tâches depuis l'entrée jusqu'à la sortie des marchandises dont l'entrepôt est garant du bon déroulement des opérations logistiques.

A compter de la réception, l'entrepôt engage son obligation de résultat jusqu'à sa mise à disposition au transport de distribution. Il a la garde des marchandises et répond de leur valeur jusqu'à cette mise à disposition pour la livraison en magasin.

A ce titre, l'entrepôt rédige des procédures pour organiser la prise en charge des marchandises, notamment celles qui sont encadrées par la loi : le protocole de sécurité, ainsi que celles liées à l'exploitation, dont le contenu est libre et conditionné par les différentes opérations, depuis la réception physique, des modalités d'échange des emballages, jusqu'à la libération de l'équipage.

La première opération de contrôle consiste à l'identification du transporteur au point d'entrée du site et de l'enregistrement de son heure d'approche. Ensuite vient la vérification des équipements nécessaires pour évoluer sur le site, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur, dont les modalités sont précisées dans le protocole de sécurité. Bien souvent le site adresse une copie du protocole à tous les transporteurs référencés par la Centrale et exige de l'équipage qu'il soit détenteur d'une copie. A défaut, l'autorité locale peut interdire l'accès au transporteur. C'est un début de conflit, car autant cette interdiction peut se comprendre pour un défaut d'équipement, autant elle reste injuste pour la non présentation du support papier.

Ajoutons également que l'interdiction d'évoluer sur le site pour un défaut d'équipement est tout aussi discutable, surtout si l'objet concerné n'est qu'une "chasuble" ou qu'un élément vestimentaire comme une charlotte ou des sur-bottes de protection.

Rappelons que l'obligation du port d'équipement de sécurité est aussi une modalité impérieuse chez le transporteur. Son équipage doit porter des chaussures de sécurité et le Code de la Route prévoit la possession d'un gilet de sécurité.



Mais l'intransigeance de certaines directions de site conduit inéluctablement à une rupture des marchandises sur le linéaire des magasins. En effet, le temps de régulariser la situation l'équipage tombe sur la seconde interdiction pour défaut de présentation à l'heure prévue.

Là encore on peut franchement se poser la question de l'impérieuse motivation du site à refuser l'accès à l'équipage.

Ne serait-il pas opportun de mettre à disposition du transporteur un kit de sécurité pour éviter une rupture ? (Quitte à le facturer forfaitairement pour corriger le défaut plus efficacement auprès du dirigeant de la société de transport).

De plus, le manque de communication de ces défauts avec la Centrale ne permet pas les actions de sensibilisation, voire de mise en demeure avec les transporteurs en défaut du respect de ces procédures élémentaires de sécurité.

L'horaire de réception est aussi un élément sensible, en premier lieu par ce qu'il n'est pas partagé avec tous les acteurs (du service approvisionnement jusqu'à l'exploitation pilotant les équipages, en passant par les acteurs du site de destination). La méconnaissance des règles de transport conduit souvent la réception à refuser la livraison pour un motif horaire mal encadré mais surtout non maîtrisé dans les limites acceptables. Ceci est aggravé par la non prise en compte d'une communication en temps réel du transporteur justifiant le retard annoncé. Il n'y a plus de place pour absorber un retard justifié car les chronogrammes sont inscrits dans une logique de juste à temps qui ne permet pas de retarder la dernière opération en magasin, le sacro saint horaire de réception garanti à la minute près.

Cette situation déborde sur un refus abusif et bon nombre de transporteurs s'exonèrent de ce défaut en opposant les termes du délai de livraison prévu au contrat type de transport.

Cependant, il faut admettre que certains transporteurs abusent de cette protection et tentent de s'exonérer d'un laissé pour compte, dont les circonstances de refus reposent bien sur leur propre incurie quant à la gestion du délai de transport. D'autant qu'il a fait l'objet d'un référencement par rapport à l'engagement du commercial cautionné par sa direction d'exploitation lors des négociations avec le donneur d'ordre.

La présentation et l'intégrité du lot livré portent également à discussion, quand la réception refuse sa prise en charge pour un motif mal identifié et encore moins bien transcrit sur le titre de transport. C'est le cas de l'instabilité du lot dont les manutentions ultérieures risqueraient de porter préjudice à l'entrepôt comme l'impossibilité de stocker en hauteur ou au sol. Ou le colis abîmé, voire un fond de palette affaissé, qui ne permettent plus une présentation en l'état au magasin final.

Il n'est logiquement pas concevable que ces constats entraînent un refus partiel ou total, alors qu'il est fort plausible que le site puisse absorber le lot en vu de le rendre acceptable, en opposant au responsable, les heures de régie induites pour sa régularisation.

Mais l'entrepôt ne s'embarrasse pas de ces contraintes et rejette la faute sur le transporteur. On préfère la rupture d'autant que le responsable externe exonère l'entrepôt, qui lui, suit stricto sensu le cahier des charges qui le lie à l'Enseigne.

En revanche, la réserve portée sur le titre de transport, quand elle existe, n'est pas significative et pour préserver ses propres intérêts le transporteur engage une expertise contradictoire, d'autant que la présomption de responsabilité repose plus sur l'expéditeur pour l'utilisation d'éléments perfectibles d'emballage primaire ou secondaire.



S'en suivront des réclamations et une gestion délicates de ces dossiers perturbateurs car ils nécessitent des frais de garde, de reconditionnement et de nouvelle présentation qui dépassent souvent la valeur même des produits.

Dans le cas d'entrepôts sous température dirigée, rares sont les réceptions qui appliquent le contrôle contradictoire des températures. Il faut reconnaître aussi que les transporteurs ne l'appliquent pas souvent en amont lors de la prise en charge. Aussi, en réception, l'absence de colis témoin (évoqué au paragraphe 5.4) ne facilite pas le degré de présomption de responsabilité du transporteur.

De plus le réceptionnaire n'a pas le réflexe de faire la part des choses dans le constat de températures différentes d'une commande à l'autre, ou par faute de connaissance du sujet ou d'équipement adapté comme la sonde thermo métrique étalonnée par les services sanitaires, il se mettra en porte à faux avec la réglementation. Le transporteur veillera à faire appliquer la procédure de ce contrôle et rédigera les réserves contradictoires et précises.

Nous venons donc de lister une partie des anomalies constatées en présence de l'équipage, qui, malgré le bon sens des opérations, peut conduire le transporteur à émettre des doléances au titre du refus abusif, et, force est de constater que certaines actions restent sujettes à discussion.

Le donneur d'ordre, qu'il soit externe ou interne de l'Enseigne, devra défendre ses dossiers avec une précision infaillible pour imputer les fautes à l'entrepôt dont la gestion est externalisée ou intégrée. Mais trop souvent les dossiers sont abandonnés et restent un élément de pertes et profits pour le fournisseur, comme pour l'Enseigne.

Il en est de même pour démontrer la responsabilité de l'entrepôt quand il agit envers et contre la réglementation des transferts de responsabilité, en faisant preuve d'une mauvaise foi évidente. En effet, plus de deux fois sur trois, la réception ne restitue pas les documents de transport à l'équipage, et observent une rétention inexcusable des dits documents, pour, au mieux 24 heures, et, au pire, plusieurs jours après la livraison. C'est un des dilemmes les plus difficiles à maîtriser.

D'un côté le transporteur n'éteint pas son obligation de résultat et reste incapable de prouver la bonne exécution de son contrat de transport.

De l'autre, l'entrepôt se réfugie derrière l'impossibilité d'appliquer un contrôle exhaustif faute de temps et parfois de moyen pour l'absorber.

Toujours limité par le facteur temps, rien n'est prévu pour absorber efficacement les marchandises présentées par les transporteurs. La ressource n'est pas au rendez-vous par manque de personnel qualifié, voire, non affecté à la réception. La zone d'évolution est même inexistante pour s'acquitter proprement de cette tâche. On constate, parfois, que c'est l'équipage qui vide son véhicule dans le souci de gagner du temps, et par us et coutumes, laisse les documents dans une bannette appropriée pour se libérer encore plus vite de cette phase de réception.

Comment départager la responsabilité des acteurs, si non, de les mettre face à leur obligation ?



Pour l'heure, le constat de ce laisser aller et laisser faire subodore une complète désinvolture de l'entrepôt et un complet mépris des bonnes pratiques qui n'ont d'effet que de léser les transporteurs. A l'instar de l'action menée par l'UNTF, il est urgent de réagir en repensant le schéma de réception des entrepôts, et surtout les inciter à respecter leur obligation de prise en charge.

Il en sera de même pour juguler les attentes intempestives, générées par les aléas perturbant le flux aval de l'entrepôt ou sa désorganisation passagère de l'utilisation de ses ressources internes.

Dans l'immédiat c'est le transporteur qui doit "s'arranger" de cette infortune et imaginer des plans de secours pour honorer ses prestations en aval de l'entrepôt. Il arrive parfois que le transporteur isole totalement cette prestation pour ne gérer que la contrainte d'attente de son équipage.

Quant à la présentation des lots, l'entrepôt exige un tri par référence et par expéditeur sans mélange ou gerbage avec une hauteur d'homme pour éviter les contraintes de pénibilité de son personnel. A défaut, il exige de l'équipage de décharger son véhicule en repositionnant les commandes jusque dans les travées en fonction des quais de préparation.

Autant le donneur d'ordre doit observer les moindres contraintes dites physiques, comme la pénibilité du travail, autant l'entrepôt ne peut se contenter de s'en exonérer en transférant ce dilemme à l'équipage. Donc, l'entrepôt est en complète contradiction avec les textes réglementaires qui lient le donneur d'ordre aux transporteurs.

Mais qui s'en soucie réellement ?

Plus exactement, qui va s'acquitter de ces frais supplémentaires dont le Distributeur à volontairement limité, au plus juste, son prestataire logistique, si non le plus docile des prestataires : le transporteur ?

CHAPITRE 6 – Les véritables causes et les issues

L'excellence ne peut "étinceler" sans le concours d'une profonde réflexion avec l'ensemble des acteurs. Dans la Supply Chain, ces acteurs ne sont pas limités à une vision interne, mais plus particulièrement vers l'extérieur, d'autant que les outils informatiques sont capables de communiquer et d'échanger avec les structures externes.

Trop d'actions internes et non partagées impliquent un fonctionnement global perfectible, et souvent, il ne suffit que du bon sens pour mettre en œuvre des modalités simples, abordables et compréhensibles de tous.



6.1 – Le délai incompressible du transport

La notion du temps, du délai, est, nous l'avons observé, le centre de toutes les procédures pour garantir l'approvisionnement des marchandises et le succès des livraisons en magasin sans ruptures significatives.

Mais encore faut-il s'assurer d'intégrer objectivement cette notion dans les schémas du cycle d'approvisionnement, surtout si un des composants ou des paramètres est modifié pour une raison incontournable mais réfléchie.

Dans l'analyse des données, et celles liées au temps décomposé des tâches, il est impératif d'inclure un coefficient pour sécuriser l'aléa perturbateur. Pourtant évident lorsqu'il s'agit du chronométrage d'un parcours, ce coefficient est rarement apprécié à sa juste valeur. Résultat : l'approvisionnement passe à la trappe pour le moindre retard enregistré à l'arrivée du point d'entrée qu'il soit amont ou aval. Ce constat doit rapidement évoluer vers une appréciation plus réaliste afin de concourir avec justesse vers une opération globale atteignable.

L'ambiguïté repose plus sur la partie technique du système informatique qui accepte difficilement un différé de temps dans son espace. Quelques soient les distances, le temps du parcours n'est pas une science exacte, et c'est bien tout le problème qu'il pose dans la construction d'un schéma d'approvisionnement. Les horaires retenus et cautionnés par les acteurs lors des négociations entre donneur d'ordre et transporteurs sont difficilement respectés s'ils ont fait l'objet d'un chronométrage serré.

En effet, sur certains dossiers indispensables à la pérennité du transporteur, ce dernier est tenté d'élaguer les aléas pour rentrer avec un "chausse-pied" dans le chronométrage du plan de transport. Si l'acheteur ne prête pas l'attention d'un contrôle indispensable, ce projet risque fort de s'orienter vers un conflit sans fin et ne tiendra pas les engagements définis au préalable.

Mais souvent le point d'achoppement entre transporteurs et l'Enseigne réside sur le délai non tenu entre les chargeurs et les plateformes de destination du distributeur. D'abord par ce qu'ils ont été mal jaugés, mais plus fréquemment par l'évolution des règlements de sécurité ou sociaux sur le temps de travail.

Il devient urgent pour le transporteur de dénoncer officiellement ce problème de délai de route et donc de trouver le compromis idéal pour toujours satisfaire le client. Ce dernier doit, néanmoins, remettre en cause son plan de transport pour se conformer aux réglementations en vigueur.

Sur un schéma complet optimisation des flux entre la prise en charge chez le fournisseur et la livraison en magasin, le calcul du délai à observer pour chacune des tâches tendra à privilégier les phases sédentaires en y prescrivant des coefficients de variations pour absorber une marge de sécurité. Alors que, pour le calcul des distances à parcourir, l'étude portera sur la banale théorie de faisabilité, et ne tiendra pas compte des aléas perturbateurs comme les risques inhérents à la route (intempéries, ralentissements, accidents de circulation, contrôles routiers, pannes ou travaux), voire de l'application des textes réglementaires concernant la sécurité routière et le temps de travail.



Ceci, le plus souvent par manque d'un sens aigu des responsabilités, de volontarisme ou de pragmatisme. En effet, tel un consommateur exigeant l'efficacité et la souplesse de la disponibilité du produit sans partager les contraintes, la Supply Chain du Distributeur occultera ces problématiques latentes.

C'est un surcroît d'optimisme qui peut réduire à néant tout un projet d'approvisionnement. Alors qu'il suffit de s'impliquer dans le calcul de ce temps de conduite en intégrant un temps d'équivalence pour absorber les éléments du champ d'application du code du travail. C'est une résolution complexe qui, au delà des temps de route, doit tenir compte des temps de mise à disposition dès l'approche sur le site jusqu'au complet déchargement.

Ce calcul est des plus sensibles, car il associe la volonté des parties à impliquer leur responsabilité en cas de débordement d'une tâche. Le bon calcul est de convenir que ce n'est pas systématiquement le plus mobile, le transporteur, qui favorise ou conditionne les aléas, mais en tenant compte d'une incertitude émanant de l'entrepôt.

L'attente en réception est une des causes les plus perturbatrices pour le transporteur. Son exploitation, prévenue en temps réel par l'équipage, doit réagir, toutes affaires cessantes, pour assurer les missions en aval.

L'entrepôt devra, enfin, reconnaître cette situation et partager, avec le transporteur, l'indemnité compensatrice correspondante. Cet idéal a peu de chance d'aboutir, c'est pourquoi le transporteur, en bon stratège, impliquera des missions imbriquées pour le compte de la même Enseigne, comme par exemple la livraison successive d'entrepôts ou la mise en place du même moyen pour une prestation de distribution entre l'entrepôt et l'un de ses points de vente.

Lors d'un référencement, transporteur et distributeur devront convenir d'une période d'observation pour corriger s'il y a lieu cette dimension de temps entre le point de chargement et le point de livraison. Souvent on constate que le retard au chargement est conditionné par un retard du service approvisionnement, et qu'un temps d'attente en réception peut aussi être conditionné par un aléa interne à l'entrepôt (technique ou humain).

6.2 – La recherche du gain économique

Les acteurs d'une chaîne d'approvisionnement recherchent l'optimisation des flux en calculant un retour sur investissement acceptable dans le temps. Toutes les réflexions se fondent naturellement à réaliser un maximum d'économies sur les actions à mettre en œuvre, qu'elles soient techniques ou humaines.

La polarisation sur un sujet aveugle le concepteur sur les conséquences des actions qui s'enchainent les une aux autres. En ce sens, qu'un constat économique à un point du schéma peut se révéler catastrophique pour la réalisation d'une autre tâche, le plus souvent chez un autre acteur. Il est important d'adapter un garde-fou pour la réalisation des tâches et d'analyser le point critique en s'associant avec les intervenants concernés.

Redoubler de vigilance pour valider les processus en projetant par simulation les étapes qui s'imbriquent les unes aux autres, permettrait sûrement de mettre l'accent sur l'élément perfectible de la chaîne.



Reconnaître son erreur impliquerait les actions correctrices indispensables au bon déroulement des actions et conduirait au succès de leur réalisation.

Toutefois, c'est parfois hors de portée en raison de l'intime conviction d'avoir réalisé le meilleur au sein de ses propres recherches. C'est le cas pour les fournisseurs qui sacrifient les budgets concernant l'élaboration des emballages primaires et suivants au profit de la qualité intrinsèque du produit qui doit répondre à une norme bien précise dictée par l'Enseigne. Les composants de l'emballage peuvent se révéler perfectible dans le temps ou par l'effet de masse qu'il supporte lors de la palettisation. Combien de défauts sont visibles quand les consommateurs constatent la fragilité des emballages des produits qu'ils achètent comme le cartonnage ou le plastique qui cèdent à la moindre sollicitation depuis le rayon jusqu'à leur destination finale à domicile ?

Ceci laisse augurer les difficultés d'en faire supporter la responsabilité au fournisseur lors de constats d'instabilité ou de casse pendant les réceptions en entrepôt ou en magasin.

Il ne suffit pas de diminuer la qualité d'un composant ou de réduire le temps de main d'œuvre pour constater l'économie immédiate. Il faut se poser la question au delà des étapes et d'en vérifier le bien fondé sur l'ensemble de la chaîne et de son évolution par les différents acteurs qui participent au succès de la satisfaction du client du client.

Au final, le coût des remises à niveau dépasse largement le budget qui aurait dû être consacré lors de sa mise en place. L'excellence d'un projet repose sur les bonnes questions qu'il faut se poser, et ne pas hésiter à élargir le cercle des décisionnaires à la juste somme des actions qui s'imbriquent sur l'ensemble du flux depuis la conception des produits jusqu'à leur consommation.

Tous les acteurs sont concernés par ces enjeux économiques pour réaliser les marges acceptables et nécessaires à la pérennité de leur entreprise. Pourtant, les dirigeants ne font pas preuve de discernement et leur validation hâtive des projets ne fait que ternir leur crédibilité devant leurs pairs.

Aucun projet ne prendra en compte tous les aléas, mais celui qui se révélera le plus abouti dans une logique de bon sens, et, une série alternative pour éviter les blocages face aux phénomènes les plus probables, sera de loin le plus efficace. La recherche du gain économique passe par la réflexion la plus ouverte possible avec les partenaires impliqués dans le projet quel que soit leur niveau de qualification.

Se rapprocher du terrain et se fondre jusque dans les situations réelles, sont, de loin, les méthodologies les plus significatives pour valoriser la procédure partagée par tous les opérateurs, et, garantir son succès de mise en œuvre.



6.3 – La situation actuelle

Le quotidien favorise la routine et la perte de vigilance.

Le constater implique de mettre, sans tarder, les actions correctrices. Cette première analyse est un début de remise en cause des procédures obsolètes et difficilement applicables dans un monde toujours plus orienté vers le modernisme. Mais, pour le personnel, il s'agira beaucoup plus d'une forme d'implication et du coup, d'un système managérial peu reconnu et surtout délaissé par manque de dynamisme.

La clé du succès repose surtout, dans la participation de la direction dans les affaires courantes, la reconnaissance des tâches d'exécution peu ou mal valorisée, la prise de conscience de la pénibilité des tâches physiques et, l'accompagnement du personnel pour son évolution et sa carrière à moyen et long terme.

L'augmentation du coût de la vie et le recul du pouvoir d'achat affectent les salariés et agissent sur le moral professionnel.

Les dirigeants les plus réactifs mettent en place de nouvelles formes de relations humaines en commençant par le bien-être de ses salariés. Certains n'hésitent pas à développer le coaching sportif collectif, voire individuel. L'association du bien être et de la reconnaissance que l'on porte à son personnel démontre un accroissement de la productivité. Ajoutons à cela une réelle prise de conscience pour former le personnel et lui permettre d'évoluer, nous aboutissons à une profonde reconnaissance de type ascendante.

Il reste encore beaucoup d'entreprises qui gèrent leur personnel de façon conventionnelle et qui ne s'embarrassent pas de subtiles questions de fond sur l'apport du bien être. D'abord par ce qu'elles sont dans un bassin d'emploi avantageux pour elles, puis par complet désintéressement du sentiment qu'éprouvent leurs salariés.

Finalement, le rapport de force est toujours le même, et l'implication consciencieuse perd du terrain au profit d'un laisser aller qui frise les limites de l'acceptable des fautes professionnelles qu'enregistre la profession des transporteurs routiers de marchandises, des prestataires logistiques, voire, de la Grande distribution.

Le manque de ressources, ou du moins l'absence de volonté des dirigeants de les valoriser au profit de gains immédiats par les coupes sombres dans la masse salariale, implique une dévalorisation des tâches élémentaires des personnels liés au déplacement des marchandises. Et pourtant, c'est tout l'intérêt des dirigeants de valoriser ses propres ambassadeurs confrontés au plus délicat des points des échanges commerciaux : le transfert de responsabilité.

Comme nous l'avons développé supra paragraphe 5.4, à cette étape précise de la chaîne d'approvisionnement, c'est sur les actions de ce personnel que reposent les conséquences d'une responsabilité latente quant à la valeur des marchandises non livrées, responsabilité qui vient peser énormément sur la pérennité de l'entreprise qui la supporte.

Comment peut-on laisser ces postes de travail dans une telle dérive de manque de professionnalisme ?



Pour certaines entreprises, la situation est quasiment suicidaire comme si la volonté des dirigeants était de saborder leur propre outil de travail. Quand on ne se pose pas les bonnes questions, c'est le dépôt de bilan assuré. Situation qui touche beaucoup les entreprises de transport routier de marchandise. Mais qui peut également mettre à mal un fournisseur, un entrepôt ou un magasin.

Autre constat pour les transporteurs, avec la banalisation de la qualité malgré les exigences accrues sur la conservation des températures et la traçabilité dans le domaine de l'alimentaire frais, l'équation devient complexe pour accepter la baisse des prix ou même leur stagnation à peine compensée par l'augmentation des volumes face aux conséquences de litiges qui, dans certains cas, se paient cash.

C'est la raison pour laquelle nombreux transporteurs renforcent leur effort sur les postes de leur service Après vente, et n'hésitent plus à brandir les limites de responsabilité ou les plafonds d'indemnité prévus par le contrat type de transport.

A l'opposé, les Enseignes mettent la pression sur leurs prestataires dans le cas d'externalisation, ou sur leur personnel dans le cas d'entrepôts intégrés pour juguler le dérapage constant des ruptures de linéaires dont la valeur marchandise n'est ni opposable à l'expéditeur ni au transporteur qui défend ses propres intérêts en cas de tentatives abusives du réceptionnaire.

Cependant, s'agissant de frais opposable à l'Enseigne, cette perte s'enregistre en dépréciation (l'ancien compte des pertes et profits).

Toute la profession se "reprend en main" en étudiant les meilleures procédures à appliquer, mais globalement elle s'oppose aux décisions prises par des dirigeants plus soucieux de plaire à leurs actionnaires que plus attentionnés vis à vis de leur personnel. En ce sens les décisions verticales restent imperméables au bon sens de maintien des ressources matérielles et humaines pour responsabiliser les postes clés afin d'assurer la qualité des échanges commerciaux et ainsi d'éviter une partie des ruptures en magasin.

Les entrepôts, externalisés ou internalisés, sont trop concentrés par la gestion du temps pour garantir les livraisons en magasin, et ne s'embarassent pas des modalités de réception : Ils prétextent un manque de ressources par l'absence de personnel qualifié ou tout simplement pas dimensionné, pour absorber les livraisons. Et pourtant, c'est sur cette carence qu'il risque fort de répondre financièrement de la perte des marchandises. En effet, devant l'évidence, l'Enseigne devra remettre en cause ce système mal ou pas du tout encadré.

Bien que la plupart des systèmes informatiques ne permettent pas de reconduire les commandes non livrées à temps, l'Enseigne ne pourra plus cautionner cette situation et devra répondre du devenir de ces marchandises en souffrance, qu'elles soient transportées en Franco ou en Départ.

La situation actuelle ne tiendra pas longtemps et la levée de boucliers des transporteurs est en marche.



6.4 – L'action «ilotée», isolée

Par "ilotée" il faut entendre une action non concertée entre un groupe d'acteurs. Par exemple, c'est une action isolée menée par un seul acteur du Supply Chain global et dans notre observation, elle restera limitée aux seuls acteurs ayant une relation avec la logistique amont.

Trois types d'échange conditionnent ces actions isolées :

Le flux commercial

Le flux physique

Le flux financier

Le flux commercial conditionne une réponse à la demande et aux besoins du consommateur dont plusieurs services connexes de la GMS sont concernés, tels que le marketing, le merchandising, l'achat, l'approvisionnement et la logistique, et, les acteurs externes tels que les fournisseurs, les prestataires logistiques et les transporteurs. De ce flux dépendent les deux suivants, dont le plus évident reste le flux physique. A lui seul il réunit les principaux acteurs dont les intervenants sont des exécutants, véritables ambassadeurs des dirigeants qui ont participé à l'élaboration des procédures pour garantir les intérêts de leurs sociétés respectives.

Enfin le flux financier conditionne la sanction pécuniaire d'une anomalie opposant deux acteurs ou plus lors d'un transfert de responsabilité.

Nous l'avons entrevu dans les paragraphes 5.4 et 5.6, les transporteurs représentés par l'UNTF tentent, par tous les moyens, de faire entendre leurs propositions pour résorber une partie des difficultés de réception en entrepôt de produits frais. Problème rencontré : les Enseignes ne les ont pas cautionnées et le rapport entre les services Après vente respectifs est un "tantinet" houleux. Cette action de l'organisation professionnelle n'est donc pas concertée avec les Distributeurs. Plus prosaïquement, c'est une action menée par un acteur, face à une situation délicate, afin d'y mettre un terme. Ce n'est pas la panacée des actions, mais au moins elle a le mérite d'exister et peut-être aussi d'interpeller les acteurs aux quels elle s'adresse. C'est aussi une "provocation" pour faire avancer une idée ou dénoncer une situation embarrassante que subit un acteur.

En général l'émetteur n'attend pas une critique ou une opposition de l'acteur concerné, mais espère plutôt une acceptation sans condition.

Tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement sont susceptibles de lancer une action isolée et, dans les faits, elles sont plus nombreuses que l'on peut imaginer. En effet, les raisons sont multiples, comme les horaires de mise à disposition, les modalités de transmission des données, le délai de route ou les modalités d'approche sur un site. La problématique repose sur le bien fondé de l'action et des conséquences qu'elle peut entraîner pour les autres acteurs.

C'est sans doute le principal moteur des relations entre les acteurs, qui, au quotidien, développent des réflexions en rapport avec les situations rencontrées.



Il ne s'agit pas de remettre en cause un schéma ou une procédure, mais plutôt d'apporter une remarque pour son évolution, voire une meilleure compréhension pour un des acteurs de la chaîne. Souvent, il suffit d'une explication plus approfondie pour remettre l'acteur sur la bonne voie. En fait, tout étant lié par des actions qui dépendent des autres en cascade, la moindre erreur d'interprétation ou de compréhension active une réaction en chaîne car l'un des acteurs devient lésé sur la perte d'une marchandise et de sa valeur.

Trop souvent, l'acteur, en fait l'exécutant, ne se rend pas bien compte des répercussions de sa décision face à une situation rencontrée : on peut citer l'agent de quai au départ du fournisseur, l'équipage en situation de collecte ou de livraison et surtout le réceptionnaire en phase du contrôle en réception.

En découle des actions correctrices des agents du service Après vente chargés de suivre l'évolution des anomalies déclarée par les uns et contestée par les autres. Issue d'une simple contestation, l'action se transforme en une position plus insistante quant au respect de la procédure et renvoie l'acteur face à ses responsabilités. L'échange de point de vue prend une proportion de plus en plus impérative, et devant une position inflexible de la partie adverse, le plaignant en arrivera à défendre sa position par une mise en demeure de se conformer aux procédures et aux règlements en cours.

En général la pression économique d'un acteur peut rendre l'action applicable mais il faudra s'attendre à des compromis financiers pour les rendre opérationnelles. Le bon sens devra l'emporter sur le suivi, ou pas, d'une action, et son acceptation, si elle est envisageable, devra faire l'objet d'un consensus entre les acteurs : il s'agit donc de la réalisation d'un accord bilatéral pour rendre pérenne la procédure du transfert de responsabilité et celle, indissociable, du flux financier du transfert de propriété et du règlement des factures de prestation qui s'y rapportent.

6.5 – Les correctifs à court terme

Leurs objectifs sont de structurer rapidement les éléments entre les parties, de recentrer les applications et d'imposer aux acteurs un suivi sans faille des procédures validées collégialement.

Les échanges commerciaux répondent à une norme encadrée par la loi et ce cadre est particulièrement rigide dans la Grande distribution. Le consommateur est le dernier acteur du Supply Chain, et de par sa vulnérabilité, est très protégé. En découle une série d'obligations pour les acteurs en amont de la chaîne, depuis les producteurs jusqu'au point de vente. Ce cadre touche une multitude d'entreprises, de tailles différentes, allant de l'entreprise unipersonnelle jusqu'aux multinationales, concernant toutes les professions dans cette chaîne d'approvisionnement. Chaque corporation joue un rôle à part entière dans l'échange des flux, et est représentée par des syndicats professionnels pour défendre ses intérêts et assoir un poids relatif dans les relations commerciales.

Pour mener à bien ses échanges commerciaux, chaque entreprise adapte un processus de mise en œuvre qu'il s'efforce de faire valider en interne et tente de le faire accepter à ses partenaires externes.



D'origine commerciale, le principal contrat reposera sur les éléments du produit et suivra un cahier des charges bien précis, pour répondre aux besoins des consommateurs, entre fournisseurs de produits et distributeurs. En revanche, sur la partie logistique, prestataires logistiques et transporteurs s'intégreront à ces deux premiers, et renforceront la complexité des échanges par des contrats ou accords plus ou moins maîtrisés par les fournisseurs de produits, voire par certains distributeurs.

L'échange physique répond à une norme encadrée par la loi, et, trop souvent, les acteurs se contentent d'un texte basique pour suivre les étapes successives du déplacement des marchandises. C'est surtout le cas des TPE et PMI de l'agroalimentaire qui ne sont pas toujours au fait des évolutions réglementaires en matière de transport.

Enfin, si l'ensemble des distributeurs et professionnels de la logistique et du transport semblent maîtriser ces éléments, ils restent beaucoup plus théoriques que pratiques dans leur application au quotidien. En conséquence les moindres dysfonctionnements font plus l'objet de rappels à l'ordre que de procédures structurées. C'est la raison pour laquelle les projets à court terme se développent pour corriger les dérives et tenter de redresser les pertes qui sont enregistrées de part et d'autre des acteurs. Et c'est celui qui est le plus concerné qui activera ses partenaires pour faire accepter un projet correctif en attendant la mise en place d'un cahier des charges précis et respectueux de la réglementation.

Dans la Grande distribution, c'est au manager, d'un des services impliqué, que revient de mettre à plat les erreurs constatées et de procéder à leur correction en proposant notamment un suivi précis des tâches à accomplir tout au long d'un processus. La mise en œuvre doit être compréhensible et régulièrement contrôlée. Sa mise en application devra être précédée d'un retour de confirmation de tous les acteurs impliqués et sera cautionnés par leurs responsables.

Dans notre exemple, ces projets sont nécessaires pour attirer l'attention des acteurs quant à leurs notions de contrôle des tâches à effectuer au quotidien et du degré d'implication pour en assurer le suivi selon les normes retenues. Le dialogue interne est capital pour mener à bien ces projets et les services connexes doivent être tous consultés. Enfin ils devront coopérer et agir de concert dans le déroulement des procédures. Les responsables devront garantir le suivi et être prêts à agir solidairement.

Le lien avec les acteurs externe est très "sensible", car il est conditionné par plusieurs services connexes dont l'objectif est le succès de la livraison à destination. Aussi la coopération est de mise et les acteurs doivent respecter un code bien précis pour communiquer à bon escient. C'est le manque de recul qui perturbe l'enchaînement des actions et plus particulièrement au sein de l'Enseigne. Les services connexes n'appréhendent pas les subtilités des maillons ou n'y prêtent pas attention par manque de discernement sur la dimension humaine à laquelle elles se rapportent. Dans le cycle complet du déplacement physique des produits, la multitude d'acteurs intervenant sur la succession des tâches n'est pas toujours connue des décisionnaires, ou du moins pas nécessairement pris en compte dans leur projet.

Il suffira seulement d'un seul acteur maintenu dans l'ignorance pour que le système s'interrompe brutalement, notamment en phase de préparation des commandes dont le délai est trop court pour absorber la charge de travail nécessaire pour passer le relais à l'équipe suivante. C'est un dilemme permanent qui induit une perte sèche, faute d'imputer la responsabilité à un acteur externe tel que le transporteur, voire l'expéditeur.



La précision des outils informatiques et plus particulièrement les EDI ne facilitent pas non plus la sécurité des échanges. On peut relater le phénomène d'acquisition des données qui se confirme chez un émetteur mais pas au récepteur au moment opportun. Dans la complexité des flux, la notion de temps découpé en étape ne souffre d'aucun retard.

Nous avons déjà évoqué le délai d'acheminement physique qui ne peut s'entendre exactement comme une tâche chronométrée de manutention. Il faut maintenant ajouter celui lié aux étapes qui ne peut souffrir de temps mort. C'est l'exemple des temps nécessaires pour transférer les données variables, notamment la notion de poids des articles, dans le processus de préparation de commande.

Et tout naturellement, si ces tâches internes sont menacées dans leur délai d'exécution pour un manque d'acquisition de données informatiques, l'entrepôt refusera d'en assumer la réception et laissera le lot à disposition du transporteur.

Enfin, un dernier point "perturbateur" sème le trouble entre les expéditeurs dits "en départ" et l'enseigne, au niveau du flux financier.

En effet, devant l'incurie des services de réception, quant à l'analyse des écarts constatés au moment de la livraison, l'imputation est souvent orientée vers l'expéditeur. Le réceptionnaire ne réfléchit pas un instant sur les conséquences d'une saisie erronée. C'est un des graves problèmes qui opposent les fournisseurs à l'enseigne. Le système informatique est sécurisé et les corrections a posteriori des faits ne peuvent s'effectuer que par le service comptable. Entre temps le système aura, en automatique, imputé l'écart, constaté en plate-forme, à l'expéditeur. Et par manque de ressource pour apprécier les objections des fournisseurs, le débit d'office tombera inexorablement quelques jours après.

S'engage alors un "capharnaüm" entre les expéditeurs, la cellule du transport amont et la comptabilité de l'enseigne pour régulariser la situation : dossiers qui traînent dans le temps jusqu'au delà des prescriptions anales prévues au contrat type de transport. L'action la plus efficace pour le manager transport, est d'interpeler les directions concernées pour corriger les inepties des réceptionnaires. Leur rappeler le rôle important qu'ils jouent, et la menace des pertes financières qu'ils font supporter à l'enseigne.

A tous les niveaux du déplacement des marchandises les acteurs physiques sont confrontés à un manque de professionnalisme. Pour endiguer ce constat il est nécessaire que les décideurs, voire les dirigeants, investissent en formation et mise à niveau des employés mais aussi des agents de maîtrise et des cadres. La complexité de la réglementation des transports impose cette prise de conscience. L'environnement du produit est aussi important que son déplacement. Qu'il s'agisse de son emballage commercial et logistique, ou de ses caractéristiques, il est nécessaire de vérifier et maîtriser la qualité de sa mise à disposition.

Il convient maintenant d'examiner, dans la dernière partie, les modalités de mise en place de propositions réalistes et réalisables et simples à mettre en œuvre pour résorber une large partie de ces dérives et revenir à un taux de perte acceptable dont les conséquences ne proviendraient que de faits imprévisibles, irrésistibles et insurmontables : les cas de force majeure.



PARTIE III SORTIR DE L'IMPASSE, DES PRECONISATIONS REALISTES



CHAPITRE 7 – Les solutions techniques

La recherche économique pour réduire les "frais d'intendance" et notamment le coût de la distribution des produits, impose une réflexion profonde pour optimiser toutes les phases liées au déplacement et à la commercialisation des marchandises.

C'est le concept de la GMA (Gestion Mutualisée des Approvisionnements) qui lie fournisseurs de produits et Distributeurs pour mener des actions plus efficaces et profitables afin de répondre à la demande du consommateur.

La clé de voute repose sur le partage des données et de leurs échanges sécurisés en temps réel. Objectif incontournable pour gérer et unir tous les acteurs de la Chaîne Logistique Globale, dont le volet stratégique du partenariat "produit-consommation" est d'élaborer des scénarios pour réduire les stocks, limiter les ruptures de linéaires et satisfaire le client final, le consommateur.

7.1 – Imposer les normes minimales de l'emballage

L'excellence d'un produit, plus particulièrement dans le domaine alimentaire, ne se mesure pas uniquement sur ces qualités gustatives, mais aussi par l'efficacité de son emballage. Ceci, non seulement pour flatter l'œil, mais surtout pour apprécier son rôle protecteur et la simplicité de son élimination. Trois conditions qui ne sont pas sans rappeler les contraintes financières dans l'élaboration, la fabrication et l'utilisation.

Trop d'industriels n'analysent pas les conséquences d'un choix économique et limité quant à la conception de l'emballage. En effet, le déplacement physique constitue le premier facteur d'une dépréciation pouvant altérer le contenu, le produit, voire le contenant : une apparence impropre à la commercialisation. Ensuite, vient la manipulation lors de la préparation de commande en entrepôt, ou de la mise en rayon, second facteur d'altération. Dans certains cas de réception en plate-forme, un produit abîmé peut entraîner le refus de la palette totale, le plus souvent lorsqu'il s'agit de quantité globale livrée en magasin.

La recherche de l'optimum du rapport qualité/prix ne doit pas se concentrer sur la nature et le coût des éléments de l'emballage, mais, plutôt sur leur résistance dans le temps. Les décisionnaires (fournisseurs et Distributeurs) s'attachent à valider un audit de la qualité globale des produits sur le site de production, rarement en bout de cycle dans le magasin ou à une étape intermédiaire de préparation de commande sur la plate-forme. Toute la différence rejaillirait sur le résultat de résistance des emballages primaires (protection du produit), secondaires (contenant de plusieurs produits) et tertiaires (pour acheminer les contenants) après un déplacement "vigoureux" comportant de multiples ruptures de charge et les heures de trépidations supportées dans les véhicules.

Trop d'économie tue la qualité, car l'efficacité ne doit pas se mesurer au stade de la production, mais à destination en réception des points de vente. Tout l'intérêt d'un audit complet serait salvateur pour le fournisseur et le Distributeur, ce qui éviterait ainsi des pertes



de temps et d'argent en impliquant des expertises contradictoires lors d'anomalies constatées à chaque transfert de responsabilité.

Ce manque de vision démontre la carence des décisionnaires qui valident des processus non aboutis, source de conflits épineux entre les prestataires logistiques, le fournisseur et le Distributeur. Par un manque évident de logique des pertes colossales sont enregistrées par tous les acteurs, sans pour autant que l'on enregistre des points d'amélioration au prétexte que, dans les statistiques, le phénomène n'est pas récurrent. Pourtant c'est une avarie quasi quotidienne qu'enregistrent les acteurs logistiques, et, par manque de lucidité lors de la rédaction des réserves, le principal responsable, le fournisseur, est rarement inquiété. En effet, le véritable perturbateur est tout désigné : l'équipage du transporteur routier qui ne respecte pas le code de bonne conduite au sens figuré comme au sens propre !

Quoi de plus simple que de démontrer le manque de soin réservé à la marchandise, d'une part et, d'une conduite jugée globalement "impressionnante" par les automobilistes, d'autre part. L'équipage est le bouc émissaire du chargeur et les faits, mal renseignés sur les documents de transport, portent préjudice au transporteur. L'emballage est un élément capital et déterminent dans l'analyse du déplacement physique des marchandises, et le législateur en tient compte pour protéger le transporteur. D'ailleurs ce dernier n'hésite plus à saisir une expertise judiciaire pour démontrer l'insuffisance de résistance des emballages secondaires et tertiaires lors d'une anomalie flagrante pour laquelle le chargeur, par tous les moyens, dénie une éventuelle responsabilité.

Le secteur de l'agroalimentaire consacre pourtant un budget important à l'emballage, qui d'ailleurs, à lui seul, représente 65% des emballages en plastique selon les sources du SESSI (Service des Études et Statistiques Sur l'Industrie). Le papier carton n'est pas en reste non plus puisque qu'il occupe la seconde place des matériaux utilisés par l'emballage. Au-delà des utilisations définies supra, l'emballage est le support d'informations obligatoires en matière de réglementation sanitaire avec les symboles de la traçabilité, notamment la DLC (Date Limite de Consommation) et la DLUO (Date Limite d'Utilisation Optimale). C'est également le support du logo des flèches vertes enroulées de l'éco-redevance qu'acquitte l'industriel.

Dans notre étude, le principal objectif de la normalisation devrait reposer sur la résistance dans le temps, des emballages utilisés par les fournisseurs. Le Club Déméter, avec son atelier emballage, étudie des actions de standardisation, d'optimisation et de recyclage des emballages sur la chaîne complète du producteur au point de vente. Cette association regroupe plusieurs acteurs de la logistique, et organise des groupes de travail pour conduire des actions concrètes visant à promouvoir un engagement de la logistique globale et du transport, respectueux du Développement Durable.

Cette préoccupation devrait interpeler les dirigeants de ces chargeurs, car les conséquences de ces anomalies peuvent conduire à une rupture commerciale avec le Distributeur. Techniquement, la réflexion porte sur le choix des matériaux avec un sens aigu d'objectivité pour adapter l'emballage au produit depuis sa mise à disposition au transport jusqu'à sa livraison au point de vente. Et financièrement, l'étude inclue la satisfaction du client pour compenser le budget de mise en œuvre nécessaire à la qualité des composants.

Les fournisseurs devraient s'impliquer davantage en recherche et développement sur l'utilisation des emballages, d'autant que, dans ce domaine, la profession est très active et attentive à tous les utilisateurs. En témoigne, depuis plus de 50 ans, les "Oscars de l'Emballage" qui, par exemple, ont récompensé le concepteur du berlingot "Tétrapack" en 1955.



Nous pouvons par ailleurs illustrer l'effort et le progrès sur le domaine par l'adoption de la plupart des distributeurs de la solution Prêt-à-Vendre qui valorise le suremballage afin de le rendre plus visible en entrepôt et magasin. Cette méthode permet de retrouver facilement les produits et éviter ainsi casse et perte. Egalement, les suremballages sont plus faciles à ouvrir et garantissent à la fois une bonne ouverture du colis pour le salarié et une bonne visibilité de l'unité de vente consommateur par le client final.

La concrétisation de ce projet par les ténors de la Grande distribution est une des premières solutions envisagées pour tendre vers l'optimisation des flux logistiques tout en garantissant une collaboration avantageuses pour tous les partenaires commerciaux et logistiques. Quels sont les autres moyens permettant de satisfaire toutes les parties prenantes de la Supply Chain ?

7.2 – Rechercher les pistes « gagnant-gagnant » avec les transporteurs

La profession cherche à se hisser au niveau des entreprises industrielles pour redorer un blason quelque peu désuet. Les organisations syndicales s'investissent pour redimensionner une place prépondérante dans la chaîne des approvisionnements de toutes natures. Depuis les Grenelle successifs de l'environnement et la démonstration peu flatteuse d'une activité polluante, c'est toute la corporation industrielle du poids lourd qui redouble de vigilance afin d'élaborer des produits toujours à la pointe de la technologie pour la sécurité des usagers et la prévention routière, et contribuer à une économie substantielle des rejets de CO₂ dans l'atmosphère.

Maillon incontournable du Supply Chain, mais surtout en demeurant la partie visible de l'iceberg de la logistique, le TRM ne cesse d'être force de proposition pour optimiser les échanges commerciaux, développer les processus techniques d'une flotte toujours plus adaptée aux contraintes environnementales et sociales voire sociétales.

Les manifestations sont les vitrines de ces recherches comme les salons professionnels de la SITL, Transporteur de l'année ou du Grand Prix Magny-Cours pour les plus médiatiques, mais aussi les congrès et assemblées générales des syndicats et associations professionnelles.

Les relations avec les pouvoirs Publics ne sont pas en reste non plus avec les États généraux ou accord de branche pour défendre et dynamiser une profession mal jugée et pas tout à fait reconnue auprès des industriels et du tertiaire.

D'un point de vue plus cartésien, et pour recentrer la réflexion sur les échanges commerciaux qui nous préoccupent dans ce mémoire, revenons sur les relations entre transporteurs et acteurs de la logistique, principalement les chargeurs et les Distributeurs. Pour répondre aux questions du grand public, le consommateur, tous les acteurs orientent leurs communications autour de la préservation de notre bonne planète. Mais il ne s'agit que d'une vitrine, un effet marketing pour rester dans le "courant" de la pensée générale et garder le cap sur un marché porteur.

Aujourd'hui le développement des processus issus des nouvelles technologies sont de plus en plus simple d'utilisation et accessible aux PMI et TPE. Tous ces calculateurs



d'optimisation, de recherche pour éviter les kilomètres à vide ou de la gestion du dernier kilomètre, favorisent la recherche de qualité des prestations de transport et influencent les décisionnaires à construire de véritables partenariats.

Au delà de la prestation principale du déplacement des biens, le transporteur est sensible pour répondre à des appels d'offres toujours plus techniques pour remonter en temps réel les informations concernant l'évolution des marchandises. Il n'hésitera pas à investir dans les domaines informatiques pour atteindre un niveau d'excellence de la traçabilité et ainsi répondre aux préoccupations de ses clients.

Pour un prix de marché toujours plus compétitif, voire très favorable par le déséquilibre de l'offre par rapport à la demande, le Distributeur est du bon côté de la balance, et en tire un certain profit. Tout d'abord sur le principal corps de la prestation : le transport. Mais surtout sur les prestations annexes en convenant, apparemment de façon bilatérale, des conditions et modalités de déchargement sur ses propres sites de préparation de commande.

Par rapport à un horaire "chronométré" et imposé, il faut encore intégrer la gestion des heures d'attente, de prise en charge lors des opérations de déchargement et / ou les complexes modalités pour reprendre les supports de charge consignés sur le quai "emballage".

Néanmoins le Distributeur se préoccupe aussi des problématiques communes comme la diminution des coûts par une meilleure optimisation des circuits de collecte, des coefficients de chargement en utilisant des techniques modernes comme les semi-remorques à double ponts ou à poutres, ou la réutilisation des moyens sur des trafics opposés comme la livraison en magasin, la livraison inter plate-forme ou le retour des emballages dans le cadre de la "reverse".

Les besoins sont multiples et le transporteur devient un maillon incontournable pour imbriquer les prestations et obtenir un coût d'ensemble plus attractif pour les parties. Ceci sans perdre de vue l'impact de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le TMS, déjà cité pages 22, 33, 36 et 37, est un des outils approprié pour répondre à cette nouvelle dimension de partenariat avec les transporteurs. Les systèmes sont de plus en plus compatibles et les acteurs sont prêts à étudier des contrats à moyen et long terme pour, ensemble, gagner sur les coûts, l'environnement et la satisfaction des consommateurs.

La dureté des temps impose une prise de conscience des réalités commerciales dont les années 2009 et 2010 ont vu plus de 4000 entreprises de transport passer par une procédure judiciaire, voire un nouveau signe de reddition par la cessation volontaire d'activité.

De nouvelles échéances poussent les PME à renforcer leur pérennité par la croissance externe. Ce sont les prochaines mesures, comme le passage au PTR de 44 tonnes, la flambée du prix du gazole et l'écotaxe PL prévue pour 2013, qui impacteront l'évolution des prix de transport. Si l'on rajoute la libéralisation du cabotage prévue en 2014, on constatera, sur le territoire national, une surcapacité de moyens disponibles car certains commissionnaires n'hésiteront pas à sous-traiter pour maintenir une pression sur les prix de revient.

C'est donc un argument de taille pour les transporteurs qui misent sur la maîtrise des moyens propres face aux autres qui parient sur l'affrètement à bon marché sans se préoccuper de la qualité de la prestation. Bien qu'un écart de prix attire le client, ce dernier n'occultera pas la pertinence de la maîtrise du parc propre de son transporteur. D'autant que les progrès technologiques permettent une traçabilité exemplaire en équipant les véhicules



de GPS dynamiques et ainsi prévenir en temps réel de tous aléas perturbateurs sur les horaires convenus de livraison, et mettre en œuvre une gestion électronique des documents (GED). Ce qui permet, par le scannage des unités de manutention au départ et à l'arrivée, de "remonter" de façon électronique le récépissé de la preuve de livraison, que le client peut consulter par un portail web ou directement par un échange EDI.

Certains transporteurs n'hésitent plus à investir dans les moyens performants de traçabilité comme la vidéo surveillance avec des possibilités de suivi depuis l'entrée jusqu'à la sortie de ses propres plates-formes et qui s'intègre à un suivi depuis la prise en charge jusqu'au complet déchargement du lot confié par son client donneur d'ordre. C'est aussi un moyen efficace pour lutter contre le vol et la négligence de son personnel ou celui de transporteurs transitant sur ses sites.

Le rôle d'un transporteur, selon sa taille, doit largement dépasser la simple prestation de transport en étant force de proposition sur l'organisation en amont et en aval du déplacement. Il doit aussi veiller à une qualité exemplaire de ses prestations en instaurant un panel de suivi en direct de l'évolution à chaque étape jusqu'au complet déchargement. Ainsi les dysfonctionnements dans cette chaîne pourraient n'être traités qu'à partir du moment où il faudra appliquer la notion du "payer pour"³. L'intérêt, pour les parties, étant de les éliminer, il pourra les intégrer au contrat avec un système de pénalités ou de bonus-malus pour tous.

Ce type de contrat de confiance permet de faire naître des relations durables entre transporteurs et clients, indispensables pour garantir un partenariat en intégrant, par exemple, des éléments progressifs comme l'augmentation du chiffre d'affaires pour le transporteur en fonction des progrès réalisés dans la qualité de service.

L'ajustement des éléments tarifaires devrait se faire à partir de périodes d'observation et de transparence pour rétablir l'équilibre à l'avantage du donneur d'ordre ou du transporteur.

Il en est de même pour lutter contre les nuisances sonores en cours de livraison urbaine.

La norme Néerlandaise PIEK, homologuée en France par le Cemafroid, permet d'atteindre moins de 60 décibels, soit l'équivalent d'une conversation humaine. La mise en place de cette procédure nécessite la concertation entre Pouvoirs Publics, distributeurs et transporteurs. Elle suit la norme Européenne sur la nuisance des émissions polluantes, applicable depuis 1992 sous la norme EURO I. Aujourd'hui c'est la norme EURO V qui est en vigueur depuis octobre 2010 en attendant la norme EURO VI prévue en 2014. L'objectif est de réduire le principal Gaz à effet de Serre (GES) le dioxyde de carbone CO₂ issu de la combustion des énergies fossiles comme le pétrole ou le charbon.

Comme l'explique le Président du club DEMETER, Didier THIBAUD, dans un article de la revue Actu-Environnement du 29 janvier 2010, "*La formation des chauffeurs-livreurs est nécessaire pour utiliser au mieux ces avancées techniques*". En effet, il ne s'agit pas d'avoir un matériel à la pointe de la technologie, encore faut-il agir en bon citoyen en évitant de laisser l'autoradio allumé ou claquer les portes lors de la livraison en zone urbaine.

³ C'est la somme apportée en règlement de prestations complémentaires



7.3 – Massification ou consolidation : quel choix pertinent ?

Les raisons sont multiples, pour le Distributeur, d'envisager des choix stratégiques afin de réduire les coûts du déplacement de ses marchandises. Les études du Distributeur doivent porter sur la justesse des prévisions de volume, de la localisation des expéditeurs et de l'importance de leur logistique pour les convaincre de se fédérer en adhérant au projet d'organisation des flux.

C'est un choix crucial pour l'Enseigne, car les investissements sont importants et la décision irréversible. Aussi les équipes de flux ne laissent rien au hasard et multiplient les analyses pour élaborer le meilleur plan d'organisation pour massifier ou consolider les approvisionnements.

L'efficacité logistique, de nos jours, reste le critère de compétitivité qui permet aux entreprises de réduire leurs coûts tout en inscrivant leur évolution dans une dynamique de développement durable.

La rationalisation des processus de leur logistique incite les entrepreneurs à ne négliger aucune piste d'amélioration de chaque maillon d'une Supply Chain, notamment sur la partie "transport".

Compte tenu de l'augmentation des coûts de l'énergie il est impératif de repenser tous les postes pour accroître la productivité des opérations et ainsi contribuer à l'objectif, au plan national, de réduire les émissions de CO₂ à l'horizon 2020, au niveau relevé trente ans plus tôt, en 1990.

En clair, pour les chargeurs, il s'agit surtout de réduire leur facture de carburant ou l'ensemble du poste transport en réorientant les acheminements vers des modes moins énergivores ou bien en mettant en place de nouveaux systèmes logistiques.

Comme nous l'avons noté au point précédent, les réglementations deviennent de plus en plus strictes en matière de transport et la référence d'un "label vert" incitera les entreprises à démontrer leurs performances de logistique durable pour se maintenir dans le cadre de critères de gestion acceptables. Ces futurs dispositifs, auxquels ils doivent se préparer, démarqueront les entrepreneurs respectueux de l'avenir de notre planète, et s'il existe un avantage économique, autant ne pas perdre de temps pour l'anticiper.

Dans le cadre de la collaboration entre les Enseignes, les transporteurs et les prestataires logistiques, les chargeurs restent sollicités pour envisager le meilleur canal logistique pour répondre à la demande du Distributeur. Selon la nature des produits commercialisés, leurs valeurs et leurs contraintes d'exploitation, les responsables de flux de l'Enseigne dirigeront le chargeur vers un mode approprié.

La réduction des stocks pousse le Distributeur à réguler ses approvisionnements depuis l'usine du fournisseur jusqu'au linéaire du point de vente. C'est d'autant plus d'actualité que l'Association Nationale de l'Industrie Agro-alimentaire (ANIA) observe, depuis l'entrée en vigueur de la loi de modernisation de l'économie (LME) il y a moins de trois ans, un flagrant transfert des coûts de possession et de distribution des grandes enseignes vers leurs fournisseurs. A tel point que les organisations professionnelles des chargeurs s'en inquiètent car leurs membres voient leurs schémas logistiques peser lourdement sur leur bilan.



Néanmoins et sans rentrer dans les détails de la LME, un élément perturbateur se profile pour le 01 janvier 2012 avec l'obligation de réduire le délai de paiement à 45 jours. En effet, sachant qu'il est aujourd'hui de l'ordre de 90 jours, les Distributeurs ont vite compris que cela pèserait sur les coûts logistiques et notamment les stocks. Ainsi se pose la question d'accélérer la rotation des produits et de les agréger en amont sur des entrepôts de consolidation comme évoqué au chapitre 3 § 3.4.

L'avantage financier est double, puisque le transfert de propriété n'est réalisé qu'à la réception des commandes en magasin et que le coût de fonctionnement est supporté par le chargeur. La mutualisation de ces ressources logistiques profite également aux PME et PMI dans une région donnée. C'est la raison pour laquelle, par exemple, l'enseigne CARREFOUR a mis en place des Centres de Consolidation Collaboratifs en partageant la France en deux zones géographiques.

La transformation de ces modèles logistiques se mesure désormais sur l'efficacité globale et non plus au kilomètre parcouru ou à la palette stockée. En ce sens que l'accélération du flux d'approvisionnement ne devrait pas "bousculer" les processus déjà en place chez les industriels, mais plutôt s'ouvrir vers la concertation, l'analyse et la transparence des coûts que devraient se partager les acteurs de la logistique globale.

En quelque sorte une prise de conscience de l'importance de la fonction Supply Chain et son tremplin d'études de projets par l'ensemble des acteurs.

7.4 – La mutualisation fournisseur et distributeur, choix économique

Chez le Distributeur, c'est avant tout une forte intention de partager ses propres informations pour atteindre l'objectif de réduire ses coûts logistiques mais, surtout, celui d'éviter les ruptures de linéaires. Pour alimenter ses points de vente, le calcul des prévisions de vente s'appuie sur les données en sortie de caisse ou de ses entrepôts. Pour anticiper les volumes il cherche donc à collaborer avec ses fournisseurs afin d'adapter les cycles de réapprovisionnement.

Pour ce faire, il est indispensable de communiquer avec des modèles de prévision compatibles avec les systèmes informatiques dont les fournisseurs sont le plus souvent équipés. Il faudra également décliner son plan promotionnel, corrigé des variations saisonnières, pour "coller" à une relative réalité du plan de vente. Mais surtout le faire sans hésitation, en s'appuyant sur un cahier des charges concis et fondé sur la confiance.

Les Distributeurs ont choisit de se démarquer, notamment avec les marques propres, qui ont permis et ouvert le champ à d'étroites collaborations avec les industriels. C'est donc à ce partenariat que s'ajoute la notion du pilotage des flux pour une parfaite harmonie des besoins des deux parties qui consiste à réduire les coûts logistiques, et surtout celui des stocks.

Cette refonte totale permet également d'augmenter le service à la clientèle en proposant des produits toujours disponibles et d'une fraîcheur accrue. Cette notion de flux tendu tiré par les besoins magasins touche également les produits de marque nationale (donc de l'industriel)



et incite ces derniers à être force de proposition pour les Distributeurs, l'enjeu reposant sur la rationalisation des flux et aussi sur les impacts environnementaux.

C'est un débouché pour mettre au cœur des organisations la culture client par un travail de formation sur la conduite du changement et le développement de la notion d'intérêts communs. Le déploiement de méthodes de travail collaboratives assure une capacité à mener de front une politique commerciale commune et le fondement d'une organisation logistique transverse dans un esprit "end to end"⁴, ce qui souligne un côté novateur que peu de grandes structures ont mis en place.

On notera le projet de CARREFOUR France et Ferrero France, dont le dossier était nominé au forum des rois de la Supply Chain 2011 animé par le support Supply Chain Magazine.

On soulignera, également, l'expérience entre CASINO et Sarbec menée par l'auditeur, Laurent de Bourmon, du Master 2 "Logistique et Système" au CNAM Paris en juin 2009.

Plus largement on citera les multiples contrats signés entre des sociétés internationales et le groupe Géodis sur des solutions de flux logistiques continus de l'offre portuaire jusqu'au transport de surface.

Pour s'inscrire dans une démarche infaillible de l'offre au consommateur, de nombreuses sociétés mesurent les enjeux de la mise en place de comité de pilotage des flux. Leur Supply Chain s'entoure de prestataires rompus aux méthodologies de la qualité appliquée au produit pour le consommateur, du circuit de l'information et de la notion de disponibilité en linéaire. Elle privilégiera des prestataires résolument tournés dans une démarche d'optimisation des transports, de réduction des emballages et des déchets ainsi que le zéro papier.

Cette dématérialisation repose sur la standardisation des échanges et le respect des protocoles de traçabilité entre les acteurs d'une même activité faisant appel à des associations spécialisées dans ces domaines que sont GS1⁵ et ECR⁶. Ces acteurs suivront une feuille de route correspondant aux réalités du marché tout en apprenant à communiquer et à respecter les règles du jeu. Cela nécessite un engagement moral au sein des entreprises et surtout de surveiller que "personne ne triche". Le partage des données est capital et la compréhension des schémas logistiques implique un véritable audit des infrastructures de tous les acteurs de l'activité. Ils devront mettre de côté les prétendus secrets de conception et accepter des directives communes concernant la taille des colis, le format des étiquettes ou la hauteur des palettes, ainsi tous seront gagnants.

L'optimisation des circuits administratifs, de la commande à la facture, reste l'élément indispensable du zéro papier avec l'harmonisation du déploiement des standards logistiques dont l'objectif est de sécuriser les flux physiques et rendre compatible les flux d'informations.

Excellence et performance restent deux manières d'être qui séduisent le client, et qui permettent à la structure entrepreneuriale d'aller plus loin sur la dimension de service et sortir du cadre habituel ou minimaliste de la prestation. A tous les échelons de la transformation ou du déplacement de la marchandise les dirigeants misent sur la

⁴ Terme anglo-saxon désignant un flux logistique continu de bout en bout

⁵ Standardisation du code à barre

⁶ Efficient Consumer Response France



compétitivité de la logistique plus que sur le produit lui-même. Ainsi les responsables Supply Chain se focalisent sur la réactivité et la gestion de délais raccourcis. Que l'entreprise soit fournisseur, Distributeur ou prestataire de service, le maître mot repose sur la prévision et l'adoption d'une formule optimale à chaque type de client.

Dans certains domaines, comme les parfums et produit de luxe ou le textile, les acteurs optent pour des solutions "multi-clients" et bénéficient de gains économiques reposant sur des tournées optimisées avec un ensemble d'opérations mutualisées. Pour autant le prestataire logistique peut aussi répondre aux besoins d'un seul client en élargissant ses prestations jusqu'à la mise en rayon. La notion de service reste élevée et implique un partenariat à long terme.

La question environnementale pousse à la mutualisation. Le club DEMETER⁷ démontre que, parmi ses membres Distributeurs, chargeurs et transporteurs, "la responsabilité sociale et sociétale" apparaît comme la première motivation pour construire une démarche de développement durable. L'enquête révèle que deux fois sur trois, c'est la direction générale qui initie cette démarche. Quatre entreprises sur cinq se disent prêtes à réaliser des partenariats avec des concurrents dans ce cadre avec une priorité pour mutualiser les entrepôts et le transport.

D'ailleurs les panélistes soulignent que la clause "développement durable" est de plus en plus inscrite dans les contrats de service et appels d'offres et les donneurs d'ordre se déclarent favorables pour sanctionner le contrevenant à la dite clause.

Il est inconcevable, aujourd'hui, de faire abstraction de toute réflexion sur le pilotage des flux. Quelque soit la taille de l'acteur, il doit remettre en cause son schéma actuel et s'attacher à étudier toutes les pistes d'association d'idées avec ses partenaires directs en amont et en aval. Sans pour autant s'éloigner de son cœur de métier il identifiera les meilleures solutions de mutualisation et les tronc communs interprofessionnels du monde logistique dont son activité dépend. Plus que de l'externalisation il s'agit de partage et de coopération ainsi que de confiance réciproque.

Un vaste programme de mise en place de partenariats sur une relation "gagnant-gagnant".

CHAPITRE 8 – Un préalable : améliorer la communication

La communication reste le trait d'union qui lie les femmes et les hommes dans toute forme d'organisation. On s'attachera ici à apporter quelques réflexions sur les types de communication liés à l'activité d'une entreprise, et plus particulièrement ceux qui impliquent tous les acteurs au quotidien dans leur mission professionnelle. Comme notre étude concerne les acteurs de la logistique, nous soulignerons l'importance du niveau de dépendance auquel l'entreprise est confrontée quand ses propres salariés sont ses ambassadeurs, parfois dans l'ignorance totale, lors des échanges avec les acteurs externes. L'entreprise doit se focaliser sur les comportements individuels et encadrer, ou du moins appréhender, l'exercice de la liberté de ses salariés.

⁷ Sondage rapporté par le support L'Officiel des Transporteurs – N 2598 du 20 mai 2011



La logistique, dans toute sa dimension, est une activité de service. A ce titre, tout ce qui est acheté est évalué partiellement dans la relation entre le client et le personnel dit "en contact". Le client plate-forme appréciera la qualité d'un chargement, le soin apporté à la documentation, mais ne s'y limitera pas, car au-delà de cette qualité il jugera le comportement de l'équipage dans son évolution depuis le poste de garde jusqu'à sa sortie définitive. De même qu'un équipage jugera l'accueil avant les infrastructures et procédures d'évolution chez un chargeur ou un Distributeur. Les relations avec le client impliquent une composante affective et émotionnelle par l'interaction physique entre les personnes. L'efficacité de la description de poste, de la formation ou d'un management attentif, ne sont pas suffisants pour accompagner l'individu dans la maîtrise de ses émotions. Il faudra intégrer, comme l'ont compris les publicitaires et marketeurs, cette nouvelle dimension comportementale pour que le salarié agisse en véritable représentant incarné de l'éthique, des valeurs et des objectifs de l'entreprise.

8.1 – Objectifs communs entre les Services de la même entreprise

La consigne de la direction générale est toujours claire : être au sommet de la performance et de l'excellence pour fidéliser sa clientèle et développer de nouveaux marchés.

C'est une donnée facile à admettre, à assimiler, d'autant que sa source ne peut pas être mise en cause, puisque venant "d'en haut", lien hiérarchique oblige ! L'information sera relayée par la direction des Ressources Humaines et de la Communication, premiers services d'une structure à être concernés pour véhiculer et assurer la compréhension du message auprès de tous les autres services de la société. Ce message doit être cohérent avec la communication externe de l'entreprise, son code de conduite et ses valeurs. Au minimum, chaque employé doit connaître l'objectif global, puis progressivement le soutenir, ce volet relevant de la dextérité du service RH à qui il appartient de s'en inquiéter et de se mobiliser pour "réveiller" la motivation qui sommeille en chacun des salariés.

La dynamique de cette communication passe par la mise en place d'outils personnalisés pour chaque service avec les supports appropriés pour toutes les catégories salariales depuis la base jusqu'au "top ten" de l'entreprise. Le service RH, avec l'appui de la direction générale, doit déployer son savoir faire pour impliquer les personnes afin que chacun soit alors apprécié pour ce qu'il apporte à l'entreprise. L'implication devient la base de l'excellence et se traduit dans l'organisation du travail par la mise en place de plan de formation visant à accompagner le personnel dans le projet de l'entreprise.

Cette cohésion renforce la puissance d'adaptation et le comportement solidaire pour développer la confiance et entraîner tous les autres services à se dépasser et à atteindre les objectifs de la direction quel qu'en soit le thème.

L'information vise à fédérer les unités et leur personnel pour véhiculer une attitude et un comportement propres aux attentes de l'entreprise. C'est un code de conduite qui inspire la fierté et un relatif besoin d'appartenance.

La direction s'efforcera de diffuser les mises à jour des objectifs et les nouvelles orientations stratégiques qui concourent à la pérennité de l'entreprise. Toute action externe sera donc transmise en interne par de multiples canaux de communication. Le personnel doit être informé en permanence des directives de son entreprise, pour son propre équilibre et surtout



animer le désir qu'il ressent de s'investir tous les jours en le confortant dans le choix qu'il s'est fixé professionnellement.

Bien entendu chaque entreprise est différente et les medias s'emploient à le révéler. Certains supports organisent des concours sur des thèmes communs qui récompensent des sociétés d'activités différentes. L'intérêt est de démontrer à ses clients comme à ses salariés, la notoriété dont l'entreprise jouit au sein de son activité. C'est un portail de "séduction" pour attirer, fidéliser et conquérir de nouveaux marchés.

C'est également un moyen de communiquer et de réaliser de la publicité à moindre coût que d'accepter des débats d'ordre économique lors de manifestations organisées par des medias spécialisés.

Les retombées économiques ne sont pas négligeables qu'il s'agisse de débats s'adressant à un public averti ou tout au contraire, au grand public. Dans les deux cas, clients et salariés seront séduits par la démarche et l'exemplarité.

Avec les incidences environnementales c'est aussi un support incontournable pour se faire connaître du grand public, comme c'est le cas dans le sponsoring et l'implication dans les œuvres caritatives.

Tous les services d'une même entreprise sont "impactés" par ces objectifs communs.

Ils sont donc solidaires des messages véhiculés et gagent une cohérence naturelle entre eux.

8.2 – Connaître, en grande ligne, les missions des Services connexes

En règle générale le salarié est rapidement informé des services qu'il est appelé à côtoyer dans le cadre de ses fonctions quotidiennes. La définition de ses tâches est relativement précise, voire bien détaillée selon la particularité de sa mission dans un processus établi. Son immersion dans son poste est d'abord accompagnée par ses collègues et son encadrement et, dans un délai théoriquement suffisant, il est livré à lui-même.

Il est à part entière un maillon de l'ensemble d'un rouage qui constitue le service auquel il appartient. Son action est encadrée, suivie et contrôlée par sa hiérarchie directe ou fonctionnelle. En revanche, s'il peut appréhender et assimiler rapidement l'organisation dans son environnement proche, il a quelques difficultés à comprendre le fonctionnement des services en amont et en aval par un manque d'information structurelle. Moins la fonction du salarié est importante, moins l'Entreprise perdra son temps, jugé précieux, à lui expliquer, même dans les grandes lignes, l'enchaînement des tâches. Et rare seront les opportunités de rencontrer les collègues en question, du moins officiellement.

A ce stade, les tâches subalternes sont donc réalisées sans trop de conviction voire d'implication de la part des employés. Toute l'organisation repose alors sur l'encadrement dont l'empilement des tâches réalisées évoluera selon les procédures mises en place dans la structure. Sans passion et sans enthousiasme, les salariés tombent dans une situation



latente de revendications en tous genres pour prétendre à une évolution de leur niveau de rémunération, seul moteur de l'ascension sociale.

Et quand ces postes concernent la base d'une organisation logistique comme les manutentionnaires, les préparateurs de commande, les réceptionnaires, les équipages de conduite et les employés administratifs chargés de la saisie des données, nous comprenons mieux pourquoi de grandes entreprises du secteur agro-alimentaire trébuchent et perdent de leur prestance lors de conflits sociaux impliquant des pertes financières abyssales.

Le cœur de notre mémoire concerne, en grande partie, le comportement humain et le manque évident de compassion entre une poignée de dirigeants et la masse ouvrière dépendante de leur management. Il n'est pas question de résoudre les conflits qui opposent ces salariés au patronat, mais, plus prudemment, de proposer des solutions palliatives pour "arrondir les angles" et donner un semblant de notoriété aux ambassadeurs de ces grandes entreprises dont l'activité est de produire, transformer, acheminer et distribuer tout ce dont nous avons besoin pour vivre.

D'une manière plus "terre à terre" nous allons nous concentrer sur l'individu et la valorisation de ses actions au quotidien.

Le bon fonctionnement des processus à tous les stades de l'évolution dépend de l'action de chaque individu dont on attend un travail bien fait. La mesure de l'importance de sa tâche n'est pas assez approfondie, pas assez évaluée sur les conséquences d'une erreur de jugement et cela implique une relative démotivation de l'acteur. Pour y pallier, les décisionnaires doivent envisager une série de mesures visant au bien être et à la reconnaissance des femmes et des hommes à tous les postes d'exécution qu'ils occupent.

L'historique et l'expérience démontrent toujours les failles du système jusqu'à localiser le poste de travail perturbateur en question. L'analyse des erreurs identifie la source du dysfonctionnement qui peut, dans certains cas, s'avérer une calamité exemplaire d'autant qu'elle implique souvent une réaction en chaîne.

A l'instar d'un algorithme, l'enchaînement d'une erreur révèle l'importance des actions correctrices à mener. Cependant, les décisionnaires ne "se bousculent" pas pour engager un véritable programme de formation pour son personnel. La situation empire quand les systèmes d'informations deviennent de plus en plus rigides et que l'accélération des flux ne permet plus aucun retard ne serait-ce que de quelques heures.

Enfin, quand la profession du transport routier de marchandise est encadrée par un système législatif protecteur, il est impératif d'agir pour sauvegarder les intérêts de l'entreprise. Chargeurs comme Distributeurs ne peuvent plus se contenter d'un plan d'action sommaire pour gérer leurs approvisionnements. Ils doivent dispenser un minimum de formation aux personnels concernés et créer une dynamique pertinente entre les services opérationnels.

Par ailleurs, même si les actions sont réalisées dans les règles de l'art, selon la nature de l'anomalie, le transporteur est largement couvert par le contrat type de transport, ce qui ne laisse donc pas de place pour "l'à peu près". Il faut comprendre que la réception de marchandises ne souffre aucune légèreté et que ce poste doit être confié à de véritables professionnels. Il en est de même pour les autres fonctions opérationnelles comme la gestion des transports, des anomalies et le contrôle des coûts.



La valorisation d'un métier passe par le degré de capacité de l'employeur à reconnaître la force et l'implication de son personnel.

La formation joue ici un rôle capital pour insuffler la responsabilité des actions entreprises par le personnel. La connaissance du cycle d'approvisionnement doit également faire partie du cadre de cette formation. Une immersion de quelques jours dans les services connexes permet au personnel de mieux identifier les tâches qui s'enchaînent et de mieux comprendre ses propres actions. Il sera à même de bien expliquer les fonctions qu'il mène quand, à son tour, il accueillera les collègues d'autres services.

Les conséquences d'un accompagnement du personnel ne peuvent qu'être bénéfique car il annihile toute déception et contribue à la reconnaissance pour chaque individu. Enfin une grande partie des erreurs pourraient être évitées, et les efforts seraient concentrés sur la perfection et l'excellence qui font défaut dans bon nombre de structures.

En fait, l'objectif d'un service est relativement différent de celui d'un autre et chaque acteur s'attachera à concentrer ses efforts pour l'atteindre. En revanche, peut-être par esprit de compétition, les acteurs perdent de vue l'objectif global de leur entreprise.

Prenons le cas d'un Distributeur dont l'unité de la Supply Chain regroupe plusieurs services opérationnels et d'exploitation. Les attentes des uns sont en interaction avec les autres sur un fond d'objectif commun qui est celui de la satisfaction du client qui évolue dans les linéaires.

Pourtant, à y regarder de plus près, plusieurs facteurs vont compliquer la prise de décision des acteurs de chaque service. Au service approvisionnement on privilégiera les actions du fournisseur et on ménagera ses intérêts. Alors qu'au service transport on aura tendance à cautionner les actions du transporteur, pourvu qu'elles soient en droite ligne avec les instructions définies entre les parties. Quant au service préparation de commandes, le plus souvent détaché sur le site de réception, on cautionnera davantage les décisions du prestataire puisque plus en phase avec le front de vente et les directives du service client. Ce dernier, se rangera aux doléances des magasins dont l'objectif est d'assurer le chiffre d'affaires. Et ainsi de suite pour tous les services de soutien comme le support informatique, le suivi des EDI, le contrôle de gestion, le service après vente, la comptabilité fournisseur, la comptabilité client et la comptabilité prestataire (logistique et transport).

Le sentiment d'appartenance joue un rôle important ; toutefois il est du devoir des dirigeants de mettre de l'ordre et de la rigueur dans les relations entre les services connexes. Ils doivent entretenir l'esprit d'équipe, la transparence et le strict suivi des réglementations en vigueur. Les compétences doivent être partagées entre les acteurs pour accroître l'efficacité collégiale. Pour ce faire, des rencontres doivent s'organiser cycliquement et aboutir à de futures décisions compatibles avec des fondamentaux compréhensibles de chaque acteur.

Le suivi de ces rencontres permettrait d'identifier les prémices d'une anomalie et la résorber sans délai.



8.3 – Réunions idoines pour solutionner les problèmes répétitifs

Lors d'action correctrice à mener, ou d'information à partager, les responsables de service ou d'unité, organisent des réunions de travail. Elles doivent donc être programmées pour ne pas gêner le quotidien et s'adresser aux bonnes personnes, être concises avec des éléments factuels et accompagnées d'illustrations pour marquer les esprits.

Elles doivent se tenir sur les sites dont les problèmes sont les plus évidents. En effet, l'attention des protagonistes sera plus efficace et ils seront davantage force de proposition pour résoudre les erreurs rencontrées. C'est aussi l'occasion pour les collègues des autres services de se déplacer pour comprendre et appréhender plus justement le problème dans son environnement naturel.

Trop souvent les idées préconçues interdisent toute réflexion ou toute remise en cause, au point où la résolution inexistante conduit le service dans une impasse dont il est difficile de sortir. C'est aussi le sentiment du responsable d'être capable, à lui seul, de solutionner le problème rencontré. L'individu pense pouvoir agir en son âme et conscience ; néanmoins, même pour les événements les plus évidents, l'esprit d'équipe doit ressurgir et la critique objective aller bon train pour, ensemble, trouver la meilleure solution adaptée à la situation.

Il appartiendra au responsable d'analyser le sujet et d'apporter le meilleur compromis entre l'urgence et l'importance qu'il aura soin d'identifier. Le délai et l'objectif seront ses meilleurs outils pour intégrer les bons mécanismes et assurer le succès de la préparation des réunions de travail. Il prendra le soin de rédiger l'ordre du jour et de le diffuser suffisamment tôt pour que les participants puissent préparer toutes observations utiles à débattre lors de la réunion. Il s'assurera de la présence indispensable des intervenants et des dispositions pour les libérer dans le délai imparti.

La problématique s'étendant largement sur plusieurs services le ou les responsables devront se coordonner pour démontrer les réactions en chaîne au public concerné. Dans notre exemple, une réception mal effectuée conditionne une perte de temps et une perte financière importante qui impliquera un gaspillage d'énergie pour régulariser la situation.

Il est donc crucial d'identifier les conséquences d'une banale erreur de réception et de sensibiliser les acteurs en leur apportant l'information chiffrée de cette perte financière et de l'insatisfaction des clients. L'erreur est humaine, encore faut-il prendre le temps de la disséquer et d'analyser toutes les phases qui ont conduit l'acteur à la commettre. Lors d'une réunion de travail, le ou les acteurs pourront apprécier les efforts de recherche pour tendre à l'optimum de la qualité que l'entreprise attend de leur mission. C'est une forme de valorisation de sa fonction qui ne laisse pas insensible le salarié. Démontrer l'importance de chaque tâche renforce le sentiment d'être utile à l'équipe, à la collectivité et à la famille auxquels l'individu appartient.

L'acteur devra recevoir ce minimum d'information pour évoluer sereinement dans son poste et ainsi éviter de renouveler les mêmes erreurs.



8.4 – Le rôle du Service Méthodes et Process

Pour chaque activité, les entreprises créent des procédures d'exploitation, en respectant la réglementation en vigueur, et en suivant les techniques de leur cœur de métier. C'est aussi la remise en cause des processus pour s'assurer d'évoluer en totale harmonie avec son environnement proche. Plus l'activité est évolutive sur le plan commercial comme sur celui de la réglementation, plus les entreprises se focalisent sur le renforcement de la mise à jour des procédures.

Dans notre exemple, le secteur de la Distribution est plus souvent en mutation que reposant sur la stabilité. En premier lieu par la différence de métier liée à l'activité, depuis la production jusqu'à la distribution dans les linéaires, en est l'une des causes.

Que l'on s'attache à la conception, au transport, au stockage ou à la vente, la marchandise passe par plusieurs entreprises d'activités bien spécifiques souvent encadrées par le législateur, dont le Distributeur, véritable chef d'orchestre, doit contrôler le cheminement jusqu'à ses linéaires pour satisfaire sa clientèle.

C'est une organisation complexe qui fait appel à la maîtrise des outils de communication, de gestion, de management et qui s'appuie sur le professionnalisme de ses salariés et de ses sous-traitants de prestations de logistiques, d'informatiques et de transport pour ne citer que les plus importants.

La coordination est le maître mot de toute l'organisation du Distributeur. Chaque contrat doit être exécuté dans les règles de l'art et chaque action menée avec dextérité et professionnalisme. Vaste programme pour coordonner tous les services et s'assurer du suivi des procédures.

C'est donc le rôle du service méthodes et process que de se pencher sur la rédaction des procédures à tous les stades d'évolution de la marchandise. Pour bien comprendre les actions à mener il faut s'inspirer des réglementations en vigueur et des accords commerciaux le cas échéant.

La réflexion portera sur les opérations successives à mener et sur le cycle complet des actions à respecter pour l'intégration des marchandises. Pour chaque service la procédure intégrera un résumé des éléments en aval pour sensibiliser l'acteur des éventuelles conséquences en cas de non respect du traitement. C'est une évidence qui fait défaut dans la plupart des réceptions, toutes enseignes confondues, comme le souligne l'UNTF.

Le contenu du contrat type de transport n'est pas assez ou pas du tout diffusé aux acteurs des services d'approvisionnement et de réception en plate-forme (intégrée comme externalisée). La définition du colis et des limites de responsabilité, et surtout celle pour retard à la livraison, devraient être imprimée en rouge et caractères gras. En effet les conséquences financières sont importantes pour le donneur d'ordre qu'il soit chargeur ou Distributeur.

D'où l'importance d'insister "lourdement" sur les procédures destinées aux acteurs des services de réception comme à celui des approvisionnements. Les premiers pour les responsabiliser sur les conséquences d'une réception mal engagée et les seconds pour démontrer l'importance d'examiner toutes les solutions de reconduction pour sauver la valeur de la marchandise qui restera aux dépens du donneur d'ordre.



L'avantage d'écrire les procédures et de souligner les éléments sensibles permet d'attirer l'attention sur le caractère financier des anomalies de réception et ne laissera pas insensible les décisionnaires quant au devenir des marchandises en rupture de linéaire.

C'est également un support important destiné au service Comptabilité fournisseurs qui comprendra l'intérêt de régler les factures liées aux ventes en condition "Départ". En effet, dès lors que la présomption de responsabilité du transporteur est engagée, le chargeur, lié au Distributeur par ce type de vente, est exonéré de toute charge.

Enfin, l'acteur plate-forme, qu'il soit intégré ou externalisé, serait largement sensibilisé sur ses propres incuries en matière de réception des marchandises. Contrairement au transporteur, son obligation de résultat n'est pas soumise aux mêmes règles et limites de responsabilité que le transporteur. Cependant, il reste souvent intransigeant et dépasse "un tantinet" le cadre de ses prérogatives.

L'élaboration des procédures reste incontournable pour encadrer et accompagner les acteurs pour respecter les techniques du transfert de responsabilité, d'une part et sensibiliser les services approvisionnements pour envisager les réintégrations nécessaires pour sauver la marchandise, quand bien même la responsabilité repose sur le transporteur.

Il serait également opportun que le Service Clientèle soit profondément sensibilisé quant aux graves conséquences des ruptures de livraison en plate-forme dont les marchandises sont le plus souvent détenues par les transporteurs. En effet, l'écart de valeur entre le réel et la limite de responsabilité peut atteindre des pourcentages importants à charge du donneur d'ordre, ici, le Distributeur.

Quand les limites de consommation sont encore opérantes de plus de 6 jours, il est tout à fait anormal que ces marchandises fassent l'objet de laisser pour compte et qu'elles finissent en destruction, en donation, ou chez un soldeur pour une somme dérisoire.

Pour conclure la démonstration, nous évoquerons les marques de distributeur (MDD) qui, en cas de rupture de livraison, finissent en destruction voire en donation avec, de surcroît, la restitution d'un tiers de la valeur au détenteur pour l'interdiction d'une quelconque commercialisation.

8.5 – Assurer le dialogue avec les acteurs externes

La communication avec les acteurs externes doit être encadrée et faire l'objet de protocole précis pour éviter toute dérive, incompréhension et surtout les malentendus pouvant conduire à une rupture partielle ou définitive des liens commerciaux.

Le Distributeur fonde les bases du contrat commercial qui le lie avec les expéditeurs, fournisseur de marchandises. En fonction des accords de vente, son lien sera donc précisé et conditionnera les procédures tout au long des échanges physiques des marchandises jusqu'à leur mise en rayon. Dans notre étude nous nous intéressons aux modalités prévues dans le cadre de vente en "Départ". Pour garantir une excellente relation commerciale il faut élargir le cercle des situations qui peuvent se produire, et adapter une réactivité appropriée avec tous les responsables de service susceptibles de prendre part à une décision. Il sera donc incontournable de sensibiliser les acteurs des plates-formes, points d'entrée fixant les



transferts de propriété des marchandises et les liens financiers qui en découlent. Par concomitance, il faudra instruire le service comptabilité fournisseur sur l'importance des conséquences économiques liées à des réactions hâtives et non contrôlées comme la demande de redressement suivi de débits d'office, alors que la faute repose sur le voiturier. Il en sera de même avec le service des approvisionnements afin de les responsabiliser sur le devenir des marchandises en souffrance, surtout si celles-ci sont de marque de distributeur, pour envisager, autant que faire se peut, toutes solutions de sauvetage.

Dans le cadre de vente en "Départ" le Distributeur procède à l'achat de prestation de transport dont les modalités sont gérées par le service transport de sa branche Supply Chain. Ce service s'occupe de choisir les transporteurs en lançant des appels d'offres plus ou moins élargis selon l'importance du trafic à mettre en œuvre tant sur le nombre de lignes que sur le volume annuel proposé. Ce service est subdivisé en fonction de la nature du flux et de la famille de produits concernée. Dans notre exemple il s'agit du transport amont de produits alimentaires sec et frais. Cette fonction d'achat repose sur la responsabilité qu'elle engage pour le Distributeur selon la réglementation des transports en vigueur. Aussi les accords commerciaux sont précis et respectueux des dites réglementations. Il s'agira d'être concis quant à la communication opérationnelle et de souligner les conventions retenues en cas d'anomalies constatées ou de manquement au taux de service convenu. Le service achat transport prendra un grand soin à diffuser les caractéristiques des nouvelles mises en place à tous les services opérationnels et connexes et de rappeler les conventions retenues pour éviter tous malentendus quant à l'appréciation et l'opposition des anomalies constatées en réception.

Dans tous les cas, les modalités de communication avec les acteurs externes doivent être reconnues de tous les services du Distributeur. Pour chaque supports retenus, à tout type de transmission sera associé des interlocuteurs ou groupe d'interlocuteurs parfaitement identifiés. Sans omettre la duplication aux services susceptibles d'apporter des éléments de réponse ou de solution pour chaque situation détectée.

Le message sortant devra être en parfaite harmonie avec la philosophie du Distributeur et observer le cadre déontologique fixé par la direction générale. Il devra systématiquement souligner les éléments contraires au cadre préalablement convenu en opposant les sanctions prévues et ne pas inclure de décisions qui pourraient se retourner contre le Distributeur.

Quant au message entrant, il devra être analysé avec intérêt, redéfini et réorienté vers les services concernés pour préparer une réponse collégiale et concertée excluant toute faille dans laquelle l'émetteur pourrait exploiter une quelconque action à l'encontre du Distributeur sur son image ou sa politique commerciale. Il est impératif de partager les informations avant de répondre individuellement au nom d'un service d'une entité ou de l'entreprise pour éviter tout dommage nuisible aux intérêts du Distributeur.

Il faut employer le juste milieu entre l'impulsivité et la réflexion collégiale pour être le plus pointu possible dans la réponse ou l'émission d'un message avec les acteurs externes. Il faut également faire preuve d'impartialité et d'un maximum de coopération pour éviter que l'interlocuteur externe ait le sentiment d'être lésé ou subir la situation du "pot de terre". C'est l'art de la diplomatie et de la persuasion qu'il faut employer pour maintenir l'honneur et la reconnaissance de son antagoniste.

Pour éviter un rapport de force évident à l'avantage du Distributeur, il faut renforcer les recherches d'une nouvelle ère sur le thème d'une organisation de distribution pacifiée. C'est les prémices des organisations que nous avons étudié dans les chapitres précédents sur un



fond de dialogue renoué avec les PME et TPE pour construire le canal d'approvisionnement idéal dont les piliers seraient l'alliance, la coopération et la collaboration.

CHAPITRE 9 – L'avenir : réflexion prospective

Les clés du succès reposent sur la volonté des dirigeants à innover et remettre en cause les processus établis. La recherche et le développement sont des actions capitales pour pérenniser l'activité commerciale. L'innovation et la volonté d'entreprendre constituent les éléments d'une dynamique de prospérité pour conduire son activité vers un avenir prometteur avec des objectifs concrets et atteignables.

C'est la passion qui pousse l'individu à se dépasser. Les moyens à sa disposition ne sont que des supports dont ses choix judicieux permettent de construire la voie du succès..

Stimuler le désir de reconnaissance par le travail fourni pour la cause commune est le gage d'une entreprise dynamique qui peut compter sur ses collaborateurs.

9.1 – Comment développer l'empathie ?

La plus belle réussite d'une entreprise est celle de la reconnaissance de son personnel quelques soient les fonctions qu'il occupe. Nous le soulignons à nouveau : certes il est important de séduire sa clientèle mais, également, d'investir sur la satisfaction de son poumon de fonctionnement : sa masse salariale.

Il s'agit tout simplement de développer un sentiment d'appartenance doublé d'un sentiment de fierté et de réconfort. Cet accompagnement doit faire abstraction de toute promesse et de toute illusion éphémère mais plutôt s'orienter sur les bases d'une relation durable un tantinet tutorial. Un soutien qui traduit une véritable coopération par laquelle l'individu fondera un regard empreint d'avenir concret. Tout un chacun nourrit une ambition, mais privé de suivi constructif et objectif, la déception risque d'être amère et irrévocable.

C'est une prise de conscience que doit observer la direction générale, et avec l'appui d'une véritable action des Ressources humaines, elle doit chercher à développer les forces vives que les femmes et les hommes, dans leurs actions quotidiennes, s'emploient à concevoir pour améliorer les conditions d'exploitation. La DRH doit inventorier les savoir-faire, les savoir-être et les savoirs pour développer une normalisation des métiers, des qualifications et des emplois déjà en route dans toutes les infrastructures. Permettre aussi, au sein de l'entreprise, les échanges entre les services connexes pour mieux immerger son personnel dans la culture et les processus mis en place par la direction générale. Egalement investir, sans grand risque, à promouvoir des formations pour soutenir les individus au succès de leur mission.

Les dirigeants doivent reconnaître l'évolution des métiers de la Supply Chain, qui passent d'une solution de production de service à celle d'une maîtrise des coûts et des relations avec les points de vente. De même, c'est la négociation autour de la composante logistique qui



conduit en partie les relations entre les producteurs et Distributeurs avec le concours des prestataires logistiques pour atteindre des niveaux de performance insoupçonnés il y a encore une décennie. La mutualisation est en chemin et tous les acteurs de la logistique doivent acquérir les bases d'une formation enrichie des techniques modernes des systèmes d'informations, pour prendre en charge ces nouvelles missions. Le rôle des décideurs étant de valoriser tous les postes en assurant aux salariés une juste reconnaissance de leur force de travail.

Il est inconcevable de négliger les métiers de base, de laisser faire sans instruire le salarié de l'importance du poste qu'il occupe pour satisfaire le client final. Si les dirigeants prenaient conscience que tous les individus préposés aux tâches les plus subalternes de la logistique, étaient aussi des clients potentiels dans ses linéaires, ils les considéreraient sûrement sous un autre angle. Celui de la coopération, de la sensibilisation à faire de leur fonction une véritable action nécessaire pour construire et mener la chaîne des valeurs successives au succès de la mission attendue.

On ne pense pas suffisamment à se mettre à la portée des individus dans le quotidien de leur action. La définition du poste est trop banalisée et les frontières de ses prérogatives bien délimitées pour éviter toute réflexion ou toute force de proposition qui, en théorie, ne peuvent évidemment pas émaner des gens de la base. C'est un peu caricatural, mais c'est un sentiment partagé par les syndicats, et à comptabiliser le nombre de conflits qui touchent toutes les entreprises, il faut franchement que le patronat s'y penche de près et mette en place un dialogue plus ouvert et résolument axé sur la gestion des personnes, en clarifiant leurs propres responsabilités dans le travail, travail qui est véritablement une tranche de vie.

L'implication ne se commande pas, elle découle d'un comportement et d'un sentiment personnel qui prend son origine dès lors que la hiérarchie proche comme éloignée corrige son propre savoir-être. L'entreprise doit cultiver la gestion des émotions de tout son personnel, et accepter de mettre en œuvre toutes formations susceptibles de développer la confiance en soi et l'ouverture aux autres. Le stress et le harcèlement moral ont fait évoluer le comportement des individus, en ce sens, que pour baisser la pression ou la tension, il est indispensable de maîtriser ses humeurs sans brouiller le message par des actions exprimées par la colère ou toutes autres attitudes négatives. Le service des Ressources Humaines de l'entreprise est au carrefour des attentes de ses principaux clients comme la direction générale, les managers, les salariés et les partenaires sociaux. Toute son action repose sur l'efficacité, la compétitivité, l'équité, la transparence et la conformité. Il lui faut sécuriser, moderniser et rechercher des logiques de compromis et de coopérations positives avec ses partenaires susnommés.

Comprendre les limites de la formation c'est aussi se rendre compte que les acteurs prennent sur eux pour aborder le client (interne comme externe) et lui apporter des réponses à ses attentes pour servir l'entreprise. Ce ne sont pas d'argumentaires "tout prêts" dont ils ont besoin mais d'un cadre de références solide pour les aider à repérer, interpréter et relativiser les situations qui les guide dans la maîtrise de leurs émotions.

Plus la structure est importante, plus la démultiplication des services et départements impliquent des relations verticales mais aussi horizontales, source de contradictions et d'incohérences. Bien entendu, c'est au manager qu'il revient d'imaginer les moyens de les surmonter. Les organisations actuelles tendent à les maintenir en chargeant les personnes en place de prendre sur elles pour les dépasser. Comment résoudre ces problèmes, sinon d'exiger une grande maîtrise de soi de la part de tous ceux qui sont au croisement de ces problèmes et conflits ?



Et quand ces structures complexes réussissent, on a trop tendance à féliciter le leader dont les arguments ont su convaincre le comité de direction, mais on ne souligne pas assez que sans l'engagement des acteurs, aucun résultat inhérent à ses conflits n'aurait vu le jour.

Plus largement, comment peuvent fonctionner les équipes, si ce n'est parce que les acteurs qui les composent le veulent bien ? Il n'y a pas de recettes miracle, de plaisir inné à y participer qui les rend efficaces, il n'y a que des personnes qui savent jouer ensemble, et dans la complémentarité des compétences, les rôles nécessaires à la réalisation de la tâche.

Bien que le code du travail ne prévoit pas grand-chose en matière de concertation entre l'encadrement, les salariés et la direction, le service RH doit favoriser ce flux d'information naturel. Eviter d'avaliser sans discuter les choix que la direction fait, c'est de permettre aux salariés et à l'encadrement de dynamiser le pouvoir d'expression. C'est en créant des espaces de dialogue avec des règles du jeu simples que le degré d'autonomie se concrétisera dans le for intérieur des salariés en dominant la crainte, la peur et le sentiment de ne servir à rien par des forces positives comme le plaisir de faire, d'être reconnu et tout naturellement de participer à l'excellence collective.

Pour éviter le doute et la méfiance, la direction devrait prioriser une communication interne cohérente par le biais de relais pour fournir les explications à l'ensemble du personnel. Ce qui aurait pour conséquence de faire accepter plus facilement aux salariés jusqu'à faire sienne, les décisions de la direction sans raison de les mettre en cause, puisque véhiculées par des sources dont les convictions et les schémas de pensée sont semblables.

Il faut admettre qu'un référentiel commun n'est pas partagé par tous les salariés et cesser de croire à un consensus illusoire. La dimension humaine est trop complexe, mais la capacité à expliquer et exposer les buts sont à la portée de toute direction générale désireuse de coopérer sans systématiquement imposer sa ligne de conduite. La diversité des sens que prend le travail pour chaque individu doit faire partie et s'intégrer dans le processus des évaluations individuelles.

Il ne suffit pas aux dirigeants de penser et de vouloir faire adhérer leurs troupes aux buts et valeurs de l'organisation qu'ils dirigent, forts des conseils de grands cabinets pour essayer de changer la culture de leurs salariés à grands renfort de communication ou de formation. Non, il faut qu'ils observent ce droit au dialogue, qu'ils acceptent la critique constructive face aux situations concrètes, pour finalement, s'apercevoir que les acteurs qu'ils dirigent, sous des angles de réflexion différents, réagissent exactement comme eux pour construire la pérennité de l'entreprise.

Le partage des valeurs est indispensable pour mieux exploiter le changement et concourir à sa réussite.

Un salarié qui sait ce qu'il fait est une personne capable de comprendre les contraintes de sa fonction et réagir face à un problème donné. Ainsi, donner l'occasion aux collaborateurs de valoriser leur savoir faire par le transfert de la connaissance en interne est une autre source de motivation indispensable.

9.2 – Les femmes et les hommes : Formation, Information et Valorisation



L'employeur comme ses salariés a besoin d'être formé pour améliorer sa performance en matière de management et de développer un nécessaire esprit pionnier pour dynamiser son entreprise, et inculquer ce même esprit de compétitivité à ses proches collaborateurs et à l'ensemble du personnel.

La position de leader est indispensable pour motiver les troupes et insuffler un comportement de compétiteur : expliquer aux salariés les bases du maintien de cette action pour répondre à l'évolution des coûts (en particulier celui des énergies), à la concurrence pour rester dans le marché et aux réglementations nationales ou européennes qui modifient le traitement et l'exploitation du secteur d'activité. Ce programme s'inscrit dans le registre de la formation et témoigne de la stratégie de réactivité et d'adaptation de l'entreprise face au marché.

Les exemples pour se démarquer sont de plus en plus orientés, en ce début de troisième millénaire, sur la volonté de concourir à la protection de notre planète. Avec des incitations gouvernementales comme la loi Grenelle 2 qui prévoit d'informer le consommateur du niveau de carbone de chaque produit acheté, c'est toutes les entreprises qui sont concernées pour réduire les déchets, la consommation d'énergie et le gaspillage. D'où un critère de réputation environnementale de plus qui s'ajoute à celui du délai et de la qualité.

L'accompagnement est une première intention, louable et sincère, pour mettre en confiance, transmettre les savoirs et enseigner le savoir être. Cette volonté de conduire son personnel dans l'efficacité et l'efficience révèle l'engagement de l'employeur à tenir ses promesses.

Tout le monde serait gagnant, les salariés privilégieront la fidélité et ne tenteront pas une nouvelle expérience à l'extérieur, les employeurs éviteraient les difficultés de recruter dans un vivier de postulants de plus en plus touchés par le chômage de longue durée. Les catégories d'emplois logistiques sont très dépendantes de la nature de l'entreprise et de son éthique et le manque d'expérience des candidats pour la mise en condition est donc très coûteux d'autant que les parties n'ont pas encore assez de recul pour décider de leur collaboration.

La promotion interne favorise l'action de formation professionnelle et suscite une prise de conscience du personnel. Mais tout reste dans l'art d'informer et aider le personnel à fixer des choix face à l'ensemble des opportunités professionnelles. L'objectif du service des ressources humaines est donc de faire "connaître" le calendrier de ces promotions sociales. Cette dynamique favorise le comportement global du personnel à l'égard de l'établissement et maintient ce sentiment d'être utile. Dans le temps, le personnel gardera confiance quant à la manière de l'entreprise à piloter sa propre gestion de carrière.

Cette mesure permet efficacement à l'employeur de faire face au vieillissement de ces salariés et de fournir les efforts nécessaires afin de promouvoir davantage en puisant dans ses propres ressources, plutôt que de s'orienter systématiquement au recrutement externe. L'employeur pourrait également favoriser la mixité générationnelle de ses équipes et permettre aux seniors d'être encore plus utiles pour partager les savoirs et surtout les transmettre. Ce qui amènerait les entreprises à soutenir les seniors, qui ont atteint l'âge d'ouverture du droit à une pension de retraite, dans la mise en place du dispositif dit de retraite progressive ou "cumul emploi-retraite".

Dans les décisions de recrutements la qualification ne s'appuie pas nécessairement sur des parcours scolaires déterminés, mais plutôt sur l'expérience et la motivation. C'est la raison pour laquelle l'apprentissage et le contrat de professionnalisation se développent dans les entreprises. Car si le choix du candidat n'est pas très révélateur au début de la mission, c'est



le comportement et l'implication qui feront la différence et donnera davantage lieu à des intégrations en CDD voire en CDI.

A fortiori, quand il s'agit de promouvoir son personnel en lui permettant de suivre une formation aboutissant à un diplôme dans le cadre de sa mission professionnelle, l'employeur est en phase avec sa politique de promotion. Encore lui faudra-t-il allouer les postes vacants aux candidats ayant apporté un maximum d'implication et de motivation pour évoluer au sein de l'entreprise.

L'individu doit également consacrer du temps à sa propre réflexion d'avenir. S'interroger sur les possibilités de formation tout en conservant son poste. A une bien moindre échelle, il adoptera les mêmes mesures qu'une entreprise, à savoir se remettre en cause sur les choix de sa carrière, les moyens d'y parvenir et la volonté de se tourner vers les autres.

La formation professionnelle est un puissant moyen pour progresser, enrichir ses compétences et mettre à jour ses acquis. Pour ne citer qu'un des centres les plus célèbres, nous mentionnerons le CNAM, (Conservatoire National des Arts et Métiers), qui accueille tout individu pour être formé pour tout types de compétences depuis les bases scolaires jusqu'au diplôme d'ingénieur.

9.3 – La pénibilité au travail : physique et psychique

L'employeur a l'obligation de préserver la santé et la sécurité de ses salariés. Largement encadré par la réglementation sociale nous nous intéresseront qu'aux dispositions innovatrices qu'entreprennent certaines entreprises pour apporter le confort et la sécurité à l'ensemble de son personnel. Le secteur de la logistique, avec le transport, est très soumis aux difficultés d'exécution des tâches en entrepôt ou sur la route. Il en est de même avec le stress provoqué par le délai des actions s'imbriquant les unes aux autres, les amplitudes de service des prestations assurées 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 et l'attente du chef de service ou du client.

Une grande part des actions repose sur la formation préventive des risques dont les postes de travail concernent un large public d'employés peu ou pas qualifiés. C'est le cas du Certificat d'Aptitude à la Conduire En Sécurité (CACES) avec sa hiérarchie de niveau pour utiliser les engins de manutention en entrepôt. Pour les conducteurs routiers, en plus de leur permis de conduire Poids Lourds C, C1 et E, il leur faudra être titulaire de la Formation Initiale Minimale Obligatoire (FIMO) et de la Formation Continue Obligatoire de Sécurité (FCOS).

Il reste aussi certaines formations liées à la spécificité des postes de travail allant de la manutention au stockage, de la préparation de commande à commande vocale ou des tâches administratives sur informatique.

Plus l'employeur observera un degré de formation pointu, plus son risque d'accident du travail sera proche de zéro. C'est également une forme de valorisation des postes de travail et des employés qui les occupent. Ce sera encore le cas lorsque l'entreprise investit dans un matériel moderne et adapté aux contraintes fixées par l'Inspection du Travail quant au poids et hauteur des charges à manutentionner.



En général, la hauteur des palettes ne doit pas excéder 1,80 mètre et nombreux chargeurs et distributeurs, avec le concours des prestataires logistiques et transporteurs, se sont penchés sur ce point qui, au premier abord était surtout anti économique. Les carrossiers industriels ont donc proposé des matériels évolutifs comme les barres escamotables qui permettent de charger un ensemble routier sur des niveaux de hauteur différents. D'autres ont privilégié des ensembles à double ponts permettant un seuil de chargement de 1.80 utile et augmentant de 20 palettes de format 80x120 la capacité d'une semi-remorque standard de 33 palettes. Par cette optimisation c'est encore des heures de productivité de gagner, de la fatigue en moins pour ne plus travailler les "bras en l'air" et des heures de conduite réduites permettant aux équipages de travailler sur des amplitudes plus courtes.

Les solutions techniques sont insondables pour diminuer cette pénibilité physique, tant du point de vue de la profession que de celui des représentants du personnel. Ensemble, employeurs et membres du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) doivent mettre en place les mesures de prévention pour diminuer les problématiques liées aux "Troubles Musculo-Squelettiques" (TMS) et, faits plus récents, le stress et les tensions relationnelles. Cette coopération est incontournable pour maintenir un niveau satisfaisant des conditions de travail et jouer davantage la proximité avec les salariés pour apporter des aides concrètes et personnalisées

La mise en place de challenges sécurité est très efficace pour prévenir les risques et améliorer les gestes et postures. Cette action mobilise l'ensemble du personnel et chacun devient acteur de l'amélioration de la santé et de la sécurité. C'est aussi un formidable vecteur pour assurer la réflexion en travail d'équipe et l'occasion d'annihiler les barrières hiérarchiques le temps de la conception du projet.

La lourdeur des procédures internes, comme règlementaires, est sujette à la démotivation collective. Pour la combattre il faudra, pour l'encadrement et les ressources humaines, faire preuve de réactivité pour redonner l'envie et le plaisir de travailler ; faire preuve de délicatesse et de vigilance pour identifier les signaux assez subtils et discrets des employés. La nature humaine nécessite l'attention, la compréhension et la reconnaissance pour envisager de maintenir la cohésion d'équipe et une relative solidarité dans l'entreprise.

Comme tout être humain, les patrons ne sont pas non plus à l'abri du stress lié à la profession dans ce qu'elle exige en termes d'obligation de résultat sur la qualité, le respect des délais et du bénéfice des exercices qui doit se maintenir d'années en années. Pérennité des contrats, concurrence exacerbée, gestion du personnel et exigences règlementaires, sont autant de phénomènes qui développent l'angoisse, le surmenage et l'insoutenable sentiment d'échec et/ou de culpabilité. Ces risques psychosociaux (RPS), auxquels sont confrontés les patrons, ne sont pas encadrés par les organismes gouvernementaux comme la CRAM ou la médecine du travail, puisqu'ils n'agissent que pour les salariés.

Résultat, le patron est seul et doit faire preuve de lucidité et de décision objective tout en conservant un sentiment de grandeur puisque faiblesse et fragilité restent incompatibles avec sa mission de leader. Problème : s'ils ne sont pas aussi solides qu'ils devraient l'être, c'est l'ensemble du personnel qui ressentira ce stress et toute l'entreprise en souffrira.

Il est donc capital d'affronter et reconnaître cette réalité, de remettre en cause l'organisation et de communiquer avec ses collaborateurs et son personnel. Regagner la confiance, la satisfaction et l'épanouissement pour, ensemble, construire l'avenir et stopper la souffrance et le mal-être. Il faut donc appréhender les exigences de la profession, démontrer en interne que toutes les mesures sont mises en avant pour sensibiliser les donneurs d'ordre et clients



de l'entreprise, que les techniques de l'accélération des flux doivent tenir compte des liens de cause à effet qui agiront implicitement sur l'organisation du travail et le management.

C'est toute la dimension de diplomatie que doivent faire preuve les dirigeants ou décisionnaires pour faire reconnaître la coresponsabilité de son client sur ces risques inhérents à ses exigences. Faire quasi abstraction de la notion de temps et de la gestion des aléas est un début de preuve du délit d'entrave aux règles élémentaires de sécurité et des conditions de travail.

Pour éviter les conséquences d'une décision qui prône la productivité kilométrique ou la pression temporelle dans le rendement des tâches, il est indispensable que les acteurs travaillent à livre ouvert sur leurs responsabilités et ouvrent le dialogue collaboratif plutôt que d'exiger seul, dans leur coin. Seule cette méthode permettra une résolution des difficultés liées aux problématiques de la gestion des flux auxquelles la Grande distribution est confrontée.

Enfin, une communication externe sur les actions en terme de résolution des problèmes liés aux risques de la profession, induit aux clients et prospects une certaine dynamique qui ne laisse pas indifférent. D'autant qu'à y regarder de près ces risques induisent des pertes relativement importantes quant à l'absentéisme, la dégradation de la productivité et du climat social et la démotivation qui suscite le "turn-over".

9.4 – Mutualisation et Partenariat : impacts positifs pour le Développement Durable

L'optimisation est le principal facteur de la résolution des problèmes rencontrés tant sur le plan économique que social. La réduction des coûts, la remise en cause des procédures existantes et la volonté d'améliorer les conditions de travail sont des atouts pour concourir à la protection environnementale et répondre efficacement aux directives gouvernementales liées au Développement Durable.

Tous les corps de métiers sont concernés, a fortiori la logistique qui est un grand consommateur d'énergie par ses installations et surtout par le déplacement des marchandises. Pour les infrastructures on parle de certification de Haute Qualité Environnementale (HQE) et pour le transport on cherche à limiter les émissions de CO₂. La documentation fait aussi l'objet d'études de substitution pour réduire la consommation du papier en développant des outils pour dématérialiser les bons de commande, les factures et autres supports commerciaux comme les prospectus.

Les normes nationales comme européennes sont en marche, et nombre d'entreprises s'investissent pour atteindre les objectifs de diminution des émissions de gaz à effet de serre. C'est le cas de la charte "Objectif CO₂" qui sensibilise les prestataires logistiques et les transporteurs routiers à se fixer un objectif chiffré sur un délai de 3 ans en agissant sur le choix des véhicules, des carburants, la formation des conducteurs et l'organisation des flux.

Les grandes entreprises développent des politiques engagées pour démontrer leurs participations au respect de la planète et de l'environnement. C'est également un plan de communication pour séduire une clientèle attentive aux implications écologiques de ses fournisseurs. Dans le secteur de la logistique, les clients, notamment donneurs d'ordre



réclament les bilans carbone dans leurs appels d'offres et orienteront leur choix à un niveau pratiquement équivalent à la notion de prix des prestations et de leur qualité.

Depuis une décennie, l'association de l'immobilier logistique, l'AFILOG, développe une série de campagne pour certifier les nouvelles implantations logistiques avec de nouveaux référentiels. Cette association représente en une seule entité tous les métiers du Supply Chain et de l'immobilier logistique et compte aujourd'hui parmi ses membres des grands noms qui de près ou de loin évoluent dans le secteur de la logistique comme STEF-TFE, POMONA, DHL, GEODIS ou EDF, BUREAU VERITAS, MARCHE INTERNATIONAL de RUNGIS, SOGARIS, PROLOGIS, AXA.

Les constructeurs de véhicules industriels sont les premiers impactés par l'évolution des normes comme l'EEV (Enhanced Environmentally friendly Vehicle) encore plus stricte que la norme Euro V. L'innovation passe également par les motorisations hybrides comme l'exemple de CARREFOUR qui lance une première série de test avec son véhicule, un porteur de 19t de marque RENAULT, propulsé par un moteur thermique et électrique, destiné à la distribution urbaine entre sa plate-forme en banlieue Sud et deux magasins à la périphérie de la capitale et intramuros. L'enseigne LIDL a porté son choix sur des véhicules silencieux répondant à la norme PIEK certifiant une émission de bruit inférieure à 60 decibels. Ces véhicules sont destinés à la livraison en zone urbaine et répondent aux particularités de l'appel d'offres du hard discounter. Tout comme CASINO et CARREFOUR qui ont lancé des programmes similaires dans le cadre du Club Déméter.

Les enseignes développent avec les prestataires logistiques des schémas d'approvisionnement utilisant des modes de transport multi modal comme le fer ou le fluvial. C'est l'exemple de DANONE, CARREFOUR et ID LOGISTICS qui répondent à la préoccupation commune de réduire l'emprunte carbone. Une approche environnementale qui s'appuie sur une collaboration avec des règles de gestion économiques pour optimiser les stocks et le transport du secteur des liquides où la variation saisonnière est très forte, notamment dans le Sud-est de la France. Région dans laquelle est mis en place ce projet de partenariat qui est baptisé Entrepôt Mutualisé de Consolidation Aval (EMCA) car les trois acteurs vont partager la surface d'entreposage pour le compte d'autres enseignes dont les stocks sont toujours la propriété de l'industriel. Ainsi, l'industriel, depuis ces centres d'embouteillage, peut désormais justifier l'utilisation de train complet pour approvisionner ce centre de consolidation.

Quelques soit la taille des entreprises, les solutions d'organisation des flux est un véritable tremplin pour fédérer les acteurs et concourir à de véritables et pertinentes collaborations. De répondre efficacement à la réduction des pollutions en tous genres. Cependant le facteur temps est mal apprécié, tronçonné comme des actions industrielles qui s'imbriquent les unes aux autres il ne correspond pas aux attentes théoriques que s'obstinent à mettre en place les gourous de la Supply Chain. Le risque zéro est inatteignable dans la partie la plus exposée aux aléas de toute nature : le déplacement physique des marchandises par voie de surface.

Nous l'avons mainte fois illustré dans ce mémoire, la gestion du délai de transport n'est pas une science exacte et il faut cesser de penser le contraire. Ce qui manque aux organisations actuelles c'est la temporisation, la faculté de prévoir l'élément perturbateur et réellement entreprendre une exploitation spécifique pour "détendre" la rigidité des flux d'approvisionnement qui sont incompatibles aux événements naturels ou aux erreurs humaines.

Avec le développement des marques de distributeurs, c'est un risque supplémentaire quant aux pertes financières liées à l'impossibilité pour le détenteur de procéder à un sauvetage,



puisqu'il lui faudra l'indemniser d'un tiers de sa valeur pour compenser l'interdiction de la vente.

Nous l'examinerons avec plus de détail dans le prochain § mais la plupart des contrats qui lient les donneurs d'ordre aux transporteurs sont exempts de dérogation de certains points du CTT. En conséquence, les retards, manquants voire dégradation de la marchandise sont encadrés par la loi et protège le transporteur quant aux limites de responsabilité face à la valeur réelle de la perte constatée.

Il est donc indispensable et incontournable pour les donneurs d'ordre de réviser l'exploitation de leurs outils d'approvisionnement et de développer une sorte de "plan B", afin d'éviter des pertes colossales de marchandise qui restent en "fin de non recevoir" et finissent généralement en destruction, y compris les produits non périssables à limite de conservation plus ou moins éloignée dans le temps.

Cette organisation d'approvisionnement assise sur le "juste à temps" est incompatible avec la réalité. En ce sens que les retards de plus de 30 minutes conditionnent des refus catégoriques sans possibilité de reconduire la commande au lendemain ou dans la journée même de la livraison. Résultat : les linéaires restent vides et la valeur de ces ruptures, dans le cadre de vente en départ, n'est pas opposable à l'industriel, et le transporteur se couvrira par les articles du contrat type, notamment l'article 21 qui prévoit qu'en cas de retard seul le coût du transport est remboursé et la marchandise reste sous la responsabilité du donneur d'ordre quant à son devenir.

Nous estimons à plus de 5% le volume de rupture en linéaire et par voie de conséquence la perte de valeur correspondante. C'est dix fois plus que le taux de litige d'un transporteur assurant une vigilance moyenne sur les erreurs de son exploitation.

Le pire des situations survient avec les cas de force majeure qui exonèrent les transporteurs comme les intempéries, les manifestations sur le domaine public ou les mouvements sociaux sur les sites mêmes de l'enseigne. L'impératif de maintenir le chiffre d'affaires à tout prix assorti d'une relative inertie des outils d'approvisionnement ne permet pas de retarder voire de supprimer les commandes en cours. Les marchandises sont perdues et aucun acteur n'est responsable de ces pertes qui restent en souffrance pour le donneur d'ordre.

Les décisionnaires de tous les acteurs de la logistique, avec le concours des associations professionnelles, élaborent des stratégies de coopération de mutualisation ou toutes autres formes de collaborations pour optimiser et réduire les coûts par des économies d'échelles réelles. Les objectifs communs sont soigneusement étudiés pour répondre au marché faire face à la concurrence et, actualité oblige, à la protection environnementale.

Mais curieusement, aucun d'entre eux n'envisage de partager les responsabilités en cas de dysfonctionnement et encore moins de participer au sauvetage des marchandises concernées. D'aucun statuera sur son périmètre et apportera la preuve de la cession au tiers qui endosse la responsabilité sur son action, et ainsi de suite.

Dans la complexité du flux tendu et la rigidité des procédures qui l'encadrent il est urgent de pallier à la problématique du temps. D'autant que les supports de communication sont efficaces pour véhiculer l'alerte en temps réel de l'aléa qui ne permet plus d'atteindre l'horaire de rendez-vous. Cette réactivité doit permettre au destinataire d'organiser son travail sans délai pour absorber cette contrainte et donc éviter une rupture et l'insatisfaction du client final.



C'est la mise en place de moyens de substitution qui favorisera la continuité du flux en injectant les ressources nécessaires pour absorber ces aléas, pourvu que l'acteur qui en est responsable réagisse en temps réel. Il est inconcevable de ne pas pouvoir corriger les différés de livraison de quelques heures quand on en est averti avant l'heure limite de réception. Il en est de même quand il s'agit de retard de production, voire d'un retard de l'édition des commandes du Distributeur liés aux bogues informatiques ou au propre retard de ses points de vente.

Les décisionnaires doivent avoir l'impérieuse fermeté d'exiger des concepteurs de systèmes informatiques, la programmation de solutions de substitution de l'organisation initiale. Les acteurs de la chaîne logistique sont potentiellement sujets à commettre des erreurs qui, aujourd'hui, sont sanctionnées par une "fin de non recevoir" sans appel. Il faut tout simplement concevoir un modèle de régularisation dont l'acteur présumé responsable doit en supporter le coût de fonctionnement. Cet acteur acceptera de loin à supporter une charge exceptionnelle, plutôt que d'être acculé à rembourser la valeur de la marchandise en souffrance. Pourvu que ses propres dysfonctionnements s'inscrivent dans l'exception et non pas dans la répétition.

C'est à ce prix que les gaspillages seront une fois pour toute résorbés. A ce prix, que les clients évoluant dans les rayons auront la satisfaction de disposer de tout ce dont ils ont besoins et de n'être contraints qu'à l'embarras du choix. A ce prix, enfin, que les protagonistes ne culpabiliseront plus devant la destruction de ces produits alimentaires qui font cruellement défaut à certains membres d'une société défavorisée.

9.5 – Évolution de la Règlementation du TRM et relation tripartite entre chargeurs, transporteurs et distributeurs

La plupart des donneurs d'ordre du secteur alimentaire, et plus particulièrement de celui des produits frais, sont obnubilés et polarisés par la sacro sainte notion de flux tendu. A un point tel, que le chronomètre devient l'outil de référence des prestations logistiques et surtout de l'amplitude des transports.

Sur l'ensemble de la chaîne des acteurs, ceux qui sont en contact avec le consommateur, ou plus justement sous ce prétexte, sont les enseignes de la Grande distribution qui n'hésitent pas à exiger l'impossible pour faire respecter les procédures d'approvisionnement, aussi bien auprès de leurs collaborateurs, qu'auprès des interlocuteurs externes. L'obsession du temps les aveugle sur les conséquences d'une pression omniprésente négligeant, ou pour le moins n'observant pas, la prévention des règles élémentaires de la sécurité et du management.

Quelques soient les accords de coopération ou de mutualisation, GMS, chargeurs et prestataires logistiques, ne prennent pas suffisamment de recul pour évaluer les risques liés aux aléas du déplacement physique des marchandises. Ils ont du mal à reconnaître, ou pour le moins, à intégrer cette notion qu'ils considèrent plutôt proche de zéro. Comment peut-on encore persister à croire en cette vision quand aujourd'hui nous sommes quotidiennement les témoins des aléas d'ordre naturel ou humain de tout ce qui bouge dans le monde et plus proche de nous, sur nos axes de communication.

Ces acteurs qui ont, à en croire les communiqués médiatiques, toutes les peines et difficultés inimaginables pour motiver et soutenir leurs personnels par des politiques sociales



objectives, s'autorisent à être en droit d'attendre des prestations d'excellence de la part des transporteurs routiers de marchandise. Comme si ce secteur d'activité était divinement protégé et épargné des risques naturels et sociaux.

Ceci est d'autant plus étonnant que plus de la moitié des GMS, chargeurs et prestataires logistiques, affichent d'accablantes méconnaissances des règles de transport et imposent des méthodes de travail qui ne sont guère compatibles aux dispositions du contrat type et du Code de Commerce. Navrant, également, de constater qu'ils ne favorisent pas non plus la résolution sereine des problèmes et encore moins la nécessaire concertation avec la profession pour ouvrir le dialogue.

Le fait que ces donneurs d'ordre ignorent ou feignent de méconnaître cette réglementation conduit les professionnels du TRM à occulter la vigilance interne et à lâcher la pression sur leurs personnels quant au suivi des procédures. En résulte une guerre des nerfs quant à l'indemnisation des litiges sur fond de limites de responsabilité ou d'indemnités à concurrence du remboursement des coûts de transport en cas de retard à la livraison. Dossiers âprement défendus par leurs services après vente assorti, pour les transporteurs de taille importante, du soutien de leur service juridique musclé.

Revendications contrôlées par le cadre juridique actuel, dont les donneurs d'ordre ne peuvent l'ignorer et donc s'en exonérer. D'autant que la plupart d'entre eux sont surtout les destinataires et qu'aux termes de la loi, sont également partie prenante et surtout engagés par les manquements qui leur sont imputables.

Parmi les problèmes qui opposent donneurs d'ordre et transporteurs, celui du temps d'attente est crucial et démontre encore de nos jours le profond déséquilibre du rapport de force à l'avantage de la GMS. C'est un véritable "casse-tête" pour le transporteur, astreint devant la loi de rémunérer son personnel, cette charge induit un véritable manque à gagner lorsqu'il ne le répercute pas à son client. Cela signifie que le prix convenu de la prestation de transport n'est pas le prix juste et qu'au bout du compte, il peut faire défaut dans le compte de résultat du transporteur.

Pourtant encadré par le législateur, ces frais annexes sont difficilement opposables sans avoir pris le soin de le faire figurer dans les conditions générales de vente ou les chartes spécifiques avec le client. Cette facturation des temps d'attente requiert une excellente organisation sur la connaissance des plages horaires d'évolution, de l'équipement de système informatique embarqué et du degré de discipline de l'équipage d'indiquer ces éléments sur leur feuille de route. Reste aussi que cette action repose sur la détermination du dirigeant et sa volonté d'engager le dialogue avec ses clients pour les sensibiliser.

L'importance du poids des transporteurs dans l'organisation logistique, et la nécessité de composer avec eux, force les donneurs d'ordre à intégrer les paramètres d'une logique de négociation et d'être conscient des enjeux et marges de progrès qu'il faut mettre en œuvre. Il ne sera plus question d'appliquer des politiques logistiques fondées sur la quête des coûts les plus bas où sont reléguées les règles incontournables liées à la sécurité, à l'hygiène et au respect des salariés du transport routier. Ceci est aussi valable vis à vis des prestataires logistiques qui traitent les opérations de réception et de préparation de commande.

Notons au passage, que les prestataires logistiques ont tendance à imposer aux transporteurs la méthodologie appliquée en interne par le Distributeur. En ce sens, que contrôlé par le donneur d'ordre, le prestataire logistique "aligne" les ressources humaines et matérielles en fonction du cahier des charges qui le lie avec son client. Souvent tiré vers le bas, ces moyens ne sont pas dimensionnés pour absorber la masse de volume qui se



présente à l'entrée de la plate-forme. En résulte des embouteillages qui créent de l'attente, et une intimidation plus ou moins affichée pour contraindre les équipages à participer aux phases de déchargement jusqu'au tri des palettes par secteur d'activité quand le chargement du véhicule est optimisé.

Pourtant en complète contradiction avec la réglementation, en particulier le risque d'accident du travail, les prestataires se rétractent derrière les éléments contractuels qui les lient avec l'enseigne, comme la livraison de palettes homogènes par secteur d'activité ou de famille de produits dont les colis sont triés par référence.

Cette ambiguïté repose sur un manque évident de concertation avec les professionnels du transport. C'est le contexte du "silotage", des études de faisabilité restreintes aux seuls acteurs impliqués par les tâches liées à la préparation de commande et la livraison des points de vente.

Aujourd'hui, dans un contexte économique toujours sensible, avec une normalisation de plus en plus précise quant aux questions environnementales, sociales et sociétales, les associations professionnelles des transporteurs, par exemple l'UNTF, mettent en avant les conséquences de charges de travail incompatibles à la réglementation que subissent leurs adhérents. Pour éviter les tensions qui affectent inéluctablement la performance des entreprises de transport, elles s'engagent à susciter le dialogue avec les industriels et les enseignes en direct ou par le biais de délégations professionnelles comme l'ANIA ou la FCD.

Le rapport de force entre acheteurs purs et durs de la Grande distribution et les transporteurs ne favorise pas le dialogue. Malgré l'encadrement des lois Gayssot et Perben et l'application de l'indexation gazole prévu par la loi du 5 janvier 2006, les donneurs d'ordre résistent aux tentatives d'augmentation des tarifs de transport.

Aussi les transporteurs abandonnent les offres globales et abordent plutôt l'étude détaillée des coûts par relation en déterminant la pertinence de l'équilibre des flux, les conditions d'exploitation, et le degré d'exigence du taux de service. Peut-être est-ce ici une nouvelle tendance pour renverser le rapport de force.

Autant les transporteurs sont attentifs à faire entendre le périmètre de leurs prérogatives en appliquant le contrat type de transport, autant il est important pour le donneur d'ordre d'examiner de prêt ces conditions de prestation. Pour regagner la confiance des transporteurs, chargeurs, enseignes et surtout les prestataires logistiques, doivent s'investir pour mieux comprendre la réglementation routière. Ils devront accompagner leur personnel, confronté aux transferts de responsabilité, pour leur inculquer le respect des procédures de cession ou de prise en charge.

De concert avec les transporteurs les donneurs d'ordre devront prévoir, ensemble, les dérogations de trois points du contrat type pour les responsabiliser quant aux impératifs du flux tendu tout en leur accordant la validation d'un coût de prestation juste.

En premier lieu, la quantité des colis palettisés sera clarifiée avec l'obligation d'un contrôle contradictoire lors de l'enlèvement et de la livraison. Les limites de responsabilité, en cas d'anomalie, reposeront sur la notion de la palette dite "comptable" c'est à dire au colis, ou "non dénombrable" avec bande de garantie de l'industriel, c'est à dire considérée comme un colis. Les valeurs feront l'objet d'un système de déclaration validé par les deux parties.

En second lieu, le respect des horaires sera assorti d'une communication en temps réel avec la mise en place des indemnités spéciales à la livraison. Quand l'aléa constaté empêchera le



voiturier à se présenter à plus ou moins une demi-heure de l'horaire contractuel, il devra informer le client et appliquer les modalités contractuelles. A défaut de communication motivée par une traçabilité écrite le voiturier restera responsable du devenir des colis en souffrance.

En dernier lieu, il aura l'obligation de présenter les bordereaux de livraison de l'expéditeur et de porter sur la lettre de voiture les références de la commande du donneur d'ordre avec la mention : "*bordereau de colisage annexé à la présente lettre de voiture*".

Le chargeur aura l'obligation de prendre en charge le véhicule dès son arrivée à l'heure convenue, de permettre à l'équipage d'assister au chargement et de lui remettre la documentation et les références du donneur d'ordre.

Enfin, le destinataire plate-forme devra observer, avec un degré d'indulgence propre à la situation, un accueil respectueux de l'équipage, de lui permettre d'assister au déchargement et de lui remettre la liasse documentaire dans l'heure qui suit l'approche ou dès la fin de la livraison. Il notifiera, sur la lettre de voiture globale, l'horaire, la température ambiante du véhicule, la quantité d'unités de chargement totale, le nombre d'unités au sol ainsi que le degré d'intégrité du lot complet.

Le destinataire aura un délai supplémentaire, mais raisonnable, pour identifier les anomalies constatées a posteriori du départ de l'équipage. Il inscrira les réserves circonstanciées sur chaque lettre de voiture individuelle en parfaite harmonie avec celles portées sur la liasse récapitulative. Il les transmettra au voiturier par tout moyen de communication avec traçabilité de l'envoi.

La notion de collaboration prendrait toute son importance et ses lettres de noblesse, si les acteurs de la logistique prenaient le soin de participer à une table ronde pour mettre à plat les impératifs économiques de la réorganisation des flux.

Avant tout, les acteurs démontreraient leur volonté à faire preuve de compréhension avec leurs partenaires et leurs personnels respectifs.

Ensuite ils prendront le soin d'être attentifs aux contraintes imposées par la réglementation et celles liées aux activités des acteurs pour tenter de mettre sur pied une organisation globale qui réponde aux besoins de chaque partenaire.

Le fait de se mettre à la portée des autres partenaires développerait le sentiment d'une coopération fondée sur le partage et la conception de construire un avenir solide pour pérenniser la santé financière des acteurs pour satisfaire les clients, les actionnaires et les salariés.

En définitive, en guise de mots de la fin, un monde idéal où la gestion des flux d'approvisionnement concernerait tous les partenaires logistiques dans une étude globale permettant à chacun d'avoir le plaisir de s'y investir, motivé par la passion et le goût du travail bien fait.



CONCLUSION

L'ambition de ce mémoire, à l'instar d'une préparation à une certification ISO, est de déterminer les bonnes pratiques du transfert de responsabilité lors des échanges commerciaux entre les industriels et/ou producteurs, les prestataires et la Grande distribution ainsi que les nouvelles pratiques à mettre en œuvre en interne, entre les services connexes.

Analyse et préconisations de solutions reposent sur une profonde mais nécessaire refonte des comportements de tous les acteurs tout au long du processus de ces échanges.

Les "corporations" de toute la chaîne logistique devront être partie prenante de cette transformation pour atteindre le seul objectif : satisfaire le client du client. Il n'est plus question de savoir uniquement qui est responsable de quoi, mais plutôt de connaître les méthodes permettant d'être plus efficaces ensemble et pour l'avantage économique de tous. Responsabiliser un acteur n'est guère un fardeau, mais peut-être le recentrage d'un cœur de métier. Accompagner la responsabilité en communiquant mieux est une piste à ne pas négliger.

Nous avons, peut-être, l'innocence de croire en un monde professionnel idéal où l'art d'y parvenir n'est pas seulement de modifier les systèmes d'information, mais plutôt de sensibiliser chaque personnel sur "l'action collaborative".

En développant l'incontournable nécessité d'appartenance et de fierté individuelle, notre réflexion est résolument orienté vers l'empathie et la nécessité de faire naître, en chaque acteur, le désir de s'impliquer avec des idées partagées, réfléchies et cautionnées par les référents de la profession. Ainsi, ne jamais oublier que nous travaillons avec des Hommes avant de travailler avec des entités est un gage de réussite dans les affaires.

Cesser d'agir sous la contrainte ou l'intérêt individuel est une première étape pour concentrer nos efforts sur l'exécution des tâches dans les règles de l'art, véritable action salvatrice pour maintenir les marges et gratifier la reconnaissance individuelle. La Chaîne Logistique ne peut être plus forte que le plus faible des maillons qui la composent ; renforcer chaque maillon sans négligence permet donc d'assurer la pérennité des affaires pour tous les partenaires commerciaux.

La fin justifie les moyens. Encore faut-il franchir le pas et se convaincre de mener un "combat" pour convaincre et non pour vaincre... mais cette fois-ci de l'intérieur ! Le règlement des dysfonctionnements à l'échelle sociétale (externe) passe par la résolution des problèmes sociaux (internes à l'entreprise).

Il n'y a pas d'action plus puissante que celle menée par des équipes motivées, véritables ambassadeurs de l'entreprise, pour convaincre le chaland de lui rester fidèle. Apporter la connaissance et la raison du travail fournie par chacun est la clé pour que tous les collaborateurs tendent vers l'objectif commun.

Et cela se mesure pour toutes les "corporations", qu'elles soient sociales ou sociétales.



TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	- 2 -
PREAMBULE	- 3 -
Sommaire.....	- 4 -
PARTIE I.....	- 7 -
40 ANS D'EVOLUTION DES FLUX D'APPROVISIONNEMENT DE LA GMS	- 7 -
CHAPITRE 1 – Un nécessaire retour en arrière	- 8 -
1.1 – Rappel des premières organisations	- 8 -
1.2 – D'une première évolution des flux aux réflexions logistiques les plus abouties	- 10 -
1.3 – Cas d'absorption et de fusion de la GMS	- 13 -
1.4 – Les évolutions	- 15 -
CHAPITRE 2 – Du chaland « captif » au consommateur aguerri	- 16 -
2.1 – Les limites de l'éducation du consommateur dans une situation de réduction du pouvoir d'achat.....	- 16 -
2.2 – La concurrence exacerbée	- 18 -
CHAPITRE 3 – La réaction des producteurs et des fournisseurs.....	- 19 -
3.1 – Du producteur esclave au producteur affranchi.....	- 19 -
3.2 – Des choix d'approvisionnement géographiques discutables.....	- 22 -
3.3 – La diminution des marges des fournisseurs et des prestataires de service logistique et transport.....	- 23 -
3.4 – Faire ou faire faire, choix économique et qualitatif	- 25 -
PARTIE II-LES DYSFONCTIONNEMENTS	- 28 -
CHAPITRE 4 – Constats et observations	- 29 -
4.1 – La promotion : la fonction transport occultée.....	- 29 -
4.2 – Ruptures et retards chez le fournisseur industriel et/ou le producteur	- 30 -
4.3 – Retard du transporteur.....	- 31 -
4.4 – Aléas de ressources chez le transporteur	- 33 -
4.5 – Saturation en entrepôt du distributeur	- 34 -
4.6 – La fonction transport et ses impondérables.....	- 35 -
4.7 – L'incontournable système informatique	- 37 -
CHAPITRE 5 – Les dérives des acteurs	- 39 -
5.1 – Les arguties du fournisseur	- 39 -
5.2 – Pression économique du distributeur	- 41 -
5.3 – Le transfert de propriété	- 43 -
5.4 – Le transfert de responsabilité	- 45 -
5.5 – Le laissé pour compte.....	- 48 -
5.6 – L'entrepôt "roi" et ses arrangements	- 48 -
CHAPITRE 6 – Les véritables causes et les issues.....	- 52 -
6.1 – Le délai incompressible du transport.....	- 53 -
6.2 – La recherche du gain économique	- 54 -
6.3 – La situation actuelle	- 56 -
6.4 – L'action «ilotée», isolée	- 58 -
6.5 – Les correctifs à court terme	- 59 -



PARTIE III - SORTIR DE L'IMPASSE, DES PRECONISATIONS REALISTES	- 62 -
CHAPITRE 7 – Les solutions techniques.....	- 63 -
7.1 – Imposer les normes minimales de l'emballage.....	- 63 -
7.2 – Rechercher les pistes « gagnant-gagnant » avec les transporteurs	- 65 -
7.3 – Massification ou consolidation : quel choix pertinent ?	- 68 -
7.4 – La mutualisation fournisseur et distributeur, choix économique.....	- 69 -
CHAPITRE 8 – Un préalable : améliorer la communication	- 71 -
8.1 – Objectifs communs entre les Services de la même entreprise	- 72 -
8.2 – Connaître, en grande ligne, les missions des Services connexes	- 73 -
8.3 – Réunions idoines pour solutionner les problèmes répétitifs	- 76 -
8.4 – Le rôle du Service Méthodes et Process	- 77 -
8.5 – Assurer le dialogue avec les acteurs externes	- 78 -
CHAPITRE 9 – L'avenir : réflexion prospective	- 80 -
9.1 – Comment développer l'empathie ?	- 80 -
9.2 – Les femmes et les hommes : Formation, Information et valorisation	- 82 -
9.3 – La pénibilité au travail : physique et psychique	- 84 -
9.4 – Mutualisation et Partenariat : impacts positifs pour le Développement Durable	- 86 -
9.5 – Évolution de la Règlementation du TRM.....	- 89 -
CONCLUSION.....	- 93 -
TABLE DES MATIERES.....	- 94 -
TABLE DES SIGLES.....	- 96 -
ANNEXES.....	- 98 -
ANNEXE N°1 : Recommandation n°10-01 relative à l'élaboration des contrats de MDD.....	- 98 -
ANNEXE N°2 : Le Club DEMETER	- 101 -
ANNEXE N°3 : Processus de l'UNTF : Gestion des litiges -Jean-Paul Meyronneinc, Délégué général	- 104 -
ANNEXE N°4 : CODE DU COMMERCE	- 113 -
ANNEXE N°5 : ARTICLES DU CONTRAT TYPE DE TRANSPORT	- 114 -
INDEX DES SOCIETES CITEES.....	- 118 -
SOURCES DOCUMENTAIRES.....	- 119 -



TABLE DES SIGLES

3PL :	Third part Logistics – troisième partie logistique
APS :	Advance Planning System - Logiciel de planification avancée
AS :	Avis de Souffrance
CACES :	Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité
CCC :	Centre de Consolidation Collaboratif
CD :	Compact Disk – Support de données électronique - Musique
CDD :	Contrat de travail à Durée Déterminée
CDI :	Contrat de Travail à Durée Indéterminée
CHSCT :	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CSP :	Catégories Sociaux Professionnelles
CO ₂ :	Formule brute du dioxyde de carbone
CTT :	Contrat Type de Transport, dans sa version TD Température Dirigée
DG :	Direction Générale
DLC :	Date Limite de Consommation
DLV :	Date Limite de Vente
DLUO :	Date Limite d'Utilisation Optimale
DPH :	Droguerie, Parfumerie et Hygiène
DRH :	Direction des Ressources Humaines
EAN :	European Article Numbers - norme européenne de codification
EC :	Entrepôt de Consolidation
ECR :	Efficient Consumer Response - Réponse efficace au consommateur
EDI :	Échange des Données Informatiques
EEV :	Enhanced Environmentally friendly Vehicle - Norme sévère en matière d'émissions polluantes
EM :	Entrepôt de Massification
EMCA :	Entrepôt Mutualisé de Consolidation Aval
EPC :	Electronic Product Code
EPCS :	Électronique, Photo, Ciné et Son
ERP :	Entreprise Resource Planning - Logiciel de gestion des approvisionnements
FCOS :	Formation Continue Obligatoire de Sécurité
FIMO :	Formation Initiale Minimale Obligatoire
GD :	Grande distribution
GED :	Gestion Électronique des Documents



GENCOD :	Groupement d'Étude de Normalisation et de CODification
GES :	Gaz à Effet de Serre
GMA :	Gestion Mutualisée des Approvisionnements
GMS :	Grandes et Moyennes Surfaces
GPA :	Gestion Partagée des Approvisionnements
GPS :	Global Positioning System
GS1 :	Global Standard 1 - 1 pour unique et universel - ex GENCOD
HACCP :	Hazard Analysis Critical Control Point - Analyses des dangers, points critiques pour leurs maîtrises
HQE :	Haute Qualité Environnementale
LdV :	Lettre de Voiture
LdVG :	Lettre de Voiture Globale
LdVI :	Lettre de Voiture Individuelle
LME :	Loi de Modernisation Économique
LOTI :	Loi d'Orientation des Transports Intérieurs
MDD :	Marque De Distributeur
MIN :	Marché d'Intérêt National
MN :	Marque Nationale
NTIC :	Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication
PACA :	Provence Alpes Côte d'Azur
PDP :	Plan Directeur de Production
PFE :	Plate-forme d'Éclatement
PFI :	Produits Frais Industriels
PFR :	Plate-forme de Regroupement
PLS :	Produits en Libre Service
PSL :	Prestataire de Services Logistiques
PTRA :	Poids Total Roulant Autorisé
RFID :	Radio Frequency IDentification - Identification par fréquence radio
RPS :	Risques PsychoSociaux
SAV :	Service Après Vente
SSCC :	Serial Shipping Container Code - Indentification logistique des palettes
TMS :	Transport Managing System - Logiciel d'optimisation du transport
TMS :	Trouble Musculo-Squelettique
TRM :	Transport Routier de Marchandise
TRO :	Tarifcation Routière Obligatoire
WMS :	Warehouse Managing System - Logiciel d'entreposage



ANNEXES

ANNEXE N°1 : Recommandation n°10-01 relative à l'élaboration des contrats de marques de distributeurs

La Commission d'examen des pratiques commerciales,

Vu la lettre enregistrée le 19 juin 2009 sous le numéro 09-018, par laquelle les présidents de l'Association nationale des industries alimentaires et Coop de France ont sollicité auprès de la Commission un avis visant à valoriser les bonnes pratiques commerciales dans la relation commerciale des produits à marque de distributeur (MDD) ;

Vu l'article L440-1 du code de commerce permettant à la Commission d'Examen des Pratiques Commerciales d'adopter des recommandations sur les questions dont elle est saisie et toutes celles entrant dans ses compétences, notamment celles portant sur le développement des bonnes pratiques ;

Vu les articles D 440-1 à 440-13 du code de commerce portant organisation de la Commission d'Examen des Pratiques Commerciales ;

I - Sur l'objet de la saisine

Les présidents de l'Association nationale des industries alimentaires et Coop de France ont sollicité auprès de la Commission un avis visant à valoriser les bonnes pratiques commerciales dans la relation commerciale des produits à marque de distributeur (MDD).

II - Sur le poids économique des MDD

Selon une étude réalisée par l'institut Nielsen en 2010, les PME occupent une place importante dans l'univers des MDD.

Entre 1993 et 2008, la part de marché de l'ensemble des produits sous MDD a été multipliée par deux (de 17 à 34%). Leurs taux de pénétration les plus importants concernent des secteurs tels que les produits surgelés, les produits frais, la crèmerie et le papier. A titre d'illustration, en 2008, les produits MDD ont été produits pour 57% par des PME françaises contre 26 % par des PME étrangères. Les groupes français représentent 10.0% et les groupes étrangers : 7.0%

S'agissant de la part du linéaire, le poids des PME pour tous rayons est également conséquent : le pourcentage de référence dans une GMS moyenne est de 82.9 % (57.3% PME françaises et 25.6% PME étrangères) contre 17.2% pour les groupes (17.2% groupes français et 7.1% groupes étrangers). Le pourcentage de linéaire exposé dans une GMS moyenne est de 88.2% pour les PME (64.9% pour les PME françaises et 23.3% pour les PME étrangères) contre 11.8% pour les groupes (6.8% pour les groupes français et 5.1% pour les groupes étrangers).



III - Recommandation de la Commission

La Commission, après avoir entendu les propositions présentées par les membres de son groupe de travail animé par son rapporteur le professeur Michel Glais, formule les recommandations suivantes :

1 - Genèse d'un contrat MDD

Le distributeur établit les conditions qui encadrent l'identification de ses besoins. Ces conditions constituent le point de départ de la négociation. Pour sa part, le fournisseur propose les conditions et modalités de sa fabrication des produits MDD. C'est sur la base de ces dispositions que s'établit la négociation pour définir le contrat qui liera les parties.

2 - Durée d'un contrat MDD

La réalisation d'un produit vendu sous marque de distributeur implique la mise en place d'un partenariat et, pour les deux parties, des investissements (corporels et incorporels) dont la période d'amortissement est souvent supérieure à un an. De ce fait, la convention annuelle ne constitue pas toujours une modalité adaptée à la négociation d'un tel contrat.

3 - Coopération commerciale

Conformément à l'avis (n° 09120906) déjà rendu par la CEPC, la commercialisation d'un produit MDD ne peut donner lieu à une facturation par le distributeur de prestations de services ayant pour objectif la mise en avant du produit élaboré par le fournisseur auprès des consommateurs.

4 - Engagements de volumes

Le fournisseur n'est pas obligé de répondre positivement à une demande du distributeur de fabriquer une quantité plus importante du produit en cause que celle prévue contractuellement.

5 - Audits

Le distributeur (titulaire de la marque MDD) engage sa notoriété sur les produits dont il a confié la confection et/ou la fabrication au fournisseur. En sa qualité de professionnel spécialiste de son marché, le fournisseur doit permettre au distributeur de s'assurer de la parfaite conformité des produits en cause au regard de la réglementation, de la protection de la sécurité et de la santé des consommateurs. La responsabilité qui incombe ainsi au distributeur justifie la réalisation d'audits de qualité chez le fournisseur. En dehors des dispositions spécifiques relatives à une gestion de crise (voir ci-après), les conditions de réalisation des audits sont les suivantes :

- Afin de garantir l'impartialité des résultats, les audits et/ou contrôles (exercés préalablement à la conclusion du contrat et ceux effectués en cours d'exécution du contrat) sont réalisés par des laboratoires ou des prestataires extérieurs dont la qualification est reconnue par la profession.
- Par principe, ainsi que pour des raisons de sécurité et de confidentialité, toute visite doit recevoir l'accord préalable du fournisseur. Pour assurer tout d'abord le respect des procédures de sécurité établies par le fournisseur, celui-ci doit bénéficier d'un délai raisonnable de prévenance. L'accord sur ce délai est également nécessaire au maintien de bonnes relations commerciales.



- Le contrat prévoit le coût et les modalités de contrôle de qualité lors de l'appel d'offre et lors de la conclusion du contrat. Deux modalités peuvent être retenues : 1) le contrôle de qualité est facturé par le laboratoire ou le distributeur suivant les modalités convenues dans le cadre de l'appel d'offres, le fournisseur intégrant ces coûts dans les prix de cession des produits, ou 2) les coûts sont directement pris en charge par le distributeur.
- Dans l'hypothèse d'une situation de « crise », sont appliqués le protocole et les dispositions spécifiques (prévues au contrat pour ce type de circonstances) définissant tant la nature de la crise que ses conditions de gestion (notamment en ce qui concerne les audits).

6 - Rupture de contrat

Les dispositions de l'article L 442-6 I 5° prévoit que : « *la durée minimale de préavis est double de celle qui serait applicable si le produit n'était fourni sous marque de distributeur* ».

Il est recommandé que le contrat définisse cette durée minimale. Eu égard toutefois à la spécificité de chaque relation contractuelle, il n'est pas possible d'établir une recommandation générale quant à la durée minimale du préavis à respecter. Par contre, pour déterminer cette durée contractuelle, doivent être notamment prises en compte les variables suivantes :

- La durée de la relation entre les parties,
- L'importance des actifs spécifiques engagés par la partie victime de la rupture,
- La durée raisonnable pour cette dernière de retrouver sur le marché une solution équivalente,
- La part du chiffre d'affaires réalisé sur le(s) produit(s) en cause dans le total du chiffre d'affaires de la partie victime de la rupture.

7 - Protection du savoir-faire

Cette question fera l'objet d'une nouvelle réunion du groupe. Celui-ci entendra un spécialiste en mesure de présenter une synthèse de la jurisprudence en la matière.

Délibéré et adopté par la Commission d'examen des pratiques commerciales en sa séance plénière du 3 juin 2010, présidée par Mme Catherine VAUTRIN.

Fait à Paris le 3 juin 2010 la présidente de la Commission d'examen des pratiques commerciales. Catherine VAUTRIN



ANNEXE N°2 : Le Club DEMETER

Historique

Créé en 2001 à la suite d'une réflexion entre différents acteurs de la logistique le Club Déméter, fort d'un certain nombre de projets menés depuis avec succès, a décidé en 2004 de se constituer en « Association du Club Déméter Environnement et Logistique ».

L'association qui regroupe des acteurs majeurs, privés et publics, de la chaîne logistique globale est une organisation transversale dont la mission est de conduire des actions concrètes visant à promouvoir un engagement de la logistique globale et du transport respectueuse du Développement Durable.

Représentant près de 36% de la Grande distribution en France, totalisant 75 milliards d'euros de chiffre d'affaires, et près de 400 000 salariés, l'Association du Club Déméter qui rassemble des entreprises leaders des secteurs de la distribution, de l'industrie (essentiellement agroalimentaire) et de la prestation logistique, avec un flux de plus de 85 millions de palettes sur le territoire français, a pour but de promouvoir et de mettre en œuvre des actions concrètes, mesurables et respectueuses dans les trois domaines de prédilection du Développement Durable : l'économie, le social et l'environnement.

Ce partenariat exceptionnel et unique a pour vocation de développer des collaborations logistiques sur les produits de grande consommation. L'enjeu est de mettre en œuvre des solutions opérationnelles destinées à maîtriser les impacts environnementaux et particulièrement à réduire les émissions de CO2.

Didier Thibaud, actuel Président de l'Association, souligne que l'Association du Club Déméter Environnement et Logistique met au centre de ses préoccupations trois points en particulier :

une orientation vers l'action par la mise en œuvre de pilotes et de tests concrets

la prise en compte du facteur économique dans le déploiement des projets

la notion d'interdépendance des acteurs logistiques pour contribuer aux meilleurs choix tout au long de la chaîne.

Les projets clefs sur lesquels l'ensemble des partenaires travaillent actuellement s'articulent notamment autour de l'optimisation de la chaîne logistique globale, des emballages et suremballages et la logistique urbaine tout en travaillant en parallèle sur des indicateurs de référence.

L'optimisation et la saturation des moyens de transport et des moyens logistiques

Plusieurs sous-groupes se sont formés au sein de cet atelier optimisation.

Sous-groupe mutualisation

Au fil des années, les Industriels et les Distributeurs se sont attachés à optimiser leur propre chaîne logistique mais dans une vision centrée sur eux-mêmes et parfois au détriment des autres acteurs de la chaîne logistique et de son optimisation globale. Ainsi, un industriel livrant un entrepôt distributeur va chercher à optimiser le remplissage du camion qu'il affrète auprès d'un prestataire, sans se soucier si ce camion, une fois vidé, va pouvoir être rechargé



immédiatement par le distributeur pour une autre destination. Cette approche individuelle, tant en termes d'entreposage que de transport, ne permet pas d'obtenir une optimisation continue. C'est sans doute l'une des raisons qui explique l'absence de baisse du nombre de km à vide depuis plusieurs années.

L'objectif de cet atelier est de comprendre, pour chacun des acteurs de la chaîne (Industriel, Distributeur et Prestataire), les processus d'approvisionnement des autres acteurs de cette chaîne, afin de rechercher ensemble, et de favoriser les mécanismes permettant une optimisation en commun, et ainsi de mettre en place des modélisations permettant de réduire de manière substantielle les émissions de CO2. L'ensemble de la démarche prend bien entendu en compte les facteurs suivants : qualité de service, niveau des stocks et maîtrise des coûts tout au long de la chaîne.

Une modélisation a été menée en collaboration avec 2 enseignants-chercheurs de L'Ecole des Mines de Paris, sur la base de données de vente de 2 Distributeurs concernant les 106 Industriels les plus importants sur les activités épicerie, boissons et DPH. Les gains modélisés en termes de réduction du nombre de kms et par conséquent de la quantité d'émissions de CO2 vont de 15 à 29%, le taux d'occupation des véhicules s'améliorant de 12 à 23%.

Sous-groupe saturation des moyens routiers

En ce qui concerne les véhicules routiers, alors que la France limite le PMA (poids maximum autorisé) à 40 tonnes, plusieurs pays limitrophes (Belgique, Italie, Luxembourg, Royaume-Uni) ont adopté un PMA de 44 tonnes. En effet, en France, pour un tonnage équivalent de produits à transporter, les transporteurs sont contraints de mettre sur la route 10% de camions en plus. L'atelier de travail est en faveur du développement d'un projet permettant de mieux remplir la capacité tonnage d'un camion et a souhaité comprendre les arguments de tous les acteurs du marché qui se sont positionnés pour ou contre ce dossier.

Suite à la réalisation d'une cartographie complète des acteurs du marché et de la qualité de leurs arguments en faveur ou contre le camion 44 tonnes l'Association du Club Déméter, Environnement & Logistique s'est clairement positionnée en faveur du 44 tonnes.

L'Association suit également de près les démarches entreprises aux Pays-Bas et en Allemagne, relatives aux véhicules combi de 25,25 m de longueur.

Sous-groupe réduction des supports palettes

Il y a plusieurs années, la Distribution, travaillant, a demandé aux Industriels de produits frais en flux tendus, de livrer leurs produits séparés par des supports palettes intermédiaires. L'accroissement du nombre de références développées dans ces catégories a eu pour conséquence de multiplier le nombre de supports palettes utilisés, au point que ceux-ci peuvent parfois représenter un poids supérieur aux produits dans un véhicule. L'objectif de cet atelier est de tester en réel un nouveau processus de préparation de commande chez l'Industriel, permettant de supprimer les supports palettes intermédiaires et de garantir la qualité et l'efficacité de la préparation chez le Distributeur. De nombreux indicateurs sont mesurés dans ce test : saturation des véhicules, nombre de supports, taux d'accident du travail lié à la manipulation des nombreux supports,...



Optimisation durable de la filière boisson

Le rail et le combiné rail-route sont privilégiés par les membres de l'Association Déméter notamment dans les cas où ce mode a des avantages à faire valoir, par exemple, pour faciliter l'évacuation de la production des sites industriels, pour les produits pondéreux, la longue distance et les flux réguliers et anticipés.

A contrario, les livraisons en rail ne font pas de sens aujourd'hui, sur les courtes distances ou à destination des points de vente

Un nouveau sous-groupe vient de voir le jour et regroupe la quasi totalité des acteurs de la catégorie des boissons sans alcool, membres ou non de l'Association, et réalisant l'essentiel de l'activité du pôle d'affaires des produits de grande consommation de Fret SNCF.

L'objectif de ce sous-groupe est de rechercher en commun les moyens de distribuer les boissons depuis les usines jusqu'aux points de vente de la distribution de la manière la plus efficace et la plus économique pour l'ensemble des acteurs, tout en intégrant les contraintes liées à ce mode de transport et au pic saisonnier de la catégorie des boissons durant l'été.

Deux groupes de travaux sont actuellement en cours, l'un orienté sur le court terme et le second sur la collaboration multi acteurs, à long terme.

Emballages, suremballages et supports

A partir de l'objectif général « proposer une charte de bonnes pratiques incluant des indicateurs de mesure sur les plans économiques et environnementaux », cet atelier « Emballages / Sur-emballages » concentre son action sur 2 axes majeurs

les emballages secondaires au travers d'un outil permettant d'évaluer différentes pratiques (pour les nouveaux produits ou pour des produits existants)

les emballages tertiaires via l'utilisation d'emballages de transport réutilisables.

L'atelier entre maintenant dans une phase plus opérationnelle qui va consister à définir un ou plusieurs tests à mettre en place conjointement entre industriels, prestataires logistiques et distributeurs. Cette phase pilote permettra de tester concrètement des actions de standardisation, d'optimisation ou de recyclage des emballages sur la chaîne complète, de l'industriel au magasin.

Des indicateurs de mesure seront définis et mis en place pour s'assurer de l'effet positif de ces actions sur la réduction des coûts d'exploitation et sur l'amélioration des impacts environnementaux, en particulier la réduction des déchets.

L'atelier est divisé en deux sous-groupes (emballages secondaires et emballages tertiaires) pour des logiques d'expertise métier.



ANNEXE N°3 : Processus de l'UNTF : Gestion des litiges - Jean-Paul Meyronneinc, Délégué général

Note documentaire à destination des acteurs de la chaîne du froid
Comment mettre fin aux litiges causés par la pratique généralisée des documents non émargés à réception ?

1°) L'organisation de la chaîne logistique et ses contraintes

La chaîne logistique des produits frais ne se différencie guère de la chaîne logistique traditionnelle. Elle est complexe et multiforme selon la nature de la marchandise, la quantité de produits à expédier, la nature des conditionnements, la qualité de l'expéditeur et la qualité du destinataire.

Concernant la nature de la marchandise, il faut distinguer :

- Les produits transportés en froid négatif (au-delà de -18°), domaine du surgelé
- Les produits transportés en froid positif (0-4°), domaine de prédilection des produits laitiers et carnés.
- Les produits transportés dans des gammes de température supérieure à 0°, mais de manière contrôlée (fruits et légumes, chocolat).

Concernant la nature des conditionnements, il faut distinguer :

- Les produits en vrac (secteur limité à la « viande pendue »)
- Les produits palettisés.
- Les colis unitaires non palettisés (conditionnés dans des cartons, des cageots, des bacs plastiques, des caisses polystyrène, etc.)

Enfin, la multiplicité des acteurs entraîne une grande diversité des chaînes logistiques, avec notamment l'intervention de strates intermédiaires (plates-formes de groupage dégroupage, entrepôts industriels, grossistes, etc.).

Un même industriel, en fonction des créneaux de distribution et commerciaux auquel il a recours, va utiliser lui-même plusieurs schémas logistiques, faisant appel tantôt à des lots complets ou partiels, tantôt à des groupages, tantôt à des demandes de distribution fine.

Cette difficulté liée à la multiplicité des chaînes et des ruptures est d'autant plus contraignante qu'on s'inscrit, dans le cadre de produits frais, dans des schémas de flux tendus :

- Produits périssables
- Produits à DLC
- Produits difficilement stockables (sauf en surgelé).

D'une manière générale, les délais entre la prise de commande du distributeur auprès de son fournisseur et la livraison au magasin se situent entre 24 et 48 heures (jour A pour A ou A pour B). Or entre l'acheteur et le vendeur, la chaîne logistique des produits frais se caractérise par une multiplicité d'opérations de groupage-dégroupage, de ruptures de charges et de passages à quai. On multiplie d'autant les risques de pertes, dévoyés et erreurs et on rend difficile la fluidité de l'information.



Le temps du lot complet point A-point B est malheureusement fini....

2°) Le déroulement « logique » d'une réception

Le principe est simple : « la livraison est effectuée entre les mains de la personne désignée comme destinataire sur le document de transport ou de son représentant. Dès que cette personne a pris possession de l'envoi, elle en donne décharge au transporteur en signant le document de transport. La signature du destinataire ou de son représentant est la preuve de la remise et de l'acceptation de l'envoi » (art 9-1 du contrat type Température Dirigée »)

Le contrat de transport de marchandises prend donc fin par la livraison effective des marchandises au destinataire.

A la livraison, le destinataire a un droit absolu de vérifier extérieurement et intérieurement les colis avant de donner décharge au transporteur.

Le destinataire doit ensuite apposer sa signature sur le document d'accompagnement de la marchandise (LV, BG).

C'est au transporteur de prouver qu'il a livré la marchandise. Cette preuve est constituée par la décharge que le destinataire apposera sur le document de transport.

La décharge peut être :

- le cachet commercial
- le nom et la qualité du signataire
- à défaut des témoignages

Ce document de transport émarginé sert au transporteur pour se faire payer par son donneur d'ordres et justifier la livraison au titre du contrat de vente.

Les documents de transport émarginés servent de support en cas de contestation de l'une ou l'autre des parties.

Le destinataire peut apposer des réserves concernant toute avarie, manquant, emballage défectueux ou insuffisant («Le destinataire peut, à cette occasion, formuler des réserves motivées sur l'état de la marchandise », art 9-1 du contrat type) . Ces réserves ne seront valables que si elles sont :

- Contradictoires (faire signer l'expéditeur)
- Écrites (document d'accompagnement des marchandises et le document de suivi)
- Précises et motivées (ex : manque colis N°3)

Des réserves sur une avarie ou un manquant sont en principe incontestables ; en cas de mauvaise foi de l'expéditeur, le transporteur peut recourir à l'expertise judiciaire (art. L133-4 du code de commerce).



3°) Le problème spécifique des documents non émargés : pratique coutumière

3-1) Les pratiques du non émargé

En température dirigée compte tenu de la complexité de la chaîne logistique et des délais tendus, cette procédure n'est pas toujours respectée, notamment en ce qui concerne les livraisons qui se situent au niveau des plates-formes de dégroupage, des plates-formes GMS et chez les grossistes.

En effet, la plupart des livraisons se font tard dans la nuit ou tôt le matin.

Dans de nombreux cas, le réceptionnaire est absent et lorsqu'il est présent, ne prend pas le soin ni le temps d'effectuer les opérations de contrôle contradictoire et d'émargement.

On peut alors cataloguer les pratiques des réceptionnaires en deux catégories :

- Ceux qui prennent le temps de contrôler la marchandise de visu une fois le réceptionnaire arrivé et qui adressent un état des litiges au transporteur
- Ceux qui ne contrôlent rien. **70% des PF ne rendraient pas le document**

Les palettes sont alors déconditionnées, puis les colis qui composent la palette sont regroupés pour être livrés au destinataire final (magasins ou RHF). Le tout dans un délai extrêmement court, qui va de quelques heures à une journée maximum.

A livraison dans le magasin un litige peut être constaté (colis manquant, colis excédentaire ou colis avarié). Ce litige va remonter la chaîne pour être généralement imputé à la livraison qui a eu lieu au niveau de la PF GMS, alors même que le litige peut ne pas être imputable au transporteur.

Le litige peut avoir plusieurs origines :

- Soit un manquant au départ. Mais le conducteur ne dispose pas d'informations suffisamment précises sur les commandes au colis dans les magasins (au mieux, il a une indication sur la quantité de commandes à livrer à la PF GMS).
- Soit d'un défaut de préparation au niveau de la plate-forme GMS.
- Soit d'un refus de livraison pour arrangement commercial
- Soit d'une faute du transporteur
- Soit d'un détournement volontaire de la marchandise (vol) ou involontaire.

Le problème à ce niveau là, c'est qu'il est souvent impossible pour le transporteur de s'exonérer de sa responsabilité :

- Pas de prise de réserve au départ (et pour cause : le conducteur charge des palettes et non des colis).
- Impossibilité de mandater une expertise ou de vérifier la réalité du litige : ce dernier est constaté à réception du magasin alors même que le bordereau de réception au niveau de la PF n'a pas été émargé.

3-2) Le « vide » juridique

L'article 16-2 du contrat type température dirigée énonce la procédure à suivre en cas d'absence du destinataire :

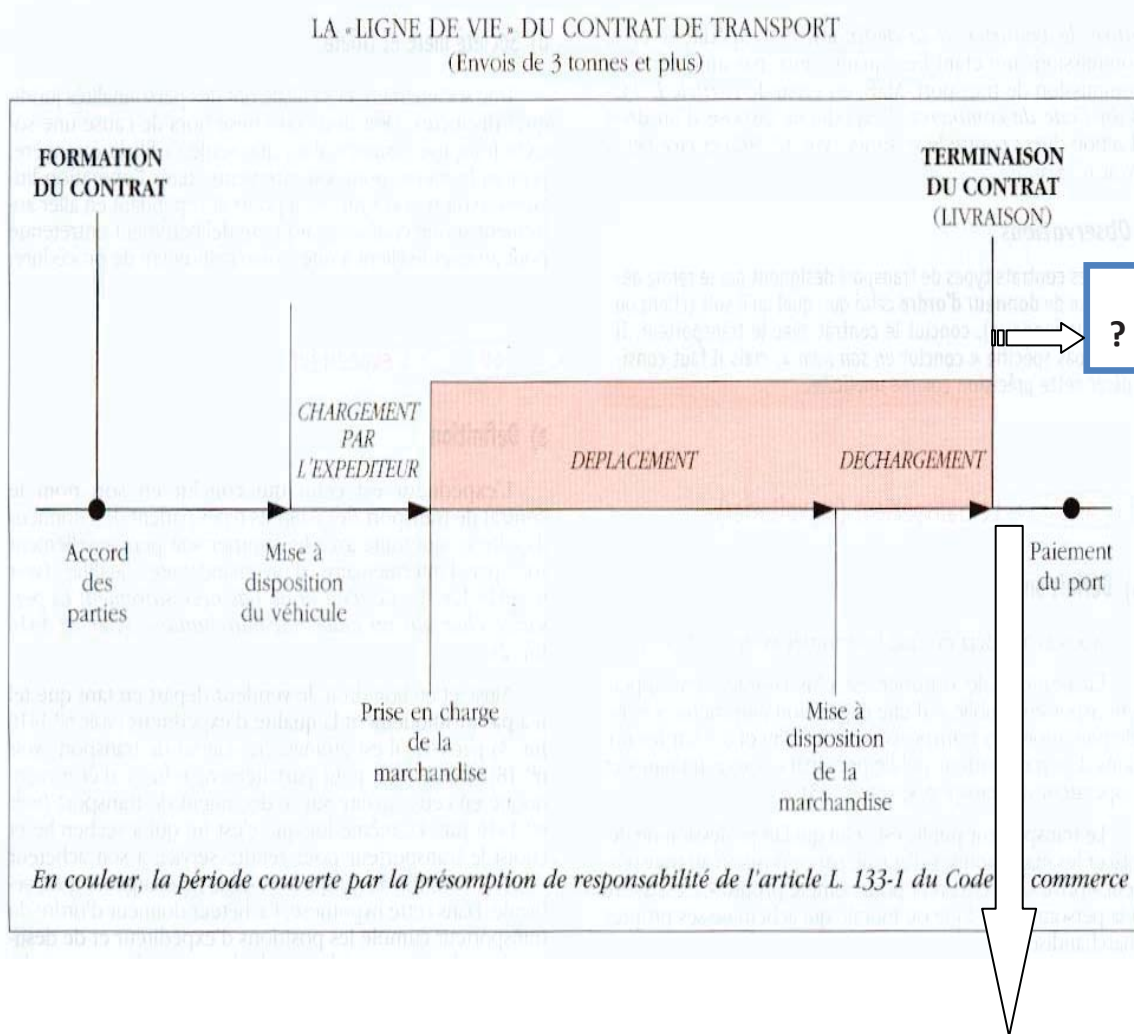
- Un avis de passage est déposé chez le destinataire et un avis de souffrance est adressé à l'expéditeur.
- Puis ce dernier donne les consignes à suivre : nouvelle présentation, livraison à domicile, mise en entrepôt, retour, vente ou destruction de la marchandise, etc.
- Les frais inhérents sont à la charge du donneur d'ordres.

Cette procédure, que tout le monde connaît à travers les recommandés postaux, est inapplicable en l'état, tout le monde en a conscience.



Mais en laissant la marchandise à réception sans récupérer le document émargé, le transporteur se met en porte à faux sur le plan juridique. Il ne met pas fin à l'opération de transport, prolonge d'autant son obligation de résultat et la présomption de responsabilité qui pèse sur lui et recule d'autant la période de forclusion (les 3 jours ouvrables où le destinataire peut envoyer des réserves par RAR).

Sur ce schéma indiquant la durée de vie du contrat, on se retrouve donc dans un « vide » entre l'arrivée et la fin du contrat qui n'est pas matérialisée, allongeant d'autant la présomption de responsabilité du transporteur.



Absence d'émargé = zone d'insécurité juridique

IL FAUT SORTIR DE CETTE IMPASSE JURIDIQUE.

4°) Peut-on mesurer le coût des litiges ?

Difficile en l'état actuel des choses de mesurer l'ampleur des litiges.

En tout état de cause, le transporteur se retrouve supporter la prise en charge financière de fautes au niveau de la préparation de commandes, de manquants (plus ou moins volontaires) dans la constitution des palettes, voire de détournement de marchandises.

Les litiges représenteraient entre 0,5 et 1% du chiffre d'affaires (soit près de la moitié de la marge des transporteurs en 2006) et ont augmenté de plus de 50% au cours des deux dernières années, principalement sous l'effet de la hausse des manquants.

Certains des transporteurs ont du procéder à l'embauche d'un employé voire deux uniquement pour gérer ces litiges, grevant d'autant leurs charges de structure

Pour les expéditeurs, la conséquence du litige est également dommageable. Comme la fin du contrat de transport ne peut être formellement prononcée, cette situation entraîne par ricochet des effets sur le contrat de vente entre le client (destinataire) et le fournisseur (expéditeur). Et donc arrangements commerciaux, avoirs, etc.

5°) Les pistes de réflexion

5-1) Les réponses du « contrat type »

En matière de contrat de transport et de litiges à réception, les réponses juridiques se trouvent dans quatre textes :

Le Code du Commerce

Les cinq articles fondamentaux sont

- L'article L132-8 qui définit les parties contractantes.
- L'article L133-1 qui définit la nature de l'obligation du transporteur.
- L'article L133-3 relatif à la protestation motivée dans les 3 jours en cas d'avarie ou de manquant.
- L'article L133-6 qui institue une courte prescription du transporteur.
- L'article L133-7 qui institue le privilège du transporteur.

La Loi d'Orientation des Transports Intérieurs (LOTI) n° 82.1153 du 30 décembre 1982

Les dispositions de cette loi prévoient, entre autres, l'établissement, par décrets, de contrats types, à caractère supplétif, applicables de plein droit en cas d'absence de convention écrite entre les parties.

La loi de sécurité et de modernisation, n° 95.96 du 1er février 1995, complétée récemment en 2006 et 2008.

Cette loi complète la LOTI. Elle concerne les clauses abusives, le prix du transport, le mécanisme d'indexation gazole et la présentation des prestations annexes.

Le contrat type de transport « Température Dirigée »

Les parties au contrat peuvent librement convenir de dispositions contractuelles dans la mesure où elles ne sont pas contraires aux lois et règlements en vigueur. Si une prestation ne fait l'objet d'un contrat particulier, le contrat-type correspondant s'applique automatiquement.

Il existe, en température dirigée un contrat type « Transports sous température dirigée »



Le contrat type a le mérite de donner en grande partie les réponses à ces problèmes en donnant notamment des pistes de réflexion utiles.

a) Ne pas confondre envoi, colis, objet et palette

Le contrat de transport porte sur un **envoi**. L'envoi, c'est la quantité de marchandises mise effectivement, au même moment, à la disposition d'un transporteur ou d'un commissionnaire de transport dont le transport est demandé par un même expéditeur pour un même destinataire d'un lieu de chargement unique à un lieu de déchargement unique et faisant l'objet d'une seule déclaration d'expédition et d'un même contrat de transport.

Cet élément est à distinguer du colis ou de l'objet. Le contrat type précise que par **colis**, on entend un objet ou un ensemble matériel composé de plusieurs objets, quels qu'en soient le poids, les dimensions et le volume, constituant une charge unitaire lors de la remise au transporteur (bac, caisse, carton, conteneur, fardeau, palette cerclée ou filmée par le donneur d'ordre, roll, etc.), même si le contenu en est détaillé dans le document de transport. Un colis peut donc parfaitement comporter plusieurs envois et objets.

La première et source importante de confusion et de litiges vient de ce que la plupart des réclamations à livraison portent sur les envois composant les colis, alors que le contrôle au départ porte bien souvent sur le seul colis.

C'est une première confusion qui n'est pas neutre : un transporteur charge en toute bonne foi une palette (« colis »), sans savoir que cette palette contient 3 envois différents (destinés à 3 destinataires différents), composés eux-mêmes de 20 cartons (« objets ») différents.

Le contrat de transport porte, lui, sur les envois

Cette définition implique donc que :

- Il y a autant d'envois que de couples expéditeurs/destinataires.
- Il y a autant de contrats de transport que d'envois.

On doit retrouver ces éléments sur les LV, BL et bordereaux de groupage.

b) L'expéditeur doit s'engager à fournir un certain nombre de précisions

Selon l'art 3 du contrat type, le donneur d'ordre doit notamment fournir au transporteur les indications concernant :

- La nature de la marchandise, le poids brut de l'envoi, les marques, le nombre de colis, d'objets ou de supports de charge (bacs, palettes, rolls, etc.) qui constituent l'envoi
- Pour les denrées alimentaires, l'état physique de la marchandise (frais, réfrigéré, surgelé, congelé, sec, etc.), sa destination et son conditionnement ainsi que, s'il s'agit d'un retour, du motif de ce dernier.
- La température de la marchandise à maintenir au cours du transport.
- La température de la marchandise au moment de la remise du chargement ainsi que celle (fourchette admise) à laquelle la marchandise doit être remise au destinataire.
- Les instructions spécifiques en cas d'empêchement à la livraison (nouvelle présentation, livraison à domicile, mise en entrepôt, retour, vente ou destruction de la marchandise, etc.)

Le donneur d'ordre supporte vis-à-vis du transporteur les conséquences d'une déclaration fautive ou incomplète sur les caractéristiques de l'envoi. Donc le donneur d'ordres qui ne mentionne pas le nombre « d'objets » constituant l'envoi (ce que l'on appelle dans le langage courant « colis »), qui ne procède pas à un contrôle contradictoire au moment de l'expédition doit en assumer les conséquences.



c) La prise en charge de la marchandise doit donc obéir à une procédure précise

La prise en charge, c'est la remise physique au transporteur qui l'accepte. C'est à ce moment et à ce moment seulement, mais irrévocablement, que le transporteur devient garant de la marchandise.

Le transporteur a le droit absolu de vérifier que les énonciations du document de transport qu'il va signer sont conformes à la réalité (poids brut de l'envoi, nombre de colis, nature et état des marchandises).

Si le transporteur veut vérifier l'état et la nature des marchandises, il peut imposer l'ouverture des colis (en cas de présomption de fraude).

Et n'oublions pas qu'il y a autant d'envois dans un chargement qu'il y a de contrats de transport.

Si le transporteur découvre une anomalie, il doit :

- Soit rectifier le document de transport
- Soit formuler des réserves motivées
- Soit provoquer l'expertise telle que prévue par l'article L133-4 du code de commerce
- Soit en désespoir de cause, refuser d'effectuer le transport

Or le conducteur, personnage clef du contrat, est souvent mal informé

Le transporteur n'étant pas présent pendant la durée de la prestation, il est représenté par le conducteur du véhicule. C'est en effet le conducteur qui non seulement achemine la marchandise, mais qui la prend en charge et qui la livre. C'est sa signature qui engagera la responsabilité du transporteur. Il est donc indispensable qu'il soit correctement formé et informé.

d) L'expéditeur doit prendre l'habitude de donner les consignes à suivre

L'art 3-1, alinéa r du contrat type (disposition ignorée et mal connue) indique que préalablement à la prise en charge, l'expéditeur doit donner toutes les instructions spécifiques en cas d'empêchement à la livraison (nouvelle présentation, livraison à domicile, mise en entrepôt, retour, vente ou destruction de la marchandise, etc.).

Il faut donc réhabiliter et mettre en avant cette disposition, **en respectant à la lettre les dispositions de l'art 3-1 du contrat type au niveau des cahiers des charges et contrats de transport**

5-2) De nouvelles pratiques organisationnelles ?

a) Garantir une remontée des émarginés dans un délai « raisonnable »

A défaut de pouvoir s'entendre sur une présence à réception et un contrôle à réception, il faudrait envisager un engagement ferme des destinataires (principalement GMS) de retourner par tout moyen électronique (mail, EDI, fax, etc.) les documents émarginés dans un délai raisonnable.

Ce délai devrait être inférieur au temps passé par la marchandise sur le PF de la GMS. Donc environ 3 heures.



Il faudrait pouvoir prendre un engagement ferme de la part des instances représentatives de la distribution (FCD) s'engagent :

- A garantir, si la réception est ouverte à l'arrivée du transporteur, l'émargement des documents (formalité qui ne priverait pas le destinataire d'un éventuel recours dans les 3 jours qui suivent).
- En cas d'impossibilité d'émargement, à faire en sorte que la PF retourne le document émargé dans un délai inférieur à la sortie des produits.
- En cas de litige constaté dans ce laps de temps, à ne pas faire sortir les produits de la PF, le temps qu'un contrôle contradictoire une expertise judiciaire soit effectuée (à charge pour le transporteur et son donneur d'ordres à intervenir dans la journée).
- A reconnaître que si cette procédure n'était pas suivie, l'enseigne se priverait alors de tout recours.

b) Transférer le contrôle contradictoire au départ des PF de groupage

L'idée est simple : une palette qui part conforme de la PF de groupage du transporteur est réputée à priori conforme à l'arrivée.

Il s'agirait dans le cas présent de donner une valeur juridique à une sorte de contrôle effectué au départ et de manière contradictoire.

Le contrôle contradictoire « au départ » pose malgré tout deux problèmes :

- Le destinataire ne peut être présent au départ.
- Et il peut se produire un litige lors de l'opération de transport.

Solution préconisée : trouver un accord contractuel entre donneur d'ordres et transporteur sur la procédure suivante :

- Au départ, transmission par le transporteur des éléments expédiés à la PF GMS (en nombre de colis et éventuellement d'objets/magasin).
- La palette est filmée avec bande de garantie.
- Le donneur d'ordres valide à priori (dans un délai à définir) ces éléments.
- Le donneur d'ordres et/ou le destinataire effectuent des contrôles de manière aléatoire pour s'assurer de la conformité des informations transmises.
- La marchandise est réputée conforme à l'arrivée à la PF GMS et les litiges aval éventuels seront à la charge du destinataire et de ses préposés.

c) Mise en exergue des mauvais comportements de certaines réceptions (sous forme de « liste noire »

Incontestablement, industriels et transporteurs s'accordent à reconnaître que cette pratique des documents non émargés ne trouvera sa résolution que dans la nécessité de faire évoluer les comportements de la Grande distribution.

Par ailleurs, il est avéré que certaines PF de la GMS jouent le jeu du contrôle à réception ou tout du moins le retour des documents émargés dans un délai raisonnable.

A l'image de la démarche entreprise par les transports Saleski (cf Annexe), on pourrait éditer sur le site de l'UNTF une liste « noire » des PF GMS qui refusent d'appliquer le principe de retour des documents émargés.

Cette démarche implique :

- D'identifier la quasi-totalité des PF GMS
- De s'assurer des pratiques en matière de réception.
De s'assurer qu'à travers cette action de communication, l'UNTF ne risque pas de poursuites éventuelles en matière de diffamation.



Une fois cette démarche faite, les adhérents de l'UNTF (et on l'espère les industriels) s'engagent à refuser tout litige émanant des PF figurant sur la liste noire.

d) Présence d'un contrôleur ad hoc à réception.

Pour limiter les déviations, les transporteurs de l'UNTF pourraient, par voie de mutualisation, avoir recours à un contrôleur ad hoc « itinérant » qui ciblerait ses actions sur les PF réputées « sensibles » et qui pourrait alors veiller à ce que les procédures de contrôle et l'émargement des documents puissent se faire dans un délai inférieur à la sortie des PF.

On peut imaginer que la présence aléatoire de ce contrôleur, dont l'accès aux PF serait garanti par les enseignes (avec l'appui de la FCD) permettrait de faire évoluer progressivement les comportements.

e) La traçabilité informatique

C'est évidemment la solution idéale : l'étiquette dite « transport », indépendante des étiquettes produits (SSCC ?).

Et c'est une procédure que maîtrise parfaitement les entreprises de messagerie (mais qui on l'avantage depuis plusieurs années d'avoir généralisé la pratique 1 envoi = 1 colis = 1 objet).

La difficulté ici est de maintenir une adéquation entre le contenant et le contenu au-delà des ruptures de charge et dépalettisation-repalettisation.

Cette étiquette serait apposée au départ sur chaque envoi situé dans un colis et contiendrait de manière précise :

- Le nombre d'envois composant la palette.
- Le nombre d'objets composant chaque envoi
- La destination de chaque envoi

Par un processus de scannerisation, on peut suivre les envois tout au long de la chaîne et s'assurer à l'arrivée à la PF que le nombre d'envois correspond bien à ce qui a été commandé.

On peut imaginer de manière alternative, mais sur le même principe, le recours à des étiquettes RFID

Cette solution technologique, enthousiasme, doit faire l'objet de plusieurs réserves :

- Son coût
- Son délai de mise en application
- Sa standardisation
- Sa généralisation.

L'histoire récente de la traçabilité montre que ces 4 éléments sont souvent sujets à caution et discussion.



ANNEXE N°4 : CODE DU COMMERCE

L'article L132-8 définit les parties contractantes.

«La lettre de voiture forme un contrat entre l'expéditeur, le voiturier et le destinataire ou entre l'expéditeur, le destinataire, le commissionnaire et le voiturier.»

L'article L132-9 :

«VI. - Elle présente en marge les marques et numéros des objets à transporter.

L'article L133-1 définit la nature de l'obligation du transporteur.»

«Le voiturier est garant de la perte des objets à transporter, hors les cas de la force majeure. Il est garant des avaries autres que celles qui proviennent du vice propre de la chose ou de la force majeure. Toute clause contraire insérée dans toute lettre de voiture, tarif ou autre pièce quelconque, est nulle.»

L'article L133-3 relatif à la protestation motivée dans les 3 jours en cas d'avarie ou de manquant.

«La réception des objets transportés éteint toute action contre le voiturier pour avarie ou perte partielle si dans les trois jours, non compris les jours fériés, qui suivent celui de cette réception, le destinataire n'a pas notifié au voiturier, par acte extrajudiciaire ou par lettre recommandée, sa protestation motivée. Si dans le délai ci-dessus prévu il est formé une demande d'expertise en application de l'article L133-4, cette demande vaut protestation sans qu'il soit nécessaire de procéder comme il est dit au premier alinéa. Toutes stipulations contraires sont nulles et de nul effet. Cette dernière disposition n'est pas applicable aux transports internationaux.»

L'article L133-6 institue une courte prescription du transporteur.

«Les actions pour avaries, pertes ou retards, auxquelles peut donner lieu contre le voiturier le contrat de transport, sont prescrites dans le délai d'un an, sans préjudice des cas de fraudes ou infidélités. Toutes les autres actions auxquelles ce contrat peut donner lieu, tant contre le voiturier ou le commissionnaire que contre l'expéditeur ou le destinataire, aussi bien que celles qui naissent des dispositions de l'article 1269 du nouveau code de procédure civile, sont prescrites dans le délai d'un an. Le délai de ses prescriptions est compté, dans le cas de perte totale, du jour où la remise de la marchandise aurait dû être effectuée, et, dans tous les autres cas, du jour où la marchandise aura été remise ou offerte au destinataire.»

L'article L133-7 institue le privilège du transporteur.

«Le voiturier a privilège sur la valeur des marchandises faisant l'objet de son obligation et sur les documents qui s'y rapportent pour toutes créances de transport, même nées à l'occasion d'opérations antérieures, dont son donneur d'ordre, l'expéditeur ou le destinataire restent débiteurs envers lui, dans la mesure où le propriétaire des marchandises sur lesquelles s'exerce le privilège est impliqué dans lesdites opérations. Les créances de transport couvertes par le privilège sont les prix de transport proprement dits, les compléments de rémunération dus au titre de prestations annexes et d'immobilisation du véhicule au chargement et au déchargement, les frais engagés dans l'intérêt de la marchandise, les droits, taxes, frais et amendes de douane liés à une opération de transport et les intérêts.»

L'article L133-8 (Créé par LOI n°2009-1503 du 8 décembre 2009 – art. 34) :

«Seule est équipollente au dol la faute inexcusable du voiturier ou du commissionnaire de transport. Est inexcusable la faute délibérée qui implique la conscience de la probabilité du dommage et son acceptation téméraire sans raison valable. Toute clause contraire est réputée non écrite.»



ANNEXE N°5 : ARTICLES DU CONTRAT TYPE DE TRANSPORT

Article 2 Définitions

2.1. Envoi.

L'envoi est la quantité de marchandises, emballage et support de charge compris, mise effectivement, au même moment, à la disposition d'un transporteur et dont le transport est demandé par un même donneur d'ordre pour un même destinataire d'un lieu de chargement unique à un lieu de déchargement unique et faisant l'objet d'un même contrat de transport.

2.2. Donneur d'ordre.

Par donneur d'ordre, on entend la partie (expéditeur, commissionnaire de transport ou autre) qui conclut le contrat de transport avec le transporteur.

2.3. Colis.

Par colis, on entend un objet ou un ensemble matériel composé de plusieurs objets, quels qu'en soient le poids, les dimensions et le volume, constituant une charge unitaire lors de la remise au transporteur (bac, caisse, carton, conteneur, fardeau, palette cerclée ou filmée par le donneur d'ordre, roll, etc.), même si le contenu en est détaillé dans le document de transport.

2.9. Livraison.

Par livraison, on entend la remise physique de la marchandise au destinataire ou à son représentant qui l'accepte.

Article 3 Informations et documents à fournir au transporteur

3.1. Le donneur d'ordre fournit au transporteur, dans le cadre des dispositions des articles 24 et 25 de la loi no 95-96 du 1er février 1995, préalablement à la présentation du véhicule au chargement, par écrit ou par tout autre procédé en permettant la mémorisation, les indications suivantes :

- a) Les noms et les adresses complètes, ainsi que les numéros de téléphone, télex et télécopie de l'expéditeur et du destinataire ;
 - b) Les noms et les adresses complètes, ainsi que les numéros de téléphone, télex et télécopie des lieux de chargement et de déchargement, lorsque ces derniers diffèrent de ceux indiqués ci-dessus ;
 - c) Le nom et l'adresse du donneur d'ordre ;
 - d) Les dates et, si besoin est, les heures de chargement et de déchargement ;
 - e) Les heures limites de mise à disposition du véhicule en vue du chargement et du déchargement ;
 - f) La nature de la marchandise, le poids brut de l'envoi, les marques, le nombre de colis, d'objets ou de supports de charge (bacs, palettes, rolls, etc.) qui constituent l'envoi ;
 - g) Le cas échéant, les dimensions des colis, des objets ou des supports de charge présentant des caractéristiques spéciales ;
 - h) S'il y a lieu, le métrage linéaire de plancher ou le volume nécessaires ;
 - i) La spécificité de la marchandise quand cette dernière requiert des dispositions particulières (marchandises dangereuses, denrées alimentaires, etc.) ;
 - j) Pour les denrées alimentaires, l'état physique de la marchandise (frais, réfrigéré, surgelé, congelé, sec, etc.), sa destination et son conditionnement ainsi que, s'il s'agit d'un retour, du motif de ce dernier. ;
- (...)
- l) La température de la marchandise à maintenir au cours du transport ;
 - m) La température de la marchandise au moment de la remise du chargement ainsi que celle (fourchette admise) à laquelle la marchandise doit être remise au destinataire ;
 - n) Les modalités de paiement (port payé ou port dû) ;
 - o) Toute autre modalité d'exécution du contrat de transport (livraison contre remboursement, déboursé, déclaration de valeur, déclaration d'intérêt spécial à la livraison, etc.) ;



p) Le numéro de la commande et les références de l'envoi, quand ces informations sont nécessaires à la bonne exécution du contrat ;

q) Le cas échéant, les prestations annexes convenues et leurs modalités d'exécution ;

r) *Les instructions spécifiques en cas d'empêchement à la livraison (nouvelle présentation, livraison à domicile, mise en entrepôt, retour, vente ou destruction de la marchandise, etc.).*

(...)

3.3. Le donneur d'ordre fournit au transporteur, en même temps que la marchandise, les renseignements et les documents d'accompagnement nécessaires à la bonne exécution d'une opération de transport soumise à une réglementation particulière, telle que régie, douane, police, marchandises dangereuses, denrées alimentaires, etc.

(...)

3.5. Le donneur d'ordre supporte vis-à-vis du transporteur les conséquences d'une déclaration fautive ou incomplète sur les caractéristiques de l'envoi ainsi que d'une absence ou d'une insuffisance de déclaration ayant eu pour effet, entre autres, de dissimuler le caractère dangereux ou frauduleux des marchandises transportées.

Article 7 Chargement, arrimage, déchargement

Les opérations de chargement, de calage et d'arrimage, d'une part, de déchargement, d'autre part, incombent, respectivement, au donneur d'ordre ou au destinataire, sauf pour les envois inférieurs à trois tonnes.

Le chargement doit permettre une circulation normale de l'air.

La responsabilité des dommages matériels survenus au cours de ces opérations pèse sur celui qui les exécute.

Le transporteur met en oeuvre dans tous les cas les moyens techniques de transfert propres au véhicule. Il est responsable des dommages résultant de leur fait.

7.1. Pour les envois inférieurs à trois tonnes.

Le transporteur exécute sous sa responsabilité les opérations de chargement, d'arrimage et de déchargement de l'envoi à partir de sa prise en charge et jusqu'à sa livraison, à savoir :

- soit :

a) Pour les établissements industriels et commerciaux, de même que pour les chantiers, dans leur enceinte, après que l'envoi a été amené par l'expéditeur au pied du véhicule ou jusqu'à ce qu'il soit déposé au pied du véhicule, selon le cas ;

b) Pour les commerces sur rue, au seuil des magasins ;

c) Pour les particuliers, au seuil de l'habitation ;

- soit :

En cas d'inaccessibilité des lieux, dans les locaux du transporteur, à l'endroit normalement affecté selon le cas à la prise en charge ou à la livraison des colis.

Dans ces limites, tout préposé du donneur d'ordre ou du destinataire participant aux opérations de chargement et d'arrimage ou de déchargement est réputé agir pour le compte du transporteur et sous sa responsabilité.

Toute manutention de l'envoi en deçà ou au-delà des lieux visés ci-dessus est réputée exécutée pour le compte du donneur d'ordre ou du destinataire et sous leur responsabilité.

7.2. Pour les envois égaux ou supérieurs à trois tonnes.

Le chargement, le calage et l'arrimage de la marchandise sont exécutés par le donneur d'ordre ou par son représentant sous sa responsabilité.

Le transporteur fournit au donneur d'ordre toutes indications utiles en vue d'une répartition équilibrée de la marchandise propre à assurer la stabilité du véhicule et le respect de la charge maximale par essieu.

Le transporteur vérifie que le chargement, le calage ou l'arrimage ne compromettent pas la sécurité de la circulation. Dans le cas contraire, il doit demander qu'ils soient refaits dans des conditions satisfaisantes ou refuser la prise en charge de la marchandise.

Le transporteur procède, avant le départ, à la reconnaissance extérieure du chargement, du point de vue de la conservation de la marchandise, notamment en ce qui concerne la



circulation normale de l'air. En cas de défectuosité apparente de nature à porter atteinte à cette conservation, il formule des réserves motivées inscrites sur le document de transport. Si celles-ci ne sont pas acceptées, il peut refuser la prise en charge de la marchandise.

Le transporteur est exonéré de la responsabilité résultant de la perte ou de l'avarie de la marchandise pendant le transport s'il établit que le dommage provient d'une défectuosité non apparente du chargement, du calage, de l'arrimage ou d'une défectuosité apparente pour laquelle il avait émis des réserves visées par le chargeur.

En cas de chargement de plusieurs envois dans un même véhicule, le transporteur s'assure que tout nouveau chargement ne porte pas atteinte aux marchandises déjà chargées.

Le déchargement de la marchandise est exécuté par le destinataire sous sa responsabilité.

Article 8.3. Température à l'arrivée.

Une vérification contradictoire de la température de la marchandise est effectuée.

Article 9.1. Règles générales de livraison

La livraison est effectuée entre les mains de la personne désignée comme destinataire sur le document de transport ou de son représentant. Dès que cette personne a pris possession de l'envoi, elle en donne décharge au transporteur en signant le document de transport.

Le destinataire peut, à cette occasion, formuler des réserves motivées sur l'état de la marchandise. Le fait qu'il n'a pas formulé de réserves à la livraison ne lui interdit pas d'invoquer ultérieurement une perte ou une avarie à la marchandise dans les conditions du droit commun.

La signature du destinataire ou de son représentant est la preuve de la remise et de l'acceptation de l'envoi ; elle est accompagnée du nom du signataire, de la date et de l'heure de la livraison ainsi que du cachet commercial de l'établissement.

Article 10 Conditions d'accès aux lieux de chargement et de déchargement

Les lieux désignés par le donneur d'ordre doivent être accessibles sans contrainte ni risque particuliers pour des véhicules de caractéristiques usuelles pour le transport considéré.

Le transporteur respecte le règlement intérieur des établissements où sont effectuées les opérations de chargement et de déchargement et se conforme pour ce qui le concerne aux protocoles de sécurité établis en application de l'arrêté du 26 avril 1996.

Article 16 Empêchement à la livraison

16.1. Cas d'empêchement à la livraison.

Il y a empêchement à la livraison chaque fois que l'envoi parvenu au lieu de livraison prévu ne peut être remis au destinataire désigné, et notamment en cas :

- d'absence du destinataire ;
- d'inaccessibilité du lieu de livraison ;
- d'immobilisation du véhicule chez le destinataire supérieure aux durées définies à l'article 11;
- de refus de prendre livraison par le destinataire.

16.2. Modalités.

Un avis de passage daté, qui atteste la présentation de l'envoi, est déposé. Il mentionne le lieu où l'envoi peut être retiré ou la possibilité d'une nouvelle présentation. Corrélativement et sans préjudice d'une éventuelle demande d'expertise, le transporteur adresse au donneur d'ordre, par écrit ou tout autre procédé en permettant la mémorisation, un avis de souffrance dans les vingt-quatre heures suivant la constatation de l'empêchement à la livraison.

Le donneur d'ordre doit donner au transporteur, par écrit ou par tout autre procédé en permettant la mémorisation, dans les deux jours de la date d'envoi de l'avis de souffrance, des instructions précises, dont il assume la responsabilité, sur le sort à réserver à la marchandise en souffrance : nouvelle présentation, livraison à domicile, mise en entrepôt, retour, vente ou destruction de la marchandise, etc. Le transporteur peut décharger la



marchandise pour le compte de l'expéditeur. En ce cas, il assume la garde de la marchandise ou la confie à un entrepôt public approprié ou, à défaut, à un tiers dont il est le garant.

La marchandise qui a fait l'objet de l'avis de souffrance reste à la disposition du destinataire jusqu'à la réception des instructions nouvelles du donneur d'ordre.

16.3. Prise en charge des frais.

Les frais de nouvelle présentation, de livraison à domicile, de garde, de retour, de vente ou de destruction de la marchandise sont à la charge du donneur d'ordre, sauf s'ils sont la conséquence d'une faute du transporteur. En outre, le transporteur perçoit du donneur d'ordre un complément de rémunération pour frais d'immobilisation du véhicule et/ou de l'équipage et pour les opérations de manutention accomplies, facturé séparément, conformément aux dispositions de l'article 17.

Article 20 Indemnisation pour pertes et avaries - Déclaration de valeur

Le transporteur est tenu de verser une indemnité pour la réparation de tous les dommages justifiés dont il est légalement tenu pour responsable, résultant de la perte totale ou partielle ou de l'avarie de la marchandise.

Pour les envois inférieurs à trois tonnes, cette indemnité ne peut excéder 23 Euro par kilogramme de poids brut de marchandises manquantes ou avariées pour chacun des objets compris dans l'envoi, sans pouvoir dépasser 750 Euro par colis perdu, incomplet ou avarié, quels qu'en soient le poids, le volume, les dimensions, la nature ou la valeur.

Pour les envois égaux ou supérieurs à trois tonnes, elle ne peut excéder 14 Euro par kilogramme de poids brut de marchandises manquantes ou avariées pour chacun des objets compris dans l'envoi, sans pouvoir dépasser, par envoi perdu, incomplet ou avarié, quels qu'en soient le poids, le volume, les dimensions, la nature ou la valeur, une somme supérieure au produit du poids brut de l'envoi exprimé en tonnes multiplié par 4 000 Euro.

Le donneur d'ordre a toujours la faculté de faire une déclaration de valeur qui a pour effet de substituer le montant de cette déclaration au plafond de l'indemnité fixée à l'un ou à l'autre des alinéas ci-dessus.

En tout état de cause, l'indemnité est réduite d'un tiers lorsque le donneur d'ordre impose la destruction de la marchandise laissée pour compte, pour autant consommable, ou en interdit le sauvetage.

Article 21.2. Retard à la livraison.

Il y a retard à la livraison lorsque l'envoi n'a pas été livré dans le délai convenu ou, s'il n'a pas été convenu de délai, lorsque la durée effective du transport dépasse le délai d'acheminement tel qu'il est défini ci-dessus.

Article 21.3. Indemnisation pour retard à la livraison.

En cas de préjudice prouvé résultant d'un retard à la livraison du fait du transporteur, celui-ci est tenu de verser une indemnité qui ne peut excéder le prix du transport (droits, taxes et frais divers exclus). Le donneur d'ordre a toujours la faculté de faire une déclaration d'intérêt spécial à la livraison qui a pour effet de substituer le montant de cette déclaration au plafond de l'indemnité fixé à l'alinéa précédent. Sans préjudice de l'indemnité prévue aux deux alinéas précédents, les pertes ou avaries à la marchandise résultant d'un retard sont indemnisées conformément aux dispositions de l'article 20 ci-dessus.



INDEX DES SOCIETES CITEES

AFILOG, - 85 -, - 120 -
ANIA, - 67 -, - 89 -, - 120 -
AUCHAN, - 8 -, - 13 -, - 18 -, - 67 -, - 118 -
BIGARD, - 19 -
BIGG, - 13 -
BOOSTOR, - 14 -
CARREFOUR, - 5 -, - 8 -, - 13 -, - 14 -, - 15 -, - 17 -, - 18 -, - 25 -, - 26 -, - 46 -, - 48 -, - 67 -, -
69 -, - 80 -, - 85 -, - 86 -, - 118 -
CASINO, - 8 -, - 13 -, - 15 -, - 18 -, - 69 -, - 85 -
CATTEAU, - 13 -
CHAMPION, -5-, - 14 -
CNAM, - 3 -, - 8 -, - 69 -, - 82 -
COLGATE, - 25 -
COMPTOIRS MODERNES, - 13 -
COOP, - 13 -
CSD, - 13 -
E. LECLERC, - 8 -, - 18 -
ELF, - 14 -
EUROMARCHE, - 13 -
FINA, - 14 -
Fraisplus, - 5 -
FRANPRIX, - 13 -
GUYENNE et GASCOGNE, - 13 -
HENKEL, - 25 -
HYPARLAUD, - 13 -
KUEHNE & NAGEL, - 25 -
LEADERPRICE, - 13 -
METRO, - 13 -
MONOPRIX, - 13 -
NATURALIA, - 13 -
Ooshop, - 5 -, - 14 -
PALMOLIVE, - 25 -
PRINTEMPS, - 13 -
PROMODES, - 8 -, - 13 -, - 14 -
RECKWITT BENKISER, - 25 -
RENAULT, - 17 -, - 85 -
RUCHE PICARDE, - 13 -
SEARS, - 13 -
SHERPA, - 13 -
Shopi, - 5 -
SPAR, - 13 -
WALMART, - 14 -



SOURCES DOCUMENTAIRES

Presse :

- Entreprendre :
N° 234, novembre 2000, pp. 28-30 *"Comment AUCHAN passe à la caisse ?"*
- L'Officiel des transports :
N° 2584, 11 février 2011, pp. 29-34 *"Enquête : Temps d'attente"*
N° 2582, 28 janvier 2011, pp. 36-38 *"Technologie : Gestion et optimisation des tournées"*
- N° 2581, 21 janvier 2011, pp. 22-28 *"Dossier : Prix de transport en 2011"*
N° 2580, 14 janvier 2011, p. 11 *"Des intempéries et des pertes"*
N° 2579, 07 janvier 2011, p. 20 *"La prévention de la pénibilité en action"*
N° 2566, 01 octobre 2010, pp. 21-30 *"Dossier : Stress au travail"*
N° 2565, 24 septembre 2010, pp. 40-43 Supplément *"Mutualisation des flux"*
N° 2546, 16 avril 2010, pp. 34-37 *"SOLUTRANS 2010 : Le silence est d'or"*
N° 2529, 11 décembre 2009, pp. 6-9 *"Le gouvernement au pied du mur"*
N° 2496, 27 mars 2009, pp. 23-25 *"Dossier : La relation chargeurs et transporteurs tempérée"*
- Logistiques Magasine :
N° 254, novembre 2010, pp. 38-40 *"Industriels-distributeurs, sous influence de la LME"* ;
p. 47 *"Les transporteurs frigorifiques revendiquent 6% d'augmentation"*
- LSA :
N° 2150, 23 septembre 2010, pp. 22-23 *"CARREFOUR met Planet en orbite"* ;
pp. 64-65 *"Des procédures antilitiges en test sur les plateformes de produits frais"*
- Management :
N° 186, mai 2011, pp. 30-45 *"Dossier : Tirez partie de vos émotions"*
- Stratégies logistique :
N° 128, avril/mai 2011, p. 9 *"Charte <<objectif CO₂>>"*
N° 127, février/mars 2011, pp. 28-29 *"La brasserie avance un nouveau modèle"*
N° 122, avril/mai 2010, pp. 18-21 *"Système U Ouest s'attaque à la pénibilité"* ;
pp. 34-43 *"Les systèmes d'information"*
- Supply Chain magazine:
N° 47, septembre 2010, pp. 34-37 *"CARREFOUR France mise sur le Développement Durable"* ;
pp. 70-73 *"Pilote de flux, un sens tactique pour une fonction transverse"*
- Transports et Logistique :
N° 79, mars 2011, pp. 7-14 *"Gestion d'entrepôt et WMS"*
N° 77, novembre 2010, pp. 25-31 *"Enjeux et avenir du transport routier"* ;
pp. 32-35 *"Une logique de massification"*



Bibliographie :

- [AFT, 2011] AFT IFTIM, 2011, "17^{ème} Enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique"
- [DOR, FEN, 2008] DORNIER P-P., FENDER M., 2008, 2^{ème} édition "La logistique globale et le Supply Chain Management : enjeux, principes, exemples" 501p. Éditions d'organisation EYROLLES.
- [GRA, 1999] GRAND L., 1999, "La sous traitance en transport routier de marchandise : causes, formes, effets" 142p. Edition CELSE.
- [LAM, 2011] LAMY TRANSPORT, 2011, Edition 2011 "Tome 1, Route Transport intérieur et international" 1210p. Edition LAMY.
- [THE, 2002] THEVENET M., 2002, 5^{ème} tirage "Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes" 269p. Éditions d'organisation collection de l'institut MANPOWER.

Sitographie :

www.distrijob.fr/enseignes/dictionnaire.asp%3Fenseignes%3DCASINOs
enseignes - Dictionnaire des enseignes de la Grande distribution ...
de la Grande distribution et de la Distribution spécialisée Les familles de produits sont regroupées sous forme d'univers de consommation. ...

www.fnpfruits.com
16 janvier 1946 : création de la FNPF C'est au sortir de la guerre ...
Format de fichier: PDF/Adobe Acrobat - Afficher De 1960 à 1975, la production fruitière est plus que doublée passant de ... les grandes et moyennes surfaces. A la FNPF, ce sont François ROBIN, ...

www.gs1.fr/
GS1 France - GS1
GS1 France est chargée de définir et de diffuser les standards GS1. Entreprise à but non lucratif, gérée paritairement par les distributeurs et les ...

www.legifrance.gouv.fr
Loi n°82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs.

www.lexinter.net/JF/contrat_de_transport.htm
CONTRAT DE TRANSPORT
Le contrat de transport public routier de marchandises est régi par les articles 1101 et suivants ... les délais de transport et les modalités de livraison ...

www.universalis.fr
L'ouvrage "Les trente glorieuses" de Jean FOURASTIE (1907-1990), professeur au Conservatoire national des arts et métiers, membre de l'Institut démographe, est resté célèbre pour avoir mis en évidence une expansion continue exceptionnelle des pays industrialisés après la Seconde Guerre mondiale.

[fr.wikipedia.org/wiki/Distribution_\(management\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Distribution_(management))
Le lieu de distribution tend à devenir un produit au sens marketing du chiffre d'affaires total de la famille de produits concernés réalisé par les ... de taille des lieux de distribution, Secteur de la Grande distribution. ...



Organisations professionnelles :

ANIA :	Association Nationale des Industries Alimentaires
AUTF :	Association des Utilisateurs de Transport de Fret
CGA :	Confédération Générale de l'Agriculture
CPFL :	Confédération des Producteurs de Fruits et Légumes
FCD :	Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution
FNPF :	Fédération Nationale des Producteurs de Fruits
FNPL :	Fédération Nationale des Producteurs de Légumes
FNTR :	Fédération Nationale des Transporteurs Routiers
OTRE :	Organisation des Transports Routiers Européens
TLF :	Fédération des entreprises de Transport et Logistique de France
UETR :	Union Européenne des Transporteurs Routiers
UNTF :	Union Nationale du Transport Frigorifique
UNOSTRA :	Union Nationale des Organisations Syndicales des Transporteurs Routiers Automobiles

Organisations étatiques :

ATP :	Accord sur les denrées Périssables
ADEME :	Agence de l'Environnement Et de la Maîtrise de l'Énergie
CNR :	Conseil National Routier
DIR :	Direction Interdépartementale des Routes
DREAL :	Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DSV :	Direction des Services Vétérinaires

Organisations spécialisées :

AFILOG :	Association du supply chain et de l'Immobilier logistique
CEMAFROID :	Le centre d'expertise de la chaîne du froid
PIEK :	Norme hollandaise de réduction des émissions sonores



RESUME

La stratégie d'expansion des sociétés de la Grande distribution à la fin des années 1990 fait place à une nouvelle réflexion pour maintenir, voire accroître, leur marge à l'aube des années 2010. La progression par acquisition a démultiplié, certes, le Chiffre d'Affaires, mais a contribué à générer des charges démesurées pour rendre compatibles les cultures différentes ainsi que le traitement et l'application des process.

Ces charges sont incontournables pour faciliter les flux financiers, physiques et d'informations, et tendre vers une véritable harmonisation.

La concurrence débridée pousse les distributeurs à plus d'innovation pour se démarquer, mais pour y parvenir il leur faut, sans délai, mettre en œuvre l'outil indispensable pour fédérer l'esprit, l'action et les moyens pour atteindre et/ou conforter la position de leader. Encore faudra-t-il, collégialement, conduire la force commerciale, financière et logistique sur le même théâtre d'opérations tout au long de la chaîne d'approvisionnement en analysant, au-delà des concepts de mutualisation, la résolution des dysfonctionnements qui freinent encore et toujours le maintien et le développement de la rentabilité.

La volonté du dirigeant de bouleverser les habitudes historiques en passant par l'information, la formation, le décloisonnement et le déploiement des transversalités serait salutaire.

ABSTRACT

The strategy of expansion of supermarkets in the late 1990's gave way to new thinking to maintain or even increase their margins at the beginning of the 2010s. Growth by acquisition has multiplied, although turnover, but has helped generate excessive costs to make the different company cultures, processing and application processes compatible.

These expenses are inescapable in order to facilitate the flows of finance, of goods and of information and to tend towards true harmonisation.

Unbridled competition pushes retailers to greater innovation in order to differentiate, but to do so they must, without delay, implement the one tool that is indispensable to unite minds, action and the means to achieve the goal of market. To do so, however, the sales force, financial investment and logistics resources must collectively be lead to the same theater of operations throughout the supply chain by analysing, beyond the concepts of co-operation, resolving dysfunctions that still impede maintaining and developing profitability.

The will of management to challenge past habits through information, training, and breaking down barriers as well as the implementation of transversalities would be beneficial.

