

direction  
régionale  
de l'Équipement  
Champagne-Ardenne



division  
Aménagement et  
Economie des  
Transports  
Cellule Economie des  
Transports



**Département**  
Gestion Logistique & Transport



**CHAMPAGNE-  
ARDENNE**

# ORGANISATION DES LIVRAISONS et ACCUEIL DES CONDUCTEURS ROUTIERS EN CHAMPAGNE-ARDENNE

Observatoire Economique Régional

Janvier 2003

# Sommaire

*Préambule* 2

*Première partie : enquête auprès des magasins* 3

<b>A – UNE MAJORITE D’ETABLISSEMENTS ALIMENTAIRES .....</b>	<b>3</b>
1/ UNE MAJORITE D’ETABLISSEMENTS ALIMENTAIRES .....	3
<b>B – DESCRIPTION DU PROCESSUS DE PASSATION DE COMMANDES.....</b>	<b>5</b>
1/ UN RECOURS MASSIF AUPRES DES CENTRALES D’ACHAT.....	5
2/ UN TAUX DE COLLABORATION VARIABLE SELON LES ENSEIGNES .....	6
<b>C - L’ORGANISATION DES LIVRAISONS DANS LES MAGASINS.....</b>	<b>7</b>
1/ DES LIVRAISONS ORGANISEES PRINCIPALEMENT SELON UN CRENEAU HORAIRE FIXE.....	7
2/ UNE PRESENCE COURANTE D’ESPACE RESERVE A LA LIVRAISON .....	8
3/ UNE PRISE EN CHARGE DE LA LIVRAISON DISTINCTE SELON L’ACTIVITE DU MAGASIN .....	10
4/ 90 % DES LIVRAISONS DURENT MOINS D’UNE HEURE.....	11
5/ UN NOMBRE DE LIVRAISONS HEBDOMADAIRE VARIANT ENTRE 10 ET 50 LIVRAISONS .....	12
6/ 82 % DE MAGASINS SATISFAITS DU PROCESSUS DE LIVRAISON.....	13

*Deuxième partie : rencontre avec les responsables de magasins. Enseignements qualitatifs* 14

<b>A – MIEUX CONNAITRE L’ORGANISATION DES COMMANDES ET DES LIVRAISONS EN RENCONTRANT LES REPRESENTANTS DES MAGASINS ....</b>	<b>14</b>
1/ REMARQUES .....	14
2/ LE DEROULEMENT DU QUESTIONNAIRE .....	15
<b>B – LES ENTRETIENS EN MAGASINS .....</b>	<b>17</b>
1/ REMARQUES .....	17
2/ CINQ VISITES TYPES DE MAGASINS.....	19
3/ LES PROBLEMES AVEC LES TRANSPORTEURS SOULEVES EN TROIS POINTS .....	21

*Conclusion* 23

# Préambule

Cette étude vise à mieux connaître les relations entre la grande distribution et les entreprises de transport, notamment grâce à une présentation du processus de passation de commande et de l'organisation des livraisons. Il s'agit donc de dresser un état des lieux de la situation en Champagne-Ardenne afin de donner au Comité de suivi de la Charte qualité chargeurs transporteurs dans la grande distribution les informations nécessaires afin qu'il détermine de nouvelles orientations à la politique engagée jusqu'à présent.

Cette étude, réalisée à la demande de l'Observatoire Régional des Transports de Champagne-Ardenne, entre dans la dynamique de partenariat et d'amélioration des conditions de travail entre chargeurs-transporteurs, matérialisée par la signature en 1999 et l'application en 2000 de la « *Charte Qualité Relation Chargeurs/Transporteurs dans la grande distribution* ».

Cette démarche s'attache à identifier les difficultés et les rigidités au niveau du processus d'approvisionnement. Les magasins de bricolage et alimentaire constituent le champ principal de l'étude. Ils ont été identifiés par la Caisse Régionale d'Assurance-Maladie. Certains grands distributeurs de l'habillement, du mobilier et des loisirs sont exclus du champ de l'enquête dans un premier temps. Deux enquêteurs, Rodolphe Planchon et Faissel Nouri, étudiants à l'IUT de Reims, inscrits dans le département « Gestion Logistique Transport » ont assuré la collecte de données et une première analyse. A la demande de l'ORT, le service des études économiques de la CRCI a assuré une retranscription des principaux résultats sans avoir pu retravailler l'ensemble des données.

Ce questionnement a permis d'enregistrer les magasins exprimant un mécontentement dans le processus de passation de commande et dans l'organisation des livraisons. Un questionnement complémentaire auprès de ces magasins afin d'identifier leurs insatisfactions a été réalisé. Plus précisément, les informations contenues dans ces questionnaires complémentaires ont été renseignées suite à des entretiens semi-directifs réalisés dans les magasins.

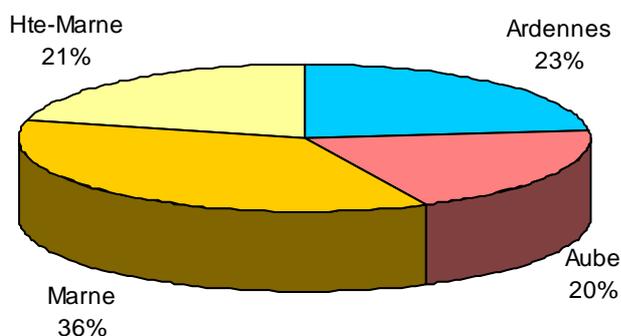
Cette étude sera articulée autour de la présentation du processus de passation de commandes et de la description des livraisons. Les enseignements qualitatifs obtenus lors d'un questionnement complémentaire seront présentés ensuite.

# Première partie : enquête auprès des magasins

## A – Une majorité d'établissements alimentaires

366 magasins de la région Champagne-Ardenne ont reçu un questionnaire visant à connaître l'organisation des passations de commandes et le déroulement des livraisons. **Au total, 193 ont répondu, soit 52,7 % de ceux interrogés.**

*Répartition des 193 établissements participant à l'enquête selon le département (en %)*



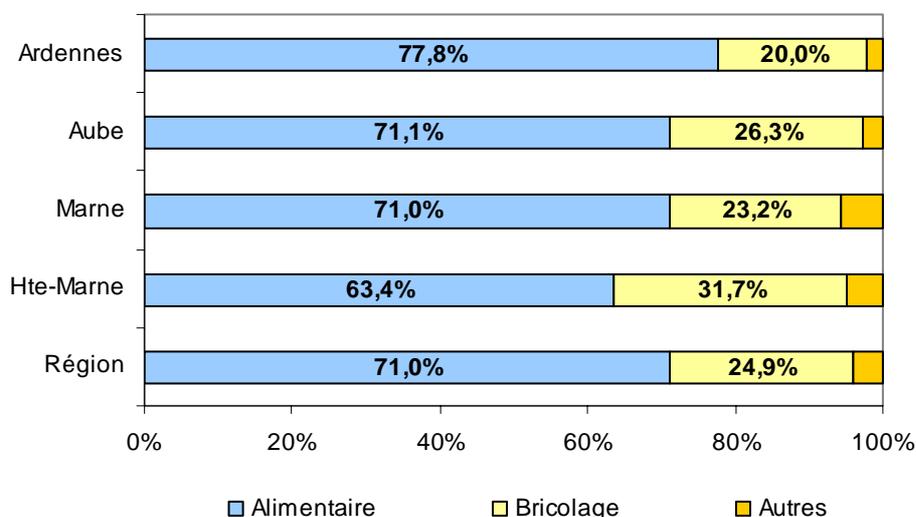
Source : « Les relations chargeurs transporteurs dans la grande distribution », 2002

### 1/ Une majorité d'établissements alimentaires

**Parmi les 193 établissements répondant à cette enquête, 71 % sont des magasins alimentaires.**

**Un quart des établissements répondant sont des magasins de bricolage.**

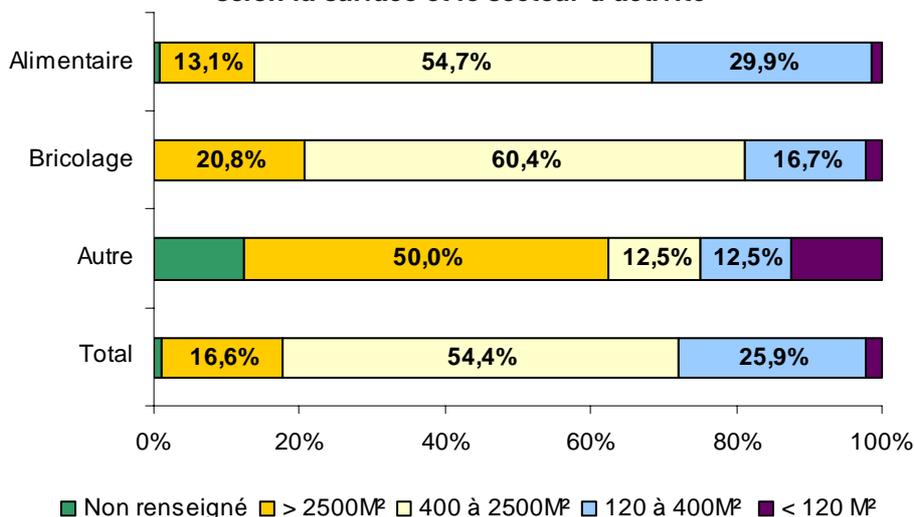
**Répartition des 193 établissements répondant à l'enquête  
selon la zone géographique et le secteur d'activité**



Source : « Les relations chargeurs transporteurs dans la grande distribution », 2002

54,4 % des établissements ayant répondu à l'enquête possèdent une surface comprise entre 400 et 2500 m<sup>2</sup>. Cette importance des établissements de cette taille est constatée pour les magasins alimentaires comme pour ceux de bricolage.

**Répartition des établissements répondant à l'enquête  
selon la surface et le secteur d'activité**



Source : « Les relations chargeurs transporteurs dans la grande distribution », 2002

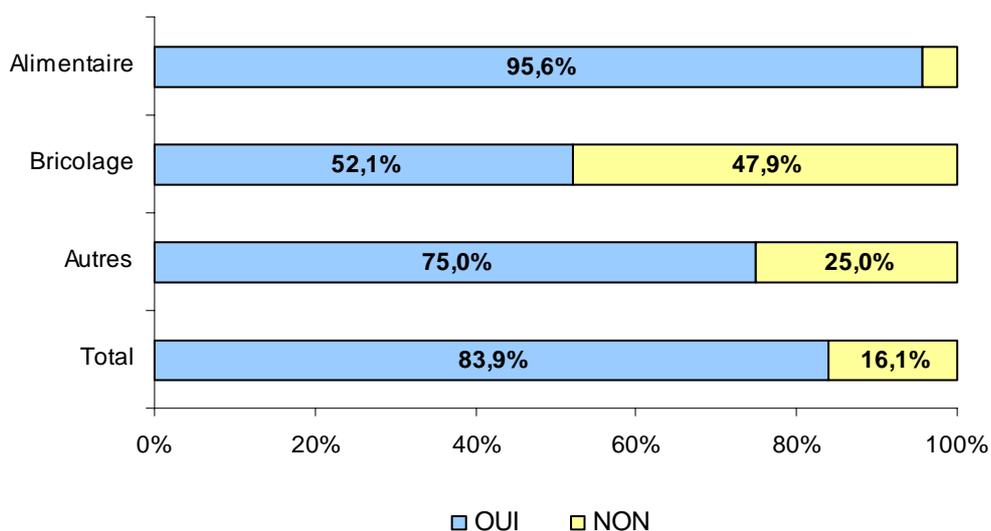
## B – Description du processus de passation de commandes

### 1/ Un recours massif auprès des centrales d'achat

84 % des magasins de la région affirment recourir à une centrale d'achat **dans leur processus d'approvisionnement. Toutefois, l'intensité de ce recours est variable selon le secteur d'activité.**

**En effet, si 95 % des magasins alimentaires passent par l'intermédiaire d'une centrale d'achat, 52 % des magasins de bricolage fonctionnent sur ce même principe.**

*Proportion de magasins recourant à une centrale d'achat pour leur approvisionnement selon l'activité du magasin*



Source : « Les relations chargeurs transporteurs dans la grande distribution », 2002

## 2/ Un taux de collaboration variable selon les enseignes

Le tableau ci-dessous regroupe quelques informations intéressantes sur le *taux de collaboration* des magasins avec les centrales d'achat et leurs localisations.

### ***Taux de collaboration des magasins selon leur enseigne***

Magasins	Part (en %)	Localisation
SHOPI à Château-Porcien	80%	La Chapelle d'Amentières
BRICOMARCHE à Charleville	70%	Près de Paris, Nord, Centre
MUTANT à Sault-les-Rethel	70%	Troyes
BRICORAMA à Saint André les Vergers	30%	Chalons/Saône
CHAMPION à Dormans	90%	Lieusaint
MONDIAL PRIMEUR à Châlons en Champagne	90%	Luneville
MARCHE U à Sainte Menehould	70%	Mulhouse
LECLERC à Champfleury	80%	Chalons en Champagne
CASTORAMA à Reims	30%	Lesquin
CHANTEMUR à Saint Dizier	100%	Sentes

*Source : « Les relations chargeurs transporteurs dans la grande distribution », 2002*

Les magasins situés en région privilégient les centrales d'achats situées dans le nord-est de la France et en région parisienne. Les temps d'acheminement des marchandises depuis ces centrales constituent probablement le choix de ces magasins.

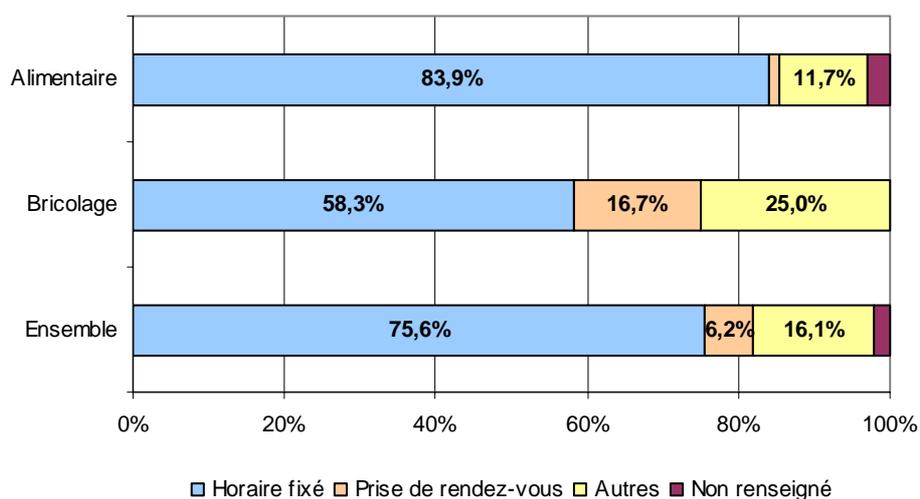
## C - l'organisation des livraisons dans les magasins

### 1/ Des livraisons organisées principalement selon un créneau horaire fixé

**La très grande majorité des magasins (75,6 %) se fait livrer dans un créneau horaire fixé.** A un niveau moindre, 16 % des établissements précisent que la livraison se déroule autrement que dans le cadre d'un créneau horaire fixé ou suite à un rendez-vous fixé.

L'organisation des livraisons est distincte selon l'activité du magasin. 83,9 % des magasins alimentaires se font livrer dans le cadre d'un créneau horaire fixé alors que 58,3 % des magasins de bricolage utilisent la même modalité de livraison. 16,7 % des magasins de bricolage prennent rendez-vous pour effectuer leurs livraisons.

**Répartition des modalités de livraisons selon l'activité du magasin**



Source : « Les relations chargeurs transporteurs dans la grande distribution », 2002

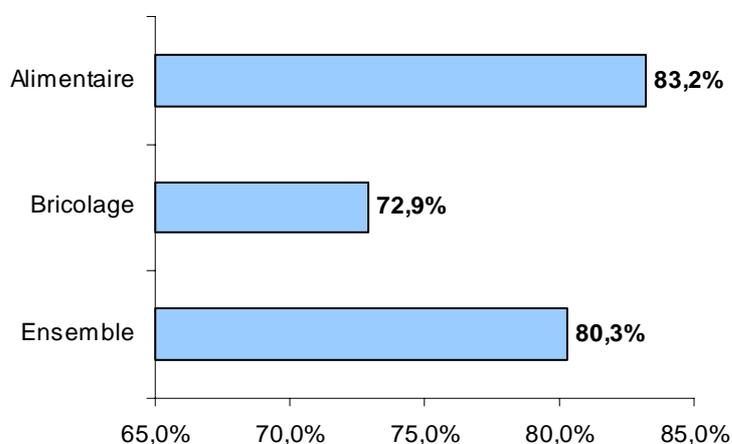
## 2/ Une présence courante d'espace réservé à la livraison

**80,3 % des magasins disposent au minimum d'une aire de livraison.** Pour autant, une grande majorité de magasins possède une aire de livraison quelle que soit leur activité. La présence d'une aire de livraison est plus importante parmi les magasins alimentaires (83,2 %) que les magasins de bricolage (72,9 %).

Interrogés sur l'existence d'une autre zone de livraison existante dans leur enceinte, un tiers des magasins précisent qu'ils sont dotés d'un quai. Si 42 % des magasins alimentaires soulignent qu'ils sont dotés d'un quai, seuls, 8,2 % des magasins de bricolage possèdent ce même aménagement.

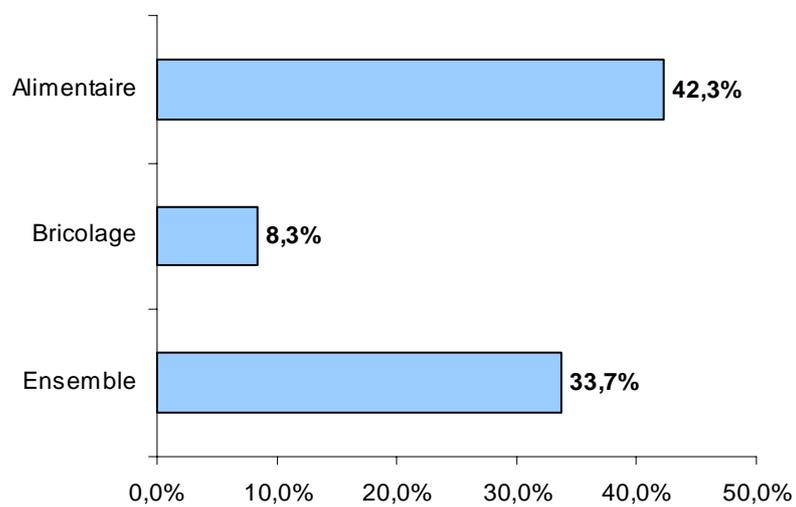
Parmi les 34 magasins (19,7 %) ne disposant pas d'une aire de livraison, 30 ne possèdent pas non plus de quais. Ces magasins sont donc totalement dépourvus d'endroit spécifique consacré à la livraison.

***Proportion de magasins disposant d'une aire de livraison selon leur activité***



Source : « Les relations chargeurs transporteurs dans la grande distribution », 2002

**Proportion de magasins disposant d'un quai de chargement selon leur activité**



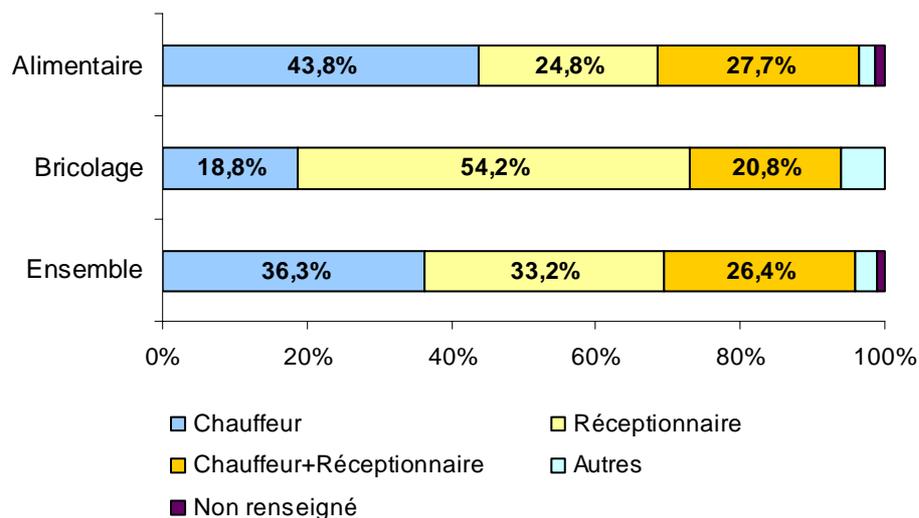
Source : « Les relations chargeurs transporteurs dans la grande distribution », 2002

### 3/ Une prise en charge de la livraison distincte selon l'activité du magasin

Le questionnement des magasins vise à connaître l'organisation du déchargement des marchandises. Il s'agit ici de connaître l'acteur du déchargement. Il apparaît que dans 36 % des établissements, le chauffeur prend en charge cette opération. Dans un tiers des cas le déchargement est effectué par le réceptionnaire. Enfin, dans un quart des établissements, le déchargement est réalisé à la fois par le chauffeur et le réceptionnaire.

Une distinction importante est visible selon l'activité du magasin en ce qui concerne la prise en charge du déchargement. Dans les magasins alimentaires, le chauffeur assure généralement cette opération. En revanche, dans les magasins de bricolage, le réceptionnaire réalise cette tâche (54,2 % des magasins de bricolage).

#### **Répartition des établissements selon la personne prenant en charge le déchargement**



Source : « Les relations chargeurs transporteurs dans la grande distribution », 2002

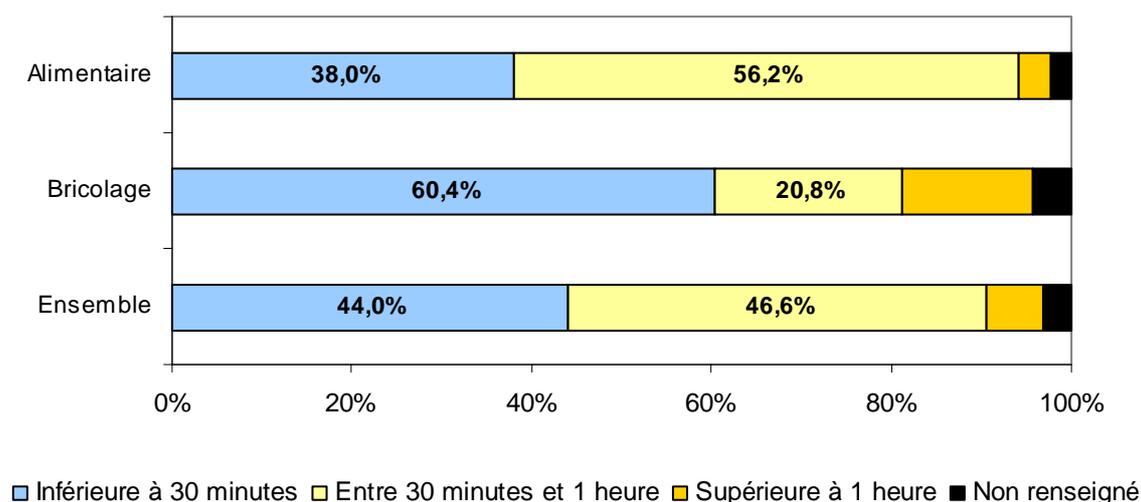
## 4/ 90 % des livraisons durent moins d'une heure

**90,6 % des livraisons ont une durée inférieure à 1 heure.** Précisément, 46,6 % d'entre elles nécessitent une durée comprise entre 30 minutes et une heure. 44 % ont une durée inférieure à 30 minutes.

La durée moyenne d'une livraison est plus longue dans les magasins alimentaires que pour ceux de bricolage. Plus de la moitié des magasins alimentaires précisent que les livraisons durent entre 30 minutes et une heure. 60 % des magasins de bricolage soulignent que cette opération nécessite moins de 30 minutes.

Enfin, seuls 12 magasins connaissent des durées de livraison supérieure à l'heure. Pour ces derniers, qu'ils s'agissent de magasins de bricolage ou alimentaires, (7 de bricolage, 5 alimentaires), tous soulignent qu'ils ont moins de 10 livraisons par semaine.

*Durée moyenne des livraisons selon l'activité du magasin*

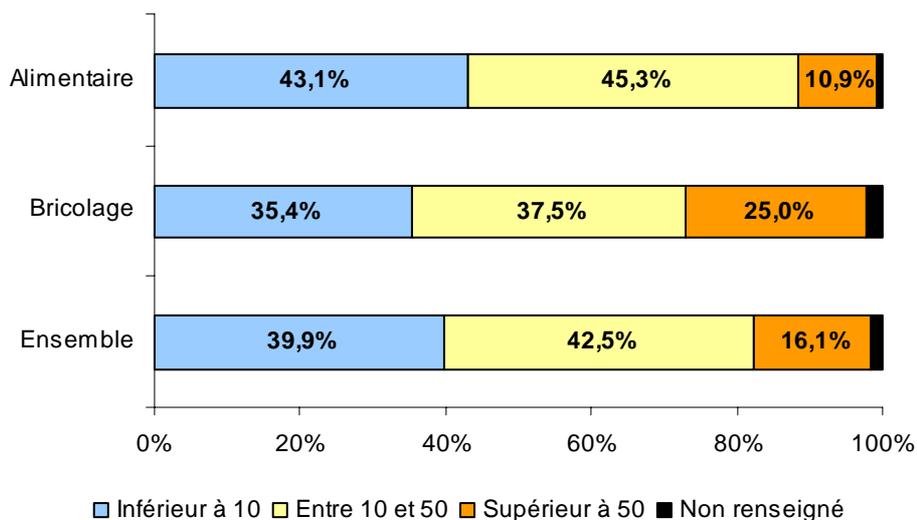


Source : « Les relations chargeurs transporteurs dans la grande distribution », 2002

## 5/ Un nombre de livraisons hebdomadaire variant entre 10 et 50 livraisons

**42 % des magasins ont entre 10 et 50 livraisons par semaine.** Le nombre de livraisons hebdomadaires est plus important dans les magasins de bricolage que dans les magasins alimentaires.

**Nombre moyen de livraison par semaine selon l'activité du magasin**



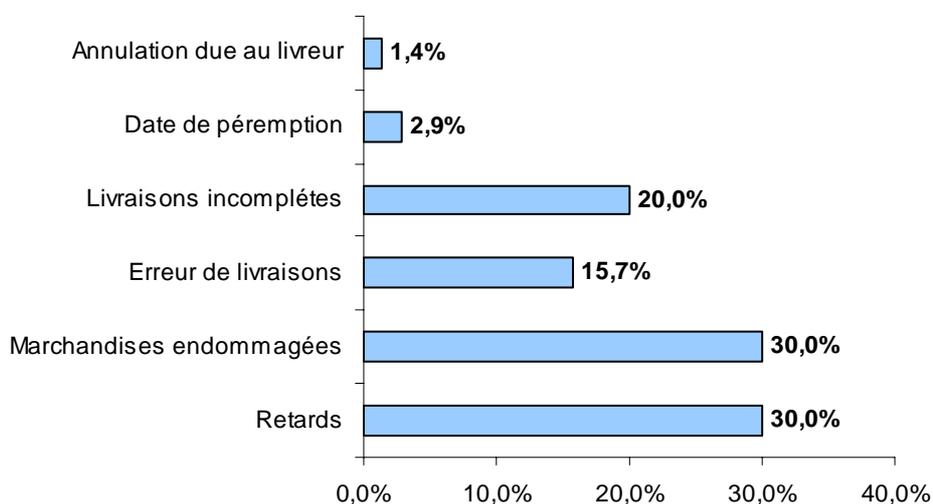
Source : « Les relations chargeurs transporteurs dans la grande distribution », 2002

6/ 82 % de magasins satisfaits du processus de livraison.

**82 % des magasins affirment être satisfaits de leurs livraisons.** En revanche 29 établissements annoncent une insatisfaction concernant le processus de livraison. Mais seuls sept magasins acceptent de participer à un entretien pour approfondir leurs motifs d'insatisfaction. Peu sont disposés à parler des dysfonctionnements. Le manque de temps ou le sentiment que la résolution des problèmes liés aux transporteurs ne soit pas du ressort des responsables du magasin peut expliquer ce faible nombre de participants.

Le questionnaire utilisé permet de mettre en évidence les insatisfactions traduites par les personnes interrogées. Rappelons que leur nombre est modeste.

#### ***Insatisfactions exprimées par les magasins***



Source : « Les relations chargeurs transporteurs dans la grande distribution », 2002

Les principaux d'insatisfactions exprimés par les magasins sont les retards et l'endommagement des marchandises. Ces deux motifs représentent 60 % des mécontentements traduits. A un niveau moindre, les livraisons incomplètes rassemblent 20 % des insatisfactions soulignées.

# Deuxième partie : rencontre avec les responsables de magasins. Enseignements qualitatifs

## **A – Mieux connaître l'organisation des commandes et des livraisons en rencontrant les représentants des magasins**

Ces rencontres font ici l'objet d'un rendu réalisé par les étudiants qui ont mené les entretiens. Ce travail participe à leurs travaux de fin d'études. Aussi, témoignent-ils autant de la manière dont ce travail a été réalisé que du résultat des entretiens.

### **1/ Remarques**

Le cahier des charges prévoyait la réalisation d'un questionnaire complémentaire destiné à approfondir celui qui avait été envoyé par courrier dans un premier temps aux magasins. Il doit permettre de vérifier la cohérence de ce qui pouvait être dit et de ce qui avait été répondu.

Ce questionnaire devait être principalement utilisé lors des entretiens auprès de magasins. Ils ont été sélectionnés en fonction des réponses formulées concernant d'éventuels problèmes dont ils souhaitaient parler. Ce questionnaire complémentaire a permis de constater que certains magasins ne soulignant pas de problèmes particuliers sont prêts à engager une discussion. Ce questionnaire complémentaire a été construit au fur et à mesure des visites réalisées.

Les thèmes évoqués concernent des problèmes de vols, de non-respect de la chaîne du froid et de sous-traitance. Il s'agit de thèmes qui auraient pu être ajoutés à ceux mentionnés dans le questionnaire de départ.

Les enquêteurs disposent d'une base de travail grâce à la première réunion du comité de suivi de la Charte. Les différents intervenants ont demandé d'explorer certaines voies, notamment relatives aux difficultés de stationnement des camions sur la voie publique, à la mise en œuvre du protocole de sécurité magasin-transporteur et à son respect ou bien encore aux méthodes de passation de commandes en magasin.

## 2/ Le déroulement du questionnaire

Lors des entretiens en magasin, il s'est avéré parfois difficile de suivre le plan fixé et de ne pas s'écarter de l'ordre initial des questions. Au fur et à mesure que se déroulait la conversation, le professionnel complétait l'échange en abordant de nouveaux points.

L'idée était donc d'associer une bonne part d'improvisation au classement des questions par thèmes, que voici :

- ✓ Le recours à la centrale.

L'entretien débutait par la question : «le magasin passe t-il par une centrale ? ». Si la réponse était négative, nous pouvions nous attendre à une organisation peut être plus « brouillonne », susceptible de générer des problèmes. Nous complétions ensuite la réponse en demandant où se trouvai(en)t cette ou ces centrale(s) , quelles gammes de produits elle(s) fournissai(en)t et dans quelles proportions le magasin travaillait avec elle(s). Nous pouvions alors en déduire la part du travail en direct fournisseur, et demander s'il pouvait y avoir des problèmes de livraisons avec ces intervenants (messagerie, louageur).

En développant, nous pouvions savoir le moment et la façon dont la centrale contactait le transporteur. Savoir si elle informait ce dernier des plages de livraison ou donnait elle-même un horaire de passage. Nous demandions également si le transporteur était intégré à la centrale ou non, s'il venait directement de celle-ci au magasin ou bien si les marchandises pouvaient être manipulées et transiter sur des quais.

- ✓ La passation de commandes.

Il était question d'avoir un aperçu des méthodes de passation de commandes (supposé propre à chaque enseigne). Il était tout de même nécessaire de savoir, conformément à ce qui était prescrit dans la Charte, si les informations passaient bien, et si le transporteur et la centrale pouvaient disposer à temps de ce qui était nécessaire pour préparer et livrer les commandes.

Nous avons ainsi relevé plusieurs méthodes :

Dans les grands magasins alimentaires, l'inventaire est fait avant la prochaine génération de commande grâce à des pistolets. Les données sont regroupées et transmises par un *système EDI*, comme un puits de vidage par exemple.

Dans les magasins de moindre taille, en alimentaire comme en bricolage, la commande est passée par fax voire par téléphone. La commande est soit à la charge du responsable du magasin, du gérant, soit à la charge des chefs de rayons ou de produits.

✓ La livraison en magasin.

Nous posons toutes les questions en relation avec la livraison en magasin. L'objectif étant de savoir si un plan d'accès était transmis aux chauffeurs ou encore s'il arrivait que la circulation dans les rues proches soit altérée par les allers et venues ou le stationnement des véhicules.

Ce thème étant très vaste, nous pouvions également chercher à savoir s'il y avait déjà eu des accidents lors des manipulations de marchandises. Nous souhaitions connaître si le chauffeur pouvait apporter son aide, si les réceptionnaires avaient le droit de monter à bord de la remorque. En outre, nous voulions connaître comment s'effectuaient les contrôles et les réserves le cas échéant, ou encore s'il existait une balance de pesée à l'arrivée des marchandises pour prévenir des vols invisibles à l'œil nu lors des comptages.

✓ Les problèmes.

Tout le questionnaire se basait évidemment sur les problèmes qui pouvaient exister entre le magasin et le transporteur. Il suffisait alors de rappeler à l'interlocuteur ce qui avait été coché sur le questionnaire de départ et de lui demander des compléments d'informations.

De manière générale le fait d'évoquer les relations avec les transporteurs amenait la personne à développer ce sujet. Ce thème pouvait être abordé sous différents volets (l'état des lieux des difficultés existantes, explications concernant des difficultés n'existant pas ou n'existant plus, méthodes de résolutions des difficultés,...).

Enfin, à la fin de chaque entretien nous posions la question suivante : « Pensez-vous qu'à l'avenir vos relations avec vos transporteurs ou vos centrales peuvent aller en s'améliorant, ou bien pensez-vous que ce ne sera pas le cas et qu'il est nécessaire d'agir dès maintenant pour trouver des solutions ? ».

Tout dépendait évidemment de l'importance et de la nature des problèmes que l'on nous avait exposés précédemment, mais il est arrivé à trois ou quatre reprises que nos interlocuteurs fassent preuve de beaucoup de pessimisme.

## B – Les entretiens en magasins

### 1/ Remarques

Il convient de souligner que le résultat des 25 entretiens menés n'ont pas de valeur statistique. Pour autant, l'éclairage qualitatif qu'ils permettent est riche d'enseignements en matière de relation entre magasins et transporteurs.

Voici un tableau qui synthétise les 25 visites de magasins effectuées :

Entreprises rencontrées	Département	Superficie
SHOPI à Château-Porcien MARCHE PLUS à Sedan BRICOMARCHE à Charleville MUTANT à Sault-les-Rethel BRICOMARCHE à Charleville CORA à Villers-Semeuse	Ardennes	entre 120 et 400 m <sup>2</sup> entre 120 et 400 m <sup>2</sup> entre 400 et 2500 m <sup>2</sup> entre 400 et 2500 m <sup>2</sup> entre 400 et 2500 m <sup>2</sup> plus de 2500 m <sup>2</sup>
BRICOMAT à Nogent sur Seine CHANTEMUR à Saint André les Vergers BRICORAMA à Saint André les Vergers CARREFOUR France à Saint André les Vergers LECLERC à Romilly sur Seine	Aube	entre 400 et 2500 m <sup>2</sup> entre 400 et 2500 m <sup>2</sup> plus de 2500 m <sup>2</sup> plus de 2500 m <sup>2</sup> plus de 2500 m <sup>2</sup>
HUIT A HUIT à Reims SITIS à Reims HUIT A HUIT à Muizon BRICOSTORE à Fagnières CHAMPION à Dormans MONDIAL PRIMEUR à Châlons en Champagne MARCHE U à Sainte Menehould LECLERC à Champfleury BRICO DEPOT à Saint Memmie CASTORAMA à Reims BRICO DEPOT à Reims	Marne	entre 120 et 400 m <sup>2</sup> entre 120 et 400 m <sup>2</sup> entre 120 et 400 m <sup>2</sup> entre 400 et 2500 m <sup>2</sup> plus de 2500 m <sup>2</sup> plus de 2500 m <sup>2</sup> plus de 2500 m <sup>2</sup> plus de 2500 m <sup>2</sup>
CHANTEMUR à Saint Dizier BRICOMAT à Saint Dizier CASINO à Châteauvillain	Haute-Marne	entre 400 et 2500 m <sup>2</sup> entre 400 et 2500 m <sup>2</sup> entre 400 et 2500 m <sup>2</sup>

Une représentativité des enseignes a été recherchée, chacune ayant un type d'organisation propre, avec en conséquence des problèmes spécifiques et des méthodes pour les résoudre spécifiques elles aussi.

L'accueil dans ces 25 magasins a globalement été très bon. La prise de rendez-vous a suscité les mêmes difficultés que pour les relances téléphoniques. Il a fallu trouver la bonne

personne, ce qui était facilité ici dans la mesure où quelqu'un avait déjà rempli le questionnaire.

Sur le tableau suivant figurent les temps d'entretien et la fonction de la personne qui nous a reçus :

Entreprises prospectées	Personne ressource rencontrée	Temps d'accueil
SHOPI à Château-Porcien	Responsable du magasin	10'
MARCHE PLUS à Sedan	Responsable du magasin	25'
BRICOMARCHE à Charleville	Responsable du magasin	15'
MUTANT à Sault-les-Rethel	Responsable du magasin	15'
BRICOMARCHE à Charleville	Responsable du magasin	10'
CORA à Villers-Semeuse	Chef division produit	10'
BRICOMAT à Nogent sur Seine	Responsable du magasin	20'
CHANTEMUR à Saint André les Vergers	Responsable du magasin	10'
BRICORAMA à Saint André les Vergers	Chef Réceptionnaire	45'
CARREFOUR France à Saint André les Vergers	Chef Réceptionnaire	20'
LECLERC à Romilly sur Seine	Responsable du magasin	20'
HUIT A HUIT à Reims	Responsable du magasin	15'
SITIS à Reims	Vendeur	15'
HUIT A HUIT à Muizon	Responsable du magasin	15'
BRICOSTORE à Fagnières	Responsable du magasin + Responsable réception	20'
CHAMPION à Dormans	Responsable du magasin	25'
MONDIAL PRIMEUR à Châlons en Champagne	Responsable du magasin	10'
MARCHE U à Sainte Menehould	Responsable du magasin	25'
LECLERC à Champfleury	Responsable Qualité	40'
BRICO DEPOT à Saint Memmie	Responsable du magasin	20'
CASTORAMA à Reims	Chef Division Logistique + Réceptionnaire	15'
BRICO DEPOT à Reims	Chef Réceptionnaire + Réceptionnaire	15'
CHANTEMUR à Saint Dizier	Responsable du magasin	15'
BRICOMAT à Saint Dizier	Responsable du magasin	20'
CASINO à Châteauvillain	Responsable du magasin	15'

Temps moyen d'entretien	18'
-------------------------	-----

Comme on peut le voir, dans la très grande majorité des cas, nous avons été reçu par la personne responsable du magasin (gérant, propriétaire, directeur). Dans les magasins de bricolage au contraire ce sont des personnes avec des fonctions qui proches de celles des transporteurs (chef réceptionnaire, éventuellement aidé d'un de ses manutentionnaires) qui nous ont accueilli. Ces entretiens ont en moyenne duré plus longtemps dans ces structures. Ces personnes vivent quotidiennement les livraisons et l'approvisionnement du magasin et sont davantage disposées à faire un exposé précis et étoffé de leurs difficultés. Dans l'ensemble, un entretien durait entre 15 et 20 minutes.

## 2/ Cinq visites types de magasins

Nous allons faire ici le compte-rendu de la visite de cinq magasins que nous avons jugé représentatifs en fonction de leur taille et leur type d'activité. Cela montre ce qui peut ressortir d'un entretien et être très différent d'un magasin à un autre.

- ✓ Un grand magasin de bricolage dans l'Aube.

Ce magasin fonctionne avec une centrale située à Paris qui présente la particularité d'assurer la facturation et la négociation de protocoles d'accord tarifaires avec les fournisseurs et de ne pas concentrer de flux de marchandises.

Il existe cependant une plate-forme située à Châlon sur Saône, qui assure le stockage de seulement 30 % des approvisionnements du magasin.

L'organisation des livraisons est la suivante : les services achat du magasin passent directement commande aux fournisseurs. Ceux-ci appellent ensuite le transporteur. Ce dernier contacte le magasin pour prendre rendez-vous entre 9 heures et 12 heures, ou même l'après-midi (cela dépend de la taille et de la nature des marchandises à l'arrivée).

La réception des palettes et des colis se fait à l'entrée du camion. En effet, par convention l'assurance n'est plus valide si des réceptionnaires effectuent des manipulations à l'intérieur de la remorque. Un contrôle de visu est ensuite fait en compagnie du chauffeur. Un délai de deux jours existe pour faire un contrôle plus approfondi des marchandises, et un autre de deux jours supplémentaires existe pour émettre des réserves.

Les problèmes rencontrés sont très importants : les commandes n'étant pas concentrées, les transporteurs refusent régulièrement d'acheminer ce qui ne remplit pas entièrement leurs camions. Les palettes sont donc stockées jusqu'à une semaine sur un quai où elles sont mélangées avec d'autres commandes, filmées et refilmées. Dans cette situation, ces marchandises sont la cible de vols, surtout en fin d'année. Les flux tendus sont donc impossibles, d'autant que les camions sont en retard de plus d'une heure, une heure et demi et que les tournées sont faites en deux fois. Il arrive que cette situation se produise dans la messagerie, soit parce que l'organisation est perfectible, soit du fait que les moyens de transport sont trop petits.

La personne rencontrée (chef réceptionnaire) restait très pessimiste quant à l'avenir.

- ✓ Un petit magasin de bricolage dans la Haute-Marne.

L'organisation du magasin, très spécifique, fait que les problèmes liés au transporteur sont presque inexistantes.

L'utilisation à 100 % de la centrale, située près de Lille, limite les intervenants, tout comme la fréquence des livraisons. Le nombre de livraisons se limitant à une ou deux par mois. Celle-ci prend à peu près deux heures. Elle est effectuée avec l'aide du chauffeur qui est toujours le même. Il n'y a pas d'erreurs lors des passations de commandes puisque le magasin fonctionne avec le principe du réapprovisionnement en sortie de caisse : tout ce qui est vendu est saisi informatiquement et transmis à la centrale. Des problèmes de marchandises endommagées (cartons ou des pots de peinture qui basculent à l'arrière de la remorque) sont signalées néanmoins. Des réserves sont alors émises mais les produits sont conservés et retournés à la centrale par la suite.

✓ Un hypermarché dans la Marne.

Peu de problèmes sont présentés avec ce magasin. 80 % des livraisons sont effectuées quotidiennement depuis la centrale par trois transporteurs-partenaires dédiés. Les délais sont généralement respectés puisque l'on donne au transporteur un créneau horaire de livraison de deux heures. De plus les livraisons se font par camion complet, un ou deux suffisent pour une journée, ce qui limite les retards et les temps d'attente.

Le chauffeur décharge rarement le camion mais pointe les colis à la sortie. Les bons de livraison sont vérifiés, ainsi que les bordereaux transmis informatiquement en temps réel aux magasins.

Une Charte transporteurs, imposée par la Centrale nationale, a été passée en 1997 avec la centrale.

Elle impose le contrôle et l'enregistrement des temps d'attente tout comme l'envoi de plan d'accès et de consignes de sécurité pour le bon déroulement des déchargements à chaque transporteur intervenant en magasin.

✓ Un supermarché dans la Marne.

Le magasin fonctionne à 90 % avec sa centrale (située en région parisienne).

Les trois ou quatre livraisons par jour, effectuées toujours par les mêmes transporteurs, ne font pas l'objet de retards. Les chauffeurs ne sont pas obligés d'attendre les livraisons étant réparties dans la matinée. *Le direct fournisseur*, qui concerne les viandes et l'essence, ne présente pas de difficultés non plus.

Les commandes sont là encore passées par un *système EDI*. A leur arrivée, elles sont prises en charge par les réceptionnaires qui n'ont pas le droit de monter à bord de la remorque, toujours pour des questions d'assurance.

Les quelques problèmes à signaler sont associés aux nouveaux chauffeurs. Les risques de basculement des palettes de leur roll augmentent avec une conduite plus brutale.

- ✓ Un petit magasin alimentaire dans les Ardennes.

Rattaché à une enseigne nationale Carrefour, le magasin passe à 95 % par la centrale de la Chapelle d'Armentières. Les commandes sont passées par fax et les réassorts par téléphone.

À cause de la situation du magasin, en plein cœur du centre-ville, les livraisons sont effectuées par le chauffeur seul à 5h30, dans un sas dont l'accès est peu commode. Au-delà de 6h30, les véhicules commencent à affluer et le stationnement ainsi que le déchargement deviennent gênants. Les chauffeurs le sachant, font preuve d'une ponctualité très stricte.

Plus tard dans la matinée, les réceptionnaires contrôleront la marchandise et disposeront de deux jours pour émettre des réserves.

Les seuls problèmes à signaler sont liés à la centrale et sont de différentes natures : les commandes sont mal lues et les quantités ne sont pas respectées. Il arrive que les palettes soient « gerbées » trop vite, ce qui endommage les marchandises fragiles placées en dessous (vin ou l'épicerie).

### 3/ Les problèmes avec les transporteurs soulevés en trois points

Les problèmes qui suivent ont été évoqués à plusieurs reprises au cours des entretiens. Ils sont différents de ceux mentionnés dans le questionnaire de base. **Il faut considérer ces problèmes avec réserve, en prendre simplement connaissance car l'opinion de trois ou quatre magasins ne peut se généraliser à l'ensemble du secteur.**

- ✓ Les différences entre l'alimentaire et le bricolage.

Cette information n'est pas nouvelle mais elle est apparue très nettement au cours des visites. De manière générale, les magasins de bricolage recourent dans une moindre mesure auprès des centrales que les magasins alimentaires, et ce sans doute en raison du grand nombre de petits fournisseurs avec lesquels ils travaillent. Sans concentration des marchandises, *le direct fournisseur* devient donc très important et donne beaucoup de pouvoir aux transporteurs. L'utilisation de systèmes de passation de commandes de type informatique reste très limitée. Les commandes sont assurées par fax ou par téléphone. Le suivi des marchandises est difficile.

Avec en plus tous les problèmes liés au transport en lui-même, c'est-à-dire la manipulation très difficile de produits lourds, volumineux ou aux formes non standards (un chargement de brouettes), le déséquilibre qui existe entre le bricolage et l'alimentaire est alors plus facilement compréhensible.

- ✓ Les centrales sont plus souvent mises en cause que les transporteurs.

Dans l'alimentaire et dans les petits magasins, des reproches ont été adressés à l'encontre des centrales. Les problèmes sont nombreux et variés : les commandes sont mal lues, des produits livrés à la place d'autres et des quantités livrées sont sans rapport avec celles commandées. Lors du chargement des véhicules également, les palettes sont souvent mal « gerbées », les plus lourdes sont placées sur les plus fragiles, comme les alcools. La casse devient alors fréquente.

Tout ceci serait dû à une rotation rapide des effectifs sur le site de la centrale et à l'embauche d'intérimaires peu expérimentés, surtout à l'approche de l'été.

Les petits magasins déplorent que leurs revendications ne soient pas davantage prises en compte parce qu'ils ne représentent en tout que 3 à 4 % du chiffre d'affaire de la centrale.

- ✓ La difficulté pour trouver des transporteurs et la sous-traitance.

Les fournisseurs des magasins de bricolage auraient de grandes difficultés à trouver des transporteurs capables d'assurer l'acheminement de leurs produits.

Les entreprises de transport sous traitent de plus en plus, sans s'informer des habitudes du magasin, de ses horaires de livraison, sans fournir de plan d'accès. Dans ce contexte, il en résulte des retards, des manipulations, des casses ou des vols, préjudiciables au magasin, qui lui n'a que peu de recours.

# Conclusion

Cette étude laisse apparaître un *a priori* positif sur l'état des relations entre les distributeurs des secteurs alimentaire et bricolage et les transporteurs. Les magasins qui se déclarent insatisfaits de leurs livraisons ne sont au final pas très nombreux.

Des problèmes, il en existe bien sûr. Il est certain que le « globalement satisfait » a éludé beaucoup de ceux-ci dans les réponses aux questionnaires, mais il faut admettre que le transport est une activité qui par nature présente des risques de casse, de retards. Il s'agit d'une activité où le « zéro-défaut » peut difficilement exister et où il faut savoir faire des concessions pour mieux s'en approcher.

Pour ce qui est de l'avenir et de l'évolution de la Charte, il serait intéressant de savoir si les professionnels de la distribution ont senti ses effets depuis deux ans. La retombée des grands principes énoncés jusque chez les plus petits intervenants n'est pas forcément évidente.

Pareillement il serait peut être judicieux de compléter cette étude en cherchant à obtenir l'avis des transporteurs concernés et ainsi pouvoir établir un parallèle entre les réponses obtenues de part et d'autre.

Enfin avec les perspectives de travail à venir, le cas des magasins de bricolage doit donner lieu à une réflexion approfondie. Toutefois, il faut avouer que les possibilités d'action sur le terrain sont limitées puisqu'il est impossible de forcer des enseignes à travailler avec des plates-formes.

Ces centrales doivent aussi être sensibilisées à la Charte, et pour prévenir toutes les erreurs de livraison qui ont été signalées, un plan de formation rigoureux du personnel temporaire devrait être suggéré.