



Ministère
de l'Équipement,
des Transports
et du Logement



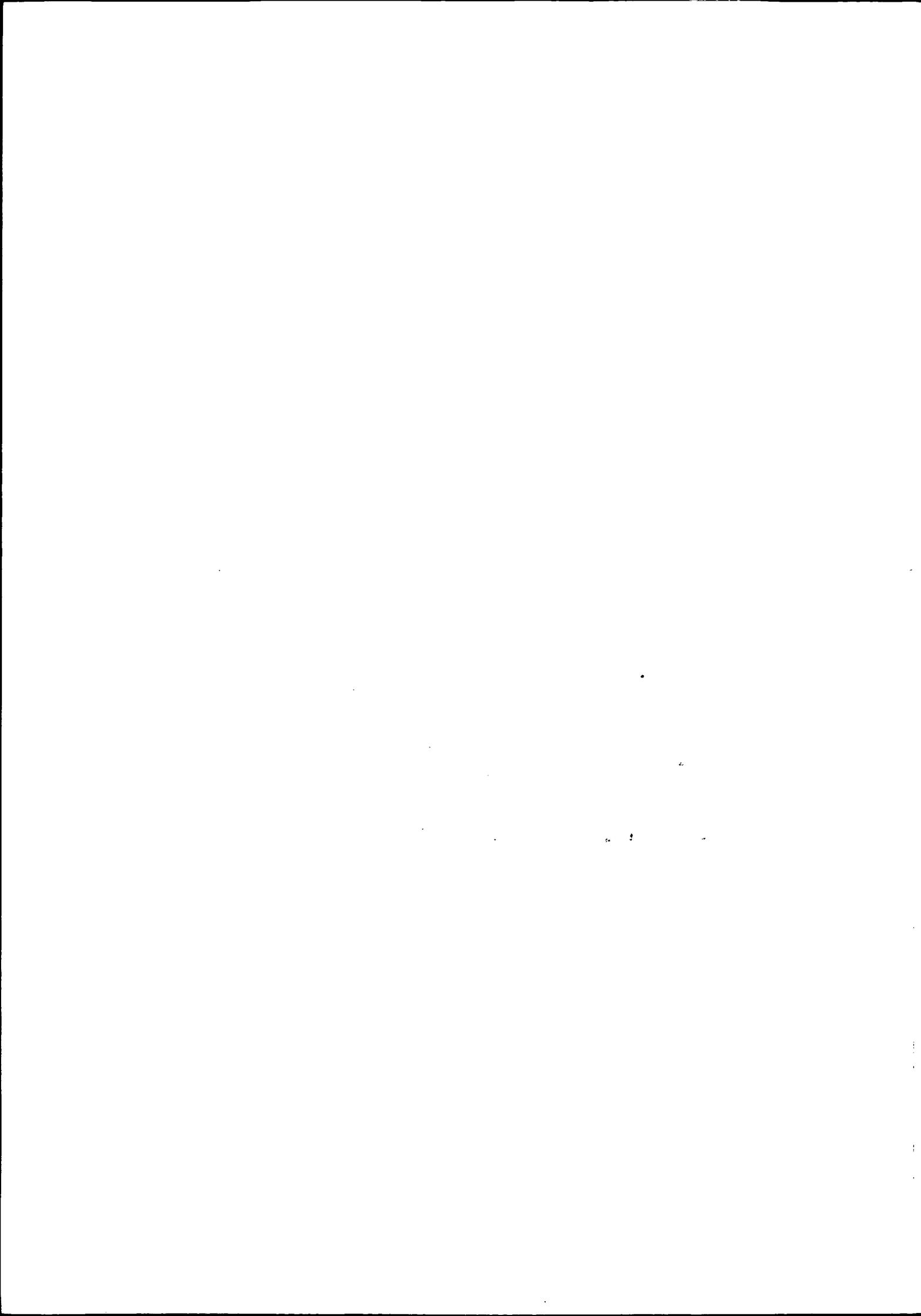
LES ETUDES DU SES



ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE DE LA GRANDE DISTRIBUTION FRANÇAISE

CDAT
11994

OCTOBRE 1998



Cette étude a été réalisée par l'Association RUES qui en a confié la réalisation à Mlle Estelle MORCELLO, sous la direction de Christian CALZADA et avec le concours d'Anne-Marie GOUEDARD, pour le compte du Pôle Entreprises et Marchés du Département des Etudes Economiques du Service économique et statistique.



INTRODUCTION

L'objet de ce travail est l'étude des conséquences du nouveau cadre réglementaire sur la logistique de la chaîne agro-alimentaire. Pourquoi s'intéresser à ce secteur ? En raison de son importance dans le transport de marchandises en France. En effet, les denrées alimentaires¹ représentent 19 % des tonnes-kilomètres du transport national de marchandises en France en 1996², et 20,4 % des tonnes-kilomètres du seul mode routier. En intégrant également les produits agricoles³, ces parts montent respectivement à 31,6 % et 33,4 %. Les produits alimentaires représentent la catégorie la plus transportée, après les « machines, véhicules, objets manufacturés et transactions spéciales ». En tenant compte de la part des moyennes et grandes surfaces dans les débouchés alimentaires en France, environ 15 % du fret total se fait vers la grande distribution (celle-ci représentant 60 % des achats alimentaires en France).

Dans le secteur de l'agro-alimentaire, l'aval des producteurs s'est plus rapidement et plus fortement organisé que leur amont. Depuis une dizaine d'années, la grande distribution s'est peu à peu structurée, à la fois du point de vue économique (concentration et intégration de la fonction de gros) et, plus spécifiquement, au niveau de sa logistique. Elle représente, à l'heure actuelle, 60 % ou plus des débouchés des producteurs. Alors que, dans le passé, les approvisionnements des magasins étaient gérés par leurs fournisseurs (les producteurs et les commerçants de gros), les distributeurs ont mis en place des organisations logistiques pour prendre la maîtrise de leur amont. Désormais, les producteurs livrent majoritairement sur les plates-formes et les entrepôts de la grande distribution, celle-ci gérant complètement les approvisionnements de ses points de vente. Actuellement, la grande distribution pilote les flux dans la chaîne agro-alimentaire française, ce qui explique pourquoi cette étude est axée autour des distributeurs et de leur logistique.

On assiste aujourd'hui à une soudaine modification du cadre réglementaire dans lequel évoluent conjointement les distributeurs et leurs fournisseurs, ainsi que les transporteurs et les prestataires logistiques. Trois modifications majeures sont intervenues : la signature du Contrat de Progrès et les lois Galland et Raffarin. L'accord social qui a résulté du Contrat de Progrès (signé le 23 novembre 1994), engage les chefs des entreprises de transport routier et les conducteurs routiers longue distance sur les conditions de travail et de rémunération. La loi Raffarin (5 juillet 1996) renforce la loi Royer de 1973 en restreignant encore plus fortement les possibilités de création ou d'extension des surfaces de vente. La loi Galland (1^{er} juillet 1996) porte sur le contenu des factures entre fournisseurs et distributeurs et l'obligation d'y indiquer clairement toutes les prestations accomplies (ventes, promotions, ristournes, etc.) afin de supprimer la revente à perte. Chacune de ces modifications est susceptible de remettre en question les organisations logistiques

¹ La nomenclature NST utilisée pour les statistiques de transport inclut les fourrages.

² Notes de Synthèse du SES, janvier-février 1998 : les transports de marchandises en 1996.

³ Y compris les produits de la sylviculture et les animaux vivants.

actuelles et les choix en matière de transport. Une réflexion approfondie sur l'évolution de ce cadre institutionnel s'avère nécessaire pour comprendre les modifications actuelles (constatées depuis fin 1996) et futures qu'on ne manquera pas d'observer dans les choix de transport et de logistique de la grande distribution.

Cette étude s'est déroulée en trois étapes, qui sont décrites en autant de chapitres. Le premier chapitre décrit la réalité économique de la grande distribution et présente les principales caractéristiques des organisations logistiques des distributeurs. Le deuxième chapitre décrit le nouveau cadre réglementaire (lois Galland et Raffarin, Contrat de Progrès et l'environnement législatif du transport routier de marchandises) dans lequel s'inscrit cette réflexion. Enfin, le troisième et dernier chapitre analyse les conséquences de ce cadre réglementaire sur la logistique et le transport de la grande distribution d'une part, et sur le transport routier de marchandises d'autre part. Des entretiens réalisés auprès de professionnels (organisations professionnelles, distributeurs, fournisseurs, transporteurs et prestataires) et la presse spécialisée servent de bases et de matières premières à cette étude.

CHAPITRE I

| | |
|---|-----------|
| LA RÉALITÉ ÉCONOMIQUE DE LA GRANDE DISTRIBUTION | 13 |
| 1. LA GRANDE DISTRIBUTION FRANÇAISE | 15 |
| 1.1 TERMINOLOGIE..... | 15 |
| 1.2 PRÉSENTATION ÉCONOMIQUE DE LA GRANDE DISTRIBUTION..... | 15 |
| 1.2.1 <i>L'engouement pour les grandes et moyennes surfaces</i> | 15 |
| 1.2.2 <i>Quelques chiffres</i> | 17 |
| 1.2.3 <i>Les principaux distributeurs alimentaires</i> | 17 |
| 1.3 LES DIFFÉRENTES FONCTIONS DE LA GRANDE DISTRIBUTION..... | 18 |
| 2. L'ORGANISATION HISTORIQUE DE LA GRANDE DISTRIBUTION | 18 |
| 2.1 L'ACTIVITÉ DE DISTRIBUTION S'ORGANISE EN ENSEIGNES NATIONALES | 18 |
| 2.2 UN INTÉRÊT CROISSANT POUR LES APPROVISIONNEMENTS | 19 |
| 2.2.1 <i>Intégration des sources d'approvisionnement</i> | 19 |
| 2.2.2 <i>La logistique amont</i> | 20 |
| 3. LA LOGISTIQUE DE LA GRANDE DISTRIBUTION..... | 20 |
| 3.1 LES DEMANDES LOGISTIQUES DE LA GRANDE DISTRIBUTION | 21 |
| 3.1.1 <i>Du produit à la référence</i> | 21 |
| 3.1.2 <i>Des produits de nature différente</i> | 21 |
| 3.1.3 <i>L'importance des marchés d'approvisionnements</i> | 22 |
| 3.1.4 <i>Des destinataires différents chez le même distributeur</i> | 22 |
| 3.1.5 <i>La logistique est créatrice de valeur ajoutée</i> | 23 |
| 3.2 DÉCOMPOSITION DE L'ORGANISATION LOGISTIQUE | 23 |
| 3.2.1 <i>Le processus logistique</i> | 24 |
| 3.2.2 <i>Le recours possible à un prestataire logistique</i> | 34 |

CHAPITRE II

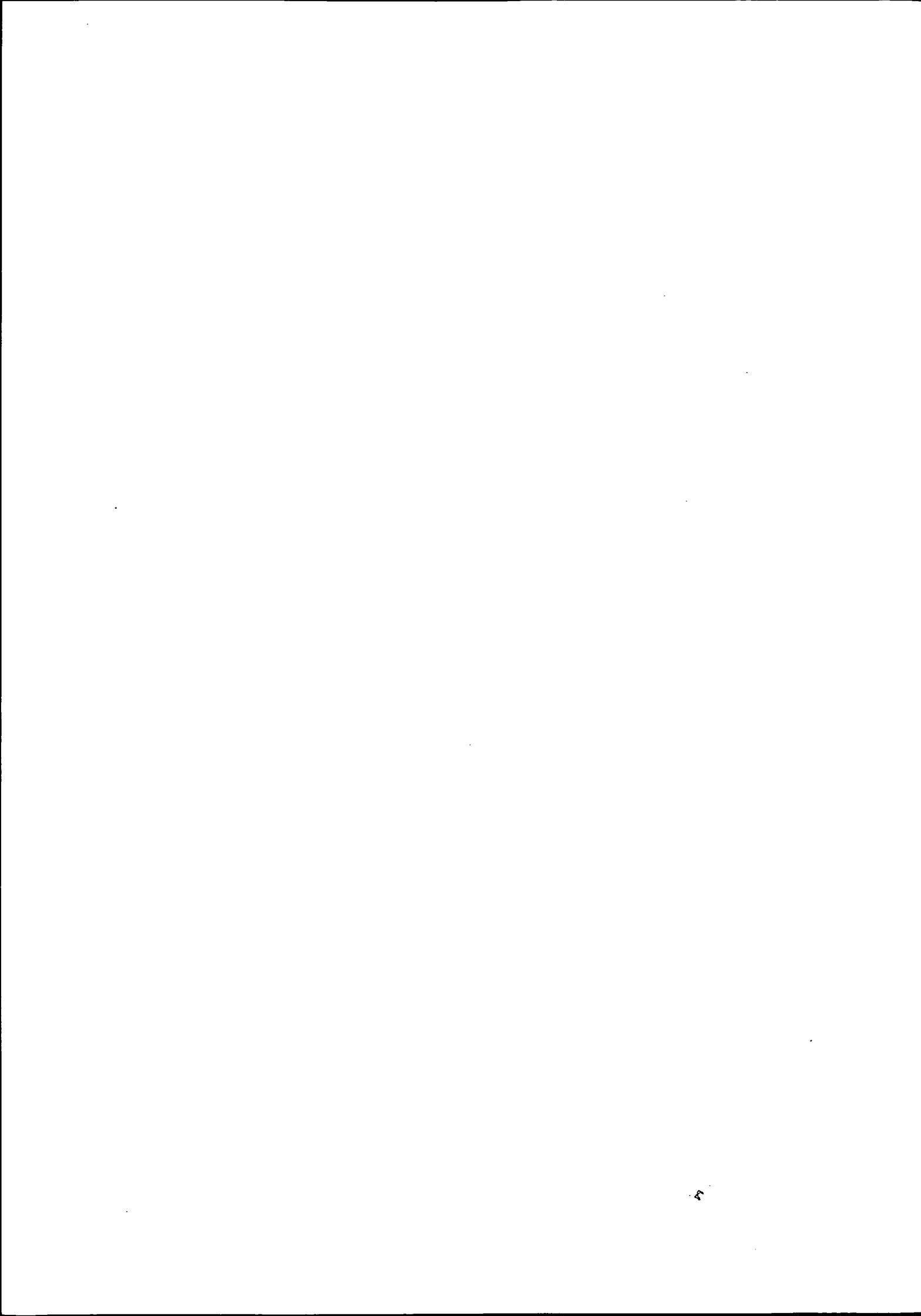
| | |
|--|-----------|
| PRÉSENTATION DU NOUVEAU CADRE RÉGLEMENTAIRE | 37 |
| 1. CONTRAT DE PROGRÈS ET CADRE JURIDIQUE DU TRANSPORT ROUTIER | 39 |
| 1.1 LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE À L'ORIGINE DU CONTRAT DE PROGRÈS..... | 39 |
| 1.2 LA MISE EN PLACE DU CONTRAT DE PROGRÈS | 40 |
| 1.3 LES OBJECTIFS DU CONTRAT DE PROGRÈS..... | 40 |
| 1.4 LES PRINCIPALES PROPOSITIONS DU CONTRAT DE PROGRÈS | 40 |
| 1.4.1 <i>Le volet réglementaire</i> | 41 |
| 1.4.2 <i>Le volet social</i> | 41 |
| 1.4.3 <i>Le volet économique</i> | 42 |
| 1.4.4 <i>L'organisation de la profession</i> | 42 |
| 1.5 L'ACCORD SOCIAL DU 23 NOVEMBRE 1994 | 43 |
| 1.5.1 <i>Les dispositions de l'accord social</i> | 43 |
| 1.5.2 <i>Le calendrier proposé dans l'accord social</i> | 45 |
| 1.6 LES QUESTIONS LIÉES À L'APPLICATION DE L'ACCORD SOCIAL | 45 |
| 1.6.1 <i>Les conditions d'application de l'accord social</i> | 45 |
| 1.6.2 <i>Le coût de l'accord social du Contrat de Progrès</i> | 46 |
| 1.7 LES AUTRES TEXTES S'APPLIQUENT AU TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES | 46 |
| 1.7.1 <i>Le décret sur la co-responsabilité pénale</i> | 46 |
| 1.7.2 <i>La loi sur la sous-traitance et la notion de prix abusivement bas</i> | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 1.7.3 La loi de modernisation-sécurité des transports, dite « loi Bosson » du 1 ^{er} février 1995..... | 49 |
| 1.7.4 Les décrets de décembre 1996 | 50 |
| 1.7.5 Le décret du 12 mai 1997 | 51 |
| 1.7.6 Le décret sur le transport de courte distance..... | 51 |
| 1.7.7 La loi Gayssot | 52 |
| 1.7.8 La loi du 13 juin 1998..... | 53 |
| 1.8 LA RÉGLEMENTATION COMMUNAUTAIRE | 54 |
| 1.8.1 Les différents points de la législation européenne..... | 54 |
| 1.8.2 Des réflexions sont en cours pour une évolution de la réglementation actuelle | 54 |
| 2. LA LOI GALLAND..... | 56 |
| 2.1 DE L'ORDONNANCE BALLADUR À LA LOI GALLAND..... | 56 |
| 2.2 LES OBJECTIFS DE LA LOI..... | 56 |
| 2.3 LES PRINCIPALES DISPOSITIONS..... | 57 |
| 2.3.1 Le renforcement de la loyauté de la concurrence au sein du commerce | 57 |
| 2.3.2 La simplification des règles..... | 57 |
| 2.3.3 L'équilibre de la relation entre fournisseur et distributeur | 58 |
| 2.4 IMPACT GÉNÉRAL SUR LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION..... | 58 |
| 3. LA LOI RAFFARIN | 58 |
| 3.1 DE LA LOI ROYER À LA LOI RAFFARIN..... | 59 |
| 3.2 LES PRINCIPALES DISPOSITIONS..... | 59 |
| 3.3 IMPACT GÉNÉRAL SUR LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION..... | 60 |
| 4. CONVENTIONS ET CHARTES SIGNÉES ENTRE ACTEURS ET/OU ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES | 60 |

CHAPITRE III

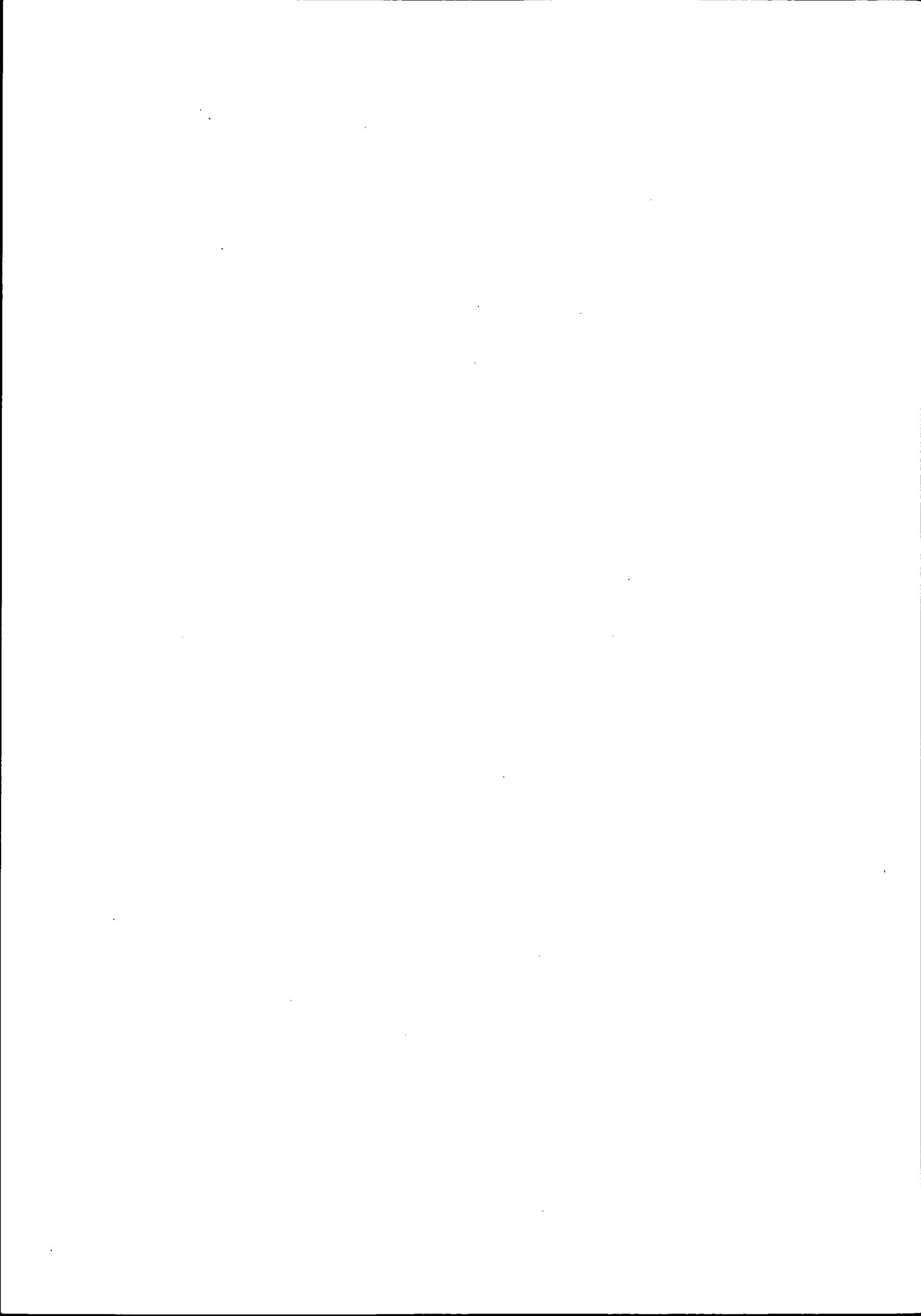
| | |
|--|-----------|
| CONSÉQUENCES DU NOUVEAU CADRE RÉGLEMENTAIRE SUR LA LOGISTIQUE ET LE TRANSPORT DE LA GRANDE DISTRIBUTION | 65 |
| 1. RÉORGANISATION DE LA LOGISTIQUE ET DE LA DEMANDE EN TRANSPORT | 67 |
| 1.1 DE LA PART DES DISTRIBUTEURS..... | 67 |
| 1.1.1 L'organisation logistique..... | 67 |
| 1.1.2 Le maillon transport..... | 70 |
| 1.2 DE LA PART DES FOURNISSEURS | 71 |
| 2. MODIFICATION DES RELATIONS ENTRE ACTEURS..... | 71 |
| 2.1 LES RELATIONS DISTRIBUTEURS - PRESTATAIRES ET TRANSPORTEURS | 72 |
| 2.1.1 Les doléances des transporteurs..... | 72 |
| 2.1.2 Réorganisation des méthodes de travail des distributeurs | 73 |
| 2.1.3 Le respect de la législation..... | 79 |
| 2.2 LES RELATIONS DISTRIBUTEURS - FOURNISSEURS..... | 79 |
| 2.2.1 Accentuation des rapports de force | 79 |
| 2.2.2 La tarification entre fournisseur et distributeur..... | 80 |
| 2.3 LES RELATIONS TRANSPORTEURS - CHARGEURS (INDUSTRIELS) | 82 |
| 2.3.1 Le refus des chargeurs de répercuter les hausses des coûts de revient | 82 |
| 2.3.2 Les conditions de livraison et de récupération des marchandises..... | 83 |
| 2.3.3 Le dialogue s'instaure de plus en plus aux échelons régional et national | 83 |
| 2.4 L'ÉTAT COMME MÉDIATEUR..... | 84 |
| 3. CONSÉQUENCES DE CES ÉVOLUTIONS SUR LE SECTEUR DES TRANSPORTS..... | 85 |
| 3.1 CONSÉQUENCE POUR LE SECTEUR DU TRANSPORT DES LOIS GALLAND ET RAFFARIN | 85 |
| 3.2 ACCORD SOCIAL DU CONTRAT DE PROGRÈS ET SECTEUR DES TRANSPORTS ROUTIERS DE MARCHANDISES | 86 |
| 3.2.1 L'application de l'accord social..... | 86 |
| 3.2.2 Une succession de conflits | 87 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.3 Evolution des prix de revient..... | 88 |
| 3.2.4 productivité et réorganisation du mode d'exploitation du transport..... | 89 |
| 3.3 NOUVELLES RÉGLEMENTATIONS, PRATIQUES ET PROCÉDURES PÉNALES..... | 91 |
| 3.3.1 Etat des lieux des pratiques de la profession..... | 91 |
| 3.3.2 Contrôles, infractions et sanctions..... | 95 |
| 3.3.3 Une situation économique qui reste difficile..... | 97 |
| 3.3.4 La difficulté de vérifier le respect des lois en vigueur..... | 99 |
| 3.4 LA PRATIQUE DE LA SOUS-TRAITANCE..... | 100 |
| 3.5 LA CRÉATION D'EMPLOIS..... | 101 |
| 3.6 DE NOUVELLES CONDITIONS DE TRAVAIL POUR LES ROUTIERS..... | 101 |
| 3.6.1 La réduction du temps de travail..... | 101 |
| 3.6.2 Evolution du calcul de la rémunération..... | 102 |
| 3.6.3 Le métier de chauffeur routier évolue..... | 103 |
| 3.7 SECTEUR DES TRANSPORTS ET ÉCONOMIE FRANÇAISE..... | 103 |
| 3.8 LE SECTEUR DES TRANSPORTS DANS LE LONG TERME..... | 104 |
| 3.8.1 Vers l'industrialisation du secteur routier..... | 104 |
| 3.8.2 Une évolution structurelle qui varie en fonction des métiers..... | 104 |
| 3.9 SECTEUR FRANÇAIS DES TRANSPORTS ET MARCHÉ EUROPÉEN..... | 104 |
| 4. LES ATTENTES DES DIFFÉRENTS ACTEURS..... | 105 |
| 4.1 LOI GALLAND, PRIX DE TRANSPORT ET COÛT DE TRANSPORT..... | 105 |
| 4.2 CADRE RÉGLEMENTAIRE ET SES INCIDENCES SUR LE FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ..... | 105 |
| 4.2.1 Non-application des accords et réglementations : le problème de la distorsion de concurrence..... | 105 |
| 4.2.2 La sous-traitance et les prix abusivement bas..... | 106 |
| 4.2.3 Une législation que certains considèrent inadaptée au fonctionnement du marché..... | 106 |
| 4.3 A PROPOS DE LA CONCURRENCE EUROPÉENNE..... | 107 |



SOMMAIRE DES ANNEXES

| | | |
|--------------|---|-----|
| Annexe I | Sigles des principales organisations professionnelles | 113 |
| Annexe II | Les sources utilisées | 115 |
| Annexe III | Description des choix des organisations logistiques de la grande distribution | 117 |
| Annexe IV | Les différentes organisations logistiques retenues par la grande distribution française..... | 119 |
| Annexe V | Chronologie des principaux accords et réglementations dans le transport routier de marchandises | 121 |
| Annexe VI | Comparaison entre la directive CEE 93/104 et la législation Allemande | 125 |
| Annexe VII | Décret « Fiterman » sur l'application du code du travail au transport routier (texte consolidé, incluant les modifications) | 127 |
| Annexe VIII | Règlement européen n° 3820/85 sur les temps de conduite et de repos dans le transport routier (texte du Journal Officiel des Communautés Européennes) | 137 |
| Annexe IX | Ordonnance « Balladur » sur la liberté des prix et la concurrence du 1 ^{er} décembre 1986 (texte consolidé, incluant les modifications de la loi Galland du 1 ^{er} juillet 1995)..... | 151 |
| Annexe X | Décret de co-responsabilité pénale du 23 juillet 1992 (texte du Journal Officiel) | 173 |
| Annexe XI | Loi sur la sous-traitance du 31 décembre 1992 (texte consolidé) | 175 |
| Annexe XII | Les 16 mesures d'urgence (13 décembre 1993) | 179 |
| Annexe XIII | Les 46 propositions du Contrat de Progrès | 181 |
| Annexe XIV | Loi « Bosson » de Modernisation - Sécurité des transports du 1 ^{er} février 1995 (texte du Journal Officiel) | 183 |
| Annexe XV | Loi « Raffarin » du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat (texte du Journal Officiel)..... | 185 |
| Annexe XVI | Décret n° 96-1082 du 12 décembre 1996..... | 209 |
| Annexe XVII | Décret n° 96-1115 du 19 décembre 1996..... | 213 |
| Annexe XVIII | Décret n° 97-488 du 12 mai 1997 | 215 |
| Annexe XIX | Extraits du Livre Blanc de la Commission Européenne (juillet 1997) | 221 |
| Annexe XX | Décret du 29 janvier 1998 relatif aux modalités d'application des dispositions du code du travail dans les entreprises de transport routier (décret concernant les routiers « courte distance »)..... | 223 |
| Annexe XXI | Loi « Gayssot » tendant à améliorer les conditions d'exercice de la profession de transporteur routier du 6 février 1998 (texte du Journal Officiel) | 227 |



**LA RÉALITÉ ÉCONOMIQUE
DE LA GRANDE DISTRIBUTION**



L'objet de ce premier chapitre est de comprendre ce qu'est le secteur de la grande distribution. Dans un premier temps, ses caractéristiques économiques sont présentées, afin d'en montrer l'importance. Ensuite, un bref rappel historique permet de comprendre les récentes évolutions observées à la fois au sein du secteur et dans les relations avec les autres acteurs de la filière (fournisseurs, commerçants de gros, prestataires de transport et logistiques, etc.). Enfin, nous nous intéresserons à la logistique proprement dite de la grande distribution française.

1. LA GRANDE DISTRIBUTION FRANÇAISE

1.1 Terminologie

Au sens large, la *distribution* assure le passage des produits finis depuis leur lieu de production jusqu'à leur lieu d'acquisition ou de consommation⁴. La *grande distribution* désigne les entreprises de commerce de détail, dont les surfaces de vente sont supérieures à 400 m². Ce secteur couvre une grande variété d'entreprises de commerce et on distingue habituellement 6 formules de distribution :

- supérette : surface inférieure à 400 m² ;
- hypermarché : surface supérieure à 2 500 m², à dominante alimentaire ;
- supermarché : surface comprise entre 400 et 2 500 m², à dominante alimentaire ;
- magasin populaire ;
- grand magasin ;
- grande surface spécialisée ;
- hard-discounter.

1.2 Présentation économique de la grande distribution

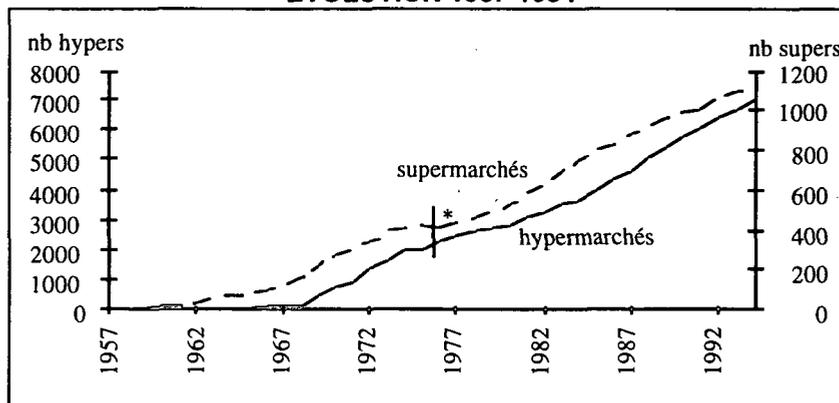
1.2.1 L'engouement pour les grandes et moyennes surfaces

Le fait le plus remarquable depuis l'apparition de la grande distribution au début des années soixante est son développement permanent et, surtout, son importance croissante dans le commerce de détail. Le nombre de grandes surfaces, qu'il s'agisse de supermarchés ou d'hypermarchés, a rapidement progressé depuis le premier supermarché en 1957 et le premier hypermarché en 1963 : il y avait, en 1995, 7 400 supermarchés et 1048 hypermarchés, pour une surface de vente totale de 13 169 000 m² (graphique 1).

⁴ La distribution physique est l'ensemble des activités interconnectées (principalement le transport, la détention des stocks, l'entreposage, la manutention et le processus de réapprovisionnement) impliquées dans le transfert physique des biens finis [du fournisseur] vers le consommateur (MCKINNON, 1989).

Graphique 1

**NOMBRE DE SUPERMARCHÉS ET D'HYPERMARCHÉS
ÉVOLUTION 1967-1994**



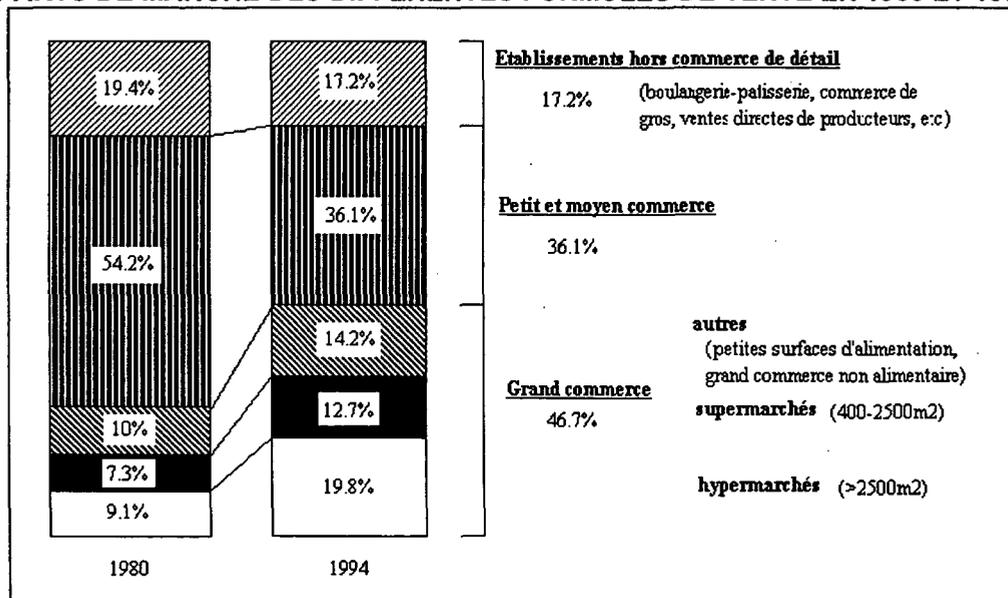
Source: INSEE, Comptes commerciaux de la nation.

(*) A partir du 31.12.1976, le département alimentaire des magasins populaires n'est plus pris en compte.

Cette croissance a été rendue possible par l'accueil favorable des consommateurs à cette forme nouvelle de commerce, qui ne s'est d'ailleurs jamais démenti par la suite, comme le montre l'évolution des parts de marché des différentes formules de vente (graphique 2).

Graphique 2

PARTS DE MARCHÉ DES DIFFÉRENTES FORMULES DE VENTE EN 1980 ET 1994



Source : INSEE

1.2.2 Quelques chiffres

La force de la grande distribution française est sa popularité sans cesse croissante auprès des consommateurs : 34 % des dépenses d'un ménage sont faites dans une grande ou moyenne surface en 1994, et 59 % des ménages ont pour magasin principal un hypermarché, où ils trouvent en moyenne entre 25 000 et 40 000 références (jusqu'à 140 000 chez Auchan ou Carrefour). Actuellement, 83 % des ventes sont réalisées par 10 % des enseignes les plus importantes.

La densité en 1992 est de 1,6 hypermarché pour 100 000 habitants (l'une des plus élevées d'Europe). La surface moyenne de vente (supers et hypers) est d'environ 1 535 m² (978 m² pour les supermarchés et de 5 667m² pour les hypermarchés).

Les moyennes et grandes surfaces représentent, en 1994 :

- 40 % des ventes du commerce de détail (19,3 % pour les hypers) ;
- 57 % des ventes de produits alimentaires ;
- 90 % des ventes de produits d'entretien.

1.2.3 Les principaux distributeurs alimentaires

Les principaux groupes de distribution français sont représentés dans le tableau 1, qui donne leur chiffre d'affaires, les principales enseignes et le nombre de leurs magasins.

Tableau 1

LES PRINCIPAUX GROUPES DE LA GRANDE DISTRIBUTION FRANÇAISE, 1996

| | CA 1996 (milliards francs) | Principales enseignes | Nombre de magasins (France) |
|------------------------|----------------------------------|---|-----------------------------------|
| Carrefour (1) | 154,9 | Carrefour | 117 |
| Intermarché (3) | 139,6 | Intermarché, Ecomarché, Bricomarché | 2121 |
| Leclerc (3) | 136,0 | Centre Edouard Leclerc | 509 |
| Auchan (1) | 120,0 | Auchan, Mammouth, Atac, Proximité | 1020 |
| promodès (2) | 103,5 | Continent, Champion, Shopi, Codec, 8 à Huit | 2172 |
| Casino (2) | 66,8 | Géant, Rallye, Super Casino, Petit Casino | 2979 |
| Système U (3) | 47,6 | Hyper U, Super U, Marché U | 2981 |
| Comptoirs Modernes (2) | 30,2 | Stoc, Comod, Marché Plus | 691 |

(1) : entreprise de grande surface

(2) : succursaliste et franchise

(3) : groupements de détaillants

On distingue les groupements de détaillants (Intermarché, Leclerc et Système U) des réseaux intégrés. Les **groupements de détaillants** regroupent des magasins gérés en propre par leur gérant, ceux-ci étant affiliés au réseau de l'enseigne, dont ils acceptent les structures et les moyens communs pour améliorer les conditions générales d'activité. Dans **les réseaux intégrés**, on rencontre le *commerce franchisé* (contrat passé entre un franchiseur et un franchisé, qui reste un commerçant indépendant), le *succursalisme* (les responsables des magasins sont salariés, la politique des prix, les promotions et les campagnes de publicité sont communes) et les *entreprises de grande surface* (le responsable du magasin est un salarié du groupe, mais il est totalement indépendant pour sa gestion).

La concurrence entre les enseignes est très forte en prix (caractéristique française) et explique la faiblesse des marges (tous produits), de l'ordre de 10 à 15 % actuellement. Ces marges sont, à titre de comparaison, de 23 % en Grande-Bretagne. Cette concurrence se fait à la fois en « intra-formule » (entre supermarchés et hypermarchés, tous à dominante alimentaire) et en « inter-formule » (les hypermarchés et supermarchés sont attaqués d'une part par les hard-discounters pour l'alimentaire et, d'autre part, par les grandes surfaces spécialisées).

1.3 Les différentes fonctions de la grande distribution

L'objet de ce rapport n'étant pas une description générale du secteur de la grande distribution, nous nous contenterons d'en rappeler les principales fonctions :

- *fonction commerciale* : commercialisation des produits ;
- *fonction financière* : financement de l'ensemble du processus ;
- *fonction distribution physique et logistique* : écoulement physique des marchandises (approvisionnements, stockage, manutention, transport, etc.) ;
- *fonction marketing* : satisfaction des besoins du marché.

2. L'ORGANISATION HISTORIQUE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

2.1 L'activité de distribution s'organise en enseignes nationales

Le développement des supermarchés et des hypermarchés n'implique pas la multiplication des enseignes. Même si cette situation a été vraie jusqu'au milieu des années soixante-dix, on assiste depuis 1980 à une **concentration du secteur (intégration horizontale)** qui porte à la fois sur les enseignes et sur les groupes de distribution, par l'*absorption des groupes les plus faibles* par des structures de distribution plus importantes, ou par l'*alliance de petites organisations régionales* qui leur permet d'accéder à l'échelle nationale et à la mise en place d'une gestion plus efficiente. Des enseignes disparaissent (Euromarché, Montlaur...). Composée de simples commerçants isolés au début, la grande distribution a su *s'organiser en enseignes ayant une logique nationale*. On voit apparaître des groupes distributeurs (avec une ou plusieurs enseignes), au début de petite taille mais qui vont rapidement se développer, par le rachat de concurrents ou l'ouverture de nouveaux magasins.

Au fur et à mesure de ces regroupements (volontaires ou non), le choix est fait d'une *politique d'harmonisation des enseignes au sein d'un même groupe*. Cela sous-entend une démarche nationale, aussi bien en termes de marketing et d'image de marque que d'approvisionnements, les magasins d'une même enseigne proposant souvent un assortiment en grande partie identique. Les groupes s'organisent autour d'une ou de plusieurs enseignes, chacune correspondant à une formule ou un positionnement précis en termes de clientèle. Par exemple Système U a harmonisé ses formes de vente pour exploiter maintenant les « Marché U » et « Super U » (supermarchés), et « Hyper U » (hypermarché).

D'un marché concurrentiel où chaque magasin était un acteur à part entière, on évolue vers une situation oligopolistique, avec une dizaine de grands groupes qui réalisent 90 % des ventes. La principale explication est la volonté de créer un véritable pouvoir de négociation. La situation oligopolistique de la grande distribution lui donne une force économique considérable face aux fournisseurs.

2.2 Un intérêt croissant pour les approvisionnements

2.2.1 Intégration des sources d'approvisionnement

On assiste à une *intégration verticale* selon deux modalités : d'une part par l'internalisation de la fonction de grossiste et, d'autre part, par l'intégration de filières de production (phénomène moins important).

L'intégration verticale permet l'exploitation d'économies de coûts et un meilleur contrôle de qualité. Il en résulte une maîtrise globale de processus complémentaires, une coordination entre les opérations et, enfin, la possibilité de recourir à des stratégies qui reposent sur les avantages du pouvoir (effets de domination sur les secteurs en amont).

Constatant le rôle essentiel du grossiste, intermédiaire entre les producteurs et les commerçants, la grande distribution profite de son organisation en structures nationales pour mettre en place *des centrales d'achat* nationales. Celles-ci gèrent la grande majorité des référencements (c'est-à-dire le choix des produits et des marques, donc des fournisseurs), démarche effectuée auparavant par les centres régionaux, voire les magasins eux-mêmes. Les relations directes avec les producteurs sont favorisées, c'est *l'internalisation de la fonction de grossiste*. Cette nouvelle activité a été encouragée par la puissance acquise lors de la concentration du secteur.

De façon moins importante, quelques groupes ont souhaité intégrer certaines filières de production majoritairement dans le secteur agro-alimentaire. *L'intégration verticale d'activités industrielles* permet la maîtrise quantitative et qualitative des approvisionnements et est une réponse à la concentration des marchés amont, en donnant aux distributeurs une certaine indépendance.

2.2.2 La logistique amont

Le début des années quatre-vingt est marqué par un changement profond de la politique des firmes de distribution en matière d'approvisionnement. En effet, la très forte concurrence en prix diminue les marges financières en raison de la saturation des zones de chalandise, de la plus grande exigence et de la moindre fidélité du consommateur, et de l'émergence du hard-discount. La grande distribution développe une stratégie d'approvisionnement de ses points de vente, dans le but de prendre le contrôle d'un domaine d'activités jusque-là dans les mains des industriels et des grossistes : la logistique amont. Cette démarche s'appuie sur *l'hypothèse selon laquelle la compétitivité de la firme de distribution est liée à l'existence de compétences distinctes et à la capacité à contrôler des facteurs internes tels que le marketing, la R&D, les ressources financières et la logistique*. Il en résulte des effets de productivité provenant de la massification des flux amont.

L'efficacité des approvisionnements physiques s'appuie sur une centralisation adéquate de la gestion. Il est moins coûteux et plus efficace de gérer un stock central au niveau des sites régionaux plutôt qu'un ensemble de petits stocks sur chaque point de vente. *L'activité de stockage est donc remontée en amont* mais toujours sous la maîtrise du distributeur. Le second avantage à la centralisation du stock est de libérer la place occupée auparavant par la « réserve » dans chaque magasin pour agrandir la surface de vente elle-même, la législation sur cette transformation étant beaucoup plus légère que celle portant sur l'agrandissement des grandes surfaces.

La centralisation de l'organisation logistique, tout en laissant une autonomie assez large aux structures ou aux filiales régionales, est le choix de la majorité des distributeurs. Les groupes, moins nombreux, qui ont opté pour une décentralisation totale des moyens logistiques, tels Système U ou Cora, assurent toutefois une bonne desserte territoriale des entrepôts et plates-formes. Cependant, une gestion centralisée à l'échelon national des flux n'est intéressante que pour certains produits, notamment le non-alimentaire et les produits importés qui bénéficient souvent d'entrepôts dédiés à vocation nationale. Pour les autres marchandises, les distances et les coûts de transport sont fortement pénalisants pour la circulation des flux de distribution et favorisent donc la proximité entre la base logistique et le point de vente, aussi bien pour des raisons de coûts logistiques que de réactivité et de qualité de service.

3. LA LOGISTIQUE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

L'organisation logistique d'un groupe de distribution est l'ensemble des moyens (physiques, humains et financiers) qui permet l'acheminement des marchandises par transit ou non dans un entrepôt ou une plate-forme. Les organisations logistiques sont mises en place initialement pour gérer les déplacements des marchandises sur un territoire. A une organisation à plusieurs niveaux - il était fréquent d'avoir des dépôts nationaux et régionaux - et gérée essentiellement par les producteurs, se substitue peu à peu une structure où le distributeur joue un rôle à part entière. Mais au delà du simple transport de marchandises des sites de production vers les lieux de vente, le réseau d'acheminement devient une réalité plus élaborée, liée au

développement de la logistique en tant qu'activité douée d'une véritable logique économique.

Actuellement, la logistique dans la chaîne agro-alimentaire s'inscrit dans une *logique de flux tirés*, dans la mesure où le marché est mûr (on parle de « marché d'acheteurs » et non plus de « marché de producteurs »). Le poids économique de la grande distribution et son intérêt pour la logistique amont et les livraisons de ses fournisseurs, font que les distributeurs, qui ne sont pas toujours les payeurs, sont cependant les donneurs d'ordre quant aux décisions logistiques (transit par plateforme, délais et heures de livraison, etc.). Le dernier point concerne l'implication des entreprises de grande distribution dans les métiers de la logistique : les hommes qui pratiquent les activités logistiques sont désormais de véritables logisticiens (et non des commerçants, comme cela a pu être le cas dans le passé).

3.1 Les demandes logistiques de la grande distribution

3.1.1 Du produit à la référence

La spécificité du modèle français de la grande distribution est le nombre de références proposées. On en trouve entre 30 000 et 40 000 en moyenne dans un hypermarché, les plus grands en offrant jusqu'à 140 000 ! A un même produit (sucre blanc en poudre par exemple), correspond jusqu'à dix références, qui dépendent de la marque (nationale, de distributeur ou premier prix), du volume proposé (1 kg, 5 kg, etc.) ou du conditionnement (carton ou sac en papier). La gestion des flux d'approvisionnements est d'autant plus compliquée que le nombre de sources d'approvisionnements est important et que la demande des clients est variable d'une référence à l'autre.

3.1.2 Des produits de nature différente

Compte tenu la forte internalisation de la fonction de grossiste, les organisations logistiques doivent désormais gérer simultanément des flux de natures différentes. Les produits sont habituellement identifiés en fonction de leur appartenance à des **familles logistiques** qui sont traditionnellement : *les produits frais* (beurre, lait...), *les fruits et légumes*, *les produits de grande consommation* (café, sucre, farine...), *les surgelés*, *l'épicerie* (condiments...), *les boissons*, *le bazar léger et lourd* (produits ménagers...). Ces familles se caractérisent, entre autres, par le volume moyen d'achat, les délais, l'encombrement et la température dirigée avec tous les problèmes liés à la gestion de la chaîne du froid (température positive ou négative).

L'organisation mise en place doit permettre de répondre à ces demandes très variées. Certains produits nécessitent une température dirigée positive ou négative (surgelés, produits frais, produits de la marée) ou d'importantes surfaces de stockage car représentant des flux volumineux (les boissons). D'autres, par leur taux de rotation élevé, demandent des canaux rapides et assurant une parfaite « fluidité » des transits. Plusieurs logiques distinctes se mettent en place pour répondre au mieux à des demandes différentes en termes de caractéristiques logistiques.

L'hétérogénéité des produits se retrouve dans les rythmes de réapprovisionnement des magasins, lorsque les familles logistiques sont traitées séparément. En effet et mis à part les rythmes de vente qui peuvent varier en fonction des produits, les livraisons ne se font pas selon la même fréquence dans un même point de vente. Les produits frais et, d'une façon plus générale, les produits rapidement périssables, sont livrés à un rythme plus élevé, car ils doivent éviter le stockage. Les produits ultra-frais font l'objet de livraisons quotidiennes et les produits de grande consommation sont livrés en moyenne de trois à cinq fois par semaine. Par contre, d'autres organisations logistiques gèrent les approvisionnements de leurs magasins de façon « globale » : un véhicule livre en même temps des marchandises différentes.

3.1.3 L'importance des marchés d'approvisionnements

Les réseaux d'acheminement sont fortement dépendants du mode d'approvisionnement et du choix des fournisseurs. Certains distributeurs veulent proposer un éventail important de produits régionaux qui soient adaptés aux marchés locaux de consommation. Cette volonté, associée à l'obligation plus ou moins importante de proposer les grandes marques nationales, font que les approvisionnements viennent d'horizons divers et de fournisseurs ne travaillant pas à la même échelle géographique.

La multiplicité des sources devient un problème logistique quand le distributeur décide d'être le maître « absolu » de ses approvisionnements et développe la collecte auprès des différents fournisseurs. Dans ce cas, les dépôts et plates-formes ne sont plus seulement un lieu de transit à sens unique ; des tournées sont également organisées dans le but de collecter des marchandises. Les organisations logistiques de la grande distribution franchissent une nouvelle étape dans la remontée de leur amont.

3.1.4 Des destinataires différents chez le même distributeur

La concentration de la grande distribution fait que chaque groupe gère maintenant des enseignes de tailles différentes (hypermarchés, supermarchés ou magasins de proximité). Il en résulte une grande hétérogénéité des surfaces de vente à livrer, donc une différence dans les volumes demandés. Cela se traduit par des demandes différentes en termes de volume moyen et de vitesse des réapprovisionnements.

Les livraisons à un hypermarché, compte tenu des volumes concernés, se font parfois de façon directe par le producteur alors que le passage par un nœud logistique est privilégié pour les approvisionnements des supermarchés et magasins de proximité (massification des flux). De plus, les tournées ne sont pas organisées de la même façon pour les hypermarchés et les supermarchés quand ils sont réapprovisionnés par le dépôt dont ils dépendent : les hypermarchés font souvent l'objet d'un seul camion dont ils sont l'unique destinataire, alors que les supermarchés peuvent être livrés lors d'une même tournée.

3.1.5 La logistique est créatrice de valeur ajoutée

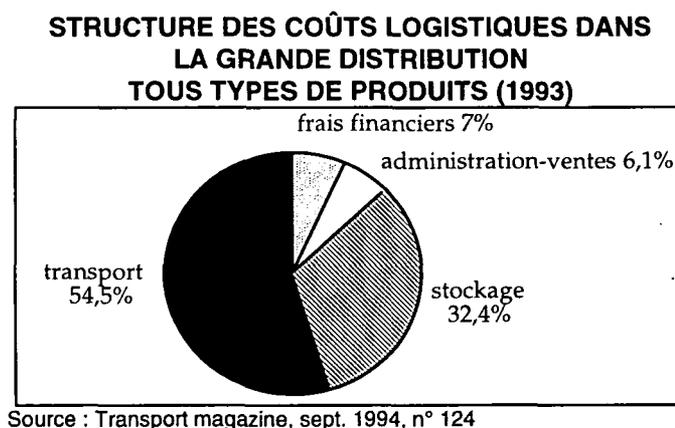
L'organisation logistique d'un groupe de distribution assure plus que le simple écoulement physique des marchandises des fournisseurs vers les consommateurs. Elle devient un lieu privilégié pour pratiquer certaines opérations de valeur ajoutée. La logistique industrielle pénètre la logistique de distribution, celle-ci est en partie intégrée dans le processus de production. C'est le lieu de préparation des commandes, du conditionnement (suremballage, emballage promotionnel) ou de contrôle de qualité. Le passage par les bases logistiques est valorisé grâce à ces opérations qui dépassent le cadre du simple acheminement. Le raisonnement évolue et ne s'appuie plus uniquement sur l'idée d'un ensemble de postes de coûts à minimiser (transport + stockage...) mais plutôt autour de l'idée d'interdépendance et de complémentarité des opérations.

Ce rôle additionnel du dépôt prend une véritable dimension stratégique, dans la mesure où il permet aux distributeurs de se distinguer de leurs concurrents en pratiquant certaines opérations, telles l'association promotionnelle de produits différents (copacking), qui les différencieront finalement dans l'esprit du consommateur.

3.2 Décomposition de l'organisation logistique

L'optimisation globale des acheminements correspond à une gestion non seulement en terme de déplacement géographique des marchandises (c'est-à-dire dans l'espace) mais aussi en terme de temps (durée de transit dans une base logistique - associée au stockage - par exemple). Cela se traduit par un ensemble de coûts hétérogènes, détaillés dans le graphique 3.

Graphique 3



L'importance des coûts logistiques dans le prix d'achat du produit varie en fonction de la taille des magasins. Ainsi, chez Casino, ils représentent entre 8 et 10 % du prix d'achat du produit (supérettes), 4 et 6 % (supermarchés), 2 % et 4 % (hypermarchés).

3.2.1 Le processus logistique

3.2.1.1 Les caractéristiques du réseau d'acheminement

Le temps

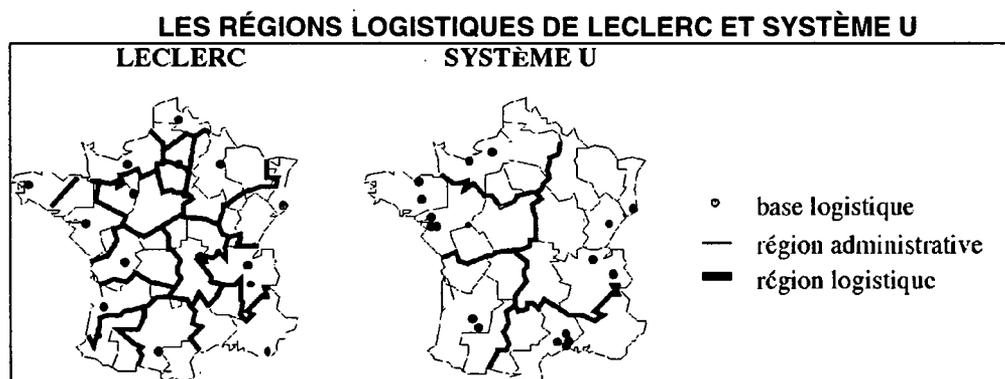
Le concept de *juste-à-temps* décrit l'organisation logistique dont l'objectif est de lancer à l'instant optimal les réapprovisionnements des points de vente. Il faut éviter à la fois les ruptures et les engorgements de flux, en supprimant tous les temps inutiles liés à des stockages trop importants, à la mauvaise organisation des opérations de manutention dans les dépôts ou aux autres activités logistiques. Le juste-à-temps s'appuie sur les flux tendus (par opposition aux flux stockés), des stocks minimaux et une connaissance approfondie de la demande finale.

Les demandes des consommateurs pilotent les commandes des distributeurs auprès de leurs fournisseurs, nous sommes en présence d'un marché dirigé par la demande. *Les flux sont essentiellement tirés*; il faut donc répondre dans les meilleurs délais aux clients et gérer la circulation des flux en fonction de l'aval. Cette contrainte se répercute chez les fournisseurs à travers les délais exigés par les distributeurs entre les passations de commandes et les livraisons (33 % des commandes sont livrées à « jour+1 »⁵) qui imposent une gestion du facteur temps dans les déplacements des marchandises d'autant plus serrée que le produit est périssable. Les commandes sont de plus en plus petites et doivent être livrées avec une fréquence de plus en plus élevée.

L'espace

La multiplicité des lieux d'approvisionnement d'une part, et la dispersion des lieux de consommation d'autre part, nécessitent la mise en place d'une structure permettant de pallier ce problème spatial. C'est le rôle de l'organisation logistique.

Graphique 4



Source : Eurostaf-Eurosiris (1995)

La **région logistique** est une zone spatiale regroupant l'ensemble des points de vente dont la gestion en terme d'approvisionnements (achats, réapprovisionnements, stock par exemple) s'effectue par le même centre de décision. La forme géographique et le nombre de régions (qui permettent de couvrir le territoire)

⁵ Le terme de « jour+1 » désigne le délai entre la passation de la commande et la livraison : la commande sera donc livrée le lendemain.

dépendent de l'organisation logistique adoptée par chaque distributeur. Le graphique 4 donne l'exemple de Leclerc et de Système U, les autres groupes de distribution étant représentés en annexe 3 .

3.2.1.2 Les flux en jeu

Les flux existants dans le réseau d'acheminement sont de nature différente. On considère habituellement les flux qui circulent comme correspondants à un *déplacement physique* de marchandises. C'est oublier les *flux d'information* : de la bonne transmission des informations à propos des délais, des factures ou des commandes dépend l'efficacité de l'organisation logistique.

Les flux physiques

Le marché est actuellement piloté par la demande et non plus par l'offre. C'est la notion de flux tirés (l'aval « tire » la production qui doit s'y adapter) et non plus de flux poussés qui prime. Les préférences des consommateurs et leur exigence en terme de service (ils veulent trouver le produit souhaité au moment voulu) orientent les modes de production et les processus logistiques en amont.

Une deuxième remarque doit être faite à propos de ces flux : les déplacements physiques de produits recouvrent plusieurs réalités. Ils représentent la demande, régulière ou non, des consommateurs, transmise aux fournisseurs par les distributeurs. Ils intègrent également certains achats spéculatifs de la grande distribution qui veut profiter de tarifs plus bas associés à une commande plus importante, le surplus étant stocké et vendu plus tard. Les enseignes peuvent aussi vouloir organiser des promotions sur certains produits dans leurs points de vente et avoir besoin de plus grandes quantités. Les producteurs proposent également, plus ou moins régulièrement, des promotions sur leurs marchandises, d'où une augmentation de la demande et un accroissement des flux qui en résultent.

Les flux d'information

La nécessité d'un langage commun et accepté par tous est rapidement apparue avec le développement commun aux intervenants de *l'outil informatique* comme nouveau support qui représente pour tous une source de gains : optimisation des échanges d'information, amélioration des relations (car ces échanges sont parfaitement formalisés et acceptés) et meilleure circulation des produits. Cette entreprise n'est réalisable que si chacun accepte d'y coopérer. *L'échange de données informatisées* - EDI - lie des entreprises ayant des données complètement distinctes et concerne surtout, actuellement, la passation de commandes (50 % des messages EDI).

Un second exemple d'échanges d'informations, nettement plus développées, est *le partage de l'information*. La *réaction optimale aux consommateurs* (communément appelée ECR : Efficient Consumer Response) est une démarche d'informatique logistique beaucoup plus avancée mais moins répandue que l'EDI, car plus exigeante en termes de partage de l'information. Plutôt que de prévoir les demandes en réapprovisionnements de façon plus ou moins empirique, l'ECR permet de déterminer les besoins à partir des données scanning (codes-barres) enregistrées aux caisses des magasins. Cette information doit remonter jusqu'au producteur pour

assurer la parfaite adéquation entre approvisionnements et demandes des consommateurs et optimiser l'efficacité globale de la chaîne, depuis l'usine jusqu'aux caisses. C'est en fait le fournisseur qui gère les approvisionnements des rayons et a pour principal objectif d'éviter la rupture des linéaires.

3.2.1.3 *L'unité de référence*

Dans une organisation logistique, l'unité acheminée est la **commande**, c'est-à-dire la demande précise d'un magasin souhaitant être réapprovisionné. Les flux dans les organisations approvisionnant essentiellement des petites et moyennes surfaces de vente, sont souvent caractérisés par leur petit volume : il s'agit de colis, d'une taille inférieure à la palette (97 % des commandes chez Intermarché contre seulement 15 % chez Carrefour). Une commande se caractérise par son lieu d'origine (le fournisseur), par son volume, son lieu de destination et l'exigence de délai qui lui est associée.

L'acheminement de ce lot peut emprunter plusieurs itinéraires possibles dans l'organisation logistique. Ce sont les choix faits par le décideur pour définir les « grandes lignes de fonctionnement⁶ » dans un premier temps, les lieux géographiques (lieux de production et de destination) et les caractéristiques du produit en termes de volume et d'exigence de délai, dans un second temps, qui décident de l'itinéraire particulier de ce lot (massification dans un flux, passage par base logistique ou acheminement direct, livraison au magasin lors d'une tournée ou directement à partir de l'usine, etc.).

3.2.1.4 *Le déplacement physique des marchandises : le transport*

Le rôle du transport est fondamental dans le réseau d'acheminement, car il permet de gérer la contrainte géographique. Les demandes en transport sont très variées et dépendent, entre autres, des :

- *caractéristiques des marchandises* : encombrement, caractère périssable, fragilité, etc ;
- *types de flux* : le volume des flux est important. Le choix d'envois en lots complets (qui assurent un chargement complet au transporteur) ou en messagerie (le transporteur complétera lui-même son chargement avec d'autres clients) détermine, par exemple, le choix du transport ;
- *régularité/irrégularité des flux* : des envois irréguliers sont en général peu prévisibles et nécessitent donc des moyens de transport aisément affrètables.

L'implantation géographique des bases logistiques se fait principalement à côté des infrastructures de transport (nœuds routiers et autoroutiers en particulier).

Les envois finals à destination des grandes surfaces se caractérisent par leur petite taille, leur grande fréquence et leur irrégularité en termes de composition et de temps. De plus, les grandes surfaces sont essentiellement implantées en fonction

⁶ Un groupe de distribution peut décider que certaines catégories de produits transiteront toujours par un itinéraire particulier (passage systématique par un entrepôt, par exemple), sans considérer les coûts en jeu.

des consommateurs et de la facilité d'accès de ces derniers aux magasins et non de la présence d'infrastructures de transport liées aux approvisionnements. Pour cette raison, seul le mode routier possède les caractéristiques adéquates pour acheminer ce type d'approvisionnements.

Le transport lui-même est une activité largement sous-traitée par la grande distribution (tableau 3, annexe 3). La grande majorité des distributeurs (l'exception étant Intermarché et Casino pour une petite part) n'a pas du tout de flotte propre. Le choix de la taille du transporteur varie énormément d'un groupe à l'autre, certains privilégiant les PME locales ou régionales (Casino et Intermarché), d'autres les grands transporteurs nationaux (Carrefour), les derniers n'ayant pas de préférence marquée (Promodès, Auchan).

3.2.1.5 Les bases logistiques

Le rôle de la base logistique

La base logistique désigne la plate-forme, le dépôt ou l'entrepôt autour desquels fonctionne l'organisation des acheminements. La différence entre la plate-forme d'une part, le dépôt et l'entrepôt d'autre part tient à l'activité de stockage que permettent l'entrepôt et le dépôt, alors que la plate-forme n'a qu'un rôle d'éclatement des flux en transit.

C'est l'existence d'économies d'échelle dans le transport qui justifie le recours à la massification des flux. Une autre activité est possible : utiliser le temps de passage pour effectuer des opérations sur le produit et créer ainsi de la valeur ajoutée (reconditionnement ou mise en lots par exemple). A titre d'exemple, l'entrepôt de produits de grande consommation d'Auchan à Blanquefort traite, par jour, environ 1 000 palettes en entrée et 30 000 colis en sortie.

La surface d'entreposage

La *surface totale d'entreposage* de chaque organisation est variable, comme l'indique le tableau 2. Elle est en moyenne de 387 150 m².

Tableau 2

SURFACES TOTALE ET MOYENNE D'ENTREPOSAGE EN 1995*

| | Surface totale (m ²) | Surface moyenne (m ²) |
|--------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Auchan | 123 500 | 13 700 |
| Carrefour | 500 000 | 14 000 |
| casino | 479 000 | 36 800 |
| Comptoirs Modernes | 209 000 | 41 800 |
| Docks de France | 309 000 | 19 300 |
| Intermarché | 922 000 | 24 300 |
| Leclerc | 548 000 | 30 400 |
| Logidis | 194 000 | 19 400 |
| Prodim | 346 000 | 13 000 |
| Système U | 341 000 | 21 300 |
| Moyenne | 387 150 | 23 400 |

* : avant le rachat de Docks de France par Auchan

Sources : Eurostat-Eurosiris (1995) et Morcello (1998)

La surface d'entreposage dépend globalement de plusieurs facteurs :

- le volume total des ventes conditionne le niveau d'activité de l'organisation logistique, donc des moyens de stockage qui sont nécessaires ;
- la volonté des décideurs logistiques de privilégier ou non le passage par entrepôt plutôt que des acheminements directs, entraîne une demande importante pour l'activité de transit et de stockage ;
- le mode de gestion des stocks est également important, à la fois par le temps moyen de stockage et par le niveau moyen requis. D'une part, le temps moyen de stockage d'un produit est d'autant plus élevé que les achats aux fournisseurs ont été massifs : l'acquisition de quantités importantes afin de profiter de barèmes tarifaires dégressifs, entraîne leur entreposage, le temps de leur écoulement auprès des consommateurs (par exemple, la durée maximale des stocks chez Carrefour est de deux à trois mois). D'autre part, le niveau moyen des stocks, conséquence d'une politique d'achats spéculatifs ou d'un niveau élevé de stocks de sécurité, entraîne également un besoin élevé de surface de stockage.

De même, la *surface moyenne d'une base logistique* varie fortement d'une organisation à l'autre (tableau 2) avec une moyenne de 23 400 m².

La surface moyenne d'un entrepôt dépend également des facteurs déjà évoqués pour expliquer les superficies totales de stockage. Il faut tenir compte en plus des caractéristiques spatiales des organisations logistiques (nombre de régions logistiques, nombre de bases, etc.). Un nombre important de dépôts abaisse le niveau moyen requis, toutes choses étant égales par ailleurs : le volume global acheminé se répartit entre un nombre plus élevé de bases. C'est typiquement le cas de Carrefour, avec 36 dépôts, qui a opté pour une surface moyenne de stockage faible mais implantée dans de nombreux endroits. Au contraire, un petit nombre de régions logistiques nécessite une surface moyenne élevée (toujours pour un problème de volume moyen d'activité), comme l'illustre le groupe Comptoirs Modernes, avec cinq régions logistiques et une politique de la base régionale unique qui entraîne des flux élevés pour chacune de ces bases.

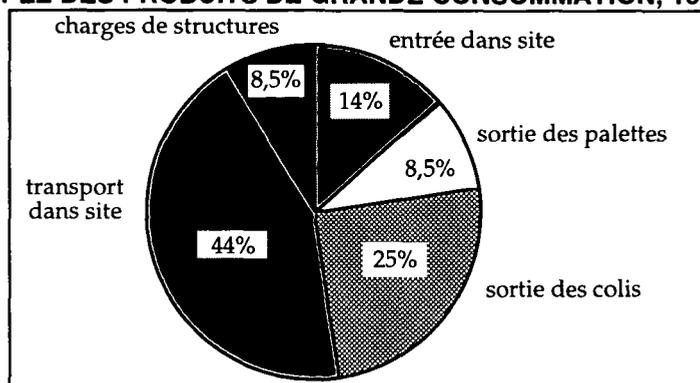
Fonctionnement de la base logistique

Le coût de passage par une base logistique correspond à l'ensemble des charges liées à la gestion des flux transitaires, c'est-à-dire à l'ensemble des opérations de manutention subies par les marchandises. On lui associe également une part liée à l'amortissement des installations fixes (sont exclus les coûts de stockage et de possession).

A titre d'exemple, le graphique 5 décrit l'ensemble des coûts liés aux opérations dans un entrepôt, dans le cas des produits de grande consommation (on distingue les envois en palettes et en colis, c'est-à-dire dont la taille est inférieure aux palettes). Le coût de passage dans une base dépend de nombreux facteurs (caractéristiques logistiques des produits en transit, niveau d'activité de la base, etc.), il est donc relativement variable. Il est estimé de 8 à 9 % du prix d'achat pour les produits frais (qui nécessitent des moyens logistiques adaptés à la conservation du frais) et à 4 % pour les produits secs, chez Casino.

Graphique 5

DÉCOMPOSITION DES COÛTS DE PASSAGE PAR UN ENTREPÔT (%)
L'EXEMPLE DES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION, 1990

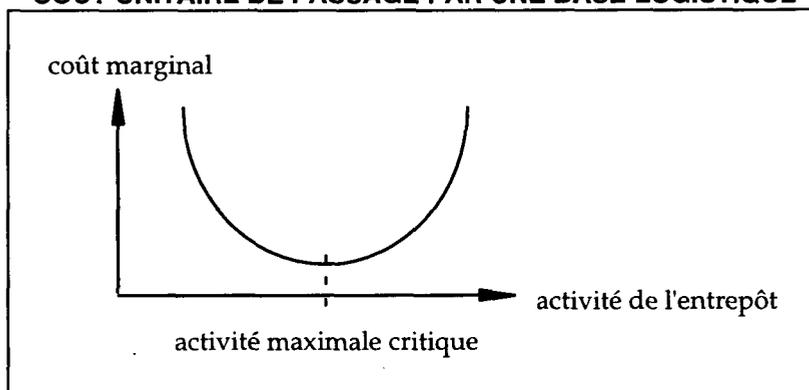


Source : Fiore (1995)

Le coût total de passage présente des économies d'échelle jusqu'à un certain seuil d'activité, appelé *activité maximale critique*, au-delà duquel apparaissent des déséconomies d'échelle. Les coûts marginaux associés aux manutentions et à la gestion des références deviennent croissants (voir graphique 6).

Graphique 6

COÛT UNITAIRE DE PASSAGE PAR UNE BASE LOGISTIQUE



L'activité critique est estimée à 200 000 tonnes par an pour les produits de grande consommation chez Système U. On trouve, à l'opposé, un *niveau d'activité minimale critique*, en deçà duquel l'entrepôt n'est pas rentable. Le seuil de rentabilité d'un entrepôt est estimé entre 17 et 20 000 tonnes par an pour les produits surgelés, chez Système U. L'existence de rendements d'échelle croissants permet, dans le cas des produits d'épicerie, de diviser par quatre le coût de transit d'une palette en massifiant d'un facteur 30 le volume transitant par l'entrepôt.

Le volume d'activité critique dépend du :

- *nombre de références*. La taille critique est d'autant plus petite que beaucoup de références circulent dans le dépôt, car la gestion générale est rendue plus élaborée (déplacements dans le dépôt, gestion des lieux de stockage...);
- *type de produits*. Si les produits ont un turnover élevé, ils nécessitent de nombreuses et fréquentes manipulations. Le seuil critique arrive d'autant plus vite.

L'activité de la base logistique varie à la fois au cours du mois et au cours de la semaine. En effet, la demande est nettement plus forte en début de mois (« la paie vient de tomber », et la logique de flux tendus fait que le dépôt ou la plate-forme en amont voit son activité s'accroître pour satisfaire cette augmentation de la demande. L'activité va diminuer au cours du mois, avec un regain d'activité la dernière semaine chez certains distributeurs qui reconstituent des stocks en prévision de la demande du mois suivant. Au cours de la semaine, l'activité croît avec un accroissement des ventes en fin de semaine (vendredi et samedi).

Choix entre itinéraire direct ou transitant par une plate-forme ou un dépôt

L'une des décisions fondamentales dans l'organisation des flux est le choix d'un acheminement direct d'un lot, du lieu de production (ou du dépôt du producteur) vers le magasin, l'autre option étant le transit par une base logistique. Les approvisionnements directs permettent une gestion simplifiée des flux vers les grandes surfaces. Ils sont intéressants dans le cas de gros volumes commandés (la massification n'est pas utile) ou pour certains produits périssables (dont le temps de parcours doit être réduit au minimum). Avec un passage par entrepôt (central ou régional), le stockage est organisé en amont du magasin, l'approvisionnement se faisant en fonction des demandes de la grande surface. Les flux arrivent en provenance des sites de production ou d'entrepôts centraux hiérarchiquement « supérieurs » et subissent sur la base un éclatement, afin d'être réorganisés en fonction de la destination finale.

Le choix du passage ou non par un dépôt ou une plate-forme dépend essentiellement de⁷ :

- *la localisation des magasins* : la rentabilité d'un dépôt n'est assurée que s'il existe un réseau dense de magasins à approvisionner à partir de cette base logistique ;
- *la taille des points de vente* : les magasins de proximité ou les petites surfaces ont une demande suffisamment faible pour chaque produit, pour nécessiter un groupage des réapprovisionnements dans une même livraison ;
- *la rotation des produits et la régularité de leurs ventes* : le dépôt offre la possibilité d'organiser au mieux la distribution de marchandises à rotation lente (stockage coûteux) mais régulière.

Gestion des bases logistiques par la grande distribution

Les flux directs (à partir des usines) ont d'abord été privilégiés par les différents distributeurs. La règle est maintenant majoritairement orientée vers une gestion plus centralisée des acheminements, on peut considérer que 80 % des flux transitent par

⁷ FILSER (1989), p 216.

des plates-formes (tableau 1, annexe 3). Le passage par le dépôt central ou régional et/ou la plate-forme d'éclatement devient la tendance générale, le choix de Leclerc représentant l'exception⁸. Ainsi, les Comptoirs Modernes font transiter 98 % de leurs flux par des entrepôts, Intermarché également pour 85 % et les produits frais chez Carrefour passent par un dépôt à 95 %. Rappelons que ces chiffres sont une moyenne ; les plus grands hypermarchés, en raison de la taille des flux qu'ils demandent, continuent souvent à être livrés directement par les producteurs, les distributeurs n'ayant pas de réel avantage financier à les faire transiter par une base logistique.

Les fréquences de flux entrants sont moins élevées que celles des flux sortants. Les bases logistiques disposent d'une capacité de stockage qui leur fait jouer le rôle de stock-tampon, alors que la quasi-absence de réserve arrière sur les points de vente impose un rythme d'approvisionnement élevé. Chez Casino, les produits ultra-frais sont livrés trois fois par semaine dans les entrepôts, d'où ils partent quotidiennement vers les magasins.

Dans la plupart des organisations logistiques, les bases sont spécialisées par produits (tableau 2, annexe 3). Cette spécialisation est faite en fonction :

- des *familles de produits* : c'est par exemple le cas d'Intermarché qui a dédié des dépôts pour les produits frais, d'autres pour les produits de grande consommation ;
- des *destinataires* : la taille des magasins à livrer détermine l'importance des flux qui leur sont destinés. Le groupe Promodès a divisé sa logistique en deux organisations distinctes : l'une (Logidis) gère les approvisionnements des grandes surfaces (Continent, Champion) et l'autre (Prodim) s'occupe des livraisons à destination des magasins plus petits (Shopi, Codec, 8 à Huit) ;
- de la *rotation des produits* : les produits à rotation rapide nécessitent une organisation spécifique des dépôts ou des plates-formes en terme de gestion interne, par exemple en permettant un accès rapide aux marchandises entreposées dans ces bases. Les produits à rotation plus lente demandent des moyens moins conséquents. Promodès distingue, pour les produits de grande consommation, quatre dépôts destinés aux flux à rotation rapide et deux pour la rotation lente ;
- des *marques* : les marques des distributeurs (MDD), les premiers prix et les marques nationales sont traités parfois séparément.

3.2.1.6 Les stocks

L'activité d'entreposage recouvre trois réalités :

- le **stock-outil** (ou stock de roulement) permet de satisfaire la demande moyenne pendant les délais de réapprovisionnement. Il comprend également le stock qui se constitue nécessairement lors du décalage entre l'arrivée des produits sur la base logistique et leur départ. Ce stock est présent à toutes les étapes physiques : sur

⁸ Leclerc est actuellement en train de changer cette politique. Depuis le début de l'année 1997, les produits ultra-frais sont livrés sur les plates-formes ou entrepôts de Leclerc.

le lieu de production (délai entre sortie de la chaîne de production, qui se fait à un rythme continu, et expédition, à un rythme discontinu) ou dans les magasins eux-mêmes (délai entre arrivée sur le point de vente, discontinue, et achat, globalement continu) ;

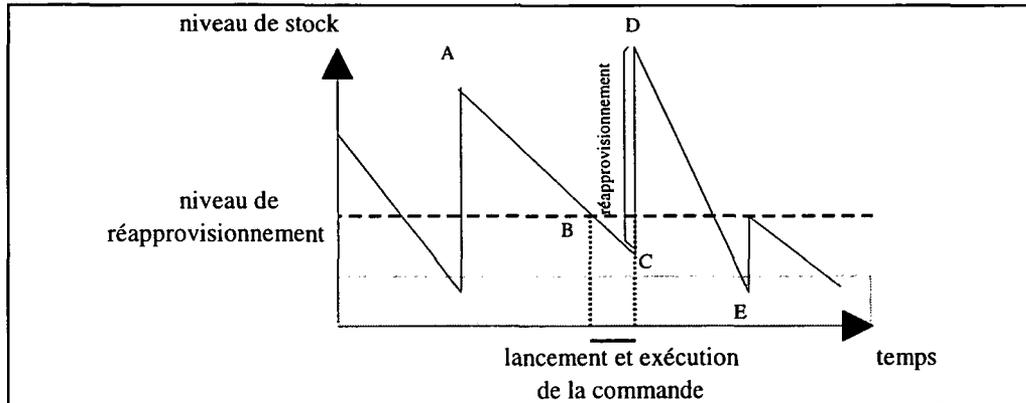
- le **stock de sécurité** permet de pallier toute demande imprévue et qui ne peut être satisfaite par le rythme de production. Il est essentiel dès lors qu'il existe une incertitude sur la demande finale pour éviter la rupture sur linéaires ;
- le **stock de spéculation** résulte de l'opportunité liée aux tarifs dégressifs proposés par les fournisseurs. Les achats spéculatifs correspondent à l'acquisition d'une importante quantité de marchandises, qu'il faudra ensuite accumuler sur plusieurs mois. Très importants à la fin des années quatre-vingt par rapport à l'ensemble du stock, ils ont tendance à diminuer (50 % des produits chez Intermarché pendant cette période, contre 25 % actuellement). Ils varient en fonction des produits (lessives par exemple), et d'un groupe à l'autre. Ils sont en moyenne de 20 % chez Carrefour et de 25 % chez Système U, et peuvent représenter jusqu'à 50 %, voire même plus pour certains produits (60 % chez Leclerc pour la lessive et 70 % chez Promodès pour l'épicerie sèche). Les distributeurs reculent sur cette politique d'achats pour deux raisons principales : les producteurs lissent leurs promotions d'une part et, d'autre part, les coûts de stockage et de gestion de tels volumes sont relativement élevés.

Les réapprovisionnements entrant dans les entrepôts peuvent être organisés de façon régulière (quel que soit le niveau des stocks, la fréquence de réapprovisionnement est constante) ou de façon ponctuelle (il y a demande de réapprovisionnement dès que les stocks passent sous un niveau critique). C'est cette dernière solution qui est retenue dans la grande distribution, car elle permet de ne pas détenir de stocks inutiles.

Le graphique 7 illustre ce mode d'approvisionnement des dépôts. Les stocks diminuent au fur et à mesure de leur sortie de l'entrepôt (ABC). Dès que le niveau du stock est en dessous du seuil critique (B), la commande est lancée auprès des fournisseurs. Le niveau de réapprovisionnement est choisi de telle sorte que le niveau de stocks, qui continue à baisser lors du délai nécessaire entre passation de la commande et sa réception (BC), n'atteigne pas malgré tout le niveau critique (qui correspond à un risque d'insuffisance face à la demande). Le stock de sécurité permet de pallier les risques liés à une baisse trop rapide du niveau des stocks (DE).

Graphique 7

ORGANISATION DES APPROVISIONNEMENTS EN FONCTION DU NIVEAU DES STOCKS



Source : d'après McKinnon (1989)

L'entreposage s'adapte aux spécificités des produits. Les durées de stockage varient en fonction de leur date limite de consommation, de leur aptitude à être entreposés plus ou moins longtemps, etc. Ainsi, les produits frais, à température dirigée, les fruits et légumes, la viande et les produits de la mer ont une durée moyenne d'entreposage plus courte que celle des produits secs ou des boissons (trois jours de stock en moyenne pour les premiers contre seize jours pour les seconds, chez Intermarché).

L'activité de stockage représente un coût non négligeable, d'une part parce que sa gestion nécessite la mise en place de moyens physiques, matériels et humains conséquents (coût de stockage proprement dit, estimé à 32,4 % de l'ensemble des coûts logistiques) et, d'autre part, parce que l'immobilisation des marchandises est coûteuse financièrement dans l'activité comptable de l'entreprise (coût de détention estimé à 7 % de l'ensemble des coûts logistiques). Optimiser la gestion de ces stocks consiste à arbitrer entre le coût de stockage proprement dit et la sécurité qu'il donne en évitant le risque de rupture dans les flux acheminés. Le gestionnaire essaie donc de baisser au maximum les stocks nécessaires tout en maintenant un niveau minimal de sécurité. Le stock moyen dans un dépôt de distributeur est de l'ordre de vingt jours actuellement.

Chaque magasin possède une *réserve arrière*, correspondant à un stock. Autrefois importantes car représentant à la fois un stockage opérationnel et de sécurité, elles ont diminué (stratégie remontant à quelques années et accentuée par la loi n° 96-603 du 5 juillet 1996 dite loi Raffarin) et n'occupent plus actuellement que 10 % de la surface totale du magasin en moyenne (8,3 % chez Intermarché, et 20 % chez Système U, ce qui représente le maximum). Elles deviennent de simples lieux de transit avant la mise en linéaire. Trois raisons expliquent cette diminution :

- la surface récupérée peut être transformée en surface de vente ;
- la remontée du stock au niveau du dépôt régional dont dépend le point de vente permet une gestion régionale des stocks ;
- enfin, sur certains magasins qui ne possèdent pas de sas frigorifiques, les livraisons sont donc envoyées directement en linéaires.

Les stocks de la grande distribution se répartissent entre 39 % dans les magasins et 61 % dans les dépôts⁹ en moyenne. Cependant, la réalité varie d'un groupe à l'autre, Carrefour prônant le stock zéro de ses réserves arrière par exemple, alors que d'autres maintiennent encore un certain niveau. L'une des principales conséquences de la loi Raffarin (détaillée en annexe 3) de juillet 1996, qui soumet la création ou l'extension des magasins de plus de 300 m² (au lieu de 1 000 m² auparavant) à des contraintes administratives fortes, est de remonter les réserves arrières en amont de la chaîne (dans les dépôts régionaux en particulier) pour récupérer ces surfaces disponibles et les transformer en surfaces de vente. La tendance future sera donc à une diminution des réserves arrières au profit des surfaces dédiées à la vente dans chaque magasin. Une conséquence importante est le recours plus fréquent au transit par base plutôt qu'aux acheminements directs (car il faut dans ce cas stocker le chargement dans le magasin). Par contre, les bases logistiques ne sont pas amenées à s'agrandir ou se multiplier, il faut s'attendre plutôt à l'augmentation du nombre de flux avec les magasins.

3.2.2 Le recours possible à un prestataire logistique

Le chargeur et le distributeur, en fonction de leurs besoins, de leurs moyens, de leur stratégie ou de leur culture d'entreprise, opteront pour la délégation ou la gestion de l'intégralité des opérations logistiques, voire pour une combinaison des deux (sous-traitance partielle). Quatre raisons principales peuvent amener un décideur à se tourner vers un prestataire (logistique ou transport uniquement) :

- *la volonté de ne pas s'écarter de son métier de base* ;
- *la volonté de ne pas investir* ou *l'absence de moyens* (financiers, matériels, humains ...) nécessaires à l'organisation de la logistique ;
- *une réduction des coûts*, le prestataire gérant les flux de plusieurs clients et les faisant bénéficier des économies d'échelle qui en résultent ;
- *une substitution des coûts variables aux coûts fixes* liés à la détention de moyens propres.

Le niveau des investissements financiers indispensables à l'organisation de la logistique est très élevé : Système U a ainsi investi 100 millions de francs en 1994 pour la construction d'un entrepôt multiproduits à Nantes, d'une surface de 61 000 m². 73 millions de francs ont été nécessaires pour la construction proprement dite, 17 millions de francs pour les équipements (chariots, informatique, etc.) et 10 millions de francs pour l'achat du terrain.

L'activité de prestation s'est développée avec la prise en compte de plus en plus forte de la logistique dans la stratégie du secteur industriel et de la grande distribution. A partir d'une activité initialement limitée au stockage ou au transport, le prestataire logistique s'est diversifié et propose maintenant une gamme étendue de services : entreposage, conditionnement, personnalisation du produit, etc. En se spécialisant le plus souvent, le prestataire peut organiser une offre de services pointue. Il propose des solutions à son client, que celui-ci n'a pas toujours la possibilité de mettre en œuvre par ses propres moyens. Parce qu'ils sont conscients

⁹ Source : GEA Consultants, 1994.

de ce genre d'opportunités, les prestataires se veulent innovants, ils améliorent en permanence leurs offres de services et proposent régulièrement des solutions originales.

Mais les stratégies qu'ils suscitent et encouragent auprès du chargeur ne font que s'additionner à celles que ce dernier peut mettre en place en utilisant ses propres compétences. Pour cette raison, l'ensemble de stratégies possibles qui s'offrent au décideur logistique, qu'il soit fournisseur ou distributeur, regroupe deux catégories de solutions : celles utilisant uniquement les moyens (financiers, techniques, humains, matériels...) du décideur et celles faisant appel aux services du prestataire.

Dans la grande distribution, l'importance ou non, voire l'absence de recours à un prestataire permet d'établir une typologie des organisations logistiques sur ce critère : on distingue *l'intégration*, *l'internalisation* et *l'externalisation*. Cette dernière possibilité représente le choix le moins « rigide » en garantissant une plus grande liberté d'action.

3.2.2.1 *L'internalisation et l'intégration*

L'internalisation répond à une volonté forte de maîtrise des opérations logistiques. Les entrepôts sont loués mais gérés par le distributeur lui-même, selon une *logique patrimoniale*.

L'intégration décrit l'étape la plus avancée selon laquelle les moyens logistiques sont largement possédés par le distributeur lui-même. Intermarché, Leclerc et Système U ont une logistique largement intégrée. Leur démarche est à rapprocher de leur situation de groupements indépendants.

La principale raison à l'internalisation et à l'intégration est liée à l'existence d'économies d'échelle substantielles lorsque les flux de marchandises sont suffisants. Certains distributeurs font également ce choix afin d'éviter le recours à un intervenant extérieur et pour assurer eux-mêmes la gestion de la circulation physique de leurs approvisionnements.

On trouve quelques cas de sous-traitance dans les logistiques internalisées, pour trois raisons :

- elle peut être ponctuelle et s'appliquer à des situations spécifiques (produits surgelés et brasserie, par exemple) qui demandent des compétences et des équipements particuliers, ou correspondre à des points d'activité (Leclerc par exemple) ;
- la deuxième possibilité concerne le rachat d'un réseau distributeur par un autre qui maintient, pour l'enseigne rachetée, le système logistique déjà en place ; Rallye continue comme par le passé à faire parfois appel à des prestations extérieures, après son rachat par le groupe Casino ;
- la décentralisation de la logistique et l'autonomie des régions favorisent des prises de décision indépendantes pour chacune de ces régions.

3.2.2.2 - L'externalisation

L'externalisation est l'exception. Seuls quelques groupes, tels Carrefour ou Cora, recourent très largement à des prestataires dans une *logique partenariale*. Elle obéit à la volonté de limiter l'activité de l'entreprise aux opérations propres à la grande distribution (fonction de gros et de commerce de détail). Le tableau 3 résume les choix faits par les distributeurs quant à la nature de leurs moyens logistiques.

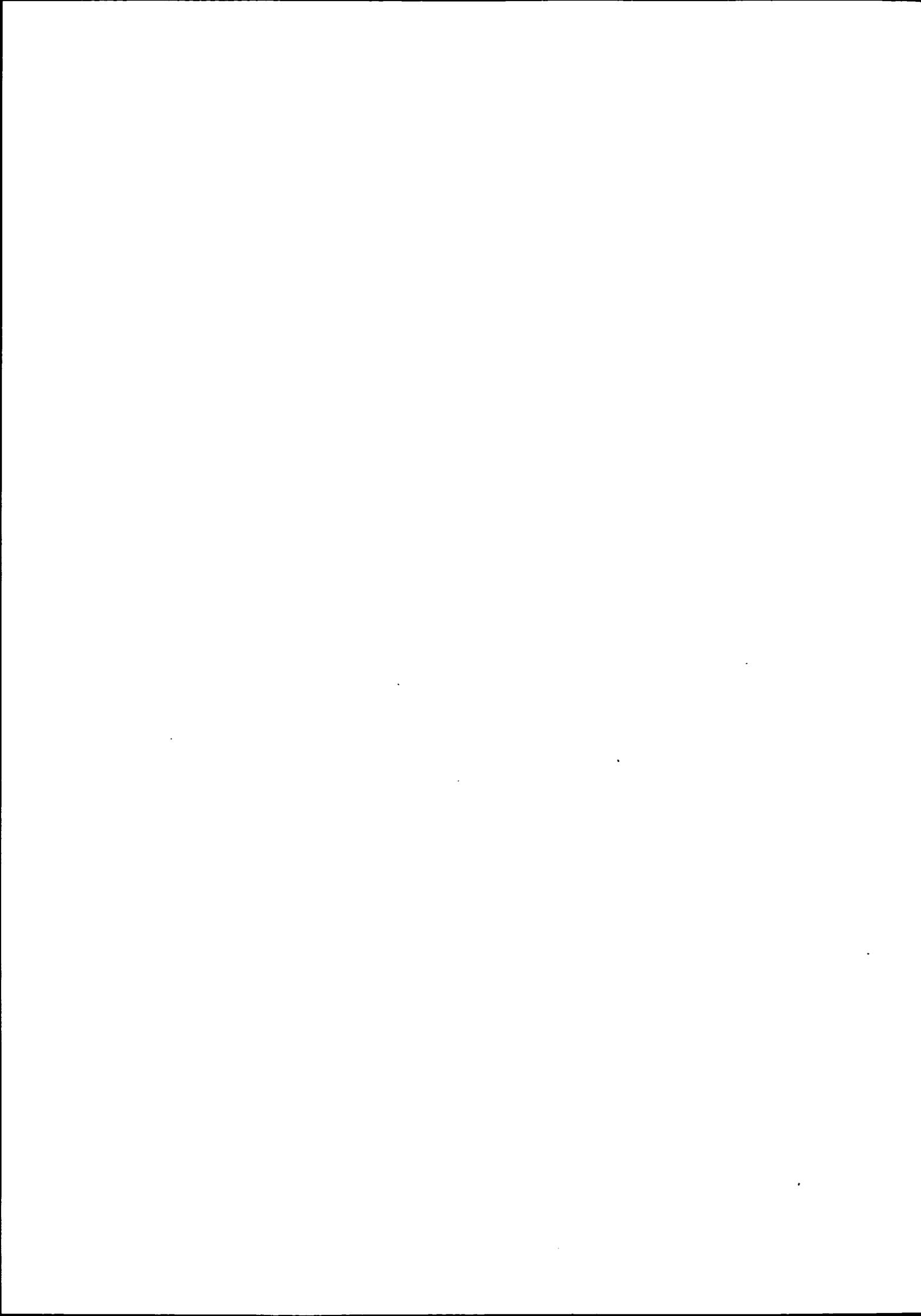
Tableau 3

NATURE DES MOYENS LOGISTIQUES DE LA GRANDE DISTRIBUTION EN 1995*

| | Logique patrimoniale : entrepôts en propre ou loués | Logique partenariale : entrepôts sous-traités à des prestataires |
|--------------------|--|--|
| Auchan | totalité des entrepôts | |
| Carrefour | | totalité des entrepôts |
| Casino | majorité des entrepôts | |
| Comptoirs Modernes | majorité des entrepôts | |
| Cora | | totalité des entrepôts |
| Docks de France | majorité des entrepôts (94 % des surfaces) | |
| Intermarché | totalité des entrepôts | |
| Leclerc | totalité des entrepôts | |
| Promodès | majorité des entrepôts | |
| Système U | totalité des entrepôts | |

* : avant le rachat de Docks de France par Auchan
Source : Eurostaf-Eurosiris (1995) et Morcello (1998)

**PRÉSENTATION
DU NOUVEAU CADRE
RÉGLEMENTAIRE**



Au cours des dernières années, un nouveau cadre réglementaire s'est dessiné pour la grande distribution française, qui va l'amener à modifier son organisation logistique et sa demande de transport. Les autres acteurs de la chaîne logistique (prestataires, transporteurs et fournisseurs) sont également directement concernés. Ce nouveau cadre correspond d'une part au *Contrat de Progrès* (accord social signé le 23 novembre 1994) et à l'évolution des réglementations régissant le transport routier de marchandises, qui interviennent directement et, d'autre part, aux *lois Galland et Raffarin* (juillet 1996), qui influencent indirectement la logistique et la demande des distributeurs. Il faut également évoquer les différentes chartes et conventions entre les distributeurs et leurs différents partenaires.

L'objet de ce chapitre est de décrire ce nouveau cadre réglementaire (environnement économique, objectifs, propositions et dispositions). Les difficultés liées au contrôle de l'application et du respect de ces lois sont traitées dans le dernier chapitre et non dans celui-ci. La raison en est simple : la plupart de ces lois (notamment celles qui portent directement sur le secteur des transports) sont dépendantes et en relation directe les unes par rapport aux autres. Il est donc difficile d'étudier indépendamment leur respect et les conséquences en termes de procédures pénales.

L'annexe 5 propose une chronologie des principaux accords et réglementations dans le secteur du transport routier de marchandises.

1. CONTRAT DE PROGRÈS ET CADRE JURIDIQUE DU TRANSPORT ROUTIER

1.1 La situation économique et sociale à l'origine du Contrat de Progrès

Deux principaux faits sont à l'origine du Contrat de Progrès : d'une part une situation économique conjoncturellement mauvaise au début des années quatre-vingt-dix, notamment pour le transport routier de marchandises (d'où une baisse de la demande) et, d'autre part, la libéralisation du secteur des transports dans les années quatre-vingt.

En effet, au début des années quatre-vingt-dix, la situation financière est tendue dans la majorité des entreprises de transport, en raison d'une mauvaise conjoncture économique. Or, la modification des règles d'accès au marché et la libéralisation du secteur (fin de la Tarification Routière Obligatoire en particulier) permet l'entrée d'un grand nombre d'entreprises (40 674 entreprises au 1^{er} janvier 1994, avec un taux de défaillance de 4 %) et un renforcement de la concurrence, déjà très vive dans le secteur. Les entreprises sont prises « en ciseau » entre des prix qui ne font que baisser¹⁰ et des coûts de revient qui commencent à progresser. Cette situation accroît les risques de concurrence déloyale liés à la transgression des réglementations sociales et de sécurité par certaines entreprises. D'où le besoin de procéder à un état des lieux de la profession et du secteur, et à une remise à plat des pratiques sociales.

¹⁰ Selon l'OEST, les prix du transport routier ont diminué, en francs constants, de 15 % en zone courte, de 20 % en zone longue et de 25 % en international, sur la période 1986-1993. Depuis 1994, les prix se sont stabilisés, alors que le coût de revient continue de progresser à un rythme annuel de 2 à 3 %.

1.2 La mise en place du Contrat de Progrès

A la suite du conflit routier de juillet 1992 (blocage du réseau routier français afin de protester contre l'établissement d'un permis à points), le Premier ministre Pierre Bérégovoy, demande au Commissaire au Plan de constituer un groupe de travail chargé de dresser un *constat de la situation économique et sociale du transport routier de marchandises* en France et de formuler des recommandations. Sa présidence est confiée à Georges DOBIAS, alors directeur général de l'INRETS, le groupe étant constitué par des représentants des administrations, des organisations professionnelles de transporteurs et des syndicats de salariés.

Le rapport final est publié en janvier 1993 et sera suivi dès juin par un travail visant à définir les termes d'un Contrat de Progrès dans le transport routier. Les premières propositions sont faites en décembre 1993. Le 5 mai 1994 voit la clôture des travaux.

La négociation de l'accord social qui en résulte se termine le 23 novembre 1994, avec sa signature par les différents partenaires (UFT et UNOSTRA pour les organisations patronales, et FO et CFDT pour les partenaires syndicaux). Cet accord, qui s'appuie sur un calendrier pluriannuel (jusqu'en 1999 pour le volet social), entre en vigueur le 1^{er} octobre 1995, dans le cadre d'accords d'entreprise ou d'initiatives soumises pour avis aux inspecteurs du travail. Les transporteurs routiers s'engagent à plus de transparence en matière de gestion sociale et les pouvoirs publics, en retour, reconnaissent la spécificité du secteur.

1.3 Les objectifs du Contrat de Progrès

Nous reprendrons ici les grandes lignes du Contrat de Progrès, pour lequel il est nécessaire de modifier le modèle de développement du transport routier de marchandises sans, pour autant, revenir sur les principes de l'économie de marché qui ont présidé à la libéralisation du secteur depuis 1986. Cela suppose que soit précisée entre les organisations professionnelles, les syndicats et l'Etat, une vision commune de l'avenir du transport routier de marchandises en France et en Europe. L'objet du Contrat de Progrès est donc de définir les objectifs et les modalités d'actions.

Il s'agit ainsi d'accompagner la modernisation de la profession et d'assainir le marché du transport routier de marchandises, afin de permettre le respect, par les entreprises de transport, de la sécurité et de leur assurer un fonctionnement dans le respect des réglementations sociales et du Code de la Route.

1.4 Les principales propositions du Contrat de Progrès

Le Contrat de Progrès comporte trois volets - réglementaire, social et économique - ainsi qu'une réflexion sur l'organisation de la profession.

Le volet réglementaire intervient le premier (dès la fin 1993), alors que les volets social, économique et organisation professionnelle ne sont annoncés qu'ensuite, au printemps 1994, et déboucheront sur l'accord social du 23 novembre 1994.

1.4.1 Le volet réglementaire

Le volet réglementaire vise le renforcement des contrôles et des sanctions, afin d'éliminer les comportements anormaux des entreprises, qui sont préjudiciables à la sécurité routière d'une part, et à l'exercice d'une libre concurrence d'autre part. Ces mesures portent sur cinq chapitres :

- l'accès à la profession ;
- l'accès au marché ;
- le contrôle ;
- le système de sanctions ;
- l'information.

Les seize mesures d'urgence annoncées le 13 décembre 1993 apportent surtout des réponses d'ordre réglementaire et législatif à des questions de sécurité. Elles visent à assainir la profession en contrôlant et sanctionnant plus sévèrement les comportements anormaux, à faire respecter les règles de sécurité et à réguler l'accès au marché.

D'autres mesures sont adoptées ultérieurement, notamment sur le renforcement des contrôles et des sanctions.

1.4.2 Le volet social

Dans le cas du transport routier, le volet social du Contrat de Progrès suppose une transparence des conditions réelles de travail, une renégociation de la rémunération garantie ainsi qu'une revalorisation des salaires (rémunération de la totalité des temps de service des conducteurs, c'est-à-dire de l'ensemble des temps passés au service de l'entreprise¹¹). Il ne concernait au départ que les « grands routiers », les dispositions ont été étendus par la suite aux autres catégories.

La principale proposition porte sur la réduction programmée du temps de travail des routiers salariés longue distance et des personnels de conduite affectés à des services leur faisant obligation de prendre au moins six repos par mois hors de leur domicile (« grands routiers »¹²).

D'autres propositions portent sur la généralisation, par étapes, de la formation initiale des conducteurs professionnels et de leur formation continue pour des raisons liées à la sécurité.

¹¹ Temps de conduite, temps d'autres travaux (chargement, déchargement, entretien du véhicule, formalités administratives...), temps à disposition (surveillance des opérations de chargement et de déchargement, et/ou temps d'attente durant lesquels le conducteur ne peut disposer librement de son temps) et « périodes discontinues d'inactivité liées notamment aux aléas rencontrés, sans pour autant être assimilées à du temps de repos ».

¹² En matière de durée du travail des salariés (tous secteurs d'activité confondus), le texte de loi français est l'Ordonnance n° 82-41 du 16 janvier 1982. Le décret du 26 janvier 1983 fixe les modalités d'application des dispositions du Code du travail dans les entreprises de transport routier (décret n° 83-40 dit « décret FITERMAN », modifié en 1992, 1993 et 1996, et dont le texte est repris en annexe 7).

1.4.3 Le volet économique

Le volet économique, également proposé au printemps 1994, tend à mettre en place les moyens nécessaires à un développement durable et sain de la profession dont l'accès (conditions de capacité financière et professionnelle), les structures (regroupements...) et les relations contractuelles ont été repensées en vue de l'amélioration du cadre de négociation. La question centrale est celle du niveau des prix sur certains marchés (notamment celui des transports de lots complets à grande distance), afin de parvenir à un réajustement des prix rendu nécessaire par la situation financière des transporteurs et par l'amélioration des conditions sociales.

Les mesures proposées ont pour objet de renforcer la situation des transporteurs dans la négociation avec les donneurs d'ordre, selon huit types de propositions :

- conforter la loi relative à la sous-traitance du 31 décembre 1992 (en particulier, élimination de la sous-traitance sans véritable valeur ajoutée) ;
- faciliter la mise en œuvre de la responsabilité du donneur d'ordre, en formalisant mieux les ordres de transport ;
- adapter le cadre juridique du contrat de transport aux conditions modernes d'exploitation et en rééquilibrer les conditions d'exécution entre partenaires ;
- faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises par des aides à la mise au point de regroupements ;
- revoir les conditions d'établissement des éléments constitutifs des coûts, assurant le respect absolu de la sécurité ;
- assurer une information plus précise entre transporteurs et chargeurs (sur les conditions de travail, la sécurité, les prix, etc.) ;
- assurer le suivi détaillé des situations à problèmes ;
- assurer avec efficacité les contrôles de l'Etat sur l'accès et les conditions d'exercice de la profession.

La plupart de ces propositions sont reprises dans la loi de modernisation-sécurité des transports, dite « loi Bosson », du 1er février 1995 (voir paragraphe 1.7.3).

1.4.4 L'organisation de la profession

Le dernier volet du Contrat de Progrès (également au printemps 1994) porte sur l'organisation de la profession, à travers la proposition de trois missions :

- *l'observation économique et financière* : elle porte sur l'évolution des trafics, des coûts, des prix du transport routier de marchandises, des délais de paiement et de la situation financière des entreprises (marges, investissements). Cette observation doit être renforcée au niveau national, régional et inter-régional, avec une plus grande coopération des organismes impliqués ;
- *l'observation sociale* : cette observation doit être mise en place, les données nécessaires (relatives aux temps effectifs de conduite, de service, etc.) étant insuffisantes ;
- *la régulation des marchés du transport de marchandises* : le rôle de cette mission est d'examiner les déséquilibres du marché (offre/demande/prix/sous-traitance). Il

faut donc s'intéresser à la situation des marchés, à leurs déséquilibres, à l'évolution de la sous-traitance et des prix, à la situation de concurrence déloyale et enfin, aux éventuelles difficultés avec certaines catégories de chargeurs.

Chaque mission doit réunir les principales organisations professionnelles et syndicales, en concertation, avec l'acteur public (DRE et DDE, services du Ministère, etc.).

1.5 L'accord social du 23 novembre 1994

Le 23 novembre 1994, est signé un Accord Social¹³, qui correspond au volet social du Contrat de Progrès et qui porte sur « le temps de service, les repos compensateurs et la rémunération des personnels de conduite marchandises grands routiers ou longue distance ». Il concerne donc un peu plus de la moitié des conducteurs (51 %). Il se traduit, dans les entreprises qui le souhaitent (celles qui sont adhérentes des organisations professionnelles signataires), par des accords internes. Cet accord est conventionnel et n'a donc pas force de loi.

1.5.1 Les dispositions de l'accord social

Les dispositions de l'accord social portent sur les temps de service qui doivent être rémunérés dans leur intégralité, le mode de rémunération, les repos récupérateurs et le bulletin de paie. De plus, il propose une réduction des temps de service sur une période pluriannuelle.

1.5.1.1 La notion de temps de service

L'accord social définit le temps de service et les temps qui le composent et qui doivent être pris en compte pour 100 % de leur durée :

- « les temps de conduite ;
- les autres travaux, tels le chargement, déchargement, entretien du véhicule, formalités administratives... ;
- les temps à disposition tels que surveillance des opérations de chargement et déchargement, sans y participer, et/ou temps d'attente, durant lesquels bien que n'étant pas tenu de rester à son poste, le conducteur ne peut disposer librement de son temps. »

« Ne sont donc pas pris en compte au titre du temps de service l'ensemble des interruptions, repos, temps pendant lesquels le conducteur n'exerce aucune activité et dispose librement de son temps. »

¹³ Signataires : UFT qui regroupe la FNTR, la FNTV, la FFOCT, la FAR, la CLTI, la CSEDGMF, la CSNSA, la SYTRAVAL et le GNTC), l'UNOSTRA, FO-UNCP et FGTE-CFDT.

1.5.1.2 La rémunération des temps de service

La rémunération des temps de service est l'une des principales dispositions de cet accord, ils doivent donner lieu au versement d'une rémunération effective correspondant à l'intégralité de ces temps. Les heures supplémentaires sont majorées de 25 % au delà de 169 mensuelles et jusqu'à la 200^e heure, de 50 % au delà. Cet accord social prévoit une *rémunération mensuelle professionnelle garantie* pour une durée mensuelle de temps de service de 200 heures et qui empêche une baisse des rémunérations des chauffeurs.

1.5.1.3 Les repos récupérateurs

Tout personnel de conduite « grand routier » ou « longue distance » doit bénéficier de repos récupérateurs effectifs en contrepartie des durées réelles de temps de service. L'attribution de ces repos compensateurs varie selon un calendrier également indiqué dans l'accord social, avec deux dates charnières : le 1^{er} octobre 1995 et le 1^{er} janvier 1997.

Tableau 4

ATTRIBUTION DE REPOS RÉCUPÉRATEURS EN FONCTION DU NOMBRE D'HEURES DE TEMPS DE SERVICE

| | 1 demi-journée | 1 journée | 1 journée et demie | 2 journées |
|--|----------------|----------------|--------------------|------------|
| à partir du 1 ^{er} octobre 95 | 200-219 heures | 200-239 heures | 240 heures | - |
| à partir du 1 ^{er} janvier 97 | 200-214 heures | 215-224 heures | 225-229 heures | 230 heures |

Les temps de service vont donc se traduire par des repos récupérateurs de plus en plus importants au cours du temps. Les chauffeurs routiers « longue distance » devraient donc connaître une réduction de leurs temps de service, à salaire inchangé.

1.5.1.4 Le bulletin de paie

Le bulletin de paie devient plus transparent entre la durée des temps de service et leur rémunération, ainsi qu'au niveau de l'attribution des repos récupérateurs. Il doit mentionner obligatoirement, à partir du 1^{er} octobre 1995 :

- la durée des temps de conduite ;
- la durée des temps autres que la conduite ;
- l'ensemble de ces temps constitutifs du temps de service rémunéré, récapitulés mensuellement ;
- les informations relatives aux repos récupérateurs acquis en fonction des durées des temps de service effectuées.

1.5.2 Le calendrier proposé dans l'accord social

Le calendrier des mesures s'étale jusqu'à la fin du siècle pour aboutir, sous réserve d'une harmonisation européenne, aux 200 heures de temps de service mensuels à compter du 1^{er} janvier 1999. Voici les principales étapes du calendrier (on rappelle que sont concernés uniquement les transports longue distance) :

- 1^{er} janvier 1995 : prise en compte à 100 % des temps de service ;
- 20 janvier 1995 : accord sur la formation professionnelle des conducteurs routiers marchandises ;
- 1^{er} octobre 1995 : la limite maximale du temps de service (« tolérance conventionnelle ») est égale à 240 heures mensuelles (et 60 heures sur une semaine isolée) ;
- 1^{er} janvier 1997 : la limite est portée à 230 heures par mois (et 56 heures sur une semaine isolée) ;
- 1^{er} janvier 1998 et 1999 : nouvelle réduction subordonnée à une harmonisation européenne (sous réserve de mise en œuvre de règles communes dans toutes les entreprises de l'Union Européenne, ce qui n'a pas encore été fait à ce jour). Ces réductions seraient respectivement de 220 heures mensuelles et 200 heures mensuelles.

1.6 Les questions liées à l'application de l'accord social

Deux questions essentielles se posent à propos de l'accord social qui a résulté du Contrat de Progrès, la première portant sur sa réelle application, dans la mesure où il s'agit d'accords paritaires, la seconde concernant la hausse des coûts qui en résulte et leur imputation entre les différents partenaires.

1.6.1 Les conditions d'application de l'accord social

La première question qui se pose à propos de l'accord social du 23 novembre 1994 porte sur sa réelle application. En effet, c'est un accord entre partenaires et non pas un cadre juridique contraignant. Autrement dit, ne sont tenues de le respecter que les entreprises appartenant à une organisation signataire (entreprise membre de l'UFT ou de l'UNOSTRA). Cet accord n'ayant pas fait l'objet d'une procédure d'extension en raison du caractère spécifique de ses dispositions par rapport à la réglementation générale, il n'est pas opposable aux entreprises non adhérentes aux organisations professionnelles signataires, qui peuvent toutefois en faire une application volontaire.

Entre la signature de l'accord social (23 novembre 1994) et l'entrée en vigueur de son application (1^{er} octobre 1995), trois situations coexistent. Alors que certaines entreprises avaient déjà anticipé la mise en œuvre des dispositions, d'autres, peu nombreuses, négocient avec leurs délégués syndicaux des accords d'entreprises. Enfin, la majorité des transporteurs ont découvert l'accord et instaurent actuellement le dialogue avec le personnel concerné. Sur une longue échéance, la question de l'application du Contrat de Progrès est traitée dans le paragraphe 3.2, chapitre 3.

1.6.2 Le coût de l'accord social du Contrat de Progrès

La seconde question essentielle liée à l'accord social porte sur l'imputation de la hausse du coût : qui doit supporter les coûts entraînés par l'ensemble des mesures et des propositions ? Cette hausse des coûts résulte d'une part de la rétribution du temps de service (accord social du 23 novembre 1994) et, d'autre part, de la rémunération de toutes les prestations du transporteur (loi Bosson du 1er février 1995).

Comme le dit explicitement le Contrat de Progrès, les nouveaux modes d'organisation ainsi que les réductions d'horaires qui vont résulter de l'application de l'accord social, nécessiteront des embauches nouvelles qui accroîtront la masse salariale des entreprises de transport¹⁴. L'estimation faite par les rédacteurs du Contrat de Progrès correspond à une hausse de moins de 5 % de la masse salariale globale, alors que les organisations professionnelles estiment que le surcoût représente 7 à 10 % des coûts de revient (estimation relativement variable d'un organisme à l'autre, car difficilement quantifiable)¹⁵, uniquement suite à l'accord social (hors loi Bosson).

Les transporteurs souhaitent que les chargeurs assument une part de la hausse à travers une augmentation des tarifs pratiqués, ce que refusent ces derniers. La solution semble donc être à la recherche commune d'économies dans la rationalisation et l'organisation des transports et de la chaîne logistique, afin de trouver des gains de productivité à partager (notamment par la réduction des temps d'attente) et qui compenseraient la hausse du coût de revient (l'analyse du débat sur la répercussion des coûts est l'objet de ce rapport sur la grande distribution française).

1.7 Les autres textes s'appliquent au transport routier de marchandises

1.7.1 Le décret sur la co-responsabilité pénale

Dans le but d'impliquer davantage les donneurs d'ordre dans le cas d'infractions à la réglementation des conditions de travail et de sécurité commises par des entreprises de transport routier, un décret a été signé le 23 juillet 1992¹⁶, dit de « co-responsabilité pénale ».

Sous certaines conditions (notamment lorsqu'il y a incitation à méconnaître la réglementation des conditions de travail et de sécurité), le donneur d'ordre (le

¹⁴ En contrepartie de cette hausse prévue, l'Etat s'engage à débloquer une enveloppe de 315 millions de francs sur cinq ans, dont :

- 100 millions sur cinq ans au titre de la nouvelle obligation de formation professionnelle des conducteurs ;
- 20 millions de francs sur cinq ans pour l'observatoire social ;
- 20 millions de francs au titre de l'aide aux deux caisses de cautionnement mutuel de la profession ;
- 165 millions de francs pour l'aide au regroupement et à la restructuration ;
- 10 millions de francs pour l'aide au départ ;

¹⁵ L'UFT parle d'une augmentation moyenne de 7 à 8 % du prix de revient global, la FNTR l'estime entre 8 et 12 % selon les cas de figure (environ 2 % liée à la nécessaire réorganisation de l'exploitation, le reste résultant de la hausse des coûts directs, qui recouvrent les coûts salariaux) .

¹⁶ Décret n° 92-699 du 23 juillet 1992, Journal Officiel du 24 juillet 1992.

chargeur uniquement, et non un commissionnaire de transport) peut être poursuivi pénalement en matière de surcharge, d'excès de vitesse et de dépassement des durées quotidiennes de conduite et du travail.

Ce décret porte également sur la responsabilité pénale des employeurs pour les mêmes infractions, avec un champ plus large dans le domaine de la réglementation sociale. Cette part du décret résulte des mouvements sociaux de juillet 1992, à la demande des conducteurs routiers.

La particularité du contrat de transport étant de concerner trois acteurs alors que seulement deux sont impliqués dans le contrat de travail, ce texte permet d'inclure et de responsabiliser explicitement le chargeur. Cependant, la mise en œuvre de ce texte est difficile.

En mai 1998, un groupe de travail doit se mettre en place afin de compléter ce décret, notamment par rapport aux sanctions.

1.7.2 La loi sur la sous-traitance et la notion de prix abusivement bas

1.7.2.1 La loi sur la sous-traitance du 31 décembre 1992

Le décret de mars 1986 autorise les transporteurs routiers à réaliser 15 % de leur chiffre d'affaires en sous-traitance, pour cause de surcharge temporaire d'activité. La loi du 31 décembre 1992¹⁷, encadre strictement les relations de sous-traitance dans le domaine des transports routiers de manière à éviter les prix abusivement bas. Elle concerne les relations entre professionnels du transport (les transporteurs uniquement, sont exclus les commissionnaires et les loueurs). Cette loi dispose que « chacun des contractants doit être en mesure de produire un document justifiant du prix conclu pour l'exécution des opérations ». La loi prévoit la stricte couverture des coûts de revient « réglementaires ». La constatation de l'infraction chez le sous-traitant suffit pour l'application de la loi (la plainte d'un concurrent lésé n'est pas nécessaire). Bien que les envois spot soient intégrés dans le domaine d'application et que la loi ignore le système de « fret de retour » (souvent facturé à un niveau bas), l'appréciation des agents de la Concurrence, chargés des contrôles, porte sur une « certaine durée » et non sur un trajet ponctuel. Enfin, il faut préciser que cette loi porte sur le véhicule entier (notion « d'utilisation intégrale d'au moins un véhicule »), les chargements partiels (avec plusieurs donneurs d'ordre) sont exclus.

Deux modifications successives seront introduites, la première par la loi Bosson du 1^{er} février 1995 (n° 95-96), qui élargit la liste des acteurs concernés aux commissionnaires et aux loueurs (les chargeurs restent encore exclus), et la seconde par la loi Raffarin du 5 juillet 1996 (n° 96-603), qui portent sur les coûts à prendre en compte dans le calcul du prix de revient (la liste est complétée) et les amendes.

¹⁷ Journal Officiel du 1^{er} janvier 1993, entrée en application le 1^{er} avril 1993, complétée par le décret n° 93-924 du 18 mai 1993, Journal Officiel du 26 mai 1993.

1.7.2.2 Le débat sur la notion de juste prix et de prix abusivement bas

La loi sur la sous-traitance et ses modifications ultérieures résultent directement des inquiétudes de la profession et des autorités de tutelle à propos des prix pratiqués dans ce secteur. En effet, plus de dix ans après la disparition de la Tarification Routière Obligatoire (en 1989) remplacée par la Tarification Routière de Référence, le débat autour du juste prix et du prix abusivement bas revient, consécutivement à la mauvaise situation financière de certaines entreprises de transport et à la distorsion de concurrence résultant des pratiques tarifaires de certains transporteurs (qui amène à supposer que ces tarifs ne respectent pas les prix de revient). Ce débat est directement lié à la liberté des prix actuellement en vigueur, car tous ces prix relèvent aujourd'hui de la libre discussion des parties. Mais les organisations professionnelles des transporteurs et, à leur suite, l'administration, se sont inquiétées du bas niveau des tarifs pratiqués.

Le « juste prix » figure à l'article 6 de la LOTI : *« les conditions dans lesquelles sont exécutées les opérations de transport public, notamment la formation des prix et tarifs applicables et les clauses des contrats de transport, permettent une juste rémunération du transporteur assurant la couverture des coûts réels du service rendu dans des conditions normales d'organisation et de productivité »*.

Les organisations professionnelles ont longtemps demandé la mise en place d'une législation sur les « prix abusivement (ou anormalement) bas » pratiqués dans le transport routier de marchandises. L'Etat a donné suite à cette demande à partir de 1992, avec la loi sur la sous-traitance du 31 décembre qui propose une première liste des charges à prendre en compte dans le calcul du prix de revient, de façon à identifier les pratiques de sous-tarification. C'est ensuite l'introduction de deux dispositions via la loi « Raffarin » (n° 96-603 du 5 juillet 1996). La première disposition concerne la loi relative aux relations de sous-traitance dans le transport (loi n° 92-1445 du 31 décembre 1992), et complète la liste des coûts pris en compte pour déterminer l'existence d'un prix anormalement bas et sanctionne plus sévèrement les infractions. La seconde disposition porte sur la loi « Bosson » (1^{er} février 1995) et permet de sanctionner tous les professionnels du transport (transporteurs publics, commissionnaires, loueurs de véhicules avec chauffeur) qui offriraient ou pratiqueraient des prix manifestement trop bas (c'est-à-dire qui ne leur permettraient pas de couvrir les charges entraînées par les obligations légales et réglementaires).

A ces dispositions, il convient d'ajouter les modifications qui ont suivies (décret n° 93-824 du 18 mai 1993, circulaires du 13 juillet 1993, du 7 mars 1994 et du 21 août 1998, renfort d'un article dans la loi « Gayssot » le 6 février 1998).

Dans ces deux dispositions, le prix manifestement trop bas se définit comme le prix insuffisant pour couvrir à la fois :

- certains postes du coût de revient du véhicule (carburant + entretien + amortissement ou loyer + frais de péage) ;
- les frais entraînés par les obligations légales et réglementaires, notamment en matière sociale et de sécurité ;

- les frais de route des chauffeurs ;
- la rémunération du chef d'entreprise, pour les entreprises unipersonnelles ;
- les frais de documents de transport et les timbres fiscaux.

Lors d'une étude¹⁸ menée auprès des entreprises de transport en juin 1996 par la FNTR et l'UNOSTRA, les principales causes essentielles aux prix abusivement bas sont : le non respect des réglementations (pour 26 % des entrepreneurs interrogés, c'est la raison majeure), la sous-traitance dévoyée (pour 28 %) et le comportement « grande surface » des entreprises de transport (pour 24 %).

Dernier point, les chargeurs restent encore hors du champ de la législation sur les prix abusivement bas.

1.7.3 La loi de modernisation-sécurité des transports, dite « loi Bosson » du 1^{er} février 1995

La loi de modernisation - sécurité des transports, dite « loi Bosson »¹⁹ vise à rééquilibrer les responsabilités entre transporteurs et donneurs d'ordre. Elle porte sur le contrat de transport et la clarification des relations contractuelles. Quatre principaux articles régissent le contrat de transport :

- la base de la rémunération de l'opération de transport est posée, en tenant compte des temps passés et des différentes prestations accomplies ;
- tout donneur d'ordre doit établir un écrit, préalablement à la présentation du véhicule au chargement ;
- le transporteur doit tenir un document de suivi au fur et à mesure de l'opération de transport ;
- le principe de la responsabilité du bénéficiaire est posé d'une prestation annexe exécutée, non prévue au contrat, lorsque celle-ci cause dommage.

Cette loi oblige donc au respect d'un certain formalisme dans la passation des contrats de transport routier. Elle s'applique sans restriction à tous les transports publics routiers de marchandises, à savoir quels que soient la nature ou le tonnage de la marchandise transportée et la distance parcourue. Les transports routiers nationaux et internationaux sont soumis à cette loi, seul le transport pour compte propre en étant exclu.

L'un des points forts de cette loi est d'intégrer dans la rémunération due aux transporteurs, la notion de temps effectifs pour la réalisation des prestations, y compris les temps de chargement et de déchargement, relativement coûteux. Rappelons en effet qu'en 1995, les temps d'immobilisation au chargement et au déchargement (y compris les délais d'attente) étaient respectivement de 2 heures 20 minutes et de 2 heures 11 minutes pour un tracteur semi-remorque savoyarde de 40 tonnes, d'après une étude du CNR²⁰. Cependant, le principe de rémunération du chauffeur pour l'intégralité des temps de mise à disposition ne fait que reprendre des

¹⁸ L'officiel des Transporteurs, n° 1900, 19 juin 1996.

¹⁹ Loi n° 95-96 du 1^{er} février 1995.

²⁰ Les cahiers de l'observatoire du CNR, avril-mai 1996.

dispositions de la LOTI (article 32) et du contrat-type général (article 9), dispositions peu respectées.

La loi Bosson renforce également le décret de juillet 1992 sur la co-responsabilité pénale en prévoyant que la responsabilité du donneur d'ordre est seule engagée pour les dommages résultant de l'accomplissement de prestations non commandées au transporteur.

1.7.4 Les décrets de décembre 1996

L'une des conséquences du conflit social de novembre 1996 dans le transport routier est la publication de deux décrets (n° 96-1082 du 12 décembre 1996 et n° 95-1115 du 19 décembre 1996), qui renforcent et rendent applicables à l'ensemble des entreprises concernées, les dispositions de l'accord social du 23 novembre 1994.

Le décret n° 96-1082 du 12 décembre 1996 prévoit, pour les personnels de conduite des entreprises de transport routier :

- le décompte de toutes les heures travaillées, à partir de l'appareil de contrôle défini au niveau européen, et l'information du personnel et de ces délégués ;
- la rémunération de toutes les heures travaillées ;
- la rénovation du bulletin de paie ;
- le principe d'une limitation de la durée journalière maximale cumulée des temps de repas, de repos et de coupure compris dans l'amplitude de la journée de travail et non rémunérés.

Ce décret impose une définition claire du bulletin de paie, qui doit notamment indiquer l'intégralité des temps passés en double équipage et donc ceux rémunérés à 50 %. Cela signifie donc la remise en cause totale du double équipage, car l'ensemble des heures passées en double équipage, sans conduire, doit être intégré dans le temps de service total des conducteurs : ceux-ci vont donc dépasser largement les 230 heures de temps de service autorisées par l'accord social.

Le décret n° 96-1115 du 19 décembre 1996 confirme que la limitation de la durée journalière maximale (citée dans le précédent décret) sera fixée dans le cadre conventionnel d'accord de branche, d'accord d'entreprise ou d'accord d'établissement. S'il n'y a pas accord avant le 30 juin 1997, le décret donne le seuil applicable, fixé à 25 % de l'amplitude de la journée de travail, sans pouvoir dépasser trois heures.

Ces décrets concernent également les conducteurs de zone courte, en supprimant les équivalences : il s'agit, pour les conducteurs de zone courte rentrant quotidiennement à l'établissement, de ces périodes d'inaction durant lesquelles, tout en n'exerçant aucune activité matérielle, ils demeurent à la disposition de l'employeur, prêts à répondre à un besoin immédiat. Désormais, ces heures sont payées comme des heures effectives.

Bien que ne changeant pas la durée et la composition du temps de service en tant que tel (conduite, temps autres que la conduite), ces décrets se traduisent par un bouleversement des règles quant au calcul de la rémunération. Ils instaurent une garantie salariale minimale de rémunération, dissociée du décompte des temps, qui ne sont donc plus les seuls éléments à prendre en compte. Le chef d'entreprise devra calculer dans un premier temps la rémunération sur la base des temps réels (à partir de l'analyse des disques) puis vérifier que cette rémunération n'est pas inférieure à la garantie fixée par le décret : c'est le montant le plus favorable de ces deux calculs qui est finalement versé. Cette mesure est prise pour réglementer les pratiques de certains chefs d'entreprise qui ont passé un accord social au sein de leur entreprise mais sans assurer le salaire minimum qui empêchait une baisse des rémunérations.

L'articulation entre ces décrets et l'accord social n'est pas clair. Ces décrets sont considérés par certains comme un constat d'échec relatif à la démarche conventionnelle de l'accord social. Les temps de repos peuvent être rémunérés maintenant (en raison du calcul sur l'amplitude journalière), déconnectant la rémunération du temps de service et supprimant la transparence, ce qui était considéré comme l'une des avancées majeures de l'accord social. On « refofaitise » la rémunération du conducteur. Les entreprises qui appliquent le Contrat de Progrès depuis l'automne 1995 se sentent pénalisées car sa mise en place a été bien évidemment coûteuse. Avec les nouveaux décrets, de nouveaux coûts sont attendus pour ceux qui vont les appliquer. Les coûts d'application du Contrat de Progrès semblent désormais inutiles à ceux qui avaient accepté de les supporter volontairement. D'un point de vue technique, il semble impossible d'intégrer les nouvelles dispositions dans les accords sociaux signés au sein des entreprises, elles devront donc choisir entre l'un ou l'autre des dispositifs, site par site, avec signature d'un accord de gré à gré.

1.7.5 Le décret du 12 mai 1997

Le décret du 12 mai 1997 (n° 97-488), adopté suite au conflit de novembre 1996, est un dispositif spécifique d'allègement des charges sociales, en faveur des entreprises de transport routier de marchandises, dans le souci de conforter les efforts de la profession vers la transparence des conditions de travail et la réduction de la durée du travail de ses conducteurs « grands routiers ». Il s'applique aux entreprises de transport routier employant des personnels de conduite « grands routiers ».

1.7.6 Le décret sur le transport de courte distance

Après une négociation de plus d'un an, le décret « courte distance » (29 janvier 1998, Journal Officiel du 31 janvier 1998) réplique les dispositions du décret du 12 décembre 1996 aux chauffeurs « courte distance ». Il officialise le principe de décompte des temps et de la transparence du bulletin de paie pour le personnel de zone courte. Ce décret modifie le décret Fiterman (du 26 janvier 1983) pour les points concernant :

- la durée de service passée au service de l'employeur qui est désormais enregistrée, attestée et contrôlée ;

- la communication au salarié des documents le concernant ;
- le bulletin de paie qui doit comporter obligatoirement le décompte des différents temps (conduite, etc.).

Cependant, le texte n'aborde pas la question du plafonnement des temps non rémunérés compris dans l'amplitude journalière.

1.7.7 La loi Gaysot

La loi Gaysot (loi n° 98-69 du 6 février 1998, Journal Officiel du 7 février 1998) porte sur « l'amélioration des conditions d'exercice de la profession de transporteur routier » (annexe 21). Point important de cette loi, les chargeurs sont impliqués directement comme expéditeurs et comme destinataires. Cette loi comporte trois grandes orientations :

- La modernisation des conditions d'exercice de la profession :
 - formation obligatoire de tous les transporteurs routiers (et non plus uniquement ceux dans le secteur pour compte d'autrui) ;
 - extension de la réglementation du transport aux entreprises de transport léger (c'est-à-dire aux véhicules de moins de 3,5 tonnes de Poids Total Roulant Autorisé) ;
 - mise en place d'un régime de licences.
- L'amélioration des dispositifs de contrôle et de sanction :
 - le champ de compétence des commissions des sanctions administratives s'élargit ;
 - multiplication des cas d'immobilisation immédiate des véhicules ;
 - extension du pouvoir des contrôleurs.
- Le rééquilibrage des relations transporteurs-chargeurs :
 - modification de l'article 101 du code de commerce, qui donne au transporteur-voiturier ou au loueur une action directe en paiement de ses prestations ;
 - nouvelles protections pour les transporteurs travaillant comme sous-traitants ;
 - à propos du paiement des durées d'attente des véhicules : les organisations représentatives des transporteurs et des chargeurs disposent d'un an pour mettre au point un système permettant d'établir avec certitude les durées d'immobilisation des véhicules.

Du point de vue des chargeurs, l'une des dispositions les plus importantes du texte concerne la modification de l'article 101 du code de commerce qui est réécrit (est souligné l'apport de la loi) : « 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. Le voiturier a ainsi une action directe en paiement de ses prestations à

l'encontre de l'expéditeur et du destinataire, lesquels sont garants du paiement du prix du transport. Toute clause contraire est réputée non écrite ». Les effets de ce nouvel article 101 sont doubles :

- le texte donne au transporteur « affrété » une action directe en paiement contre l'expéditeur et/ou le destinataire quand le donneur d'ordre ne règle pas. Autrement dit, le chargeur pourrait payer deux fois : une première fois à l'intermédiaire, et une seconde fois au transporteur si, entre temps, l'intermédiaire est en rupture de paiement vis-à-vis du transporteur ;
- le destinataire devient d'emblée partie au contrat de transport : il sera donc plus facile de lui opposer les dispositions du document de transport (limitations d'indemnités, temps d'attente, etc.).

La multiplication des cas d'immobilisation des véhicules transportant leurs marchandises implique également indirectement les chargeurs. A l'évidence, la loi Gayssot compte sur les industriels pour sanctionner économiquement les transporteurs routiers qui ne seront pas en mesure de proposer un service fiable, faute de respecter la réglementation du transport.

Enfin, en dernier point, la loi Gayssot revient sur la sous-traitance : elle transpose en bloc la loi BTP (datant de 1975) au transport. (1) Le donneur d'ordre (l'affréteur) devra faire accepter le transporteur exécutant (l'affrété) par le chargeur. Ce dernier ne devrait pas s'y opposer, ses conditions de paiement n'étant pas remises en cause. (2) En revanche, l'affréteur (ou commissionnaire) sera tenu de fournir caution pour les sommes dues au sous-traitant. En réalité, la transposition de la loi de 1975 au transport ne devrait raisonnablement concerner que les seuls contrats d'une certaine durée, à l'exclusion des transports occasionnels. En outre, le transporteur sous-traitant préférera recourir au nouvel article du Code du Commerce qui lui confère une action directe plus avantageuse.

1.7.8 La loi du 13 juin 1998

La loi du 13 juin 1998 abaisse la durée légale du travail à 35 heures à partir du 1^{er} janvier 2000 pour les entreprises de 20 salariés et plus, du 1^{er} janvier 2002 pour les autres. Elle ne prévoit pas des dispositions spécifiques pour les entreprises de transport. Les organisations patronales demandent donc que le temps de travail effectif soit défini plus précisément (notamment afin de savoir si le temps de mise à disposition est inclus dedans) et qu'il y ait une limitation de l'impact de telles mesures sur les coûts de revient (car il y aura automatiquement un accroissement des repos compensateurs et des heures supplémentaires). Bien que la loi ne touche pas aux accords existants (à l'exemple de l'accord social), les accords restant à passer devront en tenir compte. Le « différentiel » entre le monde routier (l'accord social du Contrat de Progrès autorisant 56 heures maximum, soit 21 heures de plus que la norme) allant en s'aggravant, la spécificité du métier de conducteur risque d'être mal ressentie.

1.8 La réglementation communautaire

La réglementation sociale européenne dans les transports routiers porte sur les temps de conduite et de repos des conducteurs (salariés et non salariés), dans le cadre d'un règlement CEE²¹ de 1985 (n° 3820/85), relatif à l'harmonisation de certaines dispositions en matière sociale dans le domaine des transports par route. Concernant la plupart des secteurs économiques, la Directive Européenne qui s'applique est la directive 104/93 sur l'aménagement du temps de travail²². Elle ne s'applique qu'aux salariés et exclut les salariés (roulants et sédentaires) du transport routier. Des travaux sont en cours, en particulier à la demande de la France, afin d'adapter la législation sociale européenne du transport routier.

1.8.1 Les différents points de la législation européenne

Cette réglementation vise trois objectifs :

- favoriser l'amélioration des conditions de travail et de vie des conducteurs routiers ;
- améliorer la sécurité routière ;
- harmoniser les conditions de concurrence.

La conduite continue maximale est de 4 heures 30 minutes et la conduite journalière de 9 heures, avec dérogation à 10 heures deux fois par semaine. L'interruption minimale de conduite (dite coupure) est de 45 minutes fractionnables en périodes d'au moins 15 minutes. Le repos journalier minimum, en simple équipage, est de 11 heures consécutives (par période de 24 heures) avec possibilité de réduction à 9 heures, 3 fois par semaine avec compensation correspondante, avant la fin de la semaine suivante ou 12 heures avec fractionnement en deux ou trois périodes dont l'une de 8 heures au moins.

Sur deux semaines, la conduite maximale est de 90 heures. Le repos hebdomadaire minimal est de 45 heures consécutives, avec réduction possible à 36 heures au domicile ou à 24 heures hors du domicile du conducteur avec une compensation prise en bloc, avant la fin de la troisième semaine.

1.8.2 Des réflexions sont en cours pour une évolution de la réglementation actuelle

Alors que le Contrat de Progrès et le cadre juridique actuellement en vigueur en France s'appuient sur le temps passé au service de l'employeur, seuls le temps de conduite et de repos sont intégrés dans la réglementation européenne. La France, dans le but d'activer un processus d'harmonisation sociale des conditions de concurrence européenne dans les transports routiers, notamment en prévision du cabotage (1^{er} juillet 1998), agit depuis la signature de l'accord social de novembre

²¹ Règlement CEE n° 3820/85 du 20 décembre 1985 (Journal Officiel de la Communauté Européenne n° L.370 du 31 décembre 1985), qui révisé le précédent règlement CEE n° 543.69 du 25 mars 1969.

²² La Directive 104/93 prévoit notamment un repos minimal de 11 heures consécutives/jour, un temps de pause dès lors que le travail journalier est supérieur à 6 heures, un repos minimum d'un jour par semaine, une durée maximale hebdomadaire de 48 heures en moyenne (y compris les heures supplémentaires), un congé annuel payé de 4 semaines, une limitation à 8 heures/24 en moyenne du temps de travail des travailleurs de nuit.

1994 auprès des instances européennes, pour permettre une telle harmonisation. En particulier, elle a soumis en décembre, au Conseil des Ministres Européens, un mémorandum proposant trois axes d'action :

- rénovation de la réglementation des temps d'activité des conducteurs routiers, pour tenir compte des temps autres que la conduite ;
- institution d'une obligation de formation initiale et continue à la sécurité pour tous les conducteurs européens ;
- harmonisation des procédures de contrôle, ainsi que des niveaux de sanctions .

Le Parlement Européen va dans ce sens, et a d'ailleurs demandé à la Commission de mener une réflexion approfondie en juin 1997 en vue de l'élaboration de nouvelles dispositions législatives pour réduire les limites maximales des temps de conduite. De ce fait, la Commission a élaboré un Livre Blanc sur les secteurs et activités exclus de la Directive Européenne 104/93 sur l'aménagement du temps de travail (le transport est l'un de ces secteurs exclus), adoptée en juillet 1997. Suite à ce Livre Blanc et au Mémorandum déposé par le gouvernement français en décembre, la Commission souhaite une action en deux temps : tout d'abord fixer le temps de travail en accord avec les différents partenaires sociaux puis modifier les Règlements européens en vigueur.

Actuellement, au sein d'un Comité Paritaire du transport par route, les représentants patronaux et syndicaux du transport routier européen sont en négociation pour transposer au secteur routier (pour les travailleurs sédentaires), la directive CEE 104/93, bien qu'en réalité, le choix du texte à modifier (3820/85 ou le 104/93) n'ait pas encore été décidé. On s'achemine vers un « calage » sur la loi allemande qui retient la notion au service de l'employeur (l'annexe 6 décrit les principaux points de la loi allemande et les compare à la Directive 93/104). De plus, la loi allemande fixe la durée maximale du travail à 48 heures en moyenne (ce qui correspond approximativement à l'objectif français des 208 heures de service mensuel) sur six mois. A titre d'exemple, le tableau 5 indique les temps de travail maximum par semaine dans les principaux pays.

Tableau 5

TEMPS DE TRAVAIL MAXIMUM PAR SEMAINE EN 1997

| | Législation nationale | Convention collective |
|-------------|------------------------------|------------------------------|
| Allemagne | 60 | 41-60 |
| Belgique | 48-72 | 48 |
| Espagne | 70 | 67-70 |
| France | 48-52 | 60 |
| Italie | 60 | 44-52 |
| Pays-Bas | 64 | 64 |
| Royaume-Uni | 68 | - |
| Portugal | 56 | 45 |

Source : CSTERU, dans L'officiel des transporteurs, n°1926, 15 février 97

Les négociations sur le temps de travail devraient aboutir avant le 1^{er} mai 1998, à la demande de Neil Kinnock (commissaire européen aux transports) et de Pdraig Flynn (commissaire européen aux affaires sociales). Ce serait l'introduction, dans la réglementation européenne, de la notion de temps de service, avec un

réaménagement des règles de conduite maximale (introduction de nouveaux plafonnements journalier, hebdomadaire et bimensuel), dans le souci d'uniformiser les règles et les processus de contrôle.

Il est important de savoir dans quels textes vont être introduites ces modifications. Les enjeux sont également importants pour le transport réalisé pour compte propre, puisque chaque pays a une interprétation sur la législation sociale qui lui est appliquée. En Grande-Bretagne, c'est la législation transport qui sert de référence pour les conditions de travail des conducteurs travaillant dans une entreprise avec sa flotte propre. En France, par contre, les salariés-conducteurs du compte propre dépendent du secteur d'activité de leur employeur (chimie, etc.).

2. LA LOI GALLAND

La loi n° 96-588 du 1^{er} juillet 1996²³ vise à la « loyauté et l'équilibre des relations commerciales » (Loi Galland), le gouvernement voulant établir plus de transparence et rétablir un certain équilibre dans les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs, et plus particulièrement les PME.

2.1 De l'ordonnance Balladur à la loi Galland

La loi Galland de 1996 succède d'une part à l'ordonnance Balladur (1986) et, d'autre part, au plan PME (1995) qui en annonce les prémices.

L'ordonnance Balladur du 1^{er} décembre 1986 est relative à la liberté des prix et de la concurrence. Mais par la suite, certains articles, relatifs aux contrats et échanges entre les fournisseurs et leurs clients font l'objet de critiques.

A l'initiative d'Edouard Balladur, une tentative de réforme est menée en 1993, mais se solde finalement par la rédaction de deux rapports, qui serviront de base aux discussions suivantes.

Le plan PME, présenté le 27 novembre 1995 par Alain Juppé, Premier Ministre de l'époque, est un ensemble de mesures destinées à faciliter la vie des petites et moyennes entreprises. Il est articulé autour de cinq grands axes : fiscalité, simplification des relations avec l'administration, financement, moralisation de la concurrence et réforme de l'urbanisme commercial. Ainsi, la volonté de rééquilibrage du droit de la concurrence est explicite. Elle se traduira dans les textes avec la loi Galland le 1^{er} juillet 1996.

2.2 Les objectifs de la loi

Avec la volonté de protection du petit commerce de proximité et de centre-ville d'une part, et des petits fournisseurs, d'autre part, la loi Galland vise à « rétablir l'équilibre dans les négociations commerciales à et sanctionner certaines pratiques de concurrence déloyale ». Il s'agit de créer ou de modifier un certain nombre de normes juridiques pour tenir compte des évolutions du tissu économique et du souci

²³ Journal Officiel du 3 juillet, loi n° 96-588.

de maintenir un équilibre d'ensemble. Au cœur de la réflexion se trouve le mécanisme de formation des prix.

2.3 Les principales dispositions

La loi Galland, en réformant l'ordonnance de 1986, poursuit un triple objectif :

- renforcer la loyauté de la concurrence au sein du commerce ;
- simplifier et clarifier les règles ;
- équilibrer la relation entre fournisseur et distributeur.

2.3.1 Le renforcement de la loyauté de la concurrence au sein du commerce

De nouvelles règles claires sont établies afin de juguler les comportements abusifs sur les prix de vente. Il s'agit notamment des promotions excessives et des surenchères sur les prix, de la revente à perte, et enfin du développement excessif du paracommercialisme.

Désormais, les pratiques de prix abusivement bas (le cas du secteur du transport routier est traité dans le paragraphe 1.7.2), sans rapport avec les coûts supportés et qui peuvent conduire à l'éviction du marché d'entreprises compétitives, sont prohibées.

2.3.2 La simplification des règles

Chacun s'accorde pour reconnaître la complexité des règles de facturation et la difficulté à identifier sur les factures les rabais et ristournes consentis par les fournisseurs. Désormais, la facture devra clairement indiquer toute réduction de prix, qui permettra de définir de façon certaine le prix d'achat réel. Le prix figurant sur la facture détermine désormais le *seuil de revente à perte*.

Certains distributeurs ont en effet pris pour habitude de facturer certaines prestations à leurs fournisseurs, ce qui leur assurait une remise déguisée sur le prix. On peut citer, entre autres :

- les frais de linéaire ;
- la participation à la productivité ;
- les promotions ;
- les délais de paiement ;
- les ristournes de fin d'années ;
- les frais de référencement.

La réglementation met l'accent sur les délais de paiement, souvent non respectés. Des règlements repoussés permettent aux distributeurs de disposer de fonds considérables et gênent les petits fournisseurs.

2.3.3 L'équilibre de la relation entre fournisseur et distributeur

Un dispositif civil de responsabilité est mis en place pour un certain nombre de pratiques, telles que la prime de référencement sans contrepartie, le déréférencement brutal et la menace de déréférencement. Deux principaux points sont à souligner : d'une part la notion « d'abus de dépendance économique » et, d'autre part, le refus de vente, désormais autorisé.

2.3.3.1 *Abus de dépendance économique*

La notion d'abus de position dominante décrit certaines pratiques telles la menace de rupture des relations commerciales afin d'obtenir des prix, des délais de paiements ou encore des modalités de vente particulière (exemple de la prime de référencement, sans contrepartie d'achat). Désormais, cette idée est clairement exprimée dans un texte de loi et sanctionnable : les avantages obtenus sans contrepartie d'achat et sans engagement écrit, et les avantages disproportionnés par rapport aux engagements écrits sont condamnables. Le déréférencement sera surveillé.

2.3.3.2 - *Le refus de vente*

Le refus de vente est désormais autorisé, améliorant le pouvoir de négociation des fournisseurs et rétablissant la symétrie dans cette négociation. Mais il doit respecter les règles générales sur le respect de la concurrence (par exemple, ne pas permettre d'abuser d'une position dominante du producteur).

2.4 Impact général sur le secteur de la grande distribution

Les distributeurs ont contrebalancé la hausse des prix de certains produits, rendue nécessaire par l'interdiction de la revente à perte, par une baisse de prix de certains autres produits, sur lesquels leur marge est plus importante. Le système de péréquation permet donc de contrebalancer les hausses de certains produits pour que le consommateur ne ressente pas, au final, une hausse du coût de ses achats en grande surface. De plus, les groupes de distribution qui ne pratiquaient pas une politique de « produits à marque de distributeurs », développent leurs références sur ce créneau, ce qui leur permet de maintenir des prix bas. C'est l'exemple de Leclerc qui a lancé les produits de « marque-repère ». Au final, la hausse de l'indice des prix de l'INSEE est estimée à 0,1 % pour l'année 1997, ce qui montre l'absence d'impact de la loi Galland sur les prix.

3. LA LOI RAFFARIN

La loi n° 96-603²⁴ du 5 juillet 1996 relative au « développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat », porte sur l'urbanisme commercial et est un durcissement à la loi Royer de 1973.

²⁴ Journal Officiel du 6 juillet 1996, loi n° 96-603.

3.1 De la loi Royer à la loi Raffarin

La loi Royer, du nom du Ministre du commerce et de l'artisanat de l'époque, date du 20 décembre 1973 (n° 73-1193). Elle porte sur « l'orientation du commerce et de l'artisanat » et définit les conditions d'implantation de grandes surfaces en France. C'est la création de Commissions départementales d'urbanisme commercial (CDUC) qui se prononcent à la majorité relative sur les demandes d'implantations nouvelles de plus de 1 500 m² de surfaces de vente pour les communes de plus de 40 000 habitants, et de plus de 1 000 m² pour les communes moins peuplées.

La loi Sapin du 29 janvier 1993²⁵ modifie la composition des CDUC (qui deviennent des Commissions départementales d'équipement commercial, CDEC), où les élus locaux étaient trop fortement représentés. Le nombre des membres est réduit au niveau départemental et une commission nationale tranche en dernière instance (Commission nationale d'équipement commercial, CNEC).

Dans le plan PME du 27 novembre 1995, présenté par Alain Juppé (et déjà mentionné dans la partie précédente sur la loi Galland), l'une des principales mesures annoncées porte sur le durcissement de la loi Royer qui débouchera ensuite sur un texte législatif le 5 juillet 1996 avec la loi Raffarin.

3.2 Les principales dispositions

Les deux principales dispositions de la loi Raffarin portent d'une part sur le seuil d'autorisation et, d'autre part, sur la composition des commissions en charge des dossiers.

Le seuil d'autorisation pour toute création ou extension d'une surface de vente est abaissé à 300 m², quelle que soit la taille de l'agglomération concernée. De plus, les créations de magasins ou d'ensemble commerciaux de plus de 6 000 m² devront faire l'objet d'une enquête publique.

Les Commissions départementales d'équipement commercial voient encore la réduction du nombre d'élus locaux parmi leurs membres. De plus, elles disposent d'un délai plus long pour l'examen des dossiers (quatre mois au lieu de trois).

Il est à noter que les deux derniers articles de cette loi (articles 37 et 38, chapitre : dispositions diverses) portent sur le transport et sont totalement indépendants des surfaces de vente : l'article 37 modifie la loi n° 92-1445 sur la sous-traitance et l'article 38 modifie la loi n° 95-96 sur la modernisation et la sécurité dans les transports (cette partie de la loi Raffarin a déjà été traitée au paragraphe 1.7.2).

²⁵ Loi n° 93-122, relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques.

3.3 Impact général sur le secteur de la grande distribution

La loi Raffarin ne permettra plus de profiter des potentiels de vente qu'ont certains magasins, puisqu'ils n'ont plus la possibilité de s'agrandir. Cependant, les distributeurs français voient leurs positions actuelles renforcées. En effet, la croissance du secteur dépend de moins en moins de l'expansion physique en France, la concurrence se veut plus qualitative. Le durcissement des conditions d'implantation valorise les implantations existantes d'une part et, d'autre part, permet de contrôler le développement des hard-discounters et des grandes surfaces spécialisées. Les distributeurs déjà présents ont donc une « rente de situation ».

Un effet pervers de la loi Raffarin est de créer une distorsion entre les groupements d'indépendants (système U, Leclerc et Intermarché) et les autres entreprises de distribution, au niveau de leurs possibilités de développement. En effet, le système des groupements repose sur le recrutement de nouveaux adhérents qui investissent, à titre personnel, dans un magasin. Or, la loi Raffarin fait augmenter la valeur des points de vente existants, de moins en moins de personnes souhaiteront investir, d'où un problème pour l'expansion de ces groupements. S'ils décident d'investir par eux-mêmes (en tant que personne morale), selon une logique d'intégration et de croissance externe, c'est un changement de culture d'entreprise, que tous ne sont pas prêts à accepter. La principale voie de développement est le magasin de proximité, plus petit donc avec une valeur moindre.

4. CONVENTIONS ET CHARTES SIGNÉES ENTRE ACTEURS ET/OU ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

Une succession de chartes et de protocoles entre les représentants officiels des différents acteurs de la chaîne agro-alimentaire montre la volonté de dialogue et de concertation. Le tableau 6 résume ces différents accords signés entre les représentants des principaux distributeurs, des transporteurs, des prestataires et des industriels de l'agro-alimentaire (les chargeurs).

Tableau 6

PRINCIPAUX ACCORDS, CHARTES ET PROTOCOLES

| Titre | Date de signature | Signataires* |
|--|--------------------------|--|
| • contrat-type de transport des denrées périssables | décret du 7 avril 1988 | document légal, annexé au décret du 7 avril 1988 |
| • Protocole relatif aux transports routiers de denrées alimentaires | 30 octobre 1991 | ANIA, CFCA, CLTI, FAR, FEDIMAG, FFOCT, FEDIMAS, FNGMMP, GRDP, UNOSTRA Transfrigoroute, FNTR,, GNH, |
| • Traitement des litiges en vue du respect des délais de paiement | mars 1994 | FEDIMAS, GNH, FNGMMP, ILEC |
| • Livraison et réception des marchandises | août 1994 | FEDIMAS, GNH, FNGMMP, ILEC |
| • Livre Blanc sur la chaîne logistique des denrées périssables | 26 octobre 1994 | Transfrigoroute, GRDP |
| • Prévention et traitement des litiges | juillet 1995 | FCD, FNGMMP, ILEC |
| • Charte qualité chargeurs, transporteurs, distributeurs | 27 février 1996 | AFTRI, Castorama, FFOCT, GETRA, AUTF, UOITC, FNTR, FCD, UNOSTRA, CLTI |
| • Guide des bonnes pratiques logistiques | 12 avril 1996 | ANIA, ANTRODEP, FFOCT, CLTI, FCD, CFCA, UNOSTRA FNTR, GRDP, Transfrigoroute, |
| • Charte interprofessionnelle relative à l'utilisation et à l'échange des palettes | 23 mars 1998 | ANIA, ANTRODEP, CFCA, CLTI, FCD, FNTR, FFOCT, GRDP, TRANSFRIGOROUTE, UNOSTRA |
| • Charte-cadre Pays de Loire | 10 juin 1997 | CRCI Pays de Loire, DRE, DRTEFP, FNTR, UNOSTRA, AUTF, CLTI, FCD |

* : les abréviations et sigles des organisations professionnelles sont détaillés en annexe 1

Le contrat-type pour le transport de denrées périssables sous température dirigée entre donneurs d'ordre et transporteurs a été approuvé par décret le 7 avril 1988. Il s'applique aux transports nationaux de denrées sous température dirigée (véhicule isotherme, réfrigérant, frigorifique ou calorifique). Il présente une particularité par rapport aux autres contrats-types car il distingue les envois de plus de 3 tonnes (dont le régime ramène au contrat-type général) et ceux de moins de 3 tonnes (qui suivront, grosso modo, les règles messagerie). Le contrat-type, même s'il n'est pas réglementaire, n'est pas un carcan. Les parties peuvent y déroger et régler les différents points de leurs rapports. Le tableau 7 décrit les principales dispositions du contrat-type denrées périssables - transport frigorifique.

Tableau 7

PRINCIPALES DISPOSITIONS DU CONTRAT-TYPE DENRÉES PÉRISSABLES

- distinction entre envois de plus ou de moins de 3 tonnes :
 - pour les plus de 3 tonnes : *chargement incombant au donneur d'ordres (déchargement au destinataire) ;*
 - pour les moins de 3 tonnes : *chargement et déchargement par le transporteur.*

- Température au départ :
 - *mise à température de la marchandise incombant au donneur d'ordres ;*
 - *mise à température du véhicule incombant au transporteur ;*
 - *contrôle conjoint de la température de la marchandise et du véhicule par le transporteur et le donneur d'ordres.*

- Température en cours de route : *maintien de la température incombant au transporteur.*

- Température à l'arrivée : *contrôle conjoint de la température par le transporteur et le destinataire.*

- Limitations d'indemnités :
 - *plus de 3 tonnes : 90 F/kg ; 600 000 F pour l'envoi au maximum ;*
 - *moins de 3 tonnes : même régime qu'en messagerie (150 F/kg ; 4 500 F par colis, la plus faible des sommes étant retenue).*

Le 30 octobre 1991, l'ANIA (Association Nationale des Industries Agro-alimentaires) établit un *Protocole relatif aux transports routiers de denrées alimentaires* entre les transporteurs, les distributeurs et les industriels de l'agro-alimentaire. Il vise à compléter le contrat-type de transport des denrées périssables et propose des dispositions relatives aux palettes (assainir le parc de palettes et rationaliser leurs mouvements) et à la régulation journalière de l'activité. L'objectif est d'améliorer la gestion des flux physiques de façon à partager les gains de productivité entre tous les acteurs de la chaîne alimentaire. Ce protocole est enrichi le 26 octobre 1994 par un *Livre Blanc sur la chaîne logistique des denrées périssables*, qui porte sur les dysfonctionnements de la chaîne, dont les attentes trop fortes quant à ses performances entraînent des surcoûts logistiques injustifiés.

En mars 1994, un *Protocole sur le Traitement des litiges en vue du respect des délais de paiement* est signé à propos des relations contractuelles entre fournisseurs et clients, dans le but de réduire les litiges administratifs, commerciaux et logistiques. Les signataires sont les distributeurs d'une part et leurs fournisseurs d'autre part. Ce protocole porte en particulier sur le respect des délais de paiement. Ce protocole est suivi d'un volet complémentaire, *le protocole sur la prévention et le traitement des litiges*, en juillet 1995. Son but consiste à définir des procédures afin de réduire les litiges entre fournisseurs et clients et à traiter efficacement les litiges résiduels.

En août 1994, est signé une *Charte sur la livraison et la réception des marchandises*, entre les distributeurs et les industries de consommation. Son objectif est de définir et de formaliser un certain nombre de règles de fonctionnement au niveau des opérations de livraison et de réception des marchandises dans les points de vente, les entrepôts ou les plates-formes. Le souci est donc de réduire les litiges et les retards chez tous les acteurs (distributeurs et fabricants). Les principaux points concernent le planning des livraisons-réceptions, les opérations de déchargement, le contrôle des réceptions, les supports de manutention et la qualité de service.

Le 27 février 1996 est signée une *Charte Qualité Chargeurs-Transporteurs-Distributeurs* entre les différents représentants de ces professions. Elle s'applique à l'ensemble des marchandises, à l'exception des denrées périssables et porte sur les dysfonctionnements techniques et administratifs rencontrés lors de la livraison aux grandes surfaces. Cinq volets la composent :

- garantir la qualité de la chaîne du transport dans le respect des réglementations. Les distributeurs doivent améliorer les conditions de réception des marchandises qui leur sont destinées ;
- respecter les délais et concilier les intérêts de tous les partenaires (principe de la prise de rendez-vous et informations précises sur les conditions de réception) ;
- communication et circulation des informations. La charte détaille précisément les documents nécessaires à l'exécution des prestations ;
- développer les échanges et la concertation entre les partenaires ;
- améliorer les conditions d'accueil des conducteurs.

Le *Guide des bonnes pratiques logistiques* est signé le 12 avril 1996 entre les représentants de la grande distribution française, de l'industrie agro-alimentaire et des transporteurs. Il approfondit les démarches du protocole sur les denrées périssables de 1991 pour les produits alimentaires et du Livre Blanc du 26 octobre 1994, et complète la charte de qualité du 27 février 1996, celle-ci ne prenant pas en compte les denrées périssables. Il est composé de sept fiches qui proposent notamment sept schémas logistiques de référence et un « compte à rebours logistique » (qui permet le calcul des délais et heures pour chaque phase opératoire, en remontant le temps à partir de la fourchette horaire de livraison convenue.)

La *Charte interprofessionnelle relative à l'utilisation et à l'échange de palettes* est signé le 26 mars 1998. Dans la lignée de la Charte qualité et du Guide des Bonnes Pratiques Logistiques, cette charte porte sur les palettes 800x1200 EUR-EPAL, principal support de manutention et de transport dans la chaîne logistique des denrées alimentaires.

Sur le plan régional, il faut signaler la signature, le 10 juin 1997, de la *Charte-cadre des Pays de la Loire*, entre les transporteurs, les chargeurs et les distributeurs, sous la tutelle de l'Etat. Elle porte sur la qualité, la réglementation, l'emploi et les transports routiers de marchandises et vise à « l'amélioration de la qualité et la productivité, en conciliant les intérêts des partenaires du transport et de la Collectivité, intérêts qui passent par le respect de la réglementation et le développement de l'emploi ». Elle reprend l'essentiel des dispositions de la charte Qualité signée au plan national, en y ajoutant un volet sur la dimension emploi.

