COMPRENDRE LA CONSTRUCTION SOCIALE DE LA MEFIANCE ENTRE LES ENTREPRISES ET LES SERVICES DE LA POSTE

ENQUETE REALISEE POUR LA MISSION DE LA RECHERCHE, DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA PLANIFICATION DE LA POSTE

RAPPORT FINAL - VOLUME 2

ITINERAIRES DES ENVOIS DU FOURNISSEUR AU CLIENT FINAL

OCTOBRE 1998

Direction scientifique :

Dominique DESJEUX, Professeur d'Anthropologie sociale et culturelle à l'Université Paris V-Sorbonne, Directeur scientifique d'Argonautes

Étude réalisée par :

Isabelle RAS, Sociologue, Chercheur à Argonautes

Olivier LE TOUZE, Sociologue, Chercheur à Argonautes

Sophie TAPONIER, Chercheur associé au CERLIS (CNRS / Paris V-Sorbonne) Directeur de la recherche et des études d'Argonautes

Sophie ALAMI, Sociologue, Chercheur à Argonautes, Chercheur associé au CERLIS

Isabelle GARABUAU-MOUSSAOUI, Sociologue, Chercheur à Argonautes, Chercheur associé au CERLIS

Dominique DESJEUX

Avec la collaboration de

Elise PALOMARES, Doctorante à Paris VII

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE ……..……..……. 1

FILIERE DE L'ENTREPRISE DCE …….…….…. 3

I. PRESENTATION : L'ACTIVITE D'UNE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION DE COMPOSANTS ELECTRONIQUES, UNE OFFRE DE SERVICES DANS UN CONTEXTE CONCURRENTIEL OU COMMENT GERER DU « MICRO-OBJET » 4

A. LE SYSTEME DE CONTRAINTES 4
B. LES STRATEGIES DE D.C.E 5

II. LE CLIENT ET LE FOURNISSEUR : LES DEUX EXTREMITES DE LA CHAINE 6

A. LE CONTACT AVEC LE CLIENT : PROSPECTER, CONVAINCRE, CONSEILLER, FIDELISER, RASSURER 6
1. La prospection et la négociation : entre connaissance du marché et concurrence 6
2. L'action de conseil et de suivi : un moyen de fidéliser la clientèle 8
3. Disponibilité, qualité, traçabilité : stratégies de réduction de l'incertitude par internalisation et externalisation 10
B. LES RELATIONS DE D.C.E AVEC SES FOURNISSEURS 11
1. L'incertitude en amont de la filière : les délais de livraison entre D.C.E et les fournisseurs 11
2. La charte de qualité : externaliser le contrôle de la qualité 12

III. LE TRAITEMENT DES PRODUITS PAR D.C.E 14

A. LA RECEPTION DES COLIS FOURNISSEURS ET LEUR STOCKAGE 14
B. LA PREPARATION DE LA COMMANDE EXPEDIEE AU CLIENT 18

IV.L'EXPEDITION DES COMMANDES : LES RAPPORTS ENTRE D.C.E ET LES TRANSPORTEURS, UNE CHAINE DE RELATIONS SYSTEMIQUE 22

A. LE CHOIX DU TRANSPORTEUR 23
1. Les critères d'évaluation du transporteur 23
2. Le choix d'un prestataire en fonction du poids du colis et du délai de livraison : TAT, La Poste ou coursier 24
B. LES POINTS D'INCERTITUDE DE D.C.E A L'EGARD DES TRANSPORTEURS : LA LIVRAISON, UN ANGLE MORT DE LA CHAINE 26
1. Le délai de livraison 26
2. La réception du colis par le client 27
3. Les litiges avec les transporteurs 29

V.LA LIVRAISON : LA CONFRONTATION DES TROIS ACTEURS (D.C.E, CLIENT, TRANSPORTEUR) 31

A. LE RETARD DE LIVRAISON : RECHERCHE DU COLIS ET PROCEDURE DE LITIGE 31
B. LA NON-RECEPTION OU LA DETERIORATION DU COLIS : DEUX OCCASIONS DE REAJUSTEMENT DE D.C.E 33
1. La perte du colis 33
2. L'emballage défectueux 34
C. LE RETOUR DU COLIS : UNE REINTEGRATION DANS LE STOCK 35

VI. LES PERCEPTIONS DE D.C.E A L'EGARD DE LA POSTE 37

A. LES PERCEPTIONS A L'EGARD DE DILIPACK 37
B. LES PERCEPTIONS A L'EGARD DE LA POSTE EN GENERAL 38

FILIERE DE L'ENTREPRISE LABOPHARMA 40

INTRODUCTION 41

I. L'ACTIVITE DE LABOPHARMA : FABRICATION, PROMOTION, DISTRIBUTION 42

A. RECEPTION DES MATIERES PREMIERES, FABRICATION ET CONTROLE DES PRODUITS : LA CONTRAINTE DE L A CONFORMITE SUR LE PLAN PHARMACEUTIQUE 42

B. UNE ACTIVITE DE PROMOTION ET DE DISTRIBUTION : UNE GESTION DE LA FORCE DE VENTE, DES CONDITIONNEMENTS ADAPTES AUX DESTINATAIRES 43

II. ITINERAIRE DU COURRIER : LE CRITERE D'URGENCE DANS LE CHOIX DU TRANSPORTEUR 46

A. LA RECEPTION ET L'EMISSION DE COURRIER EN ENVOI NORMAL : LE PARTENARIAT AVEC LA POSTE 46

1. La gestion interne du courrier : distribution et ramassage dans les différents services 46
2. L'émission du courrier en envoi normal : l'affranchissement et la collecte perçue comme une contrainte de temps 48

B. LA RECEPTION ET L'EXPEDITION DE COURRIER ET DE COLIS EN « EXPRESS » : L'INTERVENTION DES TRANSPORTEURS PRIVES 51

1. La réception de courrier en express :
le mode d'acheminement des informations importantes et urgentes 51
2. La nécessité de la fiabilité du transport : l'envoi en express à destination internationale 53

III.LE TRANSPORT DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES : LES PROCESSUS DE CHOIX DES TRANSPORTEURS 58

A. LES CONTRAINTES DU TRANSPORT DE PRODUITS MEDICAMENTEUX 58

1. Répercussion de la contrainte législative concernant les médicaments sur le transport : l'exigence de traçabilité 59
2. La contrainte de temps dans un contexte de concurrence : l'exigence du respect des délais par le transporteur 60
3. L'imposition d'un cahier des charges aux transporteurs : maîtriser l'incertitude 61

B. LE TRANSPORT NATIONAL : LES COMPETENCES DE LA POSTE MISES A L'EPREUVE 62

C. LE TRANSPORT INTERNATIONAL : L'ABANDON DES SERVICES DE LA POSTE 65

1. La politique commerciale de LABOPHARMA à l'égard des transporteurs : l'évaluation des avantages comparatifs entre Chronopost, DHL et TNT 65
2. L'essai de TNT : l'attrait d'une proposition tarifaire, une meilleure qualité de service pour la préparation et le suivi des colis 67
3. Aramex et Chronopost : des services adaptés aux particularités des contextes locaux 70
4. La perception des lacunes du « service après vente » : un manque d'attitude commerciale de Chronopost 75

IV. PERCEPTIONS A L'EGARD DE LA POSTE 77

A. LES RELATIONS AVEC LE PERSONNEL DE LA POSTE : DES SITUATIONS D'INTERACTIONS ASSOCIEES A DES REPRESENTATIONS OPPOSEES DE LA POSTE 77

B. L'EVOLUTION DE LA POSTE : L'IMAGE D'UN DYNAMISME ENTRAVE PAR LE POIDS DU SYSTEME ADMINISTRATIF 79

C. L'IMAGE DE LA POSTE : UN SERVICE PUBLIC EN VOIE DE « PRIVATISATION » 81

FILIERE DE L'ENTREPRISE TVHA…… 85

INTRODUCTION 86

I. L'ACTIVITE DE TVHA : L'INTEGRATION D'UN SYSTEME D'ACTEURS DANS UN CONTEXTE HEXAGONAL ET INTERNATIONAL 87

A. UNE ACTIVITE DE DISTRIBUTION AU PLUS PROCHE DE LA DEMANDE DU MARCHE 87
1. Le rôle du service marketing : l'ajustement de la commande aux consommateurs 87
2. La contrainte de la conformité des produits : le jeu entre normes françaises et européennes 88
3. Le service après vente : les rapports de TVHA avec les agences et les revendeurs 88
B. LES RAPPORTS DE TVHA AVEC LES FOURNISSEURS 94
1. Un système d'approvisionnement international 94
2. Les points d'incertitude avec les fournisseurs 95
C. L'ITINERAIRE DES PRODUITS REÇUS DES FOURNISSEURS DE LA RECEPTION A L'EXPEDITION : UN AJUSTEMENT AU SYSTEME D'INFORMATION DE DILIPACK 95

II. LA MISE EN PLACE DE NOUVEAUX SERVICES : LA POSTE COMME PARTENAIRE COMMERCIAL 97

A. TVHA FRANCE : UN NOUVEAU CENTRE EUROPEEN POUR LES PIECES DETACHEES 97
B. LA LIVRAISON DE PRODUITS FINIS AUX PARTICULIERS 99
C. LE CHOIX DU TRANSPORTEUR INTERNATIONAL 101

III. LE CONTEXTE DES RAPPORTS ENTRE TVHA ET LES TRANSPORTEURS 102

A. LES PARAMETRES DU TRANSPORT DE COLIS : DELAI DE LIVRAISON, DESTINATION GEOGRAPHIQUE, TYPE DE PRODUITS ET DE DESTINATAIRES 102
1. Le délai de livraison : la négociation du temps d'acheminement 102
2. Destinataires, destination et types de produits : une variété de situations 103
3. L'incertitude relative au volume de produits expédiés 104
B. UNE OFFRE DE TRANSPORT CONCURRENTIELLE 104
1. Le démarchage des commerciaux 104
2. L'expérience des autres entreprises 106
C. UN PARTENARIAT DE LONGUE DATE AVEC LA POSTE : UNE HISTOIRE PARTAGEE 107

IV. LES STRATEGIES DE TVHA A L'EGARD DES TRANSPORTEURS : UNE DEMARCHE COMPARATIVE DE LEURS SERVICES RESPECTIFS 108

A. COMPARAISON A L'ETAPE DU TRANSPORT 108
1. Le délai d'acheminement 108
2. Le coût 108
3. Le transport international 109
4. La préservation de la qualité des produits 109
B. L'ETAPE DE LA RECEPTION : L'EVALUATION DE LA SATISFACTION DU CLIENT 111
C. LA QUALITE DES SERVICES : LES EXIGENCES DE TVHA 113
1. La flexibilité 113
2. L'étendue du réseau de La Poste et la continuité de son activité 114
3. La visibilité du contrat 115
D. L'IMPLICATION DE LA POSTE DANS LE TRANSPORT INTERNATIONAL 115
E. DILIPACK : UN SERVICE TOTALEMENT ADAPTE 119
1. L'atout de l'informatisation 119
2. Le fonctionnement de Dilipack du point de vue de TVHA 120

V. LES PERCEPTIONS DE TVHA A L'EGARD DE LA POSTE 123

A. LA « PRIVATISATION » DE LA POSTE 123
B. LA REACTIVITE DE LA POSTE FACE A LA CONCURRENCE : LA GARANTIE DE LA QUALITE DE SERVICES 124
C. LES ATTENTES DE TVHA QUANT A L'EVOLUTION DE LA POSTE 126

FILIERE DE L'ENTREPRISE CDM…… 127

INTRODUCTION..... 128

I. L'ACTIVITE DE CDM 129

A. DES OUTILS DE COMMUNICATION POUR ENTRER EN CONTACT AVEC LA CLIENTELE..... 129
B. L'OUTIL INFORMATIQUE : UN CONTROLE DES INCERTITUDES INTERNES ET EXTERNES..... 130
C. LA PREPARATION DE LA COMMANDE : L'ETAPE DU TRAITEMENT PHYSIQUE DES OBJETS .. 131
D. UN FAIBLE SYTEME DE CONTRAINTES..... 131

II.L'ITINERAIRE DE LA COMMANDE : LA GESTION DES INCERTITUDES ET DES CONTRAINTES 133

A. LA RECEPTION DE LA COMMANDE DU CLIENT ET SA TRANSMISSION AU FOURNISSEUR 133
B. LA RECEPTION DES COLIS A CDM : CONTROLE DE LA CONFORMITE DES PRODUITS REÇUS AVEC LES PRODUITS COMMANDES ET GESTION DU STOCK..... 135
C. LA PREPARATION DE L'ENVOI : LES CONTRAINTES DE CONTROLE ET DE CONDITIONNEMENT DES COLIS A EXPEDIER 136
D. L'ENLEVEMENT DES COLIS : TENSION ENTRE DEUX LOGIQUES D'ACTION 138

III..... LE CHOIX DES TRANSPORTEURS : UNE COMPARAISON DES AVANTAGES CONCURRENTIELS, UNE STRATEGIE DE DIVERSIFICATION DES PRESTATAIRES..... 140

IV.. LES SITUATIONS D'INTERACTION AVEC LES AGENTS DE LA POSTE : GESTION DES DYSFONCTIONNEMENTS, NEGOCIATION DU CONTRAT ET COLLECTE..... 144

V.....L'IMAGE DE LA POSTE ET LES ATTENTES DE CDM 148

ANNEXE : Tableau récapitulatif des personnes interviewées…… 149

INTRODUCTION GENERALE

objectifs de l'étude

L'objet de ce travail est de comprendre la place de La Poste dans le processus de choix des entreprises à l'égard des transporteurs. Ce choix est analysé à travers la construction sociale de la méfiance et de la confiance des entreprises vis-à-vis de leurs prestataires.

L'hypothèse générale que nous faisons est que la diversité des choix est un élément clé des stratégies de réduction des incertitudes des entreprises. En d'autres termes, le bon positionnement de La Poste, par rapport à un client, va dépendre de la capacité des prestations fournies à faire baisser ou non les incertitudes et les risques concernant l'entreprise.

Pour comprendre cette place, nous avons reconstitué l'ensemble de l'itinéraire suivi par des colis ou du courrier dans quatre entreprises, dont deux sont plutôt organisées en « B to B » (D.C.E et Labopharma) et deux autres, plutôt organisées pour vendre sur un marché de grande consommation. Les quatre entreprises ont, suivant des intensités variées, des activités internationales qui leur demandent d'effectuer des arbitrages complexes en matière de transport. Les entreprises varient entre la catégorie « grand compte » et la catégorie PME-PMI.

Ces trois variables, de marché, d'international et de volume d'envois, structurent en grande partie le positionnement de La Poste, avant que soit engagée une négociation commerciale. De plus, il semble que dans le choix ou dans le rejet de La Poste comme transporteur, la notion de risque, c'est-à-dire de conséquences majeures ou mineures (risque financier, perte de clients ou condamnation juridique) suite à un incident (perte, détérioration et retard), joue un rôle fondamental. C'est la combinatoire de ces trois variables et du risque perçu, qui explique, en partie, les stratégies des entreprises en faveur d'une fidélité envers leurs transporteurs, sous forme de diversification ou de prestataire unique, ou en faveur d'une rotation fréquente des prestataires, tout particulièrement en fonction des prix.

De plus, il apparaît que la notion de méfiance est autant partagée par les entreprises que par La Poste, mais elle ne porte pas sur les mêmes domaines. Pour La Poste, la méfiance porte sur la bonne application du contrat avec les entreprises en terme de contenu, séparation et affranchissement des envois. Pour les entreprises, la méfiance porte sur la garantie de bonne fin des envois.

La construction sociale du couple méfiance-confiance est donc la résultante d'une négociation ou d'une régulation des tensions entre deux logiques d'action, dont l'une, celle de La Poste, est fondée sur la recherche de la conformité à la règle, et l'autre, celle de l'entreprise, est fondée sur la sécurité de la circulation des envois. Les commerciaux se retrouvent à l'interface de ces deux logiques. C'est ce qui explique que, comme groupe clé de la coopération entre ces deux systèmes d'action, ils aient développé des représentations et un imaginaire riche vis-à-vis de la confiance et de la méfiance.

Travailler sur le couple confiance-méfiance, nous a permis de mieux comprendre comment le fait de catégoriser pour échapper au flou de la relation sociale avec l'autre, était non seulement un mécanisme incontournable de toute vie psychique ou de toute action sociale, mais encore une condition de la constitution du lien social, sur un mode méfiant ou confiant, et un mécanisme de base du passage à l'action.

Rappel de la méthodologie

Notre approche sociologique est qualitative. Elle se situe essentiellement à une échelle micro sociale, c'est-à-dire que l'observation est focalisée sur l'individu, sur ses pratiques, ses opinions et ses perceptions, et sur les interactions sociales concrètes qu'il entretient avec son environnement. Pour cette recherche, nous avons eu recours à trois techniques de recueil d'information :

- Des entretiens semi directifs approfondis, d'une heure trente en moyenne, effectués auprès d'acteurs des entreprises (17 entretiens) et d'agents de La Poste (6 entretiens) ;

- Des observations in situ, dans les entreprises et dans un bureau de Poste (2 observations de collecte) ;

- Des animations de groupe, dont une avec des décisionnaires en matière de prestataires de service travaillant dans des entreprises de divers secteurs d'activité, et une autre avec des agents de La Poste.

Composition du rapport final

L'étude est composée d'une pré-enquête, rendue en janvier 98, et de quatre volumes présentant la synthèse et l'analyse détaillée des résultats, répartis comme suit :

- Volume 1 : Synthèse
- Volume 2 : Itinéraires des envois du fournisseur au client final
- Volume 3 : Le traitement des envois par La Poste : la rencontre de deux logiques d'action
- Volume 4 : Représentations de la confiance et de la méfiance

FILIERE

DCE

I. PRESENTATION : L'ACTIVITE D'UNE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION DE COMPOSANTS ELECTRONIQUES, UNE OFFRE DE SERVICES DANS UN CONTEXTE CONCURRENTIEL OU COMMENT GERER DU « MICRO-OBJET »

A. Le système de contraintes

L'activité de D.C.E est de distribuer des composants électroniques de toutes sortes (mémoires, transistors, câbles, gaines en plastique, outillage…). Cette entreprise est en contact avec des fournisseurs et des fabricants auxquels elle commande des articles qu'elle conditionne avant de les fournir à ses clients qui vont de la PME ou du petit bureau d'études aux entreprises de grande envergure comme Thomson ou Dassault. Dans ce contexte, D.C.E est fortement dépendante des transporteurs qui interviennent en amont et en aval de son activité qui s'intègre dans des chaînes de production, elles-mêmes soumises à des impératifs économiques. En plus de cette interdépendance des acteurs, une autre contrainte est la concurrence directe de D.C.E avec, d'une part, ses fournisseurs, et d'autre part, ses clients qui sont aussi des distributeurs comme des centrales d'achat. Dans la mesure où D.C.E ne produit rien et que d'autres structures offrent les mêmes produits à des prix parfois inférieurs, elle doit doter ses produits d'une plus-value qui ne consiste pas en une modification physique des composants électroniques, mais en une offre de services qui s'articule autour des relations clientèle (prospection et conseil des clients), de la garantie de la qualité des produits, de la gestion des stocks (disponibilité de la marchandise), et du délai de livraison. Les contraintes que doit gérer D.C.E sont donc de l'ordre des relations avec les acteurs en amont et en aval (fournisseurs, clients, transporteurs) et du traitement des produits (vérification de la qualité, gestion des stocks, conditionnement pour la livraison). Ainsi, nous pouvons distinguer deux systèmes interdépendants que nous analyserons en détail : la place de D.C.E dans le contexte d'un marché tendu, fortement concurrentiel (impliquant la mise en place de stratégies à l'égard des différents acteurs nommés plus haut) et l'organisation propre à D.C.E (concernant le traitement des produits de la réception à l'émission).

B. Les stratégies de D.C.E

Dans ce système de contraintes, les stratégies mises en place par D.C.E aux différentes étapes concernent, d'une part, ses relations avec les différents acteurs dont dépend son activité et d'autre part, l'organisation interne de son activité. Dans le premier système, l'enjeu commercial de D.C.E consiste à entrer en contact avec le client, à le convaincre, à le fidéliser, à l'entretenir et à le rassurer. A l'égard des fournisseurs, il s'agit d'obtenir le respect de la commande et des délais de livraison. Quant aux transporteurs, D.C.E doit mettre en œuvre des stratégies qui permettent de réagir à la perte de contrôle au moment du transport et à l'incertitude à l'étape de la livraison aux clients, afin d'honorer le contrat passé avec ceux-ci. Enfin, toute l'organisation interne de D.C.E est structurée autour des zones d'incertitude inhérentes au système de contraintes principalement lié au temps et à la qualité. En effet, les stratégies concernent le traitement des produits, la gestion des stocks (disponibilité mais pas de surplus) et visent la traçabilité et la vérification de la qualité de leur arrivée à leur départ.

II. LE CLIENT ET LE FOURNISSEUR : LES DEUX EXTREMITES DE LA CHAINE

A. Le contact avec le client : prospecter, convaincre, conseiller, fidéliser, rassurer

Les clients de D.C.E relèvent de deux catégories : d'une part, les sous-traitants et les entreprises et d'autre part, certains des autres distributeurs. Ainsi, D.C.E peut avoir le rôle de distributeur ou de fournisseur selon la qualité de son client. Cette différence induit des relations à « double tranchant » de cette entreprise avec ses clients. En effet, le client, lorsqu'il est sous-traitant, peut être à l'origine du contact avec de nouveaux « clients entreprises » (donc aider D.C.E dans sa démarche commerciale) ou bien être un concurrent potentiel, lorsqu'il s'agit d'un client qui est aussi distributeur . D.C.E doit donc élaborer des stratégies pour établir un rapport de force à son avantage dans ce contexte de proximité entre concurrence et accès à la clientèle. Toutefois, nous allons voir que le « client distributeur » peut également donner accès, malgré lui, à un nouveau « client entreprise » pour D.C.E.

1. La prospection et la négociation : entre connaissance du marché et concurrence

Les relations avec le client peuvent être décomposées en plusieurs phases. La première consiste à entrer en contact avec lui. Si la prospection directe n'est pas usuelle, les clients sont répertoriés et sont *« essentiellement des sous-traitants et des industriels »* :

> *« Nous faisons peu de prospection, car nous avons une liste de clients répertoriés. »*
>
> *« Nous ne faisons pas de porte à porte. »*

Ainsi, le *« commercial itinérant »* a une activité de repérage qui s'appuie sur la presse spécialisée et démarche les clients qui développent un nouveau produit susceptible de donner lieu à des commandes que D.C.E peut honorer. Il apparaît qu'une connaissance fine du marché semble indispensable, comme le souligne le responsable commercial d'une agence :

> *« Je repère un nouveau client qui développe un produit dans « électronique internationale », la presse électronique spécialisée. »*

Ce premier repérage est suivi d'une visite au client *« avec ou sans catalogue »* qui, en plus de se conclure par un contrat, peut aboutir à un nouveau marché. En effet, le client potentiel peut fournir au commercial de D.C.E les adresses des sous-traitants avec lesquels il travaille et qui représentent un marché potentiel pour D.C.E. Dans ce cas, le « client entreprise » peut également avoir un rôle dans la phase de prospection :

« En général, tous les produits que le client vend sont faits à l'extérieur, rien n'est fait chez lui. Il sous-traite beaucoup. Si ce client est gentil, il nous donne le nom de ses sous-traitants, et nous allons les voir. »

A ce stade, D.C.E se heurte à la forte concurrence des autres distributeurs ou des fabricants qui offrent *« les mêmes gammes de produits »*. Les commerciaux de D.C.E « vendent » donc un meilleur prix, une disponibilité, un délai de livraison et des *« services »* que ne proposent pas les distributeurs concurrents :

« Comme on n'apporte pas de plus-value, on négocie sur les prix. On est en effet en concurrence avec les centrales d'achat, qui ont des clients communs avec D.C.E. Donc ce qui les intéresse, c'est uniquement les prix et la disponibilité. »

« Nous basons notre argumentation sur notre stock, sur les prix, sur la rapidité de livraison, plus tous les services qu'on leur rend. »

La visite chez le client consiste ainsi à négocier les prix pour l'« arracher » à la concurrence :

« La bataille est maximum sur les prix. Nous avons une marge de négociation. On démarre à une certaine marge, on fait une approche, et on voit. »

Néanmoins, l'argumentation énoncée et la négociation effectuée peuvent ne pas suffire à retenir le client qui pourra s'adresser à un autre distributeur, ce qui souligne l'importance du facteur *« relationnel »* :

« Il peut s'agir d'un client qui s'adresse à nous, et qui, même si le produit est dispo, au meilleur prix, ne fait pas affaire avec nous et va chez un distributeur. C'est une affaire de relationnel. »

Il s'avère que D.C.E tire bénéfice de cette relative complexité de l'offre. En effet, D.C.E possède des *« agences »* qui sont des structures de vente dont l'objectif est de couvrir des secteurs spécialisés comme la domotique, le bâtiment (pour Téléfil) ou de répondre au plus près aux besoins de distributeurs et de centrales d'achat (pour Gécodis). Dans ce cas, les distributeurs peuvent être des clients, alors qu'ils sont par ailleurs concurrents. Dans un troisième cas de figure, le « client distributeur », potentiellement concurrent, peut être le biais pour atteindre un nouveau « client entreprise ». En effet, il arrive que certains distributeurs fassent appel à Gécodis en croyant s'adresser à un fournisseur différent de D.C.E. Cette confusion permet à D.C.E de « récupérer », de manière indirecte, le client pour lequel le distributeur avait fait appel à Gécodis :

« Gecodis existe depuis 1970-72, et n'a pas changé de nom même si ça appartient à D.C.E Composants maintenant. Certains clients n'ont toujours pas compris que c'était la même structure. Ils nous appellent et nous disent : « D.C.E n'ont pas ce produit. Est-ce que vous l'avez ? » Pourtant, nous jouons la transparence, nous ne cachons à personne que nous appartenons à D.C.E. Ça nous permet de faire de la veille technologique. En interne, le message est clair. Si D.C.E peut faire affaire directement avec le client, on se retire. »

2. L'action de conseil et de suivi : un moyen de fidéliser la clientèle

Tout comme les démarches prospectives qui ont pour objectif de « coller » au plus près des caractéristiques du marché, l'action de conseil menée par des *« ingénieurs application »* est une phase centrale dans laquelle D.C.E se pose en « expert ». Une fois que l'entreprise détentrice d'un *« nouveau produit »* est « repérée » par un vendeur chargé de collecter des informations à propos des nouveautés du marché, elle est visitée par un *« vendeur itinérant »* ou un ingénieur qui conseille le client quant à ses besoins en matière de composants électroniques :

> *« Un vendeur téléphonique récupère des informations sur un produit qui se lance. Il va voir le bureau d'études en question avec un vendeur. Il y en a deux par secteur. Il y a 28 vendeurs itinérants. Ils ont des gros clients et des petits qui se développent, mais on ne sait jamais si ces petits vont durer. »*

La clientèle est ainsi « attribuée » à un ingénieur ou à un vendeur dont les compétences ne sont pas équivalentes. Selon la « nature » du client, l'un ou l'autre fera la visite :

> *« Les vendeurs itinérants ont plutôt souvent affaire aux acheteurs alors que les FAE (ingénieurs d'application) ont plus les bureaux d'études. Ils sont plus techniques. »*

Sur le point de ce partage de la clientèle selon les compétences techniques du conseiller, notre informateur parle de *« règle »* qui légitimerait en quelque sorte le rôle de chacun :

> *«Il y a une règle chez nous, le FAE accompagne toujours le vendeur itinérant pour la première visite. Ensuite, le FAE a le droit de se rendre seul chez le client, sans le commercial, pour le conseiller sur des aspects techniques. Il connaît le marché de toutes façons lui aussi. »*

Il apparaît qu'à l'égard des clients demandeurs de conseils techniques, ce sont les ingénieurs qui se chargent de l'activité de conseil :

> *« Ils conseillent les clients sur leur implantation. C'est des ingénieurs férus dans leur domaine. Ils aident les clients à définir leurs besoins. »*

Il semble que cette action de conseil et d'expertise soit une stratégie pour imposer le « monopole » de D.C.E à un client. En effet, après avoir bénéficié des conseils de l'employé de D.C.E, l'entreprise ne peut plus faire appel à la concurrence avec son devis, mais doit se fournir chez D.C.E. Cette manière de « s'attacher » un client est définie comme une *« protection »* mise en œuvre par D.C.E qui permet de combler son handicap en matière de prix par rapport aux distributeurs concurrents. Ainsi, le service de conseil, en plus de permettre la définition d'une commande, est un moyen de « phagocyter » le client :

> *« Lorsque le FAE trouve le marché et définit avec le client ce dont il a besoin, il y a une protection. Une fois que les composants nécessaires pour le produit sont définis, le travail est fini pour le client, il n'aurait plus qu'à demander au fournisseur le moins cher. »*

Ce service de conseil est complété par une action de suivi qui consiste d'une part, à maintenir le contact avec les clients dans l'attente de nouveaux contrats et d'autre part, à *« mesurer sa satisfaction »* :

> *« On mesure la satisfaction du client à trois moments : la prise de commande, la livraison, la facturation. »*

Le maintien de la relation peut se faire grâce à des visites chez le client et à la disponibilité pour toutes demandes de rendez-vous. Il apparaît qu'aucune distinction ou « traitement de faveur » ne sont faits entre les « gros » et les *« très petits clients »* :

> *« Nous maintenons la relation avec le client en prenant rendez-vous avec lui. Nous lui demandons si tout s'est bien passé. Nous avons sélectionné certains clients en fonction de leur chiffre d'affaires et du potentiel qu'ils ont, et nous allons les voir régulièrement. Mais si les très petits clients demandent à nous voir, nous y allons aussi. »*

3. Disponibilité, qualité, traçabilité : stratégies de réduction de l'incertitude par internalisation et externalisation

Comme nous l'avons souligné, un des arguments de vente des commerciaux de D.C.E auprès des clients concerne la disponibilité des pièces en stock. La disponibilité semble être une stratégie d'internalisation mise en place pour réduire l'incertitude. Un des moyens mis en place pour assurer une entreprise d'un approvisionnement satisfaisant, est de la mettre en relation avec un sous-traitant qui est aussi client de D.C.E. Ainsi, ce service offert par D.C.E lui permet de s'attacher ces deux sortes de clients :

> *« Si on a un gros client et un sous-traitant, on rattache le client et le sous-traitant pour qu'il n'y ait pas de rupture de charges. »*

La garantie de la qualité est un aspect de la plus-value que D.C.E produit par tout un processus de vérification et de contrôle des produits (que nous verrons en détail ultérieurement). Il semble que ce service ait été attendu par les clients qui n'ont plus à le faire à l'arrivée des colis. Une certification (Iso 9002) a été mise en place par D.C.E afin de répondre à cette exigence de qualité. Cette procédure de formalisation est un moyen de réduire l'incertitude par externalisation :

> *« Le marché le (la certification ISO 9002) demandait. Ils étaient même gros demandeurs. Ça leur fait moins de boulot, ils n'ont pas besoin d'avoir de contrôle à l'entrée des marchandises de leur côté. Ça nous a aussi donné accès à certains clients. »*

Au niveau du client, à la vérification de la qualité s'ajoute un service de contrôle de qualité réservé aux *« grosses commandes »* :

> *« Quand les clients ont des grosses commandes, une commande de quelques millions par exemple, ils appellent quelqu'un pour contrôler pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté. »*

Dans ce système de contraintes de marché (interdépendance des acteurs, forte concurrence), le suivi du produit semble être un élément qui permet, par anticipation et adaptation, d'éviter l'incertitude quant à son devenir. La traçabilité est alors perçue comme une exigence dans la mesure où elle fournit des éléments qui permettent de contrôler un système incertain. Puisque les pièces fournies par D.C.E entrent dans la composition de produits, tout retard dans la livraison est susceptible d'entraîner un retard dans le processus de production qui est en aval. Connaître le suivi du produit signifie donc avoir la possibilité de réagir et d'anticiper un retard dans la livraison (comme nous verrons plus en détail ultérieurement). En plus de cet aspect organisationnel, la traçabilité semble intervenir dans la « confiance » et la « clarté » des relations entre les clients et D.C.E. La traçabilité est alors un signe de la maîtrise des explications des causes de dysfonctionnement :

> *« C'est important d'avoir une traçabilité, pour avoir une relation simple dans la plus grande clarté avec le client. »*

Fournir des informations quant au cheminement des produits et au délai précis de livraison semble faire partie des éléments qui *« sécurisent »* et qui permettent d'établir une *« relation de confiance »* :

« Entre nous, il y a une relation de confiance. On dit au client « Je suis ou je ne suis pas capable de livrer à temps ». On sécurise. On appelle le client pour lui dire « vous allez recevoir votre colis demain ». On rappelle pour demander « vous avez reçu ? ». Il faut tout dire, comprendre ce qui s'est passé. »

B. Les relations de D.C.E avec ses fournisseurs

Les fournisseurs sont les premiers acteurs en amont de la filière. Nous allons voir de quelle manière D.C.E cherche à soumettre les fournisseurs aux exigences de qualité et de traçabilité tout en étant dans une position de fragilité.

1. L'incertitude en amont de la filière : les délais de livraison entre D.C.E et les fournisseurs

D.C.E traite avec de nombreux fournisseurs qui ont leurs propres transporteurs :

« Nous recevons les marchandises de fournisseurs. Nous en avons beaucoup. Nous avons entre 70 et 80 fournisseurs. Plus rarement, nous la recevons de coursiers ou de messagerie. »

Les contraintes rencontrées par D.C.E sont liées d'une part, aux fournisseurs et d'autre part, aux transporteurs de ceux-ci.
La première perte de contrôle de D.C.E à ce niveau de la filière est l'incertitude quant aux délais de livraison de la marchandise par les fournisseurs, qui sont liés, en partie, à la commande passée par le client (type et quantité de produits). Les délais de livraison se font donc dans une fourchette d'une à dix semaines, ce qui ne permet pas de planifier exactement le calendrier des arrivées. Ce qui demeure incertain pour D.C.E est le moment d' arrivée d' une commande et le contenu des colis reçus quotidiennement. Il apparaît alors que D.C.E doit faire preuve de flexibilité au niveau des structures de réception des colis fournisseurs :

« Le problème, c'est qu'on ne sait jamais ce qu'on va recevoir aujourd'hui. Les délais d'approvisionnement dépendent des commandes des clients. Ça peut être une semaine ou dix semaines, pour tous les produits. C'est rare que nous soyons livrés dans les délais demandés. Les statistiques de réception tombent tous les jours. Hier, nous avons reçu 132 colis répartis en 10 palettes. »

Si d'une part, l'incertitude quant aux délais de livraison est liée à la disponibilité des produits commandés chez le fournisseur, elle est aussi induite par les transporteurs. En effet, il semble que le fournisseur, soumis aux contraintes de temps par D.C.E, ne précise pas toujours le lieu de départ de la marchandise. Ainsi, un camion qui vient de la région parisienne pourra livrer rapidement, contrairement à un autre qui vient de l'étranger. De plus, dans ce dernier cas, le transporteur est soumis aux aléas des contrôles douaniers par exemple, ce qui rend encore plus incertaine la date de la livraison :

« Le fournisseur ne nous dit pas toujours avec honnêteté quand le colis part de chez lui. Quand le centre de production est en Irlande par exemple, le fournisseur dit que le colis part

de chez lui. Mais un camion ne met pas le même temps pour arriver de la banlieue parisienne ou d'Irlande. On peut attendre une livraison quinze jours trois semaines. Il peut y avoir des problèmes avec la douane. »

Dans la mesure où D.C.E ne maîtrise pas ces données (ce qui semble être dans l'intérêt du fournisseur, car cela lui laisse une marge de manœuvre), aucune certitude ne peut être donnée aux commerciaux qui sont en relation avec les clients et qui cherchent à connaître l'état des stocks :

« Pour savoir quand une réception va arriver, on cherche souvent dans le vide. On nous donne le nom du fournisseur, mais pas le nom du transporteur. Les commerciaux m'appellent très souvent pour savoir où en sont les arrivées. »

2. La charte de qualité : externaliser le contrôle de la qualité

Si D.C.E est sous contrainte avec ses fournisseurs (dans un jeu où les acteurs tentent de gagner en autonomie tout en essayant d'augmenter le contrôle sur les autres), elle tente néanmoins d'inverser le rapport de force pour les « tenir ». En effet, D.C.E exige de ses fournisseurs le respect d'une *« charte qualité »* qui concernent les délais de livraison et la qualité des produits à leur arrivée attestée par un *« certificat de conformité »*. Cette charte permet à D.C.E « d'externaliser » le contrôle de la qualité des produits sur ses fournisseurs (qui est un élément de l'argumentaire de vente à l'égard des clients). En outre, l'exigence d'*« un seul bordereau de livraison »* implique les fournisseurs dans la revendication de traçabilité qui émane de D.C.E et de ses clients :

« Nous avons des critères qui concernent les délais de livraison et la qualité de livraison. Nous avons une charte qualité que nous avons envoyée à tous nos fournisseurs. Nous leur demandons un seul bordereau de livraison, un code d'achat, et un maximum de trois numéros par référence. S'ils sont Iso, nous leur demandons leur certificat de conformité. Nous leur demandons le respect des délais pour la traçabilité depuis quatre-cinq ans. »

Néanmoins, il semble qu'en général, les fournisseurs ne fassent pas grand cas de cette charte :

« Il y a des fournisseurs qui respectent la charte qualité, mais je dirais qu'ils ne sont que 10%. »

« Nous avons une charte pour les transporteurs, mais aucun transporteur ne respecte ces critères. »

Les fournisseurs font parfois appel aux services de la Poste lorsque la livraison doit se faire *« en urgence »*. Selon le « responsable réception », ces services donnent tout à fait satisfaction :

« Quand un fournisseur utilise Dilipack ou Chronopost, c'est qu'il y a une urgence. Moi, je n'ai aucun problème avec la Poste au niveau des réceptions. »

On peut repérer que D.C.E est soumis au jeu des contraintes de ses fournisseurs et des transporteurs de ceux-ci. D.C.E n'arrive pas à développer autant qu'elle le souhaite la norme de qualité Iso. C'est à ce moment de la chaîne qu'il existe une source potentielle de méfiance liée aux délais pour le client final.

III. LE TRAITEMENT DES PRODUITS PAR D.C.E

Le traitement des produits par D.C.E est composé de trois étapes : la réception des colis fournisseurs, le stockage et la préparation de la commande du client. A chaque étape de l'itinéraire des marchandises au sein de l'entreprise, la qualité des produits est vérifiée. Soulignons que le terme de qualité évolue au cours de la filière. A l'étape du fournisseur, la qualité concerne le produit en lui-même (pas de défauts techniques), puis lors de son passage par D.C.E, la qualité équivaut à l'absence de défaut du conditionnement. C'est aussi la qualité de l'emballage qui préoccupera La Poste au moment du transport et de la livraison. En outre, les produits, arrivés en masse, sont séparés, conditionnés et chargés d'information pour être stockés. Le système de traitement des produits tend à réagir aux contraintes qui proviennent du fournisseur et du client.

A. La reception des colis fournisseurs et leur stockage

La réception des colis est un service qui est à l'interface entre le fournisseur et les autres étapes de traitement des produits en vue de les fournir au client. Ce service est caractérisé par la rapidité d'exécution que les tâches exigent :

> *« La logique de traitement ici est que tout ce qui arrive aujourd'hui est traité le lendemain. »*

Si la fonction du service réception est d'assurer *« un objectif de zéro défaut »*, l'étape du stockage et du conditionnement vise à doter les produits d'une identité informatique qui assurera sa traçabilité par la suite.

Les produits arrivent par palettes qui sont réceptionnées le matin *«de sept heures à treize heures »*. Les palettes arrivent par dizaines, ce qui représente un peu plus d'une centaine de colis. Chaque palette *« peut contenir entre 50 et 80 références »*. La masse globale des produits traités par D.C.E représente *« 60 000 codes articles, dont 30 à 40 000 permanents ».* La réception des colis se fait sur le *« quai de réception ».* Dès l'arrivée de la marchandise, un premier contrôle est effectué, concernant l'aspect extérieur de la palette et le nombre de colis livrés :

> *« Au niveau qualité, il y a un premier contrôle à l'entrée, sur le quai, au moment où le camion décharge. La personne responsable vérifie l'aspect extérieur. »*

> *« Il y a un double contrôle à l'arrivée des marchandises, sur l'état de la palette, puis sur le nombre de colis livrés. »*

Le *« bon de livraison »* est une pièce qui permet de vérifier le respect, par le fournisseur, des délais de livraison prévus, qui est l'une des clauses de la *« charte qualité »* :

> *« Le bon de livraison (BL) permet de visualiser les délais pour voir si les délais de livraison annoncés sont respectés. »*

Quant aux *« pièces détachées »*, elles sont accompagnées d'un *« certificat de conformité »* établi par le fournisseur :

« Pour les pièces détachées, le certificat de conformité garantit le bon fonctionnement des pièces. »

Après ces premières vérifications, les colis sont *« déballés »*, le contenu est vérifié :

« Le colis passe à l'étape du déballage, on vérifie que le contenu est bien conforme à ce qui avait été commandé. »

Ensuite, les produits sont dotés d'*« étiquettes spéciales »* ou de *« fiche produit »* qui mentionnent le *« numéro de lot »* :

« Les personnes des lignes de réception inscrivent le numéro de lot, renseignent la fiche produit. »

C'est ce numéro de lot qui assure la traçabilité des produits, dans la mesure où il mentionne des références communes à D.C.E et aux fournisseurs qui sont rappelées par ceux-ci en cas de défectuosité de la marchandise. Ainsi, si l'imperfection a échappé aux différents contrôles opérés par D.C.E et les produits envoyés aux clients, ceux-ci peuvent être prévenus et les renvoyer à D.C.E. Par contre, lorsque les produits non conformes ne sont plus accompagnés de ce numéro de lot, ils sont *« perdus dans la nature »* et apparemment difficilement repérables :

« Le numéro de lot est très important pour la traçabilité. Si le fournisseur nous prévient pour nous dire qu'il a eu un problème de fabrication sur tel numéro de lot, nous devons être capables de retrouver tous les clients auxquels nous avons livré ce numéro de lot pour leur signaler le problème. Si le produit est déjà dans la nature, alors là, il y a problème. »

Après la vérification, soit les produits sont conformes à la commande et sont destinés à être rangés, soit le fournisseur prévient qu'il y a *« un problème de fabrication sur un numéro de lot »*.

Dans le premier cas, les produits sont prêts à être rangés à un emplacement précis selon leur usage :

« Il y a des emplacements en fonction de trois critères, parce que ces catégories de produits ne peuvent être stockées ensemble. Il y a les produits antistatiques, les produits mémoire, et les transformateurs. »

Quant aux produits non conformes qui ont été détectés lors des différentes étapes de vérification, ils sont retournés au fournisseur :

« Quand il y a un problème avec le numéro de lot par exemple, on retourne le colis à l'expéditeur. »

L'étape du conditionnement pour le stockage consiste à doter les produits d'une *« étiquette »*, décrite aussi comme *« une adresse »* qui est enregistrée à chaque *« flashage »* du produit effectué à chaque étape de l'itinéraire :

« Nous avons mis en place un système de traçabilité avec plusieurs flashages par colis. »

Plus précisément, après que les quantités des produits et les numéros de bon de livraison des fournisseurs aient été enregistrés, chaque produit dispose d'une adresse de stockage mentionnée sur l'étiquette logistique , puis est placé sur un chariot :

> *« On saisit les quantités, le numéro de BL du fournisseur. Tout produit est attaché à son BL. Ensuite, c'est l'étape du conditionnement. On donne au produit une adresse de stockage, de manière informatique ou manuelle. On place ensuite les produits sur les chariots de stockage. Il y a une étiquette unitaire de stockage et une étiquette de conditionnement. C'est l'étiquette logistique. Vous voyez, ici par exemple, c'est le chariot 1H. »*

De plus, le code de chaque produit contient des renseignements sur l'identité de la personne entre les mains de laquelle il est passé :

> *« Quand le produit rentre aujourd'hui, nous savons par quelle personne il est traité. »*

Toutefois, l'exigence de traçabilité, matérialisée par le système d'étiquetage et de flashage, se heurte au renouvellement des produits qui est, de manière générale, une des grandes sources d'incertitude dans la gestion du stockage. En effet, les nouveaux produits ne disposent pas d'un code et d'un emplacement qu'il faut donc leur attribuer avant de les stocker dans des catégories déjà existantes :

> *« Il y a 1700 nouveaux produits, c'est-à-dire qui ne sont pas du tout renseignés chez nous. Nous devons donc leur donner un code et un emplacement. Nous les classons donc selon qu'elles sont de grosses pièces, des pièces longues, des pièces antistatiques ou mémoire. Ça concerne la partie basse et haute du magasin. »*

Il y a donc un lien entre classer et retrouver qui peut être à la source d'un dysfonctionnement dans la mesure où la catégorisation est directement liée à l'activité de D.C.E.

C'est à l'étape de la réception que D.C.E doit faire preuve de flexibilité lors du constat du manque de certaines pièces de la commande. Pour ne pas pâtir de l'erreur du fournisseur et en répercuter la conséquence sur le client, un cadre de D.C.E est chargé de trouver des pièces de remplacement :

> *« Quand il manque des pièces, il sait ce qu'on peut utiliser comme ersatz, il sait ce qui remplace ou pas. »*

A cette première incertitude liée à la contrainte imposée par le fournisseur, s'ajoute une contrainte liée à l'organisation interne de D.C.E. En effet, le « service réception » n'est pas en contact avec le « service achat de l'entreprise » qui passe les commandes aux fournisseurs d'après celles que ses clients lui ont formulées. Si les commerciaux sont en relation avec le service achat et le service réception pour savoir où en sont les commandes de leurs clients, le service réception n'est pas mis au courant du volume des commandes passées aux fournisseurs. La gestion des arrivées doit donc composer avec cette incertitude :

> *« Le service des achats est en relation avec les commerciaux. Ils leur indiquent ce qu'il y a en stock, ce qu'on appelle les portefeuilles. Ça nous arrive d'être en rupture de stock, et les délais peuvent grimper très vite. Mais le problème, c'est qu'il n'y a pas de communication*

entre le service achats et le service réception, donc ils ne peuvent absolument pas savoir le nombre de paquets qui vont leur tomber sur les bras. »

Une troisième contrainte liée au temps se situe au niveau du service réception et semble dépendre de l'étendue de la gamme de produits reçus. En effet, comme nous l'avons vu, le contenu des livraisons n'est pas prévisible, ce qui ne permet pas d'anticiper le temps qu'il faudra pour « traiter » une livraison et qui est variable selon le type de marchandise :

« Nous avons 56 catégories de produits de volumes différents. On peut mettre une heure ou quatre heures à traiter une palette. Ça dépend des normes, des numéros de lot, etc. »

La flexibilité exigée par ce service donne lieu à un arrangement qui se traduit par l'embauche de *« personnes d'appoint »* en plus des deux équipes fixes :

« Il y a deux équipes, une de 7h00 à 16h00 et l'autre de 10h00 à 19h00. Il y a aussi des personnes d'appoint qui viennent travailler dans mon secteur, et puis qui vont travailler dans un autre service. »

Aux prises avec ces contraintes externe et interne, le service réception est perçu par son responsable comme *« le pot de terre contre le pot de fer ».*

B. La préparation de la commande expédiée au client

Le traitement informatique des produits pour leur stockage (qui vise à leur donner une *« adresse »*) est suivi par la préparation de la commande dont le bon déroulement est lié à l'étape précédente. Préparer la commande consiste à sortir le produit du stock (en retrouvant son *« adresse »*), à le conditionner afin de garantir son *« inviolabilité »* et de bonnes conditions d'expédition, ainsi qu'à certifier sa qualité auprès du client qui exige une qualité externe mais aussi intrinsèque au produit. Si D.C.E s'occupe uniquement du conditionnement, elle doit fournir les signes de la qualité propre au produit en plus de celle de l'emballage.

Si les commandes expédiées aux clients sont caractérisées par leurs faibles poids et volume, en revanche, elles représentent une grande quantité de petites pièces, conditionnées par colis en général inférieurs à un kilo :

« Nous avons essentiellement des petites commandes, entre 2900 et 3500 pièces, ce qui fait des colis largement inférieurs à 1 kg. C'est beaucoup en quantité, mais ça ne pèse pas lourd, ce sont de toutes petites résistances, des gaines en plastique, ce genre de choses. Une commande hors norme pas significative se présente sous cet aspect (un colis d'environ 2 kg). »

La préparation de la commande (*« chaque commande est différente et demande un temps très long à cause de la fragilité des pièces»*), s'appuie sur un système informatique (pour ce qui concerne son extirpation des stocks) qui met en réseau plusieurs logiciels traitant des données relatives à différents services (correspondant à différentes étapes de traitement des marchandises) comme le

logiciel de logistique, le logiciel de comptabilté et le logiciel commercial. Ainsi, une actualisation du stock peut être théoriquement effectuée à différents niveaux :

> *« Avec mon ordinateur, je pilote les trois systèmes, l'AS 400 (qu'on utilise pour la compta), Elodic, le logiciel de logistique, et Tolas, pour les menus commerciaux. J'ai des passerelles qui me permettent de passer d'un système à l'autre. La base marketing peut permettre d'avoir accès aux produits. Tolas, le logiciel commercial, permet d'avoir les références des produits par rapport aux stocks, il permet d'intervenir sur les quantités, en achats, et d'avoir une vue grâce à Elodic. »*

Cette gestion fortement informatisée est perçue comme une contrainte qui implique que tout dysfonctionnement du système informatique « gèle » la préparation des commandes dans la mesure où l'on ne peut plus accéder au stock :

> *« Mais aujourd'hui, le système ne marche pas, et je suis incapable de sortir un produit du stock. »*

> *«Nous sommes complètement tributaires du système d'information. Nous avons eu des gros problèmes informatiques il y a quelques temps, et nous en payons encore les conséquences. »*

Outre ces problèmes techniques, il semble que du point de vue des acteurs, les informations relatives au produit perdent leur utilité lorsqu'elles ne sont pas accessibles à tous les acteurs concernés. Ce qui s'apparente à une difficulté de maniement ou bien d'accessibilité du système informatique rend inopérante l'organisation de la gestion des stocks :

> *« Le problème de la traçabilité, c'est qu'il faut que l'information soit bien gérée et traitable par tout le monde. »*

Les principaux enjeux relevés à cette étape de l'itinéraire sont : la garantie de la traçabilité et de la qualité du produit ainsi que la disponibilité de la marchandise en stock.
Pour assurer la disponibilité, les stocks sont toujours tendus. Dans ces conditions , il peut arriver qu'ils soient *« bas »*, ce qui oblige à établir un ordre de priorité de service aux clients :

> *« L'administration des ventes est assurée par Melle D. Elle est à l'interface avec l'administratif. Elle alloue les matériaux quand les stocks sont très faibles. Elle fait respecter un ordre, pour que, en cas de stocks bas, les produits soient attribués aux bons clients. »*

Dans le but d'assurer une gestion des stocks au plus près des commandes clients, D.C.E prévoit, à l'avenir, de mettre en réseau les stocks de ses succursales européennes. De ce fait, chaque entreprise sera spécialisée dans l'approvisionnement d'un certain type de produits. Ainsi, le système informatique sera commun ce qui permettra l'établissement de relations internationales sur le plan de la préparation des commandes :

> *« A l'avenir, les expéditions se feront sur les quatre stocks dans les pays concernés. Une commande passée en Allemagne sera prise en France, grâce à l'EDI, et l'Allemagne expédie*

sur leurs produits. Pour les petites et moyennes quantités, ce sera surtout la France, pour les grosses quantités l'Allemagne. L'an prochain, on utilisera l'EDI pour l'Angleterre, c'est nouveau. On utilisait déjà l'EDI pour les fournisseurs, pour commander des mémoires, des transistors. On a un gros système sur AS 400, on a une informatique commune. On a une ligne spéciale et une ligne Transpac pour l'EDI. Les commandes seront éclatées selon le stock dispo. »

Nous avons déjà abordé la question de la qualité des produits dont la vérification est en partie reportée sur les fournisseurs par D.C.E, dans le cadre du respect de la *« charte qualité »*. En plus de ce *« certificat de conformité »* des produits, un *« système de qualité »* propre à D.C.E a été mis en place en 1996 sous le contrôle d'un *« organisme certificateur de normes »*. Il s'agit d'une amélioration du fonctionnement interne dans le sens d'une *« formalisation »* de la procédure de consultation du stock qui se substitue à des moyens de communication considérés comme plus aléatoires, comme des supports d'information « nomades » tel le Post-it ou bien la communication orale :

« On écrit tout ce qu'on fait. Ça oblige à une formalisation des procédures. Il y a un véritable gain interne à part le phénomène de mode. Avant, chacun avait un document pour communiquer, il y avait une perte d'énergie parce qu'on donnait plusieurs fois la même information. Il y en avait qui laissaient des Post-it sur le téléphone « tu ne peux pas regarder le stock ? ». On quand on croisait quelqu'un dans le couloir, on lui demandait la même chose. Maintenant que c'est formalisé, c'est plus efficace. Il y a une procédure pour consulter l'état du stock. »

La procédure de traitement de la demande du client est formalisée et se fait alors en fonction des *« fiches fonction qui disent précisément qui fait quoi »* et des *« fiches produit »* qui expliquent *« comment il faut faire ».* Cette certification ISO 9002 est contrôlée tous les ans par l'organisme certificateur.

Une fois que les produits sont sortis du stock grâce au fonctionnement du système décrit ci-dessus, ils sont mis dans un *« sachet »* dont le contenu est vérifié :

« On vérifie ce qu'il y a dans le sachet, on vérifie le nombre de sachets, on dit « OK, la commande est complète ». »

Cette vérification des produits de la commande est répétée à l'étape de l'emballage avant que la facture soit validée :

« L'emballeur fait la même chose. Il vérifie surtout le nombre de sachets. Il y a donc un double contrôle. L'emballeur valide la facture. Ce qui est facturé est confirmé en fin de chaîne. »

Lorsque les articles sont emballés dans des *« petits sacs en plastique »*, des étiquettes mentionnant les références des produits y sont collées et ont pour fonction d'assurer la traçabilité des produits expédiés et leur *« inviolabilité »* qui offre une garantie de la qualité de la marchandise :

> *« Une fois les produits emballés pour la commande, on colle des étiquettes sur les petits sacs en plastique, ce qui garantit la traçabilité et l'inviolabilité des produits. »*

L'exigence de qualité, concernant l'état du produit à son arrivée chez D.C.E et le fonctionnement interne de l'entreprise, est maintenue au moment de l'emballage duquel dépend, en partie, la protection de la marchandise pendant le transport et sa livraison en bon état au client. Alors que d'après les employés de D.C.E que nous avons interrogés, la recherche de la qualité semble être un « combat », l'emballage les confronte *« au problème de la surqualité »* qui se traduit par la taille et la qualité des emballages parfois inadaptées à certains envois comme des petites pièces ou un catalogue :

> *« Paradoxalement, pour les emballages, nous sommes confrontés au problème de la surqualité. Nous avons beaucoup de petits comptes et quelques très grosses quantités informatiques. Mais on arrive à passer pour farfelu pour les petits clients à cause de la taille de nos colis. On a limité la taille des colis maintenant. Après le client cherche la doc dans un carton rempli de chips, il trouve un catalogue de 20 pages très chic. Certains clients sont choqués par ça. Le client paye cher la surqualité. »*

Enfin, avant l'expédition, une dernière vérification est effectuée concernant la conformité à la commande du contenu du colis :

> *« A l'expédition, on procède à un contrôle final des pièces, pour voir si le nombre, l'état des pièces et la désignation des pièces correspondent à ce qui était demandé. »*

IV. L'EXPEDITION DES COMMANDES : LES RAPPORTS ENTRE D.C.E ET LES TRANSPORTEURS, UNE CHAINE DE RELATIONS SYSTEMIQUE

Dans la relation commerciale qui lie D.C.E aux transporteurs, l'entreprise se positionne en tant que client qui exige de la part des prestataires des services qui s'intègrent au système de contraintes structurant la filière. Nous avons vu à chaque étape de la filière (contact clients, fournisseurs, réception des colis, préparation de la commande), le jeu au sein duquel les acteurs développent des stratégies en réaction aux différentes contraintes (stockage, disponibilité) afin d'atteindre leurs objectifs. L'enjeu pour D.C.E semble de faire respecter par les acteurs qui se situent en amont et en aval de son activité, les exigences (en terme de délai de livraison et qualité du conditionnement de la marchandise) qu'elle doit tenir pour être compétitive sur le marché de la distribution de composants électroniques. Ainsi, la perception de l'intégration du service du transporteur à l'activité de D.C.E est exprimée par cette personne qui est *« responsable qualité »* :

> *« Les transporteurs font partie des objectifs en terme de qualité. »*

D'autre part, la perception du caractère systémique du marché et des zones d'incertitude qui découlent des relations entre acteurs est exprimée par le directeur du service logistique de D.C.E :

> *« Si tous les acteurs de la chaîne ne respectent pas les exigences, c'est la catastrophe. Nous ne sommes que des clients. A ce moment là, chacun porte sur l'autre la responsabilité. »*

La principale contrainte qui se situe à cette étape de l'itinéraire est incarnée par les délais de livraison éxigés par les clients dont l'activité ne doit pas être freinée par un retard :

> *« Les enjeux financiers du retard des pièces sont surtout importants pour les petits bureaux d'études, les lycées techniques, les SAV, les maintenances d'usines. Nous avons aussi des clients comme Dassault ou Sextant, qui nous commandent des centaines de pièces par mois. »*

Cette contrainte de temps est perçue comme étant générale :

> *« Tout le monde veut tout en urgence. »*

La satisfaction des clients à l'égard de D.C.E porte donc en partie sur le délai de livraison que D.C.E ne maîtrise pas :

> *« Une fois que le produit est à l'extérieur de chez nous, je n'ai aucune idée de la manière dont ça se passe. »*

De plus le transport des colis peut provoquer des altérations de son contenu, ce qui amène D.C.E à gérer cette autre contrainte.

A. Le choix du transporteur

1. Les critères d'évaluation du transporteur

Au moment de l'expédition, D.C.E se sépare de ses marchandises mais n'a pas encore honoré son contrat à l'égard de ses clients. La question est de connaître les moyens dont dispose D.C.E pour atténuer l'incertitude relative au transport et à la livraison qui est un moment délicat de l'itinéraire puisqu'en dépendra, en partie, la satisfaction ou l'insatisfaction du client. Tout comme ses fournisseurs desquels D.C.E exige un *« certificat de conformité »* concernant la garantie de la qualité de la marchandise livrée, les transporteurs sont soumis à un *« système d'évaluation »*. On peut supposer que D.C.E, soumis à des contraintes en amont et en aval de son activité, cherche à les atténuer en tentant de renverser le rapport de force à son avantage par le biais de l'imposition de règles (pour les fournisseurs) ou de l'incitation du jeu de la concurrence (pour les transporteurs). En effet, dans la mesure où D.C.E est le client de transporteurs, elle pratique une stratégie d'évaluation des compétences de son partenaire commercial qui peut être interprétée comme une tentative de le contrôler avant de lui confier des marchandises. Ainsi, D.C.E se donne la possibilité du choix en connaissance de cause. Les documents qui rendent possible un jugement à l'égard d'un transporteur sont les *« états »* permettant de mesurer la part de chaque transporteur parmi l'ensemble des dysfonctionnements relevés :

> *« En ce qui concerne les transports, j'ai un état que je consulte régulièrement, et sur lequel je peux lire « ce mois ci, il y a x boulettes sur le nombre de boulettes réalisées dans l'année ». Sur cet état, j'ai une ligne par service, dont l'objectif interne est de pouvoir comparer. »*

2. Le choix d'un prestataire en fonction du poids du colis et du délai de livraison : TAT, La Poste ou coursier

D.C.E fait appel aux services de plusieurs transporteurs qui sont La Poste (Chronopost, Dilipack), TAT, des coursiers comme Perceval Express. L'ensemble de ces différentes structures est perçu par un cadre de D.C.E comme une *« cascade de sous-traitants »* qui forme un *« réseau »* qu'il faut *« bâtir »* et qui ne présente pas des caractéristiques homogènes. En effet : *« Il n'y a pas la même logistique sur le terrain ».*

A l'étape de la livraison, D.C.E répond à l'exigence de ses clients par un engagement sur les délais qui consiste à livrer le lendemain une commande qui est passée la veille avant 18 heures. Par conséquent, l'entreprise établit un partenariat avec deux services de La Poste (Dilipack et Chronopost) pour répondre aux demandes variables selon les clients en matière de rapidité de livraison :

> *« Nous avons un engagement chez D.C.E. Si vous commandez avant 18 heures, vous êtes livré le lendemain. C'est pourquoi nous avons deux systèmes, chronopost et dilipack, parce que les clients n'ont pas toujours les mêmes exigences de rapidité de livraison. »*

En revanche, D.C.E n'assure pas le respect de son engagement lorsque les commandes sont passées le Vendredi, après 18 heures :

> *« On dit aux agences quand on est limite, que si elles commandent à la dernière minute, un samedi matin, c'est risqué. Il ne faut pas jouer avec le feu. »*

De plus, l'exigence du client en matière de délai se heurte au caractère *« incompressible »* du temps de transport. Selon cet informateur, exiger un délai de livraison plus rapide aurait pour conséquence la perte de la garantie de la qualité du service de D.C.E. En effet, gagner du temps se ferait au détriment de la préparation de la commande :

> *« Le temps de trajet est incompressible. Soit les clients peuvent comprendre, et on prend le temps de bien préparer la commande, soit ils ne comprennent pas. »*

Le choix du transporteur dépend du lieu d'expédition. Les livraisons internationales sont prises en charge par TAT. Sur le territoire national, certains départements mal desservis ont incité D.C.E à « essayer » plusieurs transporteurs :

> *« Par exemple, à Grenoble, il y a des points faibles, parce qu'il y a deux départements frontaliers (l'Isère et la Haute Savoie). On a tout essayé : TAT, Chrono, Dilipack, mais c'est systématique, il y a toujours du retard. »*

Les colis habituels de D.C.E (contenant des petits objets) sont expédiés par La Poste alors que les colis plus lourds sont confiés à TAT :

« Pour tous les colis trop lourds, comme les transfos par exemple, les gros transfos, on ne passe pas par la Poste. Pour tout ce qui est hors norme, on passe par TAT. »

Pour les livraisons rapides, D.C.E fait appel, comme on l'a vu, à Chronopost et Dilipack qui garantissent des délais de livraison de 24 à 48 heures :

« Les transporteurs garantissent des délais. Dilipack garantit du 24/48 heures, Chronopost du 24 heures sauf certains départements. »

Lorsque la gestion des expéditions avec les transporteurs le plus fréquemment utilisés ne permet pas une livraison des clients à temps, D.C.E fait appel à des coursiers, comme Perceval Express :

« Quand il y a vraiment trop de problèmes, on fait appel à des coursiers. »

Néanmoins, ce « service spécial » (qui coûte plus cher à D.C.E) n'est pas offert à tous les clients. Les coursiers peuvent parfois être chargés de la livraison de pièces attendues par le client pour poursuivre la fabrication de ses produits, lorsque D.C.E ne peut compter sur un autre transporteur pour honorer sa promesse en terme de délai de livraison :

« Nous faisons parfois venir des coursiers. Ils enlèvent le matin ou l'après-midi en fonction du lieu. On travaille avec Perceval Express. Le prix dépend du kilométrage et du volume transporté. Ça peut aller de 500 Francs pour un petit colis au Mans à 3000 Francs un gros colis à Pessac à côté de Bordeaux. Mais ça, on ne le fait pas pour tous les clients. Normalement, c'est la direction qui décide à qui ce traitement est réservé. Mais parfois, je prends la décision moi-même. On connaît les clients indirectement, on peut faire un dépannage. Ça arrive que les entreprises attendent une marchandise qui bloque une fabrication. Quand nous sommes fautifs, c'est normal que nous payions. »

Le recours aux coursiers est un moyen dont dispose D.C.E pour réagir aux *« problèmes de livraison »* :

« En cas de problème de livraison, on trouve des solutions de remplacement, on fait notre petite cuisine interne. On s'est engagé, alors on livre à temps. On fait appel à des coursiers, à des vendeurs itinérants. »

Il peut arriver également que des colis prévus pour l'expédition avec un certain transporteur soient confiés à un autre. Le choix de D.C.E est dans ce cas contraint par les problèmes de surcharge que rencontrent les transporteurs :

« Il y a le temps de charge du camion aussi. Quand le camion part à 22 heures, toutes les navettes sont loupées. Chronopost, c'est pareil, il y a des choses qui devraient partir en Chronopost, et qui partent en TAT. »

Il semble enfin que le choix du transporteur, en plus d'être parfois imposé (dans un contexte de marché semi-captif), soit aussi fortement limité par *« l'organisation interne »* de D.C.E qui est

perçue comme *« lourde »*. Il semble, qu'aux yeux de cet informateur, les éléments internes de contrainte soient un frein qui empêche D.C.E de « faire marcher » la concurrence. Ainsi, La Poste semble détenir la plus grande part des expéditions de D.C.E :

> *« Je trouve que un seul fournisseur pour nous, c'est pas assez. On ne met pas assez la Poste en concurrence. De toutes manières, notre organisation interne est lourde on ne peut pas changer de transporteur comme ça. »*

B. Les points d'incertitude de D.C.E à l'égard des transporteurs : la livraison, un angle mort de la chaîne

1. Le délai de livraison

Le délai de livraison semble être la principale incertitude de D.C.E à l'égard des transporteurs. Toutefois, ce point d'incertitude ne concerne pas de manière unanime l'ensemble des transporteurs et est lié à des circonstances différentes.

En ce qui concerne La Poste, le retard dans les délais de livraison est attribué pour une part aux grèves fréquentes du service public, ce qui par contre, n'est pas associé à Dilipack dont le fonctionnement est considéré comme autonome par rapport à La Poste :

> *« On a moins ce problème avec Dilipack, parce que c'est un système complètement parallèle. Il n'y a pas de problème. Un moment, un centre de tri était en grève, et Dilipack fonctionnait bien. C'est pas des fonctionnaires. »*

D'autre part, la gestion du service public est perçue comme parfois inefficace, ce qui, pour cette personne interrogée, altère la qualité de leur activité dans la mesure où l'engagement de la Poste (la garantie des «24 heures») ne peut être tenu :

> *« On (La Poste) me vend du 24 heures, on fait du 24 heures. Je n'en ai rien à foutre si les plates-formes de tri sont surchargées. »*

A l'opposé, TAT semble fiable quant au respect des délais de livraison, même si par ailleurs, d'autres dysfonctionnements sont dénoncés :

> *« Avec TAT, il y a pas mal de problèmes. Avec la Poste, ce n'est pas le même type de problème qu'avec TAT. »*

En outre, TAT « corrige » ces retards en faisant appel à des coursiers pour assurer une livraison rapide, ce que ne fait pas la Poste lorsque Chronopost rencontre des problèmes. Dans ce cas, D.C.E n'a pas les moyens de maintenir l'exigence de qualité jusqu'au bout de l'itinéraire :

> *« Si c'est une erreur de TAT, ils font livrer les produits par coursier. On a eu aussi le cas avec Chrono, on leur avait tapé un véritable scandale. C'était sur Rennes. Le client voulait être livré le jour même. Il a dû gueuler. On a parfois des clients très exigeants. »*

D'une manière générale, l'impossibilité d'avoir une certitude à propos du délai de livraison est définie comme un angle mort :

> *« En ce qui concerne les délais de livraison, nous n'avons pas de visibilité. »*

2. La réception du colis par le client

Il semble que la fonction du transporteur de livrer le colis à son destinataire n'est pas toujours assurée. D'après une personne interrogée, le problème s'est déjà posé avec les livreurs de Dilipack :

> *« Avec Dilipack sur Paris, j'ai eu un problème. Soit disant les livreurs ne trouvaient pas les destinataires des colis dans les bureaux de la Défense ou dans ce genre d'endroits. En fait, quand ils ont des colis à livrer dans les grandes tours et qu'ils sont en retard dans leur tournée, qu'ils ne peuvent pas se garer dans les couloirs de bus, ils ne prennent pas le temps de chercher. Ils ne les livrent pas. J'ai eu une période de 15 jours sur Paris où c'était une véritable catastrophe. »*

Pour un autre transporteur, c'est la délégation de la livraison à des sous-traitants qui est mise en cause. En effet, les *« louageurs »* n'auraient pas remis la marchandise aux mains des clients. Dans ce cas, la *« perte de contrôle »* du suivi des colis est invoquée pour expliquer ce fait. Notons également la perception négative pour cette interviewé du système des *« louageurs »* dans le domaine de la messagerie dont l'intérêt est de livrer le plus grand nombres de colis au détriment de la qualité de la livraison :

> *« S'ils utilisent des louageurs, c'est le top nul en messagerie. Mory TNTE, le jour où ils ont pris des louageurs, ils ont eu des problèmes. A la Celle Saint Cloud, ils avaient 90 tubes cathodiques à livrer, ils les ont laissés à côté de la décharge. Le problème des louageurs, c'est que plus ils en font, plus ils gagnent. »*

En ce qui concerne La Poste, la qualité du service de distribution peut être mise en cause. En effet, les livreurs invoquent le motif d'adresse erronée et ne livrent pas le colis :

> *« Dans notre secteur, deux fois dernièrement, des clients n'ont pas été livrés. La réponse de la Poste a été relativement longue à venir. C'était dans le 18ème et dans le 94. Dans le 18ème, ils disaient que l'adresse indiquée n'existait pas, le 1 Bd Ney n'existerait pas, et dans le 94, ils ont dit que le client avait déménagé. En fait, pour le 18ème, les camions n'ont pas de place pour se garer, et les livreurs ne veulent pas marcher 200 mètres. Mais dans ce cas, il n'y a pas d'avis de passage. Nous retrouvons le colis, parce que nous le retrouvons toujours, mais 15 jours après. Il y a un manque de sérieux de la distribution. »*

Il peut également arriver que les colis soient perdus, ce qui, pour cet informateur, ne paraît pas étonnant en période de fin d'année :

> *« Hier, on m'a signalé un colis perdu. Ça n'a rien d'exceptionnel chez les transporteurs. Si vous saviez comment c'est en fin d'année ! ! »*

Toutefois, la perte semble concerner les petits colis expédiés par La Poste, plus que ceux qui sont plus importants et qui sont confiés généralement à TAT :

> *« Les problèmes arrivent avec ce qui est distribué par la Poste, avec les colis légers. Pour les plus gros colis, c'est plus rare. Quand on livre un touret de 90 kg, on ne dit pas « je l'ai perdu ». »*

L'incertitude liée à la réception du colis concerne aussi son état. Il est en effet mentionné le cas où les colis arrivent détériorés lorsque D.C.E a fait appel aux services de La Poste :

> *« Nous avons eu quelques problèmes avec la Poste. Les clients se sont plaints de recevoir des colis éventrés. A Toulouse particulièrement, un client a reçu quatre colis éventrés. »*

Lorsque les colis ne sont pas livrés avec un emballage qui a été « retouché », le client n'a plus la garantie que le contenu du colis n'a pas été modifié depuis son départ. Il fait donc appel à D.C.E qui délègue un employé pour vérifier que la marchandise est intacte :

> *« Il arrive aussi que le client reçoive des colis qui sont scellés avec du scotch qui n'est pas le nôtre. Dans ce cas le client nous appelle pour que quelqu'un vienne constater. »*

Toutefois, la détérioration du contenu d'un colis reste rare dans la mesure où la marchandise livrée n'est pas *« trop fragile »* :

> *« (Est-ce que vous avez des problèmes de qualité, des colis qui arrivent écrasés ?)*
>
> *Ça arrive. Heureusement la plupart des choses qu'on expédie ne sont pas trop fragiles, sauf quelques composants. Les gaines en plastique, ça ne craint pas grand chose. On n'a pas de cristal. »*

3. Les litiges avec les transporteurs

D.C.E se trouve dans l'incertitude lorsqu'elle veut régler les litiges qui l'opposent aux transporteurs et qui concernent les retards de livraison et les pertes ou détérioration de colis pendant le transport. La principale cause de l'incertitude relève de l'absence d'informations dont dispose D.C.E quant aux éléments qui lui sont nécessaires pour retrouver la trace du colis. Par conséquent, l'entreprise ne peut pas anticiper une solution de remplacement à l'égard de son client :

> *« Je suis sûre qu'au centre de tri, ils doivent savoir ce qui est resté à quai. S'ils pouvaient faire remonter l'information pour qu'on puisse anticiper les problèmes, ce serait mieux. »*

Sur ce point, les pratiques des transporteurs sont différenciées. Pour cet informateur, TAT fournit rapidement les *« preuves de livraison »* qui permettent à D.C.E de démarrer une procédure de litige, alors que Dilipack ne donne pas facilement ces pièces :

> *« J'ai fait un fax daté du 31 mars pour Dilipack, une histoire de contentieux, et j'attends toujours la réponse. Avec TAT, j'ai les preuves de livraisons très rapidement, en 10 minutes. Ils envoient toutes leurs preuves de livraison à Tours, et elles sont scannérisées. Dès que*

j'obtiens cette preuve de livraison, je la donne aux agences pour leur donner du poids face aux clients. En général, ça calme. »

Les services de La Poste qui gèrent les contentieux ont plutôt tendance à intervenir après que la plainte du client soit parvenue à D.C.E :

« On est obligé d'attendre la réaction du client pour réagir. On sait très bien que dans certains départements, on aura du retard, mais on ne sera jamais prévenu. »

Par contre, il semble que *« d'autres transporteurs »* agissent avant que le client s'en aperçoive :

« Il n'y a pas d'aussi bonne réciprocité avec la Poste qu'avec certains transporteurs chez qui 8 fois sur 10, le problème est réglé avant qu'il se pose pour le client. »

Néanmoins, c'est TAT qui est dénoncé pour son fort taux de litige pendant la période d'été :

« Chez TAT, au mois dejJuillet août, c'est la folie. Le taux de litiges sur cette période là augmente. »

On peut relever une périodicité saisonnière des litiges avec les transporteurs qui, en période de fin d'année par exemple, connaissent une activité plus intense du fait de l'augmentation des commandes de certains produits de consommation.

D'autre part, la multitude des transporteurs à contacter en cas de litige semble être considérée comme un élément qui augmente la charge du contentieux. Un interlocuteur unique serait apprécié :

« Dilipack, TAT, Chronopost, Graveleau sont autant d'interlocuteurs. Cela représente une moisson d'informations. Il y a en moyenne deux litiges par transport. Il faudrait un interlocuteur unique. »

L'expérience passée, avec TAT, d'un interlocuteur privilégié, est un point positif pour cette autre personne interrogée qui souligne également l'importance de la fonction de *« régulateur »,* qui n'est désormais plus occupée :

« Nous avons TAT aussi, mais je pense que nous ne devrions plus travailler avec eux. On avait un régulateur, une personne qui travaillait chez nous qui nous connaissait bien, il était très bien. Maintenant, on change d'interlocuteur à chaque fois. »

V. LA LIVRAISON : LA CONFRONTATION DES TROIS ACTEURS (D.C.E, CLIENT, TRANSPORTEUR)

La livraison de la marchandise au client est l'étape finale de l'itinéraire. Théoriquement, D.C.E n'intervient pas à ce niveau de la filière, lorsque tout se passe bien, mais est sollicitée dans le cas contraire :

> *« En ce qui concerne la livraison, une fois qu'elle a été effectuée, si nous n'avons pas d'échos, ça veut dire qu'elle s'est bien passée. Si on a des échos, c'est que ça s'est mal passé. »*

D.C.E a affecté un service pour la réception des plaintes émanant des clients :

> *« Notre service de VPC, situé en haut, reçoit les plaintes. »*

Puis, selon les causes de la plainte (retard dans le délai de livraison, colis détérioré, erreur dans la préparation de la commande), D.C.E engagera différentes procédures.

A. Le retard de livraison : recherche du colis et procédure de litige

Lorsque le client n'a pas reçu sa marchandise à temps, il se manifeste auprès de D.C.E après un délai qui peut être variable :

> *« S'ils (les clients) n'ont rien reçu dans les délais attendus, ils envoient un fax aux vendeurs pour dire : « où est notre colis ? ». »*

> *« Quand au bout d'une semaine le client n'a pas reçu le colis, il nous appelle. »*

Les informations que demande le client sont la date d'expédition de la marchandise et le nom du transporteur :

> *« Il nous demande la date d'expédition ou la date de sortie du bon de livraison. »*

> *« Quand un client n'a pas reçu un colis, il demande par quel transporteur il est parti. »*

Il semble que la plainte ne remette pas en question l'appréciation du service de D.C.E qui ne «rejette » pas non plus la responsabilité sur le transporteur :

> *« C'est rare que les clients rejettent la responsabilité sur D.C.E. Mais on ne dit pas non plus « c'est encore la Poste ». »*

Dans un premier temps, D.C.E tente de *« faire patienter »* le client. Au-delà de trois jours, une procédure est entamée :

« Quand ils n'ont pas été livrés, on essaye de les faire patienter. On dit que la Poste a du retard, on a 10000 prétextes. Si le délai dépasse 72 heures, là il faut faire quelque chose. »

Avant d'engager une recherche, D.C.E tente donc de négocier avec les clients dont la réaction face au dysfonctionnement est variable :

« Ça dépend aussi de quels types de clients on a affaire. Il y a les excités, les compréhensifs. »

Toutefois, dans certains cas, les clients font preuve de tolérance :

« Mais s'il y a des circonstances exceptionnelles, les gens comprennent mieux qu'on ait du mal à les livrer à temps. »

Lorsqu'il n'est plus possible de faire attendre les clients ou bien lorsqu'ils se montrent pressants, D.C.E se charge de retrouver le colis et contacte le Call Center. D.C.E dispose d'une *« base de données qui permet de retrouver le numéro d'expédition »* qui est communiqué au Call Center qui est en mesure de *« confirmer l'adresse du client »*. D.C.E se reporte aussi aux informations qu'elle recèle à propos du type et du prix de la marchandise expédiée à chaque client :

« Pour retrouver ces colis, nous avons une base de données qui nous permet de retrouver le numéro d'expédition Dilipack ou Chrono. C'est un logiciel que nous avons développé nous-mêmes. Avant on avait un listing Dilipack, c'était une véritable horreur. Maintenant c'est plus simple, avec le numéro d'expédition, on peut tout retrouver. J'appelle donc le Call Center, et je donne le numéro d'expédition inscrit sous le code barres. Je leur demande de confirmer l'adresse du client. J'ai aussi une base qui fait état des stocks par rapport aux clients sur un autre ordinateur. Les informations qu'on a pour chaque client sont les produits expédiés et le prix de la marchandise. »

Parallèlement à cette démarche de recherche, D.C.E engage une procédure de litige à l'égard du transporteur quand le délai de livraison « vendu » n'a pas été respecté. En général, cette procédure est lancée à partir d'un retard de 24 heures. Cette informatrice souligne l'incapacité pour D.C.E de réagir à un retard inférieur. De plus, les cas de litige ne semblent pas réglés rapidement :

« Si les colis n'arrivent pas à temps, on ouvre un dossier litige quand les 48 heures sont dépassées. Mais si on est entre 24 et 48 heures, on ne peut rien faire. C'est dommage, on manque de moyens de pression. Pour la plupart des clients, quand un délai est dépassé, ce n'est rien. Mais le problème c'est que les services commerciaux de la Poste ont vendu une expédition en 24 heures en région parisienne. Le service litige ne fonctionne pas. J'ai beaucoup de dossiers en cours. J'ai envoyé beaucoup de lettres et on me donne des numéros de litige, mais ça s'arrête là. »

B. La non-réception ou la détérioration du colis : deux occasions de réajustement de D.C.E

1. La perte du colis

Si le colis finit, la plupart du temps, par être livré à son destinataire, il arrive qu'il soit perdu. Dans ce cas, D.C.E se retourne vers le transporteur pour obtenir le *« bon de livraison »* qui est la preuve qui sera présentée au client pour se décharger de toute responsabilité et obtenir le paiement de la marchandise :

> *« La preuve de livraison est absolument indispensable en cas de litige avec le client. S'il refuse de payer la marchandise, on peut toujours apposer le bon de livraison en lui disant qu'il l'a bien reçue. »*

Si le colis est perdu ou bien qu'il n'est pas retrouvé relativement rapidement (c'est-à-dire que D.C.E ne récupère pas la preuve de livraison), D.C.E envoie un nouveau colis au contenu identique qui est facturé au client qui aura un avoir au retour du colis initial :

> *« Nous relivrons et attendons le retour du colis disparu. Le client est refacturé et un avoir est établi au retour du colis. »*

Il arrive parfois que le colis soit simplement égaré après sa livraison. Dans ce cas, D.C.E stoppe l'établissement de l'avoir lorsque le bon de livraison est récupéré :

> *« La Poste livre des petits colis, ils ont mis dans un coin. Mais en général, ils s'en aperçoivent, et nous disent « on a bien retrouvé le colis, il était en bas ». Si on a la preuve de livraison, D. nous la donne. Il faudrait pouvoir les avoir très rapidement. Il faudrait l'avoir en 24 heures. Chez nous, il y a une procédure à respecter en cas de colis perdu. Si D. a la preuve de livraison, elle stoppe l'avoir. »*

Dans la mesure où D.C.E fait en sorte de réceptionner le colis égaré (afin de faire un avoir au client pour le rembourser de sa deuxième facturation), l'entreprise se protège des tentatives de fraude de clients qui déclarent ne pas avoir reçu le colis pour bénéficier d'un avoir :

> *« Si le colis ne revient pas ici, c'est que le client nous raconte des histoires. C'est arrivé qu'on livre deux fois le produit à un client, mais c'est rare. »*

Enfin, lorsque le client attend en urgence la marchandise qui s'est égarée, il devance la nouvelle livraison de D.C.E et envoie un coursier pour chercher la commande de remplacement :

> *« Un client, quand il est vraiment planté, envoie un taxi pour faire 100 km aller-retour. »*

Du point de vue de D.C.E, la responsabilité de la perte du colis n'est pas rejetée sur le transporteur. En effet, ce dysfonctionnement dans l'étape de l'expédition est l'occasion de la recherche des points de rupture de l'organisation de D.C.E. Ainsi, l'itinéraire du colis égaré est reconstitué afin de trouver le moment où a pu se situer l'erreur :

« En cas de colis perdu, on relivre le colis. Ensuite nous essayons de trouver où a pu se situer l'erreur en interne. Le directeur logistique et son collègue pistent le colis pour essayer de comprendre là où il y a eu problème. »

2. L'emballage défectueux

Nous avons vu que la détérioration du colis pouvait être imputée au manque de précaution pendant le transport. Toutefois, la dégradation du conditionnement peut être due à un défaut de préparation de l'emballage. En effet, les articles de poids doivent être bien *« calés »*, au risque d'endommager l'emballage :

« Ils (les colis) arrivent parfois éventrés ou explosés. Mais il y a aussi autre chose. On peut avoir un beau colis, et à l'intérieur, le calage peut ne pas être terrible. Les marchandises de poids, quand ça bouge, ça peut détériorer le carton, donc il est important de bien les caler.»

En cas de détérioration, l'erreur est avant tout recherchée au sein de D.C.E :

« Mais quand on sait que les colis arrivent éventrés, on cherche d'abord chez D.C.E où est le problème. »

On peut émettre l'hypothèse que cette attitude est une stratégie en terme de constitution de renommée auprès des transporteurs et des fournisseurs dont D.C.E tirerait bénéfice lors des négociations avec ces acteurs :

« Mais ici, quand il y a un problème avec le client, on ne renvoie pas la responsabilité sur le transporteur en disant : « c'est pas moi », on regarde d'abord chez nous quel était le problème. On a une politique du dossier en béton. Ça donne du poids pour avoir des arguments dans la négociation, que ce soit avec le fournisseur ou le transporteur. »

La mauvaise préparation de l'emballage peut également provoquer la détérioration du contenu du colis qui est signalée par le client qui constate les dégâts à la réception. Au sein de D.C.E, les références du bon de livraison permettent de retrouver les employés qui ont manipulé et conditionné la marchandise :

« Le problème arrive quand les pièces à l'intérieur sont explosées. Quand le client découvre le problème, il nous appelle, et nous avons un numéro d'affaires sur le bon de livraison qui nous permet d'avoir un accès direct à ses informations. On retrouve la trace des personnes qui ont travaillé sur ce colis. Par qui il a été saisi, à quelle heure, par quelle rafale. Qui a effectué la préparation, qui contrôle, qui emballe. »

La *« remontée des informations »* est alors primordiale pour que D.C.E rectifie ses procédés de conditionnement. Ainsi, ce retour d'information permet le suivi des colis, mais également l'anticipation et l'adaptation de l'emballage aux conditions particulières de transport. En effet, pour l'expédition dans certaines régions et à certaines périodes de l'année, les colis sont *« cerclés »* :

« Si on sait que les colis prennent tel chemin, on sait qu'il faut cercler les colis, sinon ils arrivent explosés. Dans telle région ou avec telle plate-forme, il faut faire attention. On a des régions et des dates. »

C. Le retour du colis : une reintegration dans le stock

Le service après vente est chargé de traiter les colis qui sont renvoyés à D.C.E par le client pour diverses raisons :

« Il y a trois raisons principales de retour d'un produit : sur-livraison, devancement de cadence, commande refusée. »

Le retour du colis est suivi par son intégration dans le stock de D.C.E. Dans ce cas, le produit fait l'objet d'une *« commande d'achat interne »* qui donne lieu au changement de son *« adresse »* et à l'établissement d'un *« avoir »* pour le client :

« Nous acceptons le retour, réintégrons le produit avec une commande d'achat interne, puis nous faisons un avoir au client. Nous n'avons pas assez de rigueur sur ce point, nous devrions être plus intransigeants. Il y a des produits back to back que nous ne devrions pas accepter. Un produit qui rentre en back to back, il a une adresse aujourd'hui, demain, il aura une adresse différente. »

En revanche, ce type de procédure, nécessaire sur le plan des relations commerciales, impose une contrainte à D.C.E sur le plan de l'espace de stockage :

« Il y a une personne qui travaille sur l'implantation en magasin, pour libérer de la place. Nous sommes proches de la saturation au niveau volume. »

VI. LES PERCEPTIONS DE D.C.E A L'EGARD DE LA POSTE

A. Les perceptions à l'égard de dilipack

Les services du Call Center sont appréciés de manière positive par la personne de D.C.E qui est le plus souvent en contact avec ses employés. La gentillesse des interlocuteurs et leur compétence sont soulignées :

> *« Au Call Center, les gens sont très agréables. Ils sont compétents par rapport à la base et aux infos qu'ils donnent. »*

Le « service après vente » donne l'impression d'une *« fiabilité de l'information ».*
La qualité de la traçabilité des colis grâce aux étiquettes est également appréciée :

> *« On est bien suivi grâce aux étiquettes. »*

Les points perçus de manière négative concernent la qualité de l'imprimante de Dilipack qui est jugée *« trop lente »* :

> *« L'imprimante (Dilipack) est trop lente. Et pourtant, on vient de changer le process, il y a de nouvelles étiquettes. »*

> *« Je crois qu'on aurait besoin d'imprimantes plus rapides. »*

D'autre part, comme nous l'avons évoqué, le manque de réactivité et d'anticipation de Dilipack en cas de problème de livraison est remarqué par rapport aux services offerts par d'autres transporteurs comme TAT par exemple, qui *« se débrouillent pour livrer ».* En outre, en cas de *« contentieux »* de D.C.E avec le client, TAT fournit plus rapidement les *« preuves de livraison »* que Dilipack.
Dans la mesure où Dilipack est un service associé à La Poste, une des personnes interrogées regrette que ce ne soit pas la même personne qui vienne chercher les colis, comme ce que fait le facteur. C'est alors le manque de *« proximité »* qui est dénoncé. D'autre part, un autre interviewé reproche à Dilipack son fonctionnement proche de celui de La Poste qui est perçu comme hiérarchique :

> *« Il manque juste quelque chose, quelqu'un qui prenne des initiatives sans en référer en haut. Mais c'est la Poste aussi, c'est comme ça que ça fonctionne. »*

Dilipack est néanmoins dissocié de la Poste de manière positive par cet interviewé qui constate une amélioration de Dilipack par rapport à Colissimo sur le plan du respect des délais de livraison :

> *« Et puis je trouve qu'il y a de nets progrès de Dilipack par rapport à Colissimo. Il y a une nette amélioration. Avec Dilipack, on a l'impression qu'il y a plus de rigueur, ils sont un peu plus dans les délais. »*

Le service plus « professionnel » des employés de Dilipack est également souligné :

> *« Je préfère Dilipack, parce que les gens sont formés pour leur métier, alors qu'avec Colissimo, ce n'était pas l'impression que j'avais. »*

« Dilipack est quand même plus pro que Colissimo. »

B. Les perceptions à l'égard de la poste en général

Les perceptions à l'égard de la poste en général sont positives. Pour plusieurs personnes interrogées, La Poste semble avoir évolué. Pour l'un, la qualité des services s'est améliorée, ce qui se traduit par une offre diversifiée de produits, comme des *«jolis timbres »*, *« des enveloppes pré-timbrées »*, des *« bons conseils »*, un meilleur accueil :

> *« Et puis la Poste a fait des progrès au quotidien. Même les guichetiers sont aimables maintenant. Vous vous rendez compte ? Dans le temps, les guichetiers blablataient entre eux, on avait l'impression qu'ils n'avaient rien à foutre du client. J'ai aussi l'impression que maintenant il y a moins d'attente. On a l'impression d'être un peu plus considérés. Ils donnent de bons conseils pour l'expédition, ils proposent des cartons spéciaux pour envoyer des bouteilles, c'est bien. Pour les fainéantes comme moi, ils proposent même des enveloppes pré-timbrées, et ils proposent aussi des jolis timbres. Je trouve qu'il y a beaucoup de progrès. »*

Pour un autre informateur, l'évolution de La Poste s'est faite dans le sens d'une adaptation de ses services aux demandes des entreprises sur le plan de la messagerie :

> *« On était amené à travailler en équipe, à passer des commandes de dernière minute. La Poste a su évoluer dans le même sens, toujours pour des petites commandes. »*

Ce changement s'est aussi opéré dans les *« mentalités »* des membres du personnel qui s'est traduit par une évolution du *« management »* :

> *« Les mentalités vont dans le sens de tout ça. Le chauffeur, les personnes du terrain comprennent mieux. Il y a eu un management changé là-dessus. C'est une progression logique de l'un et de l'autre. »*

La Poste bénéficie de l'image positive des services publics dont l'égalité des services pour tous est apprécié. En outre, La Poste inspire *« confiance »*. En effet, cet informateur ne met pas en doute la fiabilité de ses services :

> *« Moi j'aime bien la Poste, j'aime bien les services publics. On paye le même prix quel que soit l'endroit où on envoie son paquet. On n'a aucun problème de confiance. Si je n'ai pas mon courrier, j'aurais plutôt tendance à accuser ma concierge plutôt que la Poste. »*

La Poste est également appréciée pour la *« convivialité »* qui y règne, associée à une certaine efficacité en ce qui concerne le traitement des demandes d'informations :

> *« Ce que j'apprécie dans le système de la Poste, c'est qu'on obtient l'information très rapidement, il y a une certaine convivialité. »*

Sur le plan de l'efficacité des services de La Poste, l'importance de son *« réseau »* et le nombre élevé d'employés sont mentionnés pour expliquer le bon fonctionnement à l'échelle de l'ensemble du territoire :

> *« Il n'y a pas de tissu plus précis et plus irrigué que celui de la Poste. Il n'y a pas de tissu mieux que ça. Il y a énormément d'acteurs sur le terrain, c'est un service qui fonctionne. »*

Enfin, le « directeur logistique » de D.C.E semble être lié très fortement à La Poste malgré le démarchage des transporteurs concurrents :

> *« Je suis tout le temps démarché par la concurrence. Mais on a une fidélité historique avec la Poste. »*

Filière

Labopharma

INTRODUCTION

LABOPHARMA est un laboratoire pharmaceutique dont la production est expédiée à travers le monde. La particularité de cette filière réside dans le fait que LABOPHARMA a une activité de production-distribution de produits pharmaceutiques dont le transport est soumis à une législation particulière, tant en France qu'à l'étranger. Dans ce contexte, la notion de qualité signifie la conformité des médicaments sur le plan pharmaceutique, tout au long de leur itinéraire, de leur fabrication à leur consommation. A l'étape de la fabrication, les matières premières entrant dans la composition des médicaments sont soumises à des tests dont les résultats conditionnent leur utilisation dans la chaîne de fabrication de certains médicaments. La préservation de cette conformité pharmaceutique est une contrainte qui est répercutée sur les différentes étapes de l'itinéraire des produits. Ainsi, la chaîne de froid (qui est la condition de préservation de la qualité sanitaire des produits) ne doit pas être rompue lors du stockage et du transport de ce type de produits. Une autre contrainte est issue du contexte concurrentiel de LABOPHARMA avec d'autres laboratoires qui proposent le même type de produits. Ce système de contraintes se répercute donc sur le choix des transporteurs dont les compétences en matière de traçabilité, de délai d'acheminement et de garantie de livraison au destinataire font l'objet d'évaluation de la part de LABOPHARMA. Ainsi, LABOPHARMA dispose d'une « palette » de prestataires mobilisés selon l'adaptation de leurs services aux contextes locaux qui présentent des différences sur le plan des législations en matière d'importation et des réseaux de distribution.

Le système d'actions dans lequel se situe le choix des transporteurs par LABOPHARMA est ainsi sous contraintes de trois ordres : la préservation de la qualité sanitaire qui entre dans un cadre législatif, un contexte fortement concurrentiel en ce qui concerne des produits fabriqués par d'autres laboratoires pharmaceutiques, une diffusion internationale des médicaments. Par ailleurs, LABOPHARMA gère deux types de flux : la messagerie (composée principalement de colis de produits pharmaceutiques destinés à des professionnels de la santé et de produits périssables destinés aux employés des filiales implantées à l'étranger) et le courrier (lié à la gestion de l'entreprise et à la promotion de ses produits). L'activité de cette industrie pharmaceutique est répartie sur deux lieux en France : Paris qui s'occupe de la gestion et de la coordination de l'activité commerciale et la province qui est le lieu de fabrication et de stockage des produits. Des filiales sont implantées en Europe et en Asie, Afrique, Maghreb, Moyen orient.

I. L'ACTIVITE DE LABOPHARMA : FABRICATION, PROMOTION, DISTRIBUTION

A. Réception des matières premières, fabrication et contrôle des produits : la contrainte de l a conformité sur le plan pharmaceutique

L'activité de LABOPHARMA consiste à la fabrication et à l'expédition de médicaments en France (notamment à Edipharm qui est une pharmacie centrale qui reçoit les commandes des pharmacies) et à l'étranger, notamment dans les filiales LABOPHARMA de la CEE et dans différentes régions du monde, comme certains pays d'Afrique, du Maghreb, d'Asie et du Moyen Orient.

La fabrication de médicaments à partir de matières premières comporte plusieurs étapes : la première est celle de l'arrivée des matières premières, puis vient l'étape de production et enfin celle du conditionnement qui précède la phase d'expédition. Entre chaque étape du système de production, les produits sont soumis à un *« test de conformité »* dont les résultats conditionnent

le passage à l'étape suivante après une phase de stockage. Les matières premières proviennent de gisements appartenant à LABOPHARMA ou sont achetées à des fournisseurs.

Ainsi, à l'arrivée des matières premières, un premier test est effectué à partir d'un prélèvement qui sera analysé, puis elles seront stockées dans l'attente des résultats du test. Après la garantie de conformité délivrée par le laboratoire de contrôle de LABOPHARMA, les matières premières sont réparties dans les ateliers de production. Une fois les produits finis, ceux-ci sont de nouveau stockés pour être soumis à un second test avant d'être codifiés et enregistrés dans un système informatique. Chaque produit (qui fait partie d'un stock) est donc identifié par un numéro de lot qui figure sur sa vignette. Enfin, les produits sont conditionnés en *« caisse américaine »* avant d'être stockés dans des rayonnages, puis expédiés à travers le monde :

> *« Les matières premières arrivent. Il y a un prélèvement pour analyse, et elles sont stockées, en attendant le résultat du contrôle de conformité. Puis elles partent dans les ateliers, pour la fabrication des spécialités. Puis c'est l'étape de production, puis les produits finis sont stockés en attente des contrôles de conformité. Au niveau informatique, on ne peut pas disposer des produits s'ils ne sont pas passés par le test de conformité. Chaque produit a un numéro de lot, qui est celui indiqué ensuite sur la vignette. Tous les produits sont stockés sur informatique (système FIFO = first in, first out). Les produits sont ensuite conditionnés en « caisse américaine » selon des normes de hauteur pour le stockage dans les rayonnages. »*

L'instance « maîtresse » dans ce système de production est le laboratoire de contrôle dans les mains duquel passe les matières premières et les produits finis pour un test de conformité. Dans l'attente des résultats pour la poursuite de l'itinéraire des produits, ceux-ci sont stockés. La phase d'analyse est plus ou moins longue et varie entre trois et dix jours :

> *« Le labo de contrôle ponctionne des boîtes, le produit continue sa chaîne. Certains produits nécessitent 3 jours d'analyse, d'autres 10 jours.»*

Lors de ce deuxième contrôle, il arrive parfois que certains produits contiennent un surdosage du à une erreur de fabrication, qui nécessite la destruction du lot défectueux :

> *« C'est arrivé de mettre des lots à la poubelle, mais c'est rare. Il y a déjà les premiers contrôles sur la matière première. Il pourrait ensuite y avoir surdosage, mais c'est rare. S'il y a un doute, le produit est mis en quarantaine.»*

La fabrication des produits est donc soumis au respect de règles pharmaceutiques qui n'autorisent pas de marge d'erreur. Deux phases de contrôles certifient la qualité sanitaire des produits avant et après leur fabrication. Par ailleurs, certains des produits pharmaceutiques que LABOPHARMA commercialise sont fabriqués dans d'autres lieux. Par conséquent, en plus de la réception de matières premières, LABOPHARMA reçoit de la Sumatuline et du Decapeptyl, acheminés par camion frigo et stockés dans une *« salle spécifique »* :

> *« A part la Sumatuline et le Decapeptyl, tout est fabriqué ici. La Sumatuline est fabriquée dans le Sud de la France. On est alimenté régulièrement, ça arrive par camion frigo. On a une salle spécifique pour préparer ce genre de commandes. »*

B. *Une activité de promotion et de distribution : une gestion de la force de vente, des conditionnements adaptés aux destinataires*

En plus de la fabrication, LABOPHARMA se charge de la vente de ses produits, en France et à l'étranger, ce qui implique la gestion d'une force de vente et l'élaboration de stratégies promotionnelles. Deux manières de procéder ont été repérées. LABOPHARMA emploie des commerciaux qui présentent les produits aux professionnels de la santé ou répond directement aux demandes de ces derniers. D'autre part, la distribution auprès de clients individuels (médecins, pharmaciens) ou de « grossiste en médicaments » nécessite une diversité de conditionnement.
Sur le marché national, les commerciaux qui présentent les produits pharmaceutiques aux médecins sont dotés d'échantillons de produits et de documentation. Par ailleurs, les médecins peuvent s'adresser directement à LABOPHARMA pour recevoir des produits ou des informations. En ce qui concerne son marché international, LABOPHARMA est divisé en plusieurs services chargés des contacts avec une aire géographique. Les employées de LABOPHARMA sont en contact avec des représentants locaux. A titre d'exemple, un des services s'occupe de l'Afrique et des DOM-TOM. Au sein de celui-ci, une personne est affectée à l'Afrique et au Maghreb, une autre aux Antilles et à la Réunion et sont en rapport avec six représentants réparties sur ces quatre zones. Comme pour la France, en plus de l'expédition des médicaments, LABOPHARMA fait parvenir des échantillons de produits, de la documentation, des gadgets publicitaires et des papiers administratifs (*« documents d'enregistrement de médicaments »*) destinés aux ministères de la santé des pays destinataires. LABOPHARMA reçoit donc des demandes émanant de représentants, d'organismes ou de médecins concernant des échantillons de produits ou de la documentation. Une personne est chargée d'adresser la demande au service concerné selon la zone géographique de laquelle elle provient :

> *« Un représentant demande une documentation et un échantillon par exemple. En téléphonant, par fax ou par e-mail (messagerie interne). Ou c'est une demande directe d'un organisme qui veut des échantillons de médicaments. La réceptionniste sait qui s'occupe de quelle zone, et lui transmet la demande. »*

Un deuxième secteur d'activité concerne l'envoi des commandes de médicaments à plusieurs destinataires. Il s'agit d'Edipharm qui est une sorte de « grossiste » qui centralise les commandes individuelles émises par les pharmacies et les hôpitaux. Cette double destination des médicaments induit deux conditionnements différents répartis dans deux stocks distincts, l'un étant approprié aux hôpitaux et l'autre aux consommateurs individuels qui s'approvisionnent via les pharmacies :

> *« Sur la France on a deux secteurs : l'expédition des échantillons, documentations, pour les délégués, plus les demandes des médecins, quand la direction de Paris nous le demande. On alimente aussi les grossistes et les hôpitaux. On fait alors deux conditionnements, un conditionnement hospitalier, et un conditionnement public (avec des vignettes). Donc, on gère deux stocks, un stock grossistes, et un stock hôpitaux. »*

LABOPHARMA dispose de quatre sites en France répartis entre ceux de Paris qui gèrent la promotion et la distribution des produits du groupe et celui installé en province qui possède des stocks. De cette façon, lorsqu'une demande d'échantillons ou de documentation est reçue et transmise au service concerné, celui-ci envoie la documentation depuis Paris et s'adresse en province qui expédie les échantillons de produits au service demandeur ou bien directement au client :

« Les documents sont à Paris, mais les échantillons sont en province. Donc je fais venir des choses de province ou je leur demande de les envoyer directement, et ce sont eux qui font tout. »

L'activité de promotion et de distribution de LABOPHARMA implique l'expédition de documentation et de médicaments conditionnés en fonction du destinataire, distribués par les commerciaux et les représentants du laboratoire à l'étranger ou expédiés à la suite d'une demande gérée par les deux sites de l'entreprise.

II. ITINERAIRE DU COURRIER : LE CRITERE D'URGENCE DANS LE CHOIX DU TRANSPORTEUR

LABOPHARMA gère deux flux : du courrier qui concerne le fonctionnement administratif et la gestion de l'activité commerciale, et des colis pour l'expédition de produits pharmaceutiques.

Quotidiennement, dans ses locaux parisiens, LABOPHARMA reçoit et émet des informations sur supports papier, de nature différente (fax, lettre, mailings, documentation, appel d'offre…) dont le délai d'acheminement variable est fonction de l'urgence de l'information. Cette différence de degré d'urgence concernant la réception et l'émission donne lieu à l'utilisation de plusieurs transporteurs afin d'optimiser le rapport entre coût et délai d'acheminement dans la mesure où la rapidité du délai d'acheminement est proportionnelle à l'augmentation du prix du service. Ainsi, certaines informations sont envoyées ou reçues en envoi normal, alors que d'autres sont expédiées en express. La Poste est principalement utilisée pour les courriers.

A. La réception et l'emission de courrier en envoi normal : le partenariat avec la poste

La réception du courrier, dans les bureaux de Paris, se fait de deux manières : la remise, trois fois par jour par un agent de La Poste et la navette interne qui fait le lien entre les différents services. Le courrier, réceptionné au rez-de-chaussée, fait l'objet d'un premier tri à destination des services, puis au niveau de la direction, est pris en charge par l'adjointe au directeur qui « filtre » les informations. A cette circulation « ascendante » qui fait suite à la réception du courrier , s'ajoute une circulation en sens inverse (des bureaux à l'accueil) qui aboutit à l'expédition.

1. La gestion interne du courrier : distribution et ramassage dans les différents services

Le courrier expédié par La Poste arrive le matin et en milieu d'après-midi, voire trois fois par jour. L'agent de La Poste l'apporte à une personne des « services généraux » qui est chargée entre autres, d'opérer un premier tri du courrier selon les différents services de la société qui sont répartis sur quatre sites. Le type de courrier reçus par envoi normal est composé d'informations générales comme des mailings, des informations à propos de conférences, de produits, des *« offres diverses »*, des périodiques (comme *« Le quotidien du médecin »* et d'autres revues professionnelles). Il s'agit aussi de documents relatifs au fonctionnement de l'entreprise, envoyés par les banques, l'Urssaf, les fournisseurs (factures), les filiales de l'entreprise (les *« plis non urgents »* comme le journal interne des bureaux chinois) ; de demandes de partenariat (d'associations humanitaires par exemple), d'offres de candidature ou de demandes émanant de particuliers pour obtenir, par exemple, un médicament.
En plus de l'acheminement par La Poste, une partie du courrier provient de la navette interne qui circule entre les services et qui revient chaque matin à cette personne qui est la première à intervenir, au sein de LABOPHARMA, dans l'itinéraire du courrier :

> *« Le courrier général est traité par la personne qui travaille aux services généraux. Elle fait un premier tri, car on reçoit encore du courrier du centre de recherche (le centre de recherche a déménagé en banlieue il y a 1 an ½, et LABOPHARMA s'est installé dans ses locaux). Elle fait un tri, récupère ce qui nous concerne et le distribue dans les services. »*

Cette employée reçoit en premier le contenu de la navette de la société, puis le courrier apporté par un agent de La Poste. Après le tri, elle va déposer les plis dans les étages, dans des casiers situés sur les paliers, ce qui dure à peu près une demi-heure. Le volume de courrier quotidien est en moyenne d'une centaine d'enveloppes par jour. Il est réparti en trois arrivées, dont la première du matin contient la plus grosse quantité :

> *« Notre navette interne passe à 8h, et dépose le courrier. J'attends le courrier de la Poste, pour tout trier en même temps, et pour ne monter dans les étages qu'une seule fois (...)Je reçois 100 enveloppes / jour environ, le plus gros arrive à la première remise. On a une navette interne. Je remets dans les casiers de chacun. Le matin, ça me prend ½ h environ. »*

En fin de matinée et en milieu d'après-midi, cette informatrice récupère les nouvelles arrivées de courrier en provenance de La Poste, fait de nouveau un tri ainsi que la distribution aux différents étages, puis effectue la relève du courrier en partance pour La Poste ou destiné à la navette interne :

> *« A 11h, je monte s'il y a de nouvelles arrivées, et à 16h30. A 16h30, je récupère en même temps le courrier de départ pour la navette et pour la Poste. Dans le bâtiment, il y a le RDC et 2 étages, les casiers sont sur le palier de chaque étage. »*

Une fois le premier tri effectué par la personne qui se trouve au rez-de-chaussée et qui réceptionne les arrivées de courrier (La Poste ou navette interne), l'adjointe au directeur récupère tout ce qui est destiné au service de la Direction Internationale. Cette personne distribue le courrier aux responsables de secteurs qui possèdent une boîte aux lettres. A ce courrier en provenance de La Poste, elle ajoute des informations qui sont émises par le Directeur :

> *« Je reçois tout le courrier de la Direction internationale, sauf les propositions ciblées directement sur les responsables de secteur. (...) Je vais leur dispatcher leur courrier dans leur boîte aux lettres, avec les autres informations que le Directeur me donne pour eux. »*

Une certaine partie du courrier peut être renvoyée à l'expéditeur lorsqu'il s'agit de mailings qui ont été reçus en plusieurs exemplaires du fait de la pratique courante de *« revente de fichiers clients »* qui a pour conséquence l'inscription d'une même entreprise sur plusieurs fichiers :

> *« Avec les reventes de fichiers clients, on reçoit de tout. Parfois on reçoit le même mailing en 2 ou 3, un à moi, un au Directeur, etc. C'est un enfer, je passe ma vie à leur renvoyer. Je leur renvoie car je trouve que c'est du gaspillage »*

2. L'émission du courrier en envoi normal : l'affranchissement et la collecte perçue comme une contrainte de temps

Le contrat passé avec La Poste concernant l'utilisation de la machine à affranchir et la remise-collecte est perçu comme un gain de temps, qui néanmoins, a une contre partie jugée plus négative, puisqu'il met l'entreprise dans l'obligation d'effectuer le tri de son courrier avant la collecte. D'autre part, la machine à affranchir n'est pas adaptée à tous les types de papier et à l'augmentation circonstancielle du volume de courrier.

a) L'utilisation discontinue de la machine à affranchir

Le courrier des différents services pris en charge par La Poste est affranchi avec une machine de location dont le coût annuel est de dix-sept mille francs. Néanmoins, ce contrat de location va faire l'objet d'un changement en vue de l'obtention d'une autre machine et d'une balance pour un montant total inférieur, comprenant de surcroît une remise :

> *« La machine à affranchir revient à 17 000 F de location par an. Nous avons un contrat avec la Secap. Mais on va changer pour une machine, 8110 F pour la machine et 3977 F pour la balance. Ils nous font une remise de 15%. »*

Les termes du contrat de location ont fait l'objet d'une négociation entre notre informatrice, qui est décisionnaire, et les commerciaux de la Secap. Les propositions faite par le premier n'ont pas été satisfaisantes dans la mesure où elles ne s'adaptaient pas à l'organisation du travail de l'employée de LABOPHARMA. En effet, une imprimante reliée à la machine à affranchir semble inutile à ses yeux puisqu'elle note les affranchissements sur un cahier :

> *« J'ai vu 2 personnes de la SECAP, du même centre, la première n'était pas sympa. Elle voulait nous mettre une machine avec imprimante. Mais je ne vois pas l'intérêt. J'ai mon cahier que je remplis à la main. Ce n'est pas utile ici. Ce serait utile deux fois par an, au nouvel an et au nouvel an chinois. »*

D'autre part, un intérêt commercial explicite est perçu dans la proposition d'achat de la balance par un des commerciaux de la Secap. Cette « incitation à la consommation » ne semble pas justifiée par d'éventuels avantages par rapport au système de *« puce »* à changer en fonction des tarifs postaux :

> *« La SECAP voulait me faire acheter la balance. Avant, il y avait une puce qu'on changeait si les tarifs postaux changeaient. Mais maintenant c'est fini. C'est pour faire acheter les machines. »*

Du fait de la location de la machine à affranchir, La Poste accorde une remise de un pour cent sur les tarifs d'affranchissement, ce qui paraît trop peu pour cette interviewée.
L'utilisation de la machine à affranchir et la collecte par l'agent de La Poste ne s'applique pas à tout le courrier. Certains plis ne passent pas par la machine mais sont affranchis avec des timbres et sont portés directement au bureau de Poste :

> *« Pour les plis qu'on ne veut pas affranchir, on achète des timbres. Je me déplace au bureau de poste. »*

Par ailleurs, la machine à affranchir peut ne pas être adaptée à une certaine qualité de papier plus épais dont sont constituées, notamment, les enveloppes utilisées pour l'envoi des cartes de vœux. Par conséquent, l'affranchissement doit être fait à la main et les adresses inscrites sur des étiquettes autocollantes :

> *« Décembre et janvier, c'est la période des cartes de vœux, c'était l'enfer. Cette année, j'ai été obligée de tout faire à la main, car l'empreinte de la Poste ne tenait pas sur l'enveloppe*

(papier particulier). Quand il y a des enveloppes épaisses, je sors des étiquettes, que je colle. »

b) Le tri : une obligation contractuelle, une contrainte de temps

Après avoir ramassé le courrier dans les étages à plusieurs reprises dans la journée (à l'occasion de la distribution du courrier en provenance de La Poste), cette même personne se charge de l'affranchissement, qu'elle effectue un quart d'heure avant le passage à dix-sept heures de l'agent de La Poste qui fait la relève du courrier. Le contrat de collecte (au coût annuel de dix mille francs, avec cinq pour cent de remise) est souscrit depuis un an et demi et vient s'ajouter au contrat initial de remise. Ce service a été adopté pour éviter la perte de temps provoquée par le dépôt quotidien du courrier au bureau de Poste par un employé de LABOPHARMA :

« Un livreur de la Poste vient nous apporter le courrier, et récupérer le soir. Ce contrat est souscrit depuis un an et demi, depuis qu'on est ici. Avant, on avait uniquement un contrat de remise, mais on a trouvé que d'aller à la Poste tous les soirs nous faisait perdre trop de temps. Le postier collecte les plis le soir (courrier normal et recommandé), il passe juste après l'affranchissement, vers 17h ou 17h30. »

Le gain de temps est perçu de manière positive par la personne qui est chargée de la réception et de l'expédition du courrier :

« Avant j'allais porter le courrier à la Poste. Depuis que LABOPHARMA International est ici, on a un contrat de collecte. C'est beaucoup mieux, on peut faire d'autres choses. »

Le total des affranchissements quotidiens est noté sur un bordereau qui mentionne *« l'index du jour et le prix »* et qui, mensuellement, est passé dans la machine avant d'être transmis aux services de La Poste qui établissent une facture pour le paiement :

« Le total de l'affranchissement aujourd'hui est de 145,70 F. Je note sur un bordereau, l'index du jour et le prix, et en fin de mois je passe la feuille dans la machine, c'est un imprimé qu'on donne chaque fin de mois à la Poste. Et je pointe quand on reçoit les factures »

Une fois affranchi, le courrier est trié par destinations, comme ce qui est fait à La Poste (Paris, banlieue, province, étranger). Les différents paquets sont maintenus à l'aide d'un élastique puis posés dans un sac de La Poste. Cette tâche est perçue comme relativement lourde (surtout en cas de grosse quantité à expédier) par cette personne qui doit l'effectuer avant le moment de la collecte. Ainsi, le gain de temps dégagés par les services de La Poste va de pair avec une contrainte relative à la préparation du courrier.

c) L'impossibilité d'un accommodement entre acteurs pour alléger la contrainte de temps dans l'entreprise

La personne que nous avons interrogée souligne le peu de temps dont elle dispose pour affranchir et trier le courrier entre le moment où elle le ramasse dans les étages et celui de la collecte par l'agent de La Poste. Afin de consacrer plus de temps à ces tâches, cette employée a essayé de trouver un compromis avec l'agent de La Poste (et non au sein de LABOPHARMA afin que le courrier soit éventuellement prêt plus tôt), démarche qui s'est heurtée au refus de celui-ci du fait de l'organisation des collectes en tournée, qui ne lui permet pas de décaler le passage dans une des entreprises visitées, sous peine de créer un retard que l'on suppose préjudiciable aux acteurs qui se trouvent en aval (autres entreprises et La Poste). Faute d'arrangement possible et de caractère incompressible du temps nécessaire à la préparation du courrier, le seul moyen que détient notre informatrice est de dépasser de quelques minutes, lorsque la charge de travail le justifie, le temps dont elle dispose entre les contraintes qui sont avant et après son activité, ce qui ne semble pas apprécié par l'agent de La Poste :

> *« J'aurais bien aimé qu'ils passent un peu plus tard pour prendre le courrier, vers 17h30 ou même après. Je lui ai expliqué que je suis là jusqu'à 19h30. Mais il m'a dit qu'il a un circuit dans le quartier, et que ce n'est pas possible. C'est peut-être parce qu'ils font les boîtes (aux lettres en même temps). Des fois, je le fais patienter cinq minutes, très rarement, l'agent râle. »*

B. La réception et l'expédition de courrier et de colis en « express » : l'intervention des transporteurs privés

Alors que le courrier concernant la gestion et le fonctionnement de l'entreprise est expédié en envoi normal par La Poste, un autre type de courrier contenant des informations urgentes ainsi que des colis de fournitures de bureau sont acheminés par des transporteurs privés. Pour les envois à l'étranger (documentation et produits périssables), la garantie du délai et de la réception par le destinataire sont des critères de choix qui ont écarté le recours aux services de La Poste.

1. La réception de courrier en express : le mode d'acheminement des informations importantes et urgentes

Le courrier expédié en délai rapide contient des informations urgentes, comme un dossier de participation à un congrès ou importantes, comme un appel d'offres ou d'autres données *« plus ou moins confidentielles »*. Les informations urgentes peuvent aussi parvenir par télécopie. Si le fax est envoyé au standard, la standardiste prévient le destinataire de son arrivée grâce à un système de voyant lumineux qui relie le standard aux postes téléphoniques. Ainsi, un fax urgent sera récupéré par son destinataire qui aura été prévenu par une lumière verte allumée sur son téléphone :

> *« Lorsque le document urgent arrive au standard, on est informé par une lumière verte sur notre téléphone. La standardiste met un code qui signifie qu'il y a quelque chose d'urgent à venir chercher à l'entrée. Ca peut être un paquet ou un fax. Avec la lumière, on a moins de risque d'oublier. Je vais au standard le récupérer. »*

Les paquets reçus en express (c'est-à-dire d'un délai d'expédition de vingt-quatre heures) sont acheminés par des transporteurs comme DHL, TNT, UPS et La Poste avec Chronopost :

> *« On reçoit des paquets express DHL, TNT, Chronopost, UPS. Ils arrivent dans le courant de la journée. »*

Il semble que pour les délais les plus urgents, ce soit DHL qui soit utilisé :

> *« Si l'information est jugée urgentissime, elle arrive par DHL. »*

Des colis, contenant de la marchandise destinée au fonctionnement de l'entreprise sur le plan administratif sont reçus au standard, comme des fournitures de bureau (*« On va par exemple être livré d'un matériel de connexion entre les PC et la photocopieuse couleur »*), du matériel informatique ou des objets promotionnels (comme des parapluies). Ces colis ne font que transiter par le standard, qui est à l'accueil, pour ne pas l'encombrer (car leur présence ne semble pas compatible avec « l'image de marque » de l'entreprise) et sont récupérés entre autres par la personne responsable de la reprographie qui est également un *« homme de main »*. Celui-ci est chargé de la distribution des divers colis aux personnes concernées :

> *« Si c'est volumineux, on a un homme de main, qui est le responsable de la reprographie, qui nous aide à porter les choses lourdes. Il décharge également le standard des colis (pour ne pas que ça encombre et que ça ne soit pas beau pour l'accueil) »*

2. La nécessité de la fiabilité du transport : l'envoi en express à destination internationale

a) L'expédition du courrier

Ces mêmes transporteurs (DHL, UPS, TNT) sont chargés du transport international de courrier entre LABOPHARMA et ses filiales, qui peut être de la demande de documentation faite par un bureau local, l'envoi de contrat, de photos, des *« cahiers de campagne »* qui servent à l'activité de présentation des produits par les commerciaux auprès des médecins :

> *« On fait faire des books pour les commerciaux, pour qu'ils les présentent aux médecins lors de leurs visites. »*

En ce qui concerne les courriers urgents et à destination internationale, chaque émetteur se déplace et va le déposer dans les casiers mentionnant le nom de divers transporteurs (comme DHL, TNT) qui se chargent de l'acheminement en délai « express » sur le territoire national, mais surtout à l'étranger :

> *« Pour les courriers urgents, chacun va le porter (dans le bureau du courrier au RDC dans une pièce derrière l'accueil) dans une corbeille au nom du prestataire de service.»*

L'utilisation du transport en express pour l'expédition de courrier est justifiée par l'importance de la réception du courrier par le destinataire dans des délais prévus, du fait des enjeux commerciaux qui en découlent. C'est le cas pour la réponse à un appel d'offre émise par LABOPHARMA à l'attention d'un commanditaire. L'enjeu de la réception du courrier est précisément les possibilités d'accession à un marché. Par conséquent, du bon déroulement du transport du courrier dépend des enjeux financiers vitaux pour LABOPHARMA. Ainsi, l'arrivée de la réponse à l'appel d'offre après les délais imposés signifie la perte d'un marché :

> *« S'il y un retard d'un courrier urgent et s'il s'agit d'un appel d'offres, on peut perdre un marché énorme. Un appel d'offres, c'est par exemple tel gouvernement ou telle société d'Etat qui dit « je débloque tant de crédit pour une anti-bactérie ou un anti hypertension » et qui envoie ça à tous les laboratoires pharmaceutiques. Selon les pays, selon votre notoriété, votre réponse a plus de chances d'être retenue. Mais si elle arrive après l'heure, elle est perdue de toute façon. Quand on prend la peine d'utiliser un transport express, c'est pour une raison de délai et pour une question de fiabilité. »*

Si le courrier n'a pas de valeur marchande en soi (il s'agit de quelques feuilles de papier), les informations qu'il contient sont liées à des enjeux importants. D'autres types de documents doivent aussi bénéficier d'une certaine sécurité quant à leur transport du fait de leur caractère administratif ou de leur qualité utilitaire. L'exemple qui est cité par une informatrice (adjointe au Directeur) est la longueur du délai d'expédition d'un passeport dont la valeur marchande est infime au regard de son aspect utilitaire et absolument nécessaire dans toutes démarches administratives. Le retard de l'arrivée d'un passeport a finalement des répercussions sur les enjeux commerciaux puisqu'il a pour conséquence de perturber les modalités d'organisation du voyage d'affaire au cours duquel un contrat doit être signé. Le manque à gagner n'est pas alors chiffrable de manière précise mais est relatif aux efforts à déployer pour les démarches administratives et pour la nouvelle organisation du contexte de signature du contrat :

> *« Une fois, il a fallu envoyer un passeport en DHL, ça a mis 3 semaines. Un passeport c'est 500F,ce n'est pas cher mais c'est une gêne énorme. Ca retarde tout, la demande de visa, le voyage, les modalités du contrat qui devait être signé au cours de ce voyage, etc. On ne peut pas donner un coût du manque à gagner, c'est flou, mais il est là. »*

Le manque à gagner du retard dans l'acheminement d'un courrier peut aussi se mesurer en terme d'efficacité. En effet, lorsqu'il s'agit d'un document de travail qui ne parvient pas à temps à son destinataire dans le cadre d'une formation, celui-ci n'aura pas les moyens de se préparer et de tirer le bénéfice maximum de sa formation :

> *« Le manque à gagner existe aussi si c'est un envoi d'un programme à une personne qui doit travailler dessus. C'est une perte de temps. Le papier en soi, ce n'est pas gravissime, mais la personne ne sera pas prête pour sa formation par exemple. »*

En plus de l'assurance de la réception du courrier dans les délais prévus, le transport en express offre plus de garantie en ce qui concerne l'état physique des lettres à l'arrivée. En effet, les transporteurs fournissent leur propre conditionnement pour le courrier, ce qui permet de le protéger des dégradations dues aux manipulations qu'il subit pendant son transport :

« Il nous arrive parfois des plis totalement arrachés. L'emballage plastique du transporteur assure une sécurité. »

Il semble que la fiabilité (c'est-à-dire la certitude que le courrier va arriver à bon port et en bon état dans les délais prévus) est un critère de qualité et un signe de confiance à l'égard des services d'un transporteur.

b) L'expédition internationale de colis : la contrainte de la législation et l'incertitude quant à la réception par le destinataire

Les colis envoyés en express à l'étranger ne le sont pas tant pour la rapidité du délai que pour la garantie de réception. En destination de la Chine, par exemple, certains produits comme des articles de papeterie, sont plus susceptibles d'être volés pendant leur transport en *« courrier normal »* que s'ils sont acheminés par un transporteur privé qui ne peut néanmoins échapper à toute tentative de vol :

« En Chine, ils n'ont pas grand chose en papeterie, donc on envoie de la papeterie. Si ça part en courrier normal, ça n'arrive pas (vol). Même avec les transporteurs il y a du vol. »

Ces colis, contenant des produits de consommation ne font pas partie des marchandises habituellement traitées par le service logistique de l'entreprise puisqu'il s'agit de supports à des opérations promotionnelles internes. Toutefois, le choix du transporteur adéquat se fait grâce à la mobilisation des connaissances du marché du transport international. Ainsi, dans le cadre d'une promotion de la francophonie au sein des employés des filiales étrangères, des cadeaux sont envoyés à ceux qui apprennent le français, soit environ deux cents personnes. Il s'agit souvent de denrées alimentaires, comme en ce moment, une boîte « Hédiard » remplie de produits « typiquement français » :

« On fait une opération « francophonie », depuis 2 ans on a proposé à nos employés locaux d'apprendre le français. Le directeur a lancé cette opération pour créer des liens. LABOPHARMA prend la formation en charge à quasi 100%, et régulièrement on leur fait envoyer quelque chose de typiquement français, pour maintenir les liens, et qu'ils n'oublient pas leur formation (cachou, sucette, organiseur de bureau). Actuellement, c'est une boîte en fer de Hediard en forme de maison, contenant un échantillonnage de produits français : des nougats de Montpellier, des biscuits bretons, de la confiture, du miel. On a 200 inscrits, ça fait un volume énorme à envoyer. »

Dans le cas de l'expédition internationale de produits alimentaires, la législation concernant l'importation varie selon les pays. Si pour certains pays, il est exigé à la douane des documents certifiant l'origine des produits, pour d'autres, la liste de produits autorisés varie. En tout état de cause, le passage de la douane reste une phase délicate dans l'itinéraire international du colis de denrées alimentaires. Dans ce contexte, LABOPHARMA fait appel à un transporteur qui semble savoir gérer ces difficultés et subtilités administratives. DHL est en effet qualifié de *« résistant face aux douanes »*. En effet, la Pologne, la Malaisie et la Roumanie ne sont pas des destinations faciles pour l'expédition de produits périssables :

« Pour la douane, on passe par DHL ou par un transporteur qualifié, assez résistant face aux douanes. Notre service logistique est déjà en relation avec toute sorte de transporteurs. On sait à qui faire appel. (Dans le cadre de l'opération « francophonie) Je suis responsable de ça, de la réception des cadeaux dans les zones. C'est la personne au service logistique de province qui s'occupe de les envoyer. Les modalités changent selon les douanes, et selon les moments. Par exemple ils disent « pas d'alcool et pas de produits frais mais OK pour les conserves » et deux mois après, le texte change. Pour la Pologne, ça coince pour des raisons de douane. Pour la Malaisie aussi, et pour la Roumanie, parce que ce sont des denrées alimentaires. Si on ne veut pas faire des dossiers épais comme ça. Ils demandent l'origine des produits, c'est impensable (composition, certificat de conformité, de non toxicité, etc.) »

Un des moyens de déjouer l'obstacle de la douane est d'adresser individuellement le colis, à une adresse privée. Mais la réception du colis par son destinataire est la phase de l'itinéraire qui recèle la deuxième incertitude. En effet, dans certains pays, la livraison d'un colis chez quelqu'un n'induit absolument pas que celui-ci le reçoive effectivement. Il semblerait que l'utilisation des services de La Poste, notamment en Malaisie, soit associée, par des personnes qui en ont fait l'expérience, à la quasi certitude de la non réception du colis par son destinataire :

« Pour la Pologne, la Roumanie, la Malaisie, la Lettonie et la Biélorussie, ce n'est pas possible (de passer la douane). Donc on demande à chaque bureau s'il est possible d'envoyer chacun des colis à chaque adresse personnelle. De Malaisie, on me répond que si on envoie par la Poste, elle pense que ça n'arrivera jamais. »

Afin de ne pas se heurter aux obstacles lors du passage de la douane, il semble qu'une autre solution consiste à mentionner le nom du destinataire sur le colis et à l'envoyer à l'adresse de son lieu de travail par les services de DHL. Cette manière de faire résulte d'une connaissance des contraintes et des incertitudes propres au transport international ainsi que des stratégies des transporteurs pour y faire face. L'objectif de l'expéditeur (LABOPHARMA) étant de faire parvenir un colis de denrées alimentaires à un particulier sous la contrainte de la législation relative à l'importation de produits alimentaires ainsi qu'avec l'incertitude concernant le passage en douane et la réception effective par le destinataire, il est nécessaire de mettre en place une *« tactique »* :

« (La personne avec laquelle nous sommes en contact en Malaisie) conseille d'essayer par DHL, nommément à chaque personne, mais à l'adresse du bureau. En utilisant cette tactique, on pourrait passer à travers les douanes. »

Il apparaît que du point de vue de LABOPHARMA, La Poste offre un service valable pour le courrier régulier. En revanche, lorsque les conditions de transport présentent des particularités (envoi à l'étranger, passage de la douane, problème de distribution), les transporteurs privés semblent garantir l'acheminement et la réception du colis par son destinataire.

III. LE TRANSPORT DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES : LES PROCESSUS DE CHOIX DES TRANSPORTEURS

Le premier type d'envois reçu et expédié par LABOPHARMA est composé de courrier et de colis relatifs au fonctionnement et à la gestion de l'entreprise (incluant la promotion des produits pharmaceutiques, la prospection commerciale, des actions de communication interne). Nous avons vu que l'importance du contenu des envois détermine l'acheminement en envoi normal par La Poste, ou en express par des transporteurs privés. Par ailleurs, pour les envois en international, le choix du transporteur se fait en fonction de la garantie offerte en matière de délai et de distribution.
Le second type d'envois de LABOPHARMA concerne la distribution des produits pharmaceutiques.
Pour l'acheminement de ce flux, le choix des transporteurs est fait selon un arbitrage entre les besoins de LABOPHARMA en matière de transport, prenant en compte le type de produits envoyés, le destinataire, le délai d'acheminement et les compétences des différents transporteurs. Ainsi, le choix du transporteur résulte d'une connaissance des ressources de chaque pays destinataire en terme d'infrastructures et de lois régissant l'importation ainsi que d'une évaluation des différents transporteurs dans ces contextes particuliers. Nous allons voir que le choix d'un transporteur pour un marché peut être remis en question et remplacé par un prestataire jugé plus efficace. Ainsi, l'histoire des rapports entre LABOPHARMA et les transporteurs fait apparaître une succession d'expériences avec différents prestataires dont l'objectif est la recherche du meilleur rendement dans un système de contraintes propres à l'activité de LABOPHARMA.

A. Les contraintes du transport de produits médicamenteux

Les contraintes du transport de médicaments sont de deux ordres. La première relève de la nature même des produits, dont certains nécessitent un maintien des conditions de conservation durant le transport, et qui sont soumis à une réglementation. La deuxième est liée au contexte de concurrence qui est plus ou moins fort : des produits distribués par plusieurs laboratoires subissent une forte concurrence contrairement à un produit dont LABOPHARMA détient le monopole. Ces contraintes se répercutent sur les exigences à l'égard des prestations des transporteurs. Ainsi, les critères de choix porteront sur la traçabilité et le respect des délais de livraison. Dans ce contexte de contraintes (institutionnelle et concurrentielle), LABOPHARMA tente de limiter, de manière contractuelle, les incertitudes liées au transport, relatives à la préservation de la qualité des produits et au règlement des litiges au moment de la livraison.

1. Répercussion de la contrainte législative concernant les médicaments sur le transport : l'exigence de traçabilité

Le transport de produits médicamenteux est soumis à des contraintes législatives qui concernent également la conservation durant le transport. Ainsi, la Somatuline est un produit qui nécessite d'être maintenu à une certaine température de son arrivée à LABOPHARMA jusqu'à sa mise sur le marché. Le transporteur doit donc être apte à assurer des conditions de stockage respectant ces contraintes de température lorsque le temps de transport dépasse les 48 heures du délai de conservation assuré par l'emballage isotherme effectué par LABOPHARMA. C'est Jet Service qui semble le plus adapté aux exigences en matière de délai et de réactivité en cas de dépassement de celui-ci. En effet, le transporteur réagit au non-respect du délai d'acheminement en proposant des conditions de stockage appropriées :

« On a mis sur le marché la Sumatuline qui est un produit qui demande une mise sur le marché à température dirigée. Le délai de Jet nous convenait. La marchandise part le soir, elle arrive le lendemain avant 13h. En cas de problème, Jet peut stocker en frigo. Quand nous expédions la Sumatuline, nous assurons une conservation de 48h avec des pochettes isothermes. Si Jet a un souci, on sait que notre produit peut être maintenu. »

Sur le marché national, en plus du maintien d'une certaine température afin de garantir la qualité des produits, des exigences sont imposées par l'Agence du Médicament concernant la traçabilité des médicaments. LABOPHARMA est donc soumis à une contrainte d'ordre législatif qui impose le suivi du produit jusqu'à sa destination. Ainsi, tout problème de transport ou de livraison doit être connu de LABOPHARMA qui est responsable de ses médicaments dont la perte induit une *« amende »*. Cette contrainte à laquelle LABOPHARMA est soumise est répercutée sur ses exigences à l'égard de ses transporteurs. En effet, LABOPHARMA demande au transporteur, une *« attestation »* justifiant la destruction du colis en cas de dégradation de la marchandise durant le transport. Par ailleurs, la traçabilité des produits est nécessaire puisqu'il peut arriver qu'un défaut de fabrication soit détecté sur un lot après son expédition aux pharmacies, via Edipharm, ce qui requiert impérativement de retrouver ces produits défectueux afin de les retourner à LABOPHARMA :

« On doit toujours retrouver les colis, sous peine d'amende. Si un colis est détruit, ou broyé, on demande au transporteur une attestation, comme quoi les boites ont bien été détruites. Si on voit un problème par le contrôle qualité après l'expédition, on demande de rapatrier la marchandise. Les grossistes demandent aux pharmacies, ils rapatrient les boites, et ça revient à LABOPHARMA . C'est strict. Même si dans les produits de LABOPHARMA, il n'y a pas trop de produits dangereux. »

On comprend alors que l'exigence de traçabilité est imposée par la nature des produits qui font l'objet d'une réglementation particulière :

« Comme ce sont des produits pharmaceutiques, on ne peut pas laisser dans la nature ces produits. »

Ainsi, un critère de choix à l'égard du transporteur concerne l'efficacité des moyens mis en œuvre pour retrouver la trace du produit en cas de non réception par le destinataire. La Poste semble ne pas avoir donné satisfaction sur ce plan alors que Jet a fait preuve de compétence dans ce domaine. En effet, un *« service téléphonique d'assistance »* assure la recherche de produits qui n'ont pas été livrés dans les délais et permet de préciser la place du produit dans son itinéraire. En plus de cette traçabilité, Jet montre une certaine réactivité puisqu'après avoir retrouvé les colis, il assure également leur livraison en tenant compte du souhait de LABOPHARMA :

« Jet a un service téléphonique d'assistance. Numéro Vert Exelist, où vous pouvez demander des recherches. On vous dit le colis se trouve à tel endroit. Ils prennent en compte nos desiderata ensuite, si on veut que le colis soit livré en urgence, ou présenté le lendemain. Jet a une traçabilité du produit que la Poste n'a pas. Avec la Poste si le colis arrive c'est très bien. Mais s'il n'arrive pas, on n'a pas de recours jusqu'à présent. »

Il semble que la fragilité des colis ne soit pas une forte contrainte en comparaison avec la traçabilité étant donné que les emballages sont adaptés à chaque type de produit :

> *« En ce qui concerne la fragilité des produits, il n'y a pas de contraintes trop fortes, car on a des caisses américaines conçues en fonction du produit. »*

2. La contrainte de temps dans un contexte de concurrence : l'exigence du respect des délais par le transporteur

En plus des contraintes propres à la nature des produits fabriqués et expédiés, LABOPHARMA supporte la contrainte due à la situation de concurrence entre laboratoires pharmaceutiques. En effet, LABOPHARMA est aussi sous contrainte de temps dans la mesure où l'entreprise doit faire face à l'urgence d'une commande de la part d'un pharmacien qui est susceptible de s'adresser à un autre laboratoire en cas d'attente trop longue. La réactivité et la rapidité de LABOPHARMA sont des exigences à maintenir afin de ne pas perdre de clients lorsque le produit commandé est disponible aussi chez un autre fournisseur. Cette contrainte de délai est en revanche moins importante lorsque LABOPHARMA est le seul fabricant à le produire :

> *« Si quelqu'un appelle « il me faut tel produit pour telle date », je suis obligée de passer l'information dès ce soir. On est obligé de donner une image de rapidité. Le demandeur sinon s'adresse à un autre labo. Dans le cas du pharmacien à Lyon, dans son argument il disait « la dernière fois ça s'était bien passé ». Pour le Decapeptyl, c'est un produit de pointe, s'il y a une ordonnance avec ça, il n'y a que ce produit. Mais par exemple si on est en gastro-entérologie, il peut aller chez le concurrent. Si on traîne, le pharmacien s'adresse à quelqu'un d'autre. »*

3. L'imposition d'un cahier des charges aux transporteurs : maîtriser l'incertitude

L'ensemble des contraintes en matière de transport de produits médicamenteux entraîne la répercussion, auprès des transporteurs, de recherche de garantie de la part de LABOPHARMA. Si, jusqu'à maintenant les rapports entre les partenaires se sont établis en de bons termes, LABOPHARMA souhaite contractualiser les différentes étapes du transport et de la livraison afin de ne plus être soumis à des incertitudes dont l'entreprise paye les frais en cas de dysfonctionnement. Ainsi, l'exigence de *« qualité »* (qui signifie la livraison au destinataire de produits conformes sur le plan pharmaceutique) fait l'objet d'un *« cahier des charges »* auquel doivent se tenir les transporteurs qui fait état de normes concernant les modalités de transport et de livraison comme l'utilisation de palettes, les délais de chargement et de déchargement ainsi que des règles en cas de litige :

> *« On est en train de refaire notre cahier des charges transport en fonction de l'assurance qualité. Il y a des normes qui n'existaient pas auparavant. Nos transporteurs travaillent bien, sinon on ne travaillerait pas avec eux. Mais il est nécessaire de préciser certaines choses.*

C'est nous qui avons décidé de revoir notre cahier des charges transport. Des exigences nous sont imposées par l'agence du Médicament. J'imagine qu'il n'y aura pas de modifications importantes. Mais rien n'était bien écrit jusqu'à présent. Par exemple les livraisons sur palette ou non, sur palette filmée, les délais de chargement / déchargement, les règles par rapport à un litige. »

Ce cahier des charges imposé aux transporteurs fait l'objet d'un accord entre LABOPHARMA et les grossistes qui font partie des destinataires de leurs médicaments Les termes du cahier des charges se distinguent des règles habituelles du transport. Le transporteur LABOPHARMA et le client s'entendent sur certaines obligations de conditionnement lors du transport et de la livraison (livraison ou non par palette, nombre de colis par palette) ainsi que sur le temps dont dispose le destinataire pour émettre une réserve quant à la conformité de la livraison. Habituellement, la réclamation se fait au moment de la livraison, norme que le cahier des charges contre par une règle stipulant que le destinataire a un délai de trois jours pour émettre des réserves. La contractualisation sous forme de cahier des charges a pour objectif de contrôler le déroulement du transport et de la livraison, afin d'assurer auprès du destinataire les conditions de la garantie de la conformité pharmaceutique des produits. Le transporteur est donc soumis à un accord entre l'émetteur et le récepteur des marchandises qu'il véhicule:

« Par exemple un grossiste qui a une réception à la palette, il y a un accord interne entre le transporteur, le client et nous-mêmes : livraison à la palette, tant de colis par palette. Il émarge le bordereau à la réception. S'il y a une casse sur une palette, le client ne le voit pas tout de suite. Il a un délai de 3 jours pour envoyer une réclamation. Mais dans les règles de transport, il faut émarger et émettre les réserves en même temps. Donc il y a eu des accords, mais il faut remettre tout ça bien à plat. On travaille avec 3 principaux grossistes (OCP, SERP et IFP). On peut prendre contact avec eux, et rédiger un cahier des charges. »

B. le transport national : les compétences de la poste mises à l'épreuve

Nous avons vu que les exigences de LABOPHARMA à l'égard des transporteurs entrent dans le contexte d'une réglementation relative aux produits pharmaceutiques et qu'elles privilégient la traçabilité du produit et la rapidité de livraison :

« Les critères de choix d'un prestataire : rapidité livraison, traçabilité du colis, et si en plus au niveau du tarif c'est positif, c'est parfait. Mais si à prix égal un prestataire offre un plus au niveau de notre suivi colis, on opte pour le suivi colis. »

Dans ce cadre, les services de La Poste ne semblent pas compétitifs et ont été abandonnés au profit d'autres transporteurs. Néanmoins, dans certains pays, La Poste reste le service le plus adapté à des contextes nationaux dans lesquels les transporteurs privés sont totalement inefficaces.
Une informatrice se souvient du passé de LABOPHARMA avec La Poste il y a une vingtaine d'années. Elle mentionne l'importance des documents à remplir pour accompagner l'expédition d'un colis. D'après elle, *« le système très lourd »* semble avoir été d'actualité jusqu'en 1995, date où LABOPHARMA a eu recours à Chronopost. Néanmoins, ce service proposé par La Poste n'a pas empêché LABOPHARMA de lui substituer des transporteurs privés :

« Avant, j'ai travaillé pendant 20 ans au service international de LABOPHARMA. Il y a 20 ans, quand on expédiait à l'international, il n'y avait aucune sécurité. A l'époque, on expédiait beaucoup sur l'Afrique et les DOM TOM. Avec le Colis Postal Avion. Il y avait une lourdeur au niveau de la gestion des expéditions, pour un colis, il y avait 3000 liasses ! Il ne fallait pas dépasser un certain poids, en fonction de la valeur, ça je comprends. Mais il fallait remplir autant de liasses que de colis, puis coller les étiquettes sur les colis, c'était un système très lourd. En 95, c'était encore très lourd. Quand on demandait le remboursement, il y avait des papiers à remplir, c'était infernal. C'est pour ça qu'on a été ailleurs. Sauf quand Chronopost est arrivé. »

Si, pour les envois en France, comme nous l'avons vu, La Poste est chargée de l'acheminement du courrier, la messagerie fait l'objet de contrats avec des transporteurs, tant pour les expéditions à destination de la France qu'à l'étranger. LABOPHARMA a déterminé le choix de ces transporteurs en fonction du poids de ses colis et de l'implantation géographique des prestataires. Jet Service est chargé de l'acheminement des colis entre 0 et 10 kg, la Sernam, de ceux qui pèsent entre 10 et 50 kg et deux transporteurs de la région de Dreux se sont vus attribués un secteur (résultant du partage de la France en deux secteurs) pour le transport des colis de plus de 50 kg. Il semble que cette répartition est en vigueur depuis la fondation de LABOPHARMA. La modification principale est récente et concerne l'abandon des services de La Poste pour la messagerie de moins de 10 kg au profit de Jet Service, après avoir travaillé avec Chronopost :

« On a coupé la France en 2 secteurs, entre Herbert et TRB. La politique de la maison est qu'on travaille avec les sociétés de la région. C'est bien, car nos transporteurs sont proches, les 2 sont basés à Vernouillet (à côté de Dreux). Ca fait pas mal de temps qu'ils travaillent avec nous. Cela a commencé avec le fondateur. »

Il apparaît donc que l'abandon des services de La Poste résulte d'une expérience insatisfaisante, principalement en ce qui concerne le délai d'acheminement, qui n'était pas assez rapide. Le passage de La Poste à Jet Service ne s'est cependant pas fait directement puisque, selon cette personne du service « expéditions France », LABOPHARMA a eu recours à Chronopost dès sa mise sur le marché. D'après elle, les mouvements de grève qui ont freiné l'activité de Chronopost sont à l'origine du choix d'un transporteur privé :

« Nous ne travaillons pas avec la Poste. C'est la société qui en a décidé. Jet Service livre à J+1, pas la Poste. On a travaillé avec Chronopost quand Chronopost est arrivé sur le marché. Je ne sais pas pourquoi ils ont modifié, probablement à cause des grèves. Je ne sais pas pourquoi la société a choisi Jet plutôt qu'un autre prestataire. »

Toutefois, les transporteurs privés ne semblent pas à l'abri des mouvements sociaux. Dans le cas de la grève des camionneurs de 1997 qui a paralysé le transport routier, LABOPHARMA s'est retourné vers Chronopost afin de ne pas tout miser sur un seul transporteur car il semblerait que Chronopost ait été moins touché par l'action des camionneurs que ne l'a été Jet Service :

« Chronopost, ici je l'utilise un peu. On travaille avec Jet Service pour la France. J'ai utilisé Chrono quand il y a eu la grève des camionneurs en 97, pour ne pas mettre tous les œufs

dans le même panier. Si en 96 c'est Chrono qui a été bloqué par les routiers, en 97, ça semble plus être Jet Services. (Pourquoi ?) Jet Services a peut-être une image de marque plus importante, les transporteurs le bloquent peut-être plus. Chrono a peut-être dû jouer sur l'anonymat de leur camionnette. »

Chronopost peut également être utilisé « en plus », c'est-à-dire après le dernier passage de Jet Service à 16 heures. Dans ce cas, il faut amener soi-même le colis ou le pli au bureau de Poste :

« J'utilise Chrono aussi si j'ai une commande après 16h, après le dernier passage de Jet. Je prends mon colis et je l'amène à la Poste. Ou même un pli. »

On peut dire que si les services traditionnels de La Poste ont été laissés de côté, l'utilisation occasionnelle de Chronopost permet un ajustement de l'activité de LABOPHARMA aux imprévus. D'autre part, l'organisation des services de La Poste offre un avantage sur le plan de la livraison, par rapport à Jet Service qui semble perçu comme plus efficace pour la garantie d'un acheminement à J+1. En effet, La Poste livre directement chez le client, permet le dépôt de colis en boîte postale et fonctionne le samedi alors que Jet Service ne travaille pas le week-end et ne dispose pas de boîte postale. Ces avantages offerts par le service public sont perçus comme une *« souplesse »* :

« L'avantage, c'est que la Poste livre la marchandise chez le client. Il y a plus de souplesse que Jet Service, c'est un système qui permet plus facilement aux délégués de récupérer leurs marchandises, ils peuvent aller le samedi. De plus, les délégués ont parfois des boites postales, et les autres transporteurs ne livrent pas en BP. »

C. le transport international : l'abandon des services de La Poste

Sur le plan du transport international, la messagerie n'est plus confiée à La Poste. En effet, les délais de livraison sont jugés trop longs et la garantie de livraison n'est pas assurée dans la mesure où l'efficacité de La Poste dépend de la qualité du réseau postal du pays qui n'est pas égale en zone urbaine et rurale :

« La Poste tout court, on a écarté, car les délais sont plus longs. Varsovie ça va, mais si c'est une petite ville isolée… Il faut qu'on soit sûr que la distribution dans le pays de destination soit bonne, et sûr que les autres villes que la capitale soient desservies. La Poste ne confirme pas les délais, et ne garantit pas la livraison. »

L'incertitude relative au délai de transport ne semble pas disparaître avec l'envoi de documentation « en express ». En effet, le délai de distribution varie selon les pays, ce qui ne garantit pas l'arrivée simultanée de la marchandise et de la documentation qui l'accompagne :

« Le système express doit nous assurer des délais tels que les documents arrivent au moins avec la marchandise. Or sur certains pays, en express, c'est 4 ou 5 jours. Si la marchandise part aujourd'hui (vendredi), la doc va partir lundi ou mardi. Si en express elle arrive le lundi de la semaine d'après, ça fait près de 10 jours que la marchandise est partie. »

Ainsi, la dépendance des prestations de La Poste des réseaux de distribution des postes étrangères ne permet pas la satisfaction des exigences de LABOPHARMA en matière de respect des délai d'acheminement et de garantie de livraison.

1. La politique commerciale de LABOPHARMA à l'égard des transporteurs : l'évaluation des avantages comparatifs entre Chronopost, DHL et TNT

La Poste offrant un service ne répondant pas aux exigences de LABOPHARMA, le choix de prestataires différents a été nécessaire et s'est fait selon une politique commerciale. En effet, à la multiplicité de transporteurs, il est préféré quelques transporteurs qui seront chargés d'un volume important, ce qui permet à LABOPHARMA de *« négocier de meilleurs contrats »* :

> *« La politique est d'avoir le moins de prestataires possibles, pour négocier des meilleurs contrats (du fait du volume). Chacun est libre d'utiliser un transporteur, mais on va payer plein pot. C'est pour ça qu'on a essayé de regrouper. »*

Cette attitude commerciale dans le choix de transporteur est attestée *par « l'étude de marché »* qui a précédé la signature de contrats. La comparaison a porté sur les prix et les services proposés en amont et en aval du transport, tels que le remplissage des bordereaux ou le déroulement de la relève des colis à expédier. DHL a été retenu du fait des avantages sur Chronopost, à savoir un logiciel pour les bordereaux (il fallait les remplir à la main du temps de Chronopost) et un enlèvement des colis au sein de l'entreprise (alors que Chronopost nécessitait le dépôt au bureau de Poste) :

> *« On travaillait avec Chronopost jusqu'à il y a un an ou un an ½. Mais il fallait remplir les bordereaux à la main, c'était une perte de temps. J'ai fait une étude de marché : DHL était moins cher que Chrono, ils avaient un logiciel qui faisait les bordereaux, qu'ils installaient eux-mêmes. Chrono nécessitait d'aller à la poste, alors que DHL vient chercher les colis. »*

Cette étude de marché faisait l'évaluation des différents prestataires :

> *« Au bureau logistique de Dreux, ils ont refait une étude complète, ils ont appelé tout le monde, DHL, TNT, UPS, Federal Express, Chronopost. »*

C'est à cette occasion que les faiblesses de Chronopost ont été clairement établies : elles consistent principalement en sa dépendance à l'égard des postes locales et des réseaux de distribution locaux, ce qui rend moins compétitifs la qualité et le prix des services de Chronopost :

> *« Ils ont fait un rapport. Ce qui a coincé avec Chronopost (elle lit des extraits) « plus grand nombre de services, tarif moins cher, mais pas de l'envoi express, pas de garantie de délais, Chronopost n'est pas un intégrateur ». »*

La négociation avec DHL s'est faite en 92 et portait sur une grande partie du volume de colis à destination internationale, remplaçant ainsi Chronopost pour plusieurs destinations, notamment pour les villes autres que les capitales :

« Pour le plus gros de notre trafic, on a signé un contrat avec DHL. Moi je me suis occupée de la première négociation avec DHL en 92. Par rapport à Chronopost, DHL desservait mieux l'international. Chronopost, c'était un peu le début en 92. On avait fait des essais, mais c'était la catastrophe. Si c'était Varsovie, OK, mais si c'était une ville polonaise à 100 km, …. »

Le choix de DHL a été remis en cause pour un essai avec TNT qui a été ordonné par le directeur de la logistique de LABOPHARMA, après un appel d'offre lancé en 1997 :

« Actuellement, à la place de DHL, le directeur logistique nous a demandé de faire un test avec TNT. »

2. L'essai de TNT : l'attrait d'une proposition tarifaire, une meilleure qualité de service pour la préparation et le suivi des colis

Les avantages comparatifs de TNT retenus sont : des tarifs compétitifs, un logiciel facilitant la préparation des envois, un site Internet pour assurer la traçabilité.
TNT a été un transporteur connu par LABOPHARMA avant son rachat par un groupe hollandais qui a engendré l'amélioration des prestations du transporteur. En effet, l'expérience antérieure avec TNT n'avait pas été concluante, le service commercial n'étant pas performant, la traçabilité des colis n'étant pas assurée. L'annonce du contrat passé avec TNT a donc éveillé quelques réticences :

« Ici, les gens étaient réticents (d'essayer TNT), car on a utilisé TNT avant son rachat par un groupe financier hollandais, et le service commercial n'était vraiment pas très bon : pas d'informations sur les pertes, aucune traçabilité, un service pas très compétent. On avait laissé tomber. »

« L'attaque commerciale » de TNT s'est faite par le biais d'une proposition tarifaire inférieure aux prix pratiqués par le transporteur « en titre », DHL :

« TNT a fait une proposition tarifaire inférieure à celle de DHL, pour nous attirer. »

Le système informatique en amont de l'acheminement des colis a aussi été perçu comme un avantage par rapport à DHL. En effet, le logiciel d'édition de bordereaux, adapté au PC, permet de calculer, pour chaque colis, le tarif en tenant compte de son poids et de sa destination et imprime un code barre :

« Ils ont également un logiciel d'édition de bordereaux sur PC, avec un code barre automatique avec une grille tarifaire (avec les prix selon les prix négociés). Donc on va peser le paquet, on revient, on met le poids, et le logiciel calcule le prix par rapport à la zone et au poids et sort l'étiquette. »

Le système d'étiquetage est aussi perçu comme plus *« simple »* : une seule étiquette remplace les trois bons de DHL, ce qui baisse la charge mentale au moment de la préparation des colis :

« Le système d'étiquetage est plus simple : DHL sort 3 bons, il faut cocher que c'est un document, signer, puis les coller : un sur la pochette plastique, un pour la personne, un pour vous. Avec TNT, il y a une étiquette autocollante que vous collez sur la pochette et c'est terminé. C'est beaucoup plus facile. »

TNT offre un service absent des prestations de DHL qui consiste à faciliter la facturation grâce à un *« récapitulatif »* qui fait apparaître le numéro de compte du destinataire à côté de celui du bon d'émission, ce qui évite de faire manuellement cette opération :

« On peut sortir un état récapitulatif « manifeste ». Pour la facturation, le manifeste est une étape intermédiaire, qui permet de n'avoir pas à vérifier avec tous les bons lors de la facturation. Le numéro de compte est mis directement au niveau de l'émission du bon, ce qui facilite l'imputation de la facture. »

En plus de l'identification du colis par un code-barre, la traçabilité de la marchandise est assurée par Internet. En effet, TNT dispose également d'un site pour renseigner les expéditeurs sur la localisation de leurs colis. Le système informatique semble donc assurer un suivi efficace, comme le soulignent ces informateurs:

« Ils ont aussi un site Internet qui permet de savoir où est notre colis en temps réel. C'est très bien. »

« Il y a un tracing plus performant via Internet. »

Ce dispositif informatique de suivi s'accompagne d'une transmission directe d'informations par les employées de TNT :

« S'il y a un problème, une fille de TNT appelle pour prévenir, « votre colis est là ». »

Cette offre en matière de traçabilité basée sur les réseaux de communication récents semble garantir à l'expéditeur que le la localisation du colis sera toujours connue, même en cas d'incident de parcours. La situation que rapporte une informatrice à propos de la perte de colis souligne bien l'importance des garanties de la traçabilité dans l'évaluation des transporteurs. Il apparaît que le remboursement, par DHL, de la valeur de la marchandise égarée ne suffise pas à combler le préjudice du en partie à l'incertitude relative au manque d'informations sur l'emplacement du colis :

« En 97, j'ai envoyé des colis en Chine par DHL, un s'est retrouvé en Afrique, et l'autre est perdu. Il y avait pour 3 600 F d'envoi. On a été remboursé, mais…. Que TNT fasse de la traçabilité, avec Internet pour savoir où est notre paquet, c'est bien. »

Cette offre de services de la part de TNT, répondant au niveau d'attente de LABOPHARMA, a eu pour effet l'alignement des services de DHL pour tenter de rester compétitif à l'égard de son client. DHL a en effet proposé un logiciel et une nouvelle offre tarifaire afin de reconquérir un marché perdu, matérialisé par la manière dont le panier de chaque transporteur est rempli. Le coursier de DHL n'a pas manqué d'apercevoir l'abondance de colis dans le panier des concurrents.

Remarquons que dans ce cas, c'est le regard qui déclenche l'action, comme le montre J.C Kaufmann[1] dans le contexte de la gestion du domestique :

> *« DHL a voulu répliquer (depuis l'essai avec TNT, le coursier DHL voit bien dans le bureau des départs le nouveau panier TNT, et son propre panier avec presque plus rien dedans). Ils se sont réalignés sur les prix de TNT, et nous ont proposé un nouveau logiciel. »*

Toutefois, d'après une des personnes interrogées, les propositions de DHL n'égalent pas les services de TNT aussi bien sur le plan du système informatique que sur celui du récapitulatif intermédiaire en matière de facturation :

> *« Mais le logiciel de DHL est sous DOS, ce qui est moins souple pour nous. De plus, le logiciel TNT est sur le réseau, ce qui permet de ne l'implanter qu'une fois. Et il a ce calcul de coût automatique en fonction du poids, que ne propose pas le logiciel de DHL. Il y a aussi une facturation détaillée en sous zone. »*

La seule ouverture possible qui s'offre à DHL semble se situer au niveau du service commercial :

> *« Maintenant, reste à voir ce qui va se passer avec le service commercial. »*

Il s'avère que Chronopost a également tenté de s'aligner au nouveau niveau d'exigence de ses clients en proposant un logiciel d'expédition. Néanmoins, leur offre auprès de LABOPHARMA ne paraît pas très offensive pour cet informateur. Celui-ci n'a pas été contacté par Chronopost après l'appel d'offres lancé aux transporteurs, contrairement à DHL qui a réagit à la baisse du volume d'expéditions confié par LABOPHARMA :

> *« Chronopost a depuis lancé un logiciel. Quand on a lancé notre appel d'offres en novembre 97, on a vu Chronopost. Ils nous ont laissé leur tarif. Mais depuis, pas de réactions, bien qu'ils aient vu le nombre de nos chrono baisser. (...)Ils n'ont plus nos envois à l'international, et pas de réactions. »*

C'est précisément ce manque de « suivi commercial » qui a distingué Chronopost de DHL :

> *« La Poste de province et Chronopost ne sont pas très efficace, ils ne nous démarchent jamais. Je pense qu'ils confondent les deux sites de LABOPHARMA. Pourtant ils avaient des chrono de nous (pour nous identifier). Il y avait un suivi commercial DHL. Chronopost, il n'y a jamais un appel. Jamais un contact. »*

Si Chronopost a perdu une part de marché du fait du logiciel proposé d'abord par DHL, le manque de compétences sur le plan du suivi des colis a également été décisif. Dorénavant doté d' *« un système de tracing »*, Chronopost arrive en quelque sort trop tard, l'engagement ayant été pris, de la part de LABOPHARMA, auprès de TNT :

---

[1] Dans *Le cœur à l'ouvrage. Théorie de l'action ménagère*, 1997, Paris, Nathan, 238p.

« Chrono peut faire aujourd'hui un suivi, ils ont un système de tracing. Mais notre appel d'offres est clos, on ne va pas remettre en cause nos choix. C'est la question du logiciel qui a aidé beaucoup à choisir DHL, puis TNT. »

Si le choix de LABOPHARMA s'est actuellement arrêté sur TNT, les débuts de la collaboration n'ont pas donné satisfaction. Malgré la répétition de deux incidents (le coursier n'est pas passé à LABOPHARMA qui n'était pas inscrit sur le listing), le contrat s'est poursuivi, peut-être à cause de la manière dont TNT a réagi au dysfonctionnement. Un coursier a effectivement été malgré tout envoyé à LABOPHARMA :

« Il y a eu beaucoup de problèmes au début avec TNT. Au début, carrément le coursier n'est pas passé. A 19h30, toujours personne. En fait on n'était pas sur le listing de la journée. Et la semaine d'après idem, on n'apparaissait pas sur les listings. Au début, le monsieur qui est passé ne parlait pas du tout le français, il avait l'air de débarquer complètement, je me suis dit « si c'est ça bonjour ». La deuxième fois, à 19h15 personne. J'ai appelé et ils m'ont envoyé un coursier en mobylette à l'autre bout de Paris. »

3. Aramex et Chronopost : des services adaptés aux particularités des contextes locaux

Nous avons déjà évoqué les difficultés du transport international de denrées alimentaires qui amène LABOPHARMA à choisir un transporteur qui arrive à passer outre les obstacles à la douane et qui garantit la réception de la marchandise par le destinataire. En ce qui concerne l'envoi de produits pharmaceutiques, le contexte local peut être un obstacle à leur acheminement. D'autre part, les transporteurs habituellement performants dans certaines zones s'avèrent être totalement inefficaces dans d'autres (notamment en Afrique, au Maghreb et dans les DOM-TOM) où leur réseaux est peu développé et dont le réseau de distribution s'appuie surtout sur les boîtes postales. Dans ce contexte, Chronopost devient le seul qui soit opérant.
Le Moyen Orient est une destination qui semble mettre en échec un transporteur comme DHL qui, selon la personne interrogée, *« travaille à l'américaine »,* sans tenir compte des particularités locales, surtout lors du passage à la douane où se pratique le « bakchich ». Le choix d'un transporteur local qui maîtrise les codes sociaux et dont les pratiques sont adaptées au contexte culturel du Moyen Orient a donc été la solution pour assurer l'acheminement des marchandises dans cette région du monde :

« Pour le Moyen Orient, c'est une zone compliquée, tout passe par bakchich. Les produits sont souvent bloqués, il faut connaître le système. Donc là, on passe par ARAMEX, un transporteur libanais qui connaît bien le système. DHL travaille à l'américaine. Ils n'ont pas compris comment fonctionnait le Moyen Orient. Il fallait quelqu'un du cru, qui soit accepté par les douanes là bas. »

L'expédition de certains médicaments, comme le Tanakan qui contient de l'alcool, implique encore plus de savoir-faire de la part du transporteur, basé sur la connaissance du pays et la présence de longue date sur place. C'est donc cette compétence qui échappe à DHL ou TNT et qui rend Aramex compétitif bien que ses prix soient supérieurs à ceux pratiqués par les transporteurs internationaux,

ce qui s'explique par le plus faible volume d'expéditions à sa charge. Néanmoins, son savoir-faire inégalable garantissant le passage de la marchandise autrement bloquée à la douane, lui assure tout le marché des expéditions de LABOPHARMA au Moyen Orient :

> *« Le Tanakan (un des médicament de LABOPHARMA) a 3 ou 4° d'alcool. TNT ou DHL ne le prend pas. Quand on doit faire partir 3 plaquettes de Tanakan, qu'est-ce qu'on fait ? ARAMEX peut débloquer une situation comme ça, il a plus de poids pour agir, car il est là depuis plus longtemps. Sur le Moyen Orient on va le faire passer en priorité c'est sûr. Avec ARAMEX, le trafic est moins dense, donc on ne peut pas négocier les mêmes prix que DHL. Mais à volume égal, les prix se tiennent. »*

La faible efficacité de DHL ou TNT dans certains pays peut aussi être due à la structure du réseau de distribution local. En Afrique, au Maghreb ou dans les DOM-TOM, l'absence d'adresse privée de certains destinataires oblige à envoyer les marchandises aux boîtes postales, ce que Chronopost est le seul à faire. En effet, les autres transporteurs s'engagent à remettre la marchandise directement au destinataire et font signer un récépissé qui constitue un élément important pour le suivi de la marchandise. D'autre part, ces transporteurs développent leur propre réseau de distribution, inopérant dans des endroits où le système de boîte postale fonctionne bien :

> *« Sur l'Afrique et les DOM TOM, où on travaille avec Chronopost, car les autres ne font pas de distribution des boites postales, TNT et DHL ne font que de la remise au destinataire. Ce n'est pas leur métier de desservir les BP. C'est un problème technique et un problème juridique. Ils ne peuvent pas prendre en charge des choses qu'ils ne peuvent pas contrôler. Ils doivent faire de la main à la main, les BP c'est abstrait pour eux. S'ils doivent aller au bureau de Poste, qui signera le récépissé de destination ? Leur système de tracing impose qu'ils puissent dire que le bon a été livré à telle personne, à telle heure. Comment tracer le bon s'ils délivrent en BP ? »*

Pour les pays d'Afrique et du Maghreb, Chronopost est utilisé en remplacement de l'envoi en courrier normal, dont les délais d'acheminement -variant entre une et trois semaine selon les destinations- sont jugés trop longs :

> *« Pour l'Afrique et le Maghreb, tout pratiquement part en Chrono. Le courrier normal est très long, 3 semaines environ. On ne peut pas travailler comme ça. C'est par exemple une semaine sur la Cote d'Ivoire, trois semaines sur le Cameroun. Donc on utilise la voie express. »*

Chronopost garantit un acheminement en quarante huit heures, délai que ne semblent pouvoir égaler les transporteurs privés :

> *« Ca arrive en 48 h souvent, alors que les sociétés privées promettent 48h et souvent ne le respectent pas. »*

Le respect des délais énoncés est un élément qui établit la confiance à l'égard de Chronopost de la part de la personne chargée des expéditions en Afrique et au Maghreb :

« J'ai vraiment confiance en Chrono. Chrono est bien placé pour mes zones. »

La garantie du délai d'acheminement peut également être obtenue par le recours à l'envoi avec accusé de réception. C'est ce qui est pratiqué pour les expéditions à destination des Antilles car cela revient moins cher que l'envoi en Chronopost :

« Sur les Antilles, les recommandés AR arrivent en 3 jours. Ca marche bien, et ça coûte moins cher (que Chrono). »

En plus du respect des délais et de la distribution aux boîtes postales, Chronopost offre une certaine souplesse à l'étape de la préparation de l'expédition et sur le plan des tarifs.
En effet, ceux-ci ont fait l'objet d'un contrat et semblent défier toute concurrence de la part de sociétés privées qui sont perçues, par cette informatrice, comme étant *« plus chères ».* Les tarifs jugés intéressants ont été un élément décisif dans le choix de Chronopost :

« Avec Chronopost on a passé un contrat. On a des tarifs préférentiels très intéressants. C'est au niveau du tarif qu'on a décidé de prendre Chronopost. Je pense que les sociétés privées sont plus chères. »

La différence avec les services des autres transporteurs réside dans le niveau d'exigence du prestataire à l'égard de l'expéditeur en ce qui concerne la préparation de la commande. Si les transporteurs demandent plusieurs documents dans le cas de transport de médicaments, Chronopost ne prend pas de disposition particulière, mais exige uniquement une *« facture pro-format »,* une *« étiquette »* et un *« bordereau »* :

« Les autres transporteurs demandent des choses en plusieurs exemplaires, des étiquettes conformes, beaucoup de documents. C'est toute une liste qu'il faut apporter. Déjà avec Chrono il faut la facture pro-forma, le bordereau, l'étiquette, le carton. »

Cette manière de procéder est d'autant plus arrangeante pour LABOPHARMA qu'elle permet d'effectuer une « falsification » qui consiste à déclarer une valeur inférieure à la valeur réelle du contenu du colis afin de ne pas contracter l'assurance correspondante :

« Chrono accepte facilement l'envoi de médicaments. Au départ ils ne demandent pas grand chose, une facture pro-forma avec une valeur déclarée (en général on met une petite valeur, fausse. Sinon, on met la valeur réelle et on prend l'assurance). Les autres sont plus exigeants au niveau des papiers. »

Enfin, Chronopost semble assurer la bonne réception de la marchandise par le destinataire, par des moyens qui font l'objet de supposition de la part de notre informatrice qui pense que le versement d'un bakchich évite le vol :

« Au départ ils sont plus exigeants, et ensuite si ça n'arrive pas ils s'en foutent. Il n'y a jamais eu de problème comme « qu'est ce qu'il y a dans votre colis, pourquoi, pour qui ? » A l'arrivée, peut-être qu'ils doivent donner quelque chose pour que les colis ne soient pas pillés, mais ça on ne le sait pas. »

L'offre tarifaire de Chronopost ne semble pas égalable par d'autres transporteurs pourtant efficaces sur le terrain, comme Universal Express :

> *« Universal Express, notre correspondant en Cote d'Ivoire l'utilise. Il m'avait dit d'essayer de voir avec eux. C'est très pratique pour lui en Afrique. Une personne de Universal Express était venue me voir, mais elle m'avait dit qu'il était impossible pour eux de concurrencer Chronopost. Ca prouve que le secteur public peut baisser des tarifs assez bas. »*

Si Chronopost est majoritairement utilisé par LABOPHARMA, DHL peut être utilisé à la demande des destinataires situés au Maghreb, pour ne pas avoir à aller au bureau de Poste chercher la marchandise :

> *« J'utilise ponctuellement DHL, quand le destinataire (les responsables locaux) me le demande. Plutôt sur la Tunisie, et Maroc et l'Algérie. Je crois que quand c'est Chrono, ils doivent aller assez loin pour récupérer le colis. Pour eux, DHL est plus simple. Par contre, DHL ne fait pas Tunis. »*

Pour cette informatrice, ce qui est commun à DHL et à Chronopost, c'est la qualité du *« service après vente »*, qu'elle juge négativement. En effet, il semble que l'un comme l'autre ne s'alarme pas de la perte de colis :

> *« DHL c'est pareil (que Chrono), le SAV est nul. Ce n'est peut-être pas important pour eux, le % des pertes par rapport aux arrivés est peut être faible. »*

Si les transporteurs entrent en concurrence avec La Poste dans le domaine du transport international, les prestations de Chronopost présentent des avantages situationnels dans des zones où le réseau de distribution est basé sur les boîtes postales. Cette adaptation à cette configuration du réseau local rend Chronopost compétitif sur le plan des tarifs et des délais d'acheminement dans un contexte quasi monoplistique. La qualité des services de Chronopost réside également dans la facilité des procédures à l'étape de la préparation des colis. Par contre, Chronopost conserve un inconvénient invariable au niveau du service après vente. Le choix du transporteur semble donc s'appuyer sur un arbitrage entre l'évaluation de l'efficacité des transporteurs dans des contextes de contraintes locales et la prise en compte de paramètres comme les tarifs, la préparation des envois, les délais de livraison et le suivi des colis. Ainsi, un transporteur local (tel Aramex au Moyen Orient) peut être préféré à un transporteur international de plus grande envergure malgré des tarifs supérieurs.

4. La perception des lacunes du « service après vente » : un manque d'attitude commerciale de Chronopost

La réaction de Chronopost en cas de problème est interprétée comme une absence d'attitude commerciale. Cette informatrice rapporte un incident au cours duquel un colis a été égaré, ce qui n'a pas donné lieu à un remboursement ou même à des excuses de la part de Chronopost dont la passivité et la capacité à imputer la faute sur l'expéditeur sont dénoncées :

« Ce que je reprocherais à Chrono, c'est qu'il vaut mieux que ça marche très bien, parce que quand il y a un problème, là ils ne font rien. Pas d'avoir, pas d'excuse, rien. « c'est pour vos pieds ! » Il m'est arrivé d'envoyer un colis qui n'est jamais arrivé. J'ai envoyé plusieurs lettres. « on va voir ». Ils ont attendu, attendu, jusqu'à ce qu'on se lasse. Ce n'est jamais vraiment de leur faute, « le bordereau était mal rempli, etc. » Ils ne sont pas très arrangeants. Ils pourraient faire un geste commercial, un petit avoir de la moitié du prix par exemple. Je n'ai jamais eu gain de cause au niveau du SAV. »

La procédure de réclamation mise en œuvre par LABOPHARMA n'a pas été poursuivie à l'encontre de Chronopost. Puis, pour clore l'incident, la marchandise a été envoyée une deuxième fois au destinataire, ce qui a entraîné un manque à gagner total pour LABOPHARMA :

« On avait commencé à monter un dossier de réclamation, mais on a abandonné. Finalement, on a renvoyé le colis et ça a marché, et on a laissé tomber. Mais ça coûte de l'argent tout ça. »

Les incidents provoqués par Chronopost, comme la perte ou la détérioration de colis se sont déroulés plusieurs fois, sans que Chronopost semble apporter de réparation :

« En plusieurs années, il y a eu plusieurs pertes, ou des destructions. On a eu un colis complètement déchiqueté. Ils ont attendu qu'on se lasse. »

Afin d'éviter les problèmes de respect des délais ou de perte de colis, un autre type de transport est mentionné, totalement indépendant et absolument gratuit. Il s'agit de charger les directeurs ou les représentants en partance pour l'étranger, de colis destinés à leurs interlocuteurs. Le système semble si bien fonctionner que les voyageurs sont parfois trop chargés et payent un *« surplus de bagage »* ce qui reste moins cher et bien plus sûr que l'envoi par un transporteur :

« On fait emporter les colis par les gens qui sont ici. On profite des voyages de nos directeurs, on leur prépare leurs petits colis ! Eux partent en général super chargés. Parfois ils ont des petits surplus de bagages à payer. Mais c'est sûr d'arriver, et ce n'est pas forcément plus cher. Si nos représentants locaux sont à Paris, idem, on leur prépare leurs petits colis. »

C'est de cette manière que s'est réglé un retard dans la livraison par Chronopost, de médicaments commandés par un pharmacien congolais de passage en France :

« Un pharmacien du Congo a appelé de Lyon, le mardi, il voulait 3 boîtes de Decapeptyl à Lyon pour le jeudi (jour où il repartait). On a eu un problème, le chrono qui devait arriver le jeudi matin est arrivé le vendredi. Le pharmacien m'a appelé le jeudi comme quoi il n'avait rien reçu, j'ai appelé LABOPHARMA en province , qui a appelé Chrono. J'ai demandé à la personne du site de province de faire une réclamation. Chrono ont reconnu que c'était de leur responsabilité. Je ne sais pas s'ils ont fait un avoir, ou un geste commercial.

Heureusement, la personne à Lyon avait quelqu'un de sa connaissance qui ne partait que le vendredi. »

Ainsi, la défaillance du service après vente de Chronopost est compensée, de manière ponctuelle, par une organisation propre à LABOPHARMA qui confie ses envois à son personnel en déplacement.

IV. PERCEPTIONS A L'EGARD DE LA POSTE

Les perceptions des employés de LABOPHARMA à l'égard de La Poste laissent entrevoir deux univers de représentations opposés. D'un côté, le monde de l'entreprise, associé à la concurrence et à l'efficacité, et de l'autre, l'administration associée à une faible efficacité du travail. L'image de La Poste qui intègre ces deux représentations est plutôt positive lorsqu'elle s'attache à la représentation de l'entreprise et plutôt négative lorsqu'elle est associée à celle de l'administration.

A. Les relations avec le personnel de la poste : des situations d'interactions associées à des représentations opposées de La Poste

Deux niveaux d'interaction entre acteurs de La Poste et de l'entreprise ont été repérés. Une occasion de contact concerne la négociation du contrat entre le commercial de La Poste et le décisionnaire au sein de l'entreprise. Une deuxième situation d'interaction a lieu, au bureau de Poste, entre un employé de LABOPHARMA et un agent chargé des recommandés. Ces deux types d'interaction participent à la construction de deux représentations contrastées de La Poste. D'un côté, l'attitude des commerciaux est opposée à la représentation du service public qui est associé à une administration dont l'image est négative.
Théoriquement, le contrat de remise et de collecte du courrier permettrait aux employés de LABOPHARMA de ne pas avoir affaire au bureau de Poste. Néanmoins, ce fonctionnement relève plutôt de l'idéal du système. Les interactions entre la personne plus particulièrement chargée du courrier et les employés du bureau de Poste ont lieu le plus souvent en cas de dysfonctionnements. Plusieurs personnes mentionnent quelques tensions lors du contact avec les agents. Ainsi, lors du changement de raison sociale de l'entreprise (qui a été enregistrée par La Poste après de nombreux courriers), certains des employés de La Poste refusaient de donner les recommandés. Par contre, si la personne chargée des recommandés connaissait l'employé de LABOPHARMA, cela se passait sans problème. Dans le cas contraire, le courrier devait être envoyé à l'ancienne adresse pour pouvoir être retiré. La lourdeur des procédures est dénoncée par cet informateur. Ainsi, la nécessité pour l'agent de La Poste de respecter les procédures semble s'opposer à la demande de l'employé :

> *« A la Poste, j'ai eu du mal à faire le transfert. Surtout pour les recommandés, ils ne voulaient pas me les laisser. Quand j'allais à la Poste, si c'était quelqu'un que je connaissais un peu, il me le donnait. Mais si c'était quelqu'un d'autre non. Il fallait un extrait Kbis, ça a été très long, il a fallu beaucoup de paperasses. On devait faire envoyer des courriers rue Untel pour pouvoir les retirer. On a eu beaucoup de mal avec les recommandés. Un agent nous a traité de cons. Plusieurs fois je suis allée à la Poste on m'a donné le recommandé, et d'autres fois non. Bien que notre directeur ait donné une procuration. On a fait des tas de courriers, pour le changement de raison sociale. »*

L'attitude des employés au guichet des recommandés est opposée à celle du commercial, qui a donné entière satisfaction. Il semble que l'image de la Poste que reçoit LABOPHARMA ne soit pas la même selon que le contact se fasse au bureau de Poste ou en tête à tête avec le commercial :

> *« Quand on reçoit les recommandés, on n'a pas toujours de bonnes relations. Avec le commercial ça s'est bien passé, tout a été absolument correct. Mais avec les facteurs des recommandés, ça fait vraiment « service public ». Ils ne sont pas arrangeants, ce sont des*

personnes qui font la gueule, « si je peux te coincer sur une mini-anomalie, je le fais ». Ce n'est pas bon pour l'image de la Poste. »

L'attente au guichet est également dénoncée. Il est regretté, par cette informateur, qu'un « traitement de faveur » ne soit pas accordé par La Poste à LABOPHARMA qui est la *« société la plus internationale de la ville »* :

« Je sais que la Poste fait beaucoup de stratégie de développement et de communication, et là, à l'accueil de la Poste, il faut faire la queue. Si j'ai 20 expéditions par semaine, je ne vais pas à chaque fois faire la queue. Nous sommes la société la plus internationale de la ville. A La Poste , si vous arrivez à 18h05, il n'y a plus rien à faire. »

Les déplacements au bureau de Poste ont également été dus à l'obligation de faire certaines opérations, comme des mandats internationaux. Le souvenir que garde cette informatrice de ses visites régulières à La Poste n'est pas positif. En effet, l'envoi de mandats exigeait de remplir des *« paperasses »* devant une longue file d'attente. Tout comme l'interlocuteur précédent, cette informatrice souhaiterait que La Poste accorde la priorité aux entreprises en créant, par exemple, des *« guichets prioritaires »*, ce qui est sous-tendu par la représentation d'un décalage entre les prestations du bureau de Poste et les besoins des entreprises :

« C'est surtout aux guichets que je refuse d'aller. Ils ne sont pas assez rapides. Avant, j'envoyais des mandats internationaux, j'avais horreur de ça. (aujourd'hui, virements de banque à banque). Il fallait beaucoup trop de paperasses. Il y avait 15 personnes derrière vous. Avant je le faisais, je pouvais me déplacer, car j'avais moins de zones à gérer. Je savais à l'avance que j'aurais à faire la queue. Il faudrait des guichets entreprises, des guichets prioritaires, et former des gens plus rapides pour être à ces guichets. »

Si le contact avec les délégués commerciaux semblent tout à fait satisfaisant pour cette personne interrogée, les relations commerciales semblent être opposées à l'inertie du système administratif, symbolisée par les *« papiers à remplir »* :

« Avec les délégués commerciaux de la Poste, les relations commerciales sont bonnes. Il y a eu un changement. Mais c'est encore l'administration, c'est lourd comme système. Mais ce n'est pas spécifique à La Poste. Il y a toujours forcément 10 000 papiers à remplir. »

B. *L'évolution de la poste : l'image d'un dynamisme entravé par le poids du système administratif*

La perception de l'amélioration des services de La Poste et de nouveaux aménagements dans les bureaux de Poste participe à l'élaboration d'une représentation d'un fonctionnement plus « dynamique » de La Poste. En revanche, la perception de cette avancée dans la concurrence est en décalage avec la représentation de la politique commerciale de La Poste , jugée moins efficace que dans le *« privé »*.
L'évolution de La Poste est perçue par le biais de l'offre de nouveaux services qui, pour cette informatrice sont une conséquence de la réactivité de La Poste face à la concurrence :

« La Poste a fait beaucoup d'efforts et de progrès au niveau de ses services. Ils ont dû se rendre compte du développement de la concurrence, et ils ont mis les moyens.»

Les changements appréciés concernent la rapidité des délais d'acheminement pour la messagerie ainsi que le remboursement en cas de non respect des délais:

« (Je vois que La Poste a évolué) par leurs nouvelles prestations, qui concernent le service rapide, en 12h ou en 24h, avec le remboursement en cas de non respect des délais. »

Le délai d'acheminement du courrier paraît également avoir fait l'objet d'une évolution positive pour cette informatrice :

« Sur le courrier il y a des améliorations aussi. Au niveau du délai déjà. Avant, les lettres pouvaient mettre plusieurs jours. »

L'ensemble de ces améliorations est considéré, par cette personne interrogée, comme le signe d'une volonté de La Poste de reconquérir des clients dans un secteur fortement concurrentiel :

« On sent leur volonté de revenir sur le marché. »

Le *« dynamisme »* de La Poste peut également être associé aux aménagements des bureaux de Poste, comme les lignes de scotch jaune, qui sont considérées comme des éléments qui concourent à la plus grande qualité de l'accueil de la clientèle :

« On sent un dynamisme, les choses se modernisent dans les bureaux. Par exemple les scotchs jaunes (pour faire des lignes derrière les guichets), tous ces aménagements, c'est bien. Cette évolution tend à un respect de la clientèle, une plus grande qualité de l'accueil dans les centres. »

Si pour certaines personnes interrogées, le *« dynamisme »* se matérialise dans l'amélioration des prestations et dans les aménagements, d'autres semblent penser que La Poste fait preuve de retenue dans sa politique commerciale jugée peu offensive. Ainsi, l'image médiatique de Chronopost n'est pas, selon cet informateur, en phase avec la démarche commerciale. En effet, si *« on voit partout le PDG de Chronopost »*, les contacts qu'il a eu avec les commerciaux ne lui donnent pas l'impression de *« forcing »*, alors que Chronopost semble posséder les atouts de la réussite :

« On a une perception de La Poste selon la communication qu'on nous donne. Je suis abonné à quelques revues de transport. Le PDG de Chronopost, on le voit partout. Mais ici, Chrono n'a pas fait le forcing. Je pense que c'est une boite qui se développe bien, qui peut devenir une société importante. »

Chronopost est par ailleurs considéré comme *« la branche dynamique »* de La Poste :

« C'est bien que le service public puisse avoir une branche dynamique avec Chronopost. »

Le manque d' « agressivité » commerciale des *« vendeurs »* de Chronopost est soulignée et comparée à l'attitude des commerciaux d'entreprises privées de transport. Il semble que les

premiers soient imprégnés de la « culture Poste », ce qui expliquerait leur différence d'avec les seconds, libres de tout passé administratif :

> *« Mais les gens que j'ai rencontrés de Chrono sont plus de la race Poste que de la race de vendeurs d'express. »*

Ainsi, pour cet informateur, la *« race Poste »* ne peut produire de « vrais » vendeurs qui *« accrochent »*, du fait du poids de l'organisation interne qui reste administrative et qui ne met pas *« la pression »* sur ses commerciaux autant qu'au sein d'une entreprise privée :

> *« Dans les sociétés de transport express : ce sont des gens qui ont l'air plus cartésiens, plus volontaristes, plus accrocheurs, l'air d'avoir des objectifs à atteindre. On sent une pression interne, et une conscience des outils qui sont à leur disposition. Chez Chrono, je n'ai pas ressenti de la même manière. Les gens sont moins accrocheurs, moins vendeurs. La concurrence est très dure. Il faut avoir un super produit à vendre, et un vendeur qui s'accroche. »*

La retenue de la politique commerciale de La Poste est illustrée, selon cette même personne, par le fait qu'il ait pris connaissance du nouveau logiciel de Chronopost lors de la visite d'un salon et pas directement par un commercial qui l'aurait démarché :

> *« Chronopost, quand ils ont lancé leur logiciel, ne me l'ont pas proposé. Je l'ai appris (l'existence du logiciel) par un salon. »*

Si cette personne parle de *« race Poste »*, l'absence de *« sens commercial »*, pour cette informatrice, serait lié à une *« mentalité »* propre à la France. Ce trait culturel particulier est opposé au stéréotype de l'Américain qui, bien que *« frivole »* fait preuve d'une aptitude à servir son prochain, supérieure au Français qui n'a pas cette *« notion de service »* :

> *« C'est propre à la France, pas seulement à la Poste. Il n'y a pas d'entraide, ils ne savent pas se mettre à l'écoute, il n'y a pas cette notion de service. En France en général, on dit qu'on est un peu « tête de lard » mais c'est vrai. On n'a pas le sens commercial, on manque d'ouverture à ce niveau là. Aux USA, même s'ils sont un peu frivoles, on sens une volonté d'aider, ou au moins d'écouter. En France, on peut laisser un message et ne pas avoir de réponse. »*

C. L'image de La Poste : un service public en voie de « privatisation »

L'évolution des services offerts par La Poste lui associe une image d'une entreprise dont le développement est cependant freiné par un passé administratif. Ainsi, pour cet informateur, si La Poste a une longue expérience dans le service postal, elle fait ses premiers pas dans la mise en place d'un « service clients » :

> *« La Poste essaie de donner l'image d'une société qui va de l'avant, d'une société performante. Mais il reste du boulot à faire. Pendant des dizaines d'années, ils sont resté à*

une mentalité postale. Ce n'est pas vieux que la Poste se préoccupe du service aux usagers (par opposition au service public). »

Le passé de La Poste est considéré comme un *« passif »* ce qui sous-entend une charge plutôt négative associée à l'histoire du service public, qui est perçue comme un handicap que n'ont pas les transporteurs privés :

« DHL, etc. sont des sociétés nouvelles, qui n'ont pas de passif en France, et donc dans nos esprits qui n'ont pas de passif non plus. »

Si La Poste est comparée aux entreprises privées, elle l'est aussi aux postes étrangères dont la qualité des services est jugée inférieure :

« Je crois qu'il ne faut pas faire « Français moyen » qui n'est jamais content, car si vous allez en Espagne ou au Portugal, c'est vraiment merdique. On a un outil qui est bon, qui peut être sympa. »

La Poste française ne semble donc pas défavorisée par rapport à d'autres postes étrangères qui sont associées à la représentation d'un travail inefficace cumulant *« mauvaise manutention »* et absence de traçabilité :

« Ce n'est pas propre à la Poste française, la Poste étrangère aussi. Il y a une idée de lenteur, de mauvaise manutention, et on ne sait pas où c'est, il n'y a aucune traçabilité. »

Dans certaines représentations, La Poste garde le bénéfice d'être un service public de proximité. Elle est à ce titre, comparée à EDF qui assure également une égalité de service entre les citoyens quelque soit leur lieu de résidence :

« J'ai entendu dire que beaucoup de bureaux de poste allaient fermer. Poste est le seul organisme qui permet d'avoir un courrier quand vous êtes isolé, comme EDF, être partout quel que soit l'emplacement géographique. »

En revanche, c'est l'aspect administratif du service public qui peut être mis en avant et être perçu négativement dans la mesure où il est associé à une certaine paresse :

« La Poste c'est un service moyen. Je le rapproche de tout ce qui est administratif. Il y en a qui ne font pas beaucoup d'efforts. »

La proximité peut au contraire être perçue de manière moins positive lorsqu'elle est associée à une certaine convivialité qui estompe le professionnalisme. Cette personne mentionne l'importance de la venue du facteur qui est parfois en état d'ébriété :

« La relation avec le facteur, c'est très important. Mon facteur est OK, mais 3 fois sur 10, il est saoul. »

De même, la présence de longue durée des employés de Poste permet d'établir des liens avec la clientèle qui peuvent donner lieu à un traitement différencié :

« Moi j'habite à côté de C., le gars du bureau de poste, c'est la poste d'il y a 20 ans. Il y a un service client parce qu'il connaît les gens, mais s'il ne vous connaît pas… »

Ainsi, l'image de La Poste véhicule des représentations plutôt négatives comme l'administration ou positives comme un service public de proximité. Il semble également que l'efficacité de La Poste soit cantonnée à la France et que les avantages qu'elle offre concerne une part marginale de l'activité d'une entreprise internationale, comme des *« enveloppes cartonnées »* ou les *« beaux paquets »* . Ainsi, La Poste paraît tout à fait compétente pour l'envoi de carte de vœux :

« Sur nos zones, c'est difficile d'envoyer par la Poste, quand vous envoyez un document au Kazakstan par exemple. Par contre, on fait partir nos cartes de vœux par la Poste. Et le contrat de remise / collecte se passe bien. La Poste, c'est insécurisant pour l'étranger, mais pour le reste non. Sinon, ils font de beaux paquets, des cartes d'envoi, les enveloppes cartonnées, c'est bien. »

Le sentiment de confiance semble donc être acquis pour l'acheminement de courrier de faible importance sur le territoire national, alors que l'envoi de courrier en express ou à l'étranger ne suscite pas autant de confiance. Par conséquent, pour une des personnes interrogées, La Poste doit *« regagner la confiance de ses clients »* dans un contexte de concurrence. En effet le monopole passé de La Poste est considéré comme une situation ne favorisant pas la recherche d'une amélioration, ce qui a laissé La Poste dans un *« petit confort »* :

« Mais il faut qu'ils regagnent la confiance des gens. Avant, ils étaient en situation de monopole, ils en ont un peu abusé. Ils sont restés dans leur petit confort. »

L'avenir de La Poste ne semble pas compromis pour cet informateur qui mentionne le *« savoir faire réel »* que ne possèdent pas les transporteurs privés. Il semble que pour s'affirmer dans ce contexte concurrentiel, La Poste doit améliorer le contact avec les clients :

« La Poste, c'est un superbe outil, et un savoir faire réel. Mais dans la notion d'approche des contacts clients, là il y a encore du boulot à faire. »

Cette personne imagine aussi que La Poste, tout en préservant sa spécificité, développe des services qui se rapprocheraient de ce que font actuellement les transporteurs privés avec l'avantage de son réseau déjà constitué, comme la distribution de médicaments dans les zones rurales :

« Il faut que la Poste réfléchisse à utiliser son service de distribution différemment. Pour diffuser des médicaments par exemple. Ca donnerait l'image d'un super distributeur. La Poste est bien perçue des milieux ruraux. Il ne faut pas que la Poste deviennent TNT. Mais plutôt travailler sur l'idée de plusieurs cibles. »

En tout cas, ce qui est attendu de la part de La Poste, c'est d'atteindre le niveau de la qualité de l'offre des autres transporteurs, à savoir, la traçabilité permettant de retrouver un colis perdu et le respect des délais figurant sur le contrat :

« Les critères que je demanderais à la Poste sont : avoir une traçabilité qu'à l'heure actuelle on n'a pas, la fiabilité de leurs produits. Quand on travaillait avec eux, ce qui pêchait, c'est

qu'il n'y avait jamais de garantie du délai. La Poste c'était ça. En cas de perte ou de litige, il faut qu'on retrouve le colis, c'est impératif. Il faut qu'on ait la possibilité de le récupérer. »

Filière

TVHA

INTRODUCTION

TVHA est un groupe international de fabrication et de distribution d'appareils vidéo, hi-fi, audio. L'entreprise mère est au Japon et plusieurs filiales de distribution sont implantées en Europe. TVHA France a donc une activité de distribution aux revendeurs (type grandes surfaces) avec lesquels elle est également liée par la garantie des produits dont elle prend en charge la réparation ou bien dont elle fournit les pièces détachées. Par ailleurs, des agences agréées bénéficient aussi de la prise en charge, par le service après vente de TVHA, des produits sous garantie. Depuis peu, deux autres fonctions viennent s'ajouter à cette activité, qui sont d'une part, le résultat d'une réorganisation internationale de l'activité de TVHA et d'autre part, le fruit d'un nouveau service proposé à l'un de ses clients qui fait de la vente par correspondance. Dans ce contexte de restructuration et d'offre de services, TVHA étend ses besoins en matière de transport tant sur le plan national qu'international. En effet, traditionnellement utilisatrice de transporteurs pour la livraison de pièces détachées aux revendeurs ou aux agences agréées, TVHA est désormais un « centre européen de pièces détachées » et assure l'approvisionnement des stocks de toutes les filiales européennes. De plus, elle assure aussi directement la livraison des produits finis aux particuliers qui passent commande auprès de la CAMIF.
Il apparaît que si les relations de TVHA avec les acteurs qui sont en amont de son activité n'ont pas véritablement changé, les acteurs qui se trouvent en aval se sont diversifiés, entraînant par conséquent une diversité de destinataires, de destination et de produits à expédier. Dans ce cadre, le choix des transporteurs semble central.
Les entretiens et observations effectués à TVHA n'ont pas été centrés sur le suivi de l'itinéraire diachronique des colis, car il nous a paru plus intéressant de mettre en évidence le système synchronique d'acteurs (TVHA, les agences agréées, les revendeurs, les particuliers, les structures de vente par correspondance, les filiales européennes, les fournisseurs, les transporteurs) qui comprend des contraintes (liées à la forte concurrence), des zones d'incertitude (issues des ruptures non contrôlables dans le fonctionnement du système), des intérêts et des stratégies propres à chaque acteur (comme la mise en concurrence de prestataires) et des représentations sociales du fonctionnement du système et de l'explication de ses dysfonctionnements (comme l'imputation de la responsabilité). Nous montrerons de quelles manières, dans ce système environnant de contraintes, TVHA met en place des stratégies de choix à l'égard des transporteurs, ainsi que les liens qu'elle établit avec La Poste.

I. L'ACTIVITE DE TVHA : L'INTEGRATION D'UN SYSTEME D'ACTEURS DANS UN CONTEXTE HEXAGONAL ET INTERNATIONAL

A. une activité de distribution au plus proche de la demande du marche

1. Le rôle du service marketing : l'ajustement de la commande aux consommateurs

L'activité de TVHA est caractérisée par son adaptation à l'évolution de la demande des consommateurs concernant des produits audio et vidéo qui varie selon une périodicité saisonnière. En effet, il semble que la demande connaisse un pic durant la période des fêtes, ce qui implique l'organisation de TVHA qui met en place un système d'approvisionnement de la marchandise dès septembre ou octobre. En amont, les produits sont commandés aux fournisseurs dès l'été :

« Nous avons une gamme par saison, qui démarre en juillet août, pour être vendue essentiellement pendant les fêtes. Nous avons une activité très saisonnière. Le maximum des appros est en septembre octobre. Sauf cette année, pour la coupe du Monde, nous avons eu pas mal de télés. »

A ce moment de la filière, la structure de TVHA mise en avant est le *« service marketing »* qui est en relation avec les usines de fabrication de produits, tout en ayant en mains des données concernant les consommateurs. Ainsi, ce service choisit, parmi les gammes de produits proposées par l'entreprise de fabrication, celles dont les modèles et les caractéristiques sont jugés adaptés à la demande des consommateurs. A cette phase de négociation succède la réception d'échantillons de produits :

« La prévision des ventes s'effectue au niveau commercial et marketing. Nous recevons des propositions des usines sur les gammes et les modèles. Ensuite un consensus est établi entre notre service marketing, qui connaît les besoins du marché en France, et l'usine en ce qui concerne les modèles, leurs caractéristiques, etc. L'usine nous envoie des échantillons. »

Lorsque le choix est fixé, les commandes sont passées et entrent dans le cadre d'une planification qui prend en compte le délai d'approvisionnement possible de la part de l'usine de fabrication :

« Nous planifions six mois à l'avance les commandes, en fonction des délais d'approvisionnement. »

2. La contrainte de la conformité des produits : le jeu entre normes françaises et européennes

TVHA soumet les produits réceptionnés à un *« contrôle qualité »* qui ne concerne pas tant le fonctionnement intrinsèque des appareils que la conformité de son mode d'emploi aux lois sur la langue française par exemple. En outre, ce contrôle ne concerne que les nouveaux produits qui sont lancés sur le marché français :

« Quand il s'agit d'une première arrivée pour un nouveau produit, nous le passons au contrôle qualité. On estime s'il passe ou s'il faut lancer un autre arrivage. Il s'agit surtout de contrôles pour être aux normes par rapport au marché. Il faut vérifier si le mode d'emploi est bien en français, si le télétexte est en français, on contrôle tout ça. C'est à cause des lois sur la langue française. »

Néanmoins, la non conformité aux normes n'est pas un obstacle à l'écoulement des produits. En effet, ceux-ci sont vendus dans des pays européens dont les normes de qualité ne répondent pas aux mêmes exigences. Ainsi, TVHA bénéficie d'une certaine souplesse dans son activité de distribution en jouant avec les différences de normes de qualité au niveau européen :

« Ça ne bloque pas l'importation, mais on n'a pas le droit de les mettre en vente s'ils ne sont pas conformes. Nous sommes responsables de ce que nous mettons sur le marché français.

Nous nous arrangeons pour vendre ces produits ailleurs en Europe s'ils ne sont pas conformes. »

3. Le service après vente : les rapports de TVHA avec les agences et les revendeurs

a) Les agences : des sous-traitants de la réparation des produits sous garantie

Après avoir rempli sa fonction de fournisseur auprès des distributeurs comme les grandes surfaces ou les centrales d'achat comme la CAMIF, TVHA assure un service de réparation des produits qui sont sous garantie. Le service après vente a pour fonction de fournir des pièces détachées aux 35 agences françaises avec lesquelles cette marque a passé un engagement. Ces agences agréées reçoivent les réclamations des clients qui ont un appareil qui ne fonctionne plus. Les agences commandent les pièces détachées au service après vente de TVHA, puis prennent en charge la réparation qu'elles se font ensuite rembourser par TVHA. Le service après vente n'est donc pas en liaison directe avec les particuliers mais assure l'approvisionnement matériel et financier d'agences qui sont prestataires auprès des clients :

« Je m'occupe du service après vente, c'est à dire du trafic généré par le SAV (service après vente), par les pièces détachées et les produits finis. C'est un trafic mixte. Nous avons 35 agences en France et des clients autour. Ces clients sont les particuliers, les hypermarchés. »

Ces agences traitent aussi avec d'autres marques de fabricants avec lesquelles elles ont également un contrat :

« Nous travaillons avec des agences qui ont un agrément. Elles travaillent souvent avec TVHA et Thomson. Chaque marque a passé un contrat avec eux. »

Ainsi le service après vente de TVHA exige auprès des agences des pièces justificatives de chaque réparation (les factures) afin d'effectuer le remboursement des pièces détachées et de la main d'œuvre :

« Pour un magnétoscope, une intervention nous coûte 250F de main d'œuvre. Les centres nous achètent les pièces et on leur facture. Tous les mois, ils ont x réparations sous garantie, ils vont se faire payer par nous. Nous leur demandons de nous remonter leurs factures. »

b) Un système de contrôle pour réduire l'incertitude de la sous-traitance en matière de service après vente : les clauses du contrat et l'exigence de l'informatisation des factures

Il apparaît que TVHA ne peut pas vérifier directement que certaines pièces, comme les télécommandes, sont bien affectées à la réparation de produits sous garantie dans la mesure où celles-ci n'ont pas de numéro de série. Du point de vue du responsable du service après vente, cette absence de codification permet des tentatives de «*gruge*» de la part de certaines agences :

« Une réparation de magnétoscope coûte 250 F, mais une télécommande, ça se change, c'est une pièce détachée. On les change, mais il n'y a pas de numéro de série, c'est le seul article sans numéro de série. Chaque agence a fait des tentatives de gruge. On continue à se faire gruger. »

L'abus peut aussi porter sur la facturation de main d'œuvre pour une réparation qui n'a pas été effectuée. Pour éviter ce genre de « détournement », TVHA rembourse seulement les pièces détachées (et non le coût de la main d'œuvre) si la réparation n'est pas effectuée dans un délai de cinq jours par les agences :

« Si le technicien oublie sous la table, nous ne payons pas la réparation, nous payons uniquement les pièces. »

TVHA, afin de limiter ces tentatives de « vol », a formalisé des règles par le biais d'un contrat qui a pour objectif explicite de garantir la qualité des prestations des agences. Ainsi, le service après vente de TVHA tente de contrôler les actions des agences tant sur le plan des flux financiers et matériels qui les lient que sur celui de la qualité des prestations à l'égard des clients. En effet, un appareil neuf est facturé une seconde fois aux agences lorsque le produit sous garantie a fait l'objet de plus de deux réparations à trois mois d'intervalle. D'autre part, la réparation est aux frais des agences lorsqu'un certain délai est dépassé. Ainsi, les agences ne peuvent pas faire fonctionner sans limite la garantie d'un produit et se faire rembourser par le service après vente de TVHA :

« Ce sont les règles du contrat que nous avons avec eux. Ce sont des règles qualitatives à deux niveaux. Si l'appareil revient deux fois à trois mois d'intervalle, un appareil neuf est refacturé. Le délai d'intervention est de cinq jours ouvrés. S'il dépasse ce délai, le centre paye la réparation. »

Un autre moyen de contrôle consiste en l'exigence d'un support informatique des données de la facturation de la part du service après vente auprès des agences :

« On a un système de contrôle, 3000 interventions sur les 42000 sont payées le 25 de chaque mois. Nous leur demandons une disquette en plus du papier. C'est un rapport technique et le justificatif de garantie (la facture d'achat). Toutes les données de la facturation sont aussi sur disquette. C'est une facture semi-automatique. »

Néanmoins, si la disquette est nécessaire à la gestion du service après vente, elle n'est pas considérée comme un objet fournissant toutes les preuves de bon fonctionnement. En effet, la facture papier est un élément qui permet de vérifier les données informatisées :

« S'ils ne rendaient que la disquette, ils pourraient inventer ce qu'ils veulent. Il y a donc toujours une partie manuelle dans les factures pour vérifier ce qu'ils nous ont transmis comme données. »

Le *« système de pénalités »* appliqué aux agences s'appuie donc sur un système informatique qui permet le contrôle de toutes les données relatives aux prestations de réparation des appareils sous garantie effectuées par les agences. La traçabilité du produit est donc assurée et le manque d'une

seule information concernant son itinéraire est relevé par le logiciel qui ne laisse pas échapper les « flous » du système. Ainsi, il semble que l'outil informatique permette de contrôler le respect ou non des termes du contrat passé entre TVHA et les agences :

> *« Nous avons utilisé un logiciel de SAV qui existait, développé par une entreprise de Montpellier, Silicone. S'il manque une info, la facture du centre est dite « rejetée ». Le programme parcourt un ensemble de check listes et à chaque ligne calcule en fonction des infos précédentes. Si l'appareil a plus de trois mois par exemple, un certain nombre de possibilités sont examinées par la machine. L'ordinateur fait tout ce qu'il y a dans le contrat. »*

A partir de l'ensemble des informations saisies (d'où l'exigence des disquettes), le logiciel estime une facturation qui est ensuite comparée à celle envoyée par l'agence. La facturation effectuée par le service après vente sera basée à partir de l'estimation :

> *« L'ordinateur sort un état, qui permet de voir quels points de la facturation posent problème. Il dit « je prends ça, je rejette ça ». C'est très carré. Telle pièce a telle référence, et si l'agence se trompe à la saisie, l'ordinateur la repère. L'ordinateur chiffre donc la facture en fonction des éléments qu'il accepte ou rejette. On édite une feuille avec la différence entre ce que le centre nous facture et ce que l'ordinateur estime. Nous payons ce que nous estimons nécessaire. »*

Les agences ne peuvent contester ce paiement que sur présentation de factures complémentaires à fournir jusqu'au 25 du mois :

> *« A la fin du mois, il faut que nous ayons payé tout le monde. Un certain pourcentage d'erreurs peut être rattrapé, mais il faut un justificatif. Si les pièces ne sont pas fournies à temps, le centre n'est payé que le mois suivant. Jusqu'au 25 du mois, nous acceptons les factures complémentaires. »*

Ce système de facturation permet à TVHA de réaliser des gains estimés à un million de francs, ce qui correspond au non-paiement de quinze pour cent des factures provenant des agences :

> *« C'est le meilleur système de facturation que nous ayons trouvé jusqu'à présent. Les rejets représentent un total d'environ 1 million de francs en rattrapé. Il y en a 15% qu'on ne paye pas. »*

Pour le responsable du service après vente, ce système de contrôle à distance est aussi mis en place par d'autres fabricants (*« Chaque marque essaye de trouver des moyens similaires »*) et tend à se rapprocher du moyen de contrôle idéal dont l'efficacité serait supérieure. Le contrôle direct semble donc représenter le moyen le plus efficace de suivi et de surveillance de l'activité des agences, ce qui évoque l'image de « Colombo » :

> *« Les centres savent qu'on ne les surveille pas. Il nous faudrait un Colombo à plein temps pour s'occuper de vérifier les écarts sur les factures. »*

c) L'incertitude non contrôlable liée à l'activité des revendeurs

En ce qui concerne le service après vente, TVHA est en relation avec les distributeurs (appelés aussi revendeurs), comme les grandes surfaces. De la même manière qu'à l'égard des agences, TVHA ne peut contrôler directement l'activité des distributeurs en matière de prestations de réparation ou de changement de pièces en cas de mauvais fonctionnement des appareils TVHA sous garantie. Cependant, le responsable du service après vente exprime clairement que la différence de rapports de TVHA avec ces deux structures se situe sur le plan des moyens de contrôle. Il apparaît en effet que TVHA a moins de « prise » sur les revendeurs que sur les agences :

> *« Les revendeurs, c'est un peu comme les agences. Mais on n'a pas les mêmes relations avec eux qu'avec les agences. On ne peut pas les faire plier. »*

L'incertitude des relations entre TVHA et certains revendeurs tient au fait que ceux-ci n'informatisent pas les données de la facturation relative aux pièces détachées et à la main d'œuvre, ce qui ne permet pas au service après vente de TVHA d'utiliser directement le logiciel afin d'établir une évaluation de la facturation :

> *« Ils ne remplissent jamais les disquettes. Ce n'est même pas la peine de discuter, ils ne veulent remplir que le papier. Alors dans ce cas là, comment faisons-nous pour contrôler ? »*

Par conséquent, ce sont les employés du service après vente qui saisissent sur informatique les données inscrites sur les factures papier reçues par les revendeurs, ainsi que les documents justificatifs des pièces détachées commandées pour effectuer les réparations :

> *« Il faut saisir, à un niveau plus simplifié, leur facture ici. Comme ils assurent une partie des réparations eux-mêmes, ils demandent les pièces directement à monsieur C. On leur redemande les avoirs tous les mois. »*

En plus de l'incertitude concernant la fiabilité des informations contenues dans la facturation, TVHA se heurte à la perte de contrôle des délais de réparation garantis par les revendeurs auprès des clients. L'origine de cette incertitude est attribuée, par notre informateur, à l'absence d'informations de la part des revendeurs à propos de leurs activités de service après vente :

> *« Mais leur garantie, en termes de délais de réparation, nous échappe. On ne sait pas comment ils travaillent réellement, il n'y a aucune remontée d'information. »*

A l'égard des revendeurs, TVHA ne semble pas avoir le pouvoir d'infliger l'obligation d'informatisation des données ou du respect d'un certain délai pour effectuer une réparation. En revanche, le service après vente de TVHA mène une action d'informations auprès des revendeurs afin qu'ils adoptent des comportements qui s'inscrivent dans le sens de ses intérêts, ce qui paraît aller contre leur propre logique :

> *« Il y a donc un véritable travail pour sensibiliser les revendeurs. Ils sont tous d'accord sur le principe, sauf quand il s'agit de l'appliquer chez eux. »*

D'autre part, TVHA bénéficie d'un soutien d'ordre législatif qui se traduit par un *« contrat de qualité avec le Ministère de la Consommation »* qui devient alors un moyen de pression externe,

dans la mesure où sont instituées des pénalités financières à l'égard des structures assurant le service après vente lorsque les délais de réparation ne sont pas respectés :

> *« Nous avons un contrat de qualité avec le Ministère de la Consommation, un contrat pour l'amélioration de la qualité qui est écrit dans les agences pour que les clients puissent le lire. Il y a 10% de remise (pour le client) par jour de retard dans la réparation par rapport au délai auquel l'agence s'engage à réparer le produit. On a donc aussi ce garde fou. »*

TVHA se trouve ainsi dans une position où elle ne maîtrise pas l'activité des structures qui sont en relation directe avec le client final dont la satisfaction ou non de la qualité des services des revendeurs ou des agences influencent sa perception de la marque TVHA. La mise en place de stratégies de contrôle de la part de TVHA est donc au sein d'un enjeu commercial en terme de fidélisation de la clientèle.

B. Les rapports de tvha avec les fournisseurs

1. Un système d'approvisionnement international

TVHA est en liaison avec deux filières de fournisseurs : d'une part des fournisseurs européens (pour les téléviseurs) et d'autre part des fournisseurs asiatiques (pour les produits audio et vidéo) qui lui font parvenir des « produits finis », c'est-à-dire que TVHA n'apporte aucune modification à la marchandise qu'elle reçoit. Cette provenance différente des approvisionnements va de paire avec deux systèmes contractuels de livraison des commandes de la part des fournisseurs. Les fournisseurs européens prennent en charge le transport des marchandises alors que les autres n'assurent pas ce service. Si TVHA externalise la charge du transport sur ses fournisseurs européens, elle doit néanmoins s'occuper du transport maritime de produits de fabrication asiatique :

> *« En Europe, nous fonctionnons en CIF, c'est-à-dire que je ne choisis pas les transporteurs. Mais nous fonctionnons en FOB pour tout ce qui part d'Asie, c'est-à-dire tout ce qui est audio et les magnétoscopes. Là, je m'occupe de trouver la compagnie maritime qui va effectuer l'acheminement. »*

Dans les deux cas, TVHA réceptionne les produits :

> *« On gère aussi l'embarquement. »*

La dimension internationale du système d'approvisionnement de TVHA l'amène à avoir un traitement spécifique de certains produits, comme le dédouanement.

2. Les points d'incertitude avec les fournisseurs

a) L'incertitude relative à la variabilité du volume de produits reçus

Les marchandises arrivent par camion ou par container. Les arrivées de produits sont planifiées sur une semaine, ce qui nécessite une certaine flexibilité de l'organisation de la structure d'accueil de

TVHA. Toutefois, celle-ci n'a pas à faire face de manière impromptue à des quantités inhabituelles de produits puisqu'elles font l'objet d'un rendez-vous :

> *« A la réception du camion, il y a les volumes à régler. Tant de containers arrivent, etc., il faut prévoir l'arrivée de 700 télés par exemple. Les arrivées sont prévues une semaine à l'avance. Les grosses quantités se prennent sur rendez-vous. »*

b) L'incertitude relative aux supports d'information : la volonté d'informatiser les données

Dans la mesure où TVHA est en relation avec plusieurs fournisseurs, l'exigence de celle-ci concerne l'uniformisation des procédures de transport en matière de supports d'information. En effet, TVHA souhaite une automatisation basée sur une informatisation des données qui remplacerait la rédaction manuelle des mandats :

> *« Quel que soit le fournisseur, il faut que la procédure (pour les expéditions internationales) soit automatisée. Il ne faut pas remplir le mandat à la main. »*

C. L'itinéraire des produits reçus des fournisseurs de la réception à l'expedition : un ajustement au système d'information de dilipack

Deux fois par jour, à la réception des colis envoyés par les différents fournisseurs, une procédure de traitement des commandes est mise en place pour intégrer le produit dans un système d'information. Après la réception du *« fax de commande »*, la marchandise fait l'objet de l'édition d'un *« bon de préparation »* :

> *« Quand une commande arrive, nous envoyons un bon de préparation. Nous recevons un fax de commande, la commande est traitée, codifiée, renseignée. Il y a un traitement des commandes deux fois par jour. »*

Le système interne d'information de TVHA s'aligne à celui de Dilipack : les données saisies sous forme de code barre (les références internes) sont similaires à celles qui seront traitées par Dilipack :

> *« Nous éditons un code barres avec des références internes, les mêmes que Dilipack. Il y a notamment des infos sur le contre remboursement, etc. »*

Les produits livrés ne subissent pas de modification de leur conditionnement. La phase de stockage n'est donc pas une étape d'ajout de plus-value aux produits. Elle n'est pas non plus très longue puisque les produits sont rapidement en partance pour les clients :

> *« Dès que le camion est déchargé, les produits repartent chez le client. »*

II. LA MISE EN PLACE DE NOUVEAUX SERVICES : LA POSTE COMME PARTENAIRE COMMERCIAL

Les nouveaux services mis en place par TVHA concernent le stockage de pièces détachées en vue de fournir les filiales européennes (alors qu'avant chaque filiale s'approvisionnait à la maison mère au Japon) et la prise en charge du transport dans la distribution de marchandises à la CAMIF, par exemple (qui jusqu'à présent était chargée de l'acheminement des produits commandés chez TVHA) ou directement aux clients qui se sont adressés à une des filiales européennes. Dans ce contexte d'augmentation de ses activités, TVHA développe aussi son implication dans le domaine du transport et de la livraison de ses produits sur le territoire national, mais également au sein de l'Europe. La Poste a été choisie comme principal transporteur.

A. TVHA France : un nouveau centre européen pour les pièces détachées

L'activité de l'entreprise que nous avons visitée est principalement orientée vers le stockage et la distribution de pièces détachées à destination des services après vente des filiales européennes TVHA :

> *« Nous avons plusieurs activités ici. Mais je crois que l'on peut dire que la distribution de pièces détachées est notre plus grosse activité. Nous assurons le transport des produits de réparation pour le service après vente. »*

Ainsi, TVHA reçoit de la marchandise de la maison mère japonaise et fait office de stock européen :

> *« Nous sommes le centre européen de TVHA pour les pièces détachées. Nous sommes le seul en Europe. Nous effectuons des envois de TVHA France vers nos filiales européennes. »*

Il apparaît que TVHA France s'est vu attribuer cette nouvelle fonction après s'être faite remarquer pour son système organisationnel performant qui a permis d'absorber ce surplus d'activité sans déclencher de surcoût en terme d'embauche de personnel :

> *« Nous avons repris l'activité européenne de TVHA pour l'expédition des pièces détachées. Grâce aux aménagements que nous avons pu faire et mettre en place, nous avons été sélectionnés. Cela nous a évité d'embaucher du personnel alors que notre activité a augmenté. »*

Les filiales européennes de TVHA passent donc par TVHA France pour leur approvisionnement en pièces détachées.L' entreprise est alors confrontée à l'incertitude concernant la prévision du volume des commandes passées par les filiales :

> *« Il est difficile de prévoir la consommation moyenne. »*

La composition du stock varie selon les pièces. Certaines sont en quantité suffisante pour assurer un stock de dix ans, alors que la disponibilité d'autres est d'un mois. Cette gestion des stocks a pour objectif de *« travailler en flux tendus »*. Néanmoins si le stock des filiales européennes est ainsi

allégé, chaque entreprise dispose d'un stock minimum qui fait l'objet de réapprovisionnements assurés par TVHA France :

> *« Nous avons une grosse quantité de pièces détachées pour lesquelles nous avons 10 ans de stock. Il n'est pas nécessaire d'avoir beaucoup de stock. Sur les pièces A et B, le stock est de un mois, sur les pièces C et D, il n'est pas nécessaire, l'objectif est de faire diminuer les stocks dans chaque pays, de travailler en flux tendus. Deux fois par mois, nous réalimentons A et B. Le trafic augmente sur les pièces C et D, parce que chaque pays conserve un stock minimum. »*

L'approvisionnement en pièces détachées des filiales européennes implique la prise en charge du transport par TVHA qui collabore avec La Poste. En effet, TVHA gère ce flux de commandes à l'aide d'un logiciel qui est en liaison avec celui de La Poste :

> *« Nous sommes reliés à un système AS400 qui gère les commandes. Nous avons créé un fichier qui puisse faire interface avec le logiciel de la Poste, la version 2 de Messager. »*

L'incertitude quant à la demande en pièces détachées de la part des filiales (dont la consommation varie) est couplée à celle qui concerne le volume de marchandise à expédier :

> *« Quand on arrive le matin, on ne sait pas combien d'expéditions on va avoir. On ne maîtrise pas le nombre d'expéditions. »*

Cette zone d'incertitude a des répercussions en amont du moment de l'expédition, précisément à l'étape de la préparation des commandes qui a lieu le matin pour un départ dans la journée. Il semble donc que le personnel affecté à la préparation des commandes ne peut prévoir son volume de travail que le jour même :

> *« Sur le quai d'expédition, il y a une ligne par transporteur. La préparation des commandes se fait le matin. Il y a un chef de quai et trois préparateurs. Tout part le jour même. »*

B. La livraison de produits finis aux particuliers

Depuis peu, TVHA a développé un service de livraison directe de ses produits finis au client final (entreprise ou particulier), alors que précédemment, elle ne traitait pas directement avec les particuliers et n'assurait pas le transport des produits commandés par les structures de vente :

> *« Nous démarrons une nouvelle activité de livraison de produits finis. C'est un test que nous sommes en train de faire. Nous avons eu une demande de distribution sur les particuliers. Nous avons lancé la procédure pour les produits finis. Ça s'est très vite décidé. »*

Deux types de clients sont mentionnés. D'une part, des structures de vente aux particuliers avec un secteur de vente par correspondance, comme la CAMIF. Ainsi, le client passe sa commande au service de vente par correspondance qui est transmise à TVHA qui assure le transport et la

livraison de celle-ci au client final. Le transporteur choisi par TVHA est Dilipack. De cette manière, TVHA internalise l'activité de transport pour répondre à une demande du marché qui est perçue comme une tendance générale des acteurs à reporter certaines tâches en amont de leur activité :

> *« Nous avons lancé cette procédure au départ pour les clients de la CAMIF, qui vend directement au particulier. Nous sommes les intermédiaires de leur VPC. Nous avons pour l'instant un volume d'activité assez faible, c'est quelque chose de nouveau. Tous les monocolis doivent représenter quelque chose comme 300 clients par mois. Nous avons mis en place ce système à la demande le la CAMIF. Jusqu'à présent, on sortait les produits pour les clients finaux, et la CAMIF prenait en charge le service et la livraison. Mais c'est une tendance des services, de demander à son fournisseur d'en faire plus et de prendre en charge des activités qui lui incombaient avant. Je pense que quand ils vont y prendre goût, ils vont le développer. »*

Dans le cadre du développement de ce nouveau service, La Poste présente des avantages par rapport aux autres transporteurs, comme un réseau de distribution qui couvre l'ensemble du territoire. De plus, l'expérience des services de La Poste avec le transport des pièces détachées (l'activité « classique » de TVHA) ayant été satisfaisante, l'intérêt de TVHA envers Dilipack s'est fait « naturellement » :

> *« Il y a un véritable avantage avec le réseau de la Poste. Ils livrent les fins fonds de la France. Nous étions déjà des bons clients avec les pièces détachées, alors comme la poste répondait bien au besoin des produits finis avec Dilipack, je n'ai pas eu besoin de chercher d'autre partenaire. »*

L'installation de Dilipack a entraîné une modification de l'organisation interne de TVHA qui a touché principalement la manière de trier les colis, ce qui semble, du point de vue d'un responsable, avoir été désapprouvé dans un premier temps par les personnes que ce changement concernait :

> *« Quand on a installé Dilipack, il a fallu refaire l'organisation interne. Tout le monde avait ses petites habitudes, et moi je suis arrivé, et j'ai dit « on oublie tout ça ». Avec la base au début ça ne marchait pas. On me disait « Non, on ne peut pas faire comme ça, on perd du temps ». Quand j'ai cassé l'organisation interne, ce n'était pas pour le plaisir de casser, c'était que les concurrents faisaient la même chose. Quand on a enlevé la trieuse à colis, ils ont voulu faire un mouvement pour manifester leur désapprobation. Maintenant, ils ont une trieuse à objets plats, ils ne vont plus trier au casier. Il faut se remettre en cause de temps en temps. »*

Le deuxième type de client direct est le particulier européen à la commande duquel TVHA pourra répondre, même si celle-ci a été passée à une filiale européenne. TVHA France assurera le transport et la livraison et adressera la facture à la filiale. Dans ce cas, TVHA devient prestataire des autres filiales du groupe et prend en charge la sous-traitance avec un transporteur :

> *« Le deuxième aspect de notre nouveau système est la distribution directe. Un particulier passe une commande à TVHA Allemagne, qui nous la renvoie, et nous renvoyons directement la pièce au particulier. Nous facturons à TVHA Allemagne. »*

C. Le choix du transporteur international

Si sur le principe, ce service est envisagé, sa mise en place n'est pas terminée. Le choix du transporteur international se pose. Les cadres de TVHA ont alors une démarche de comparaison des avantages respectifs des services des différents transporteurs. Une des personnes interrogées souligne le changement que cela opère sur le plan de l'organisation de l'expédition :

> *« Au niveau de l'expédition, c'est donc autre chose que ce qui existe aujourd'hui. »*

Alors que le transport de produits finis sur le territoire français est assuré principalement par Dilipack, les liaisons internationales visant la livraison aux particuliers font l'objet de négociations avec la Poste :

> *« Quand nous avons une commande de pièces, nous utilisons Dilipack au niveau national pour les revendeurs, les réparateurs, la grande distribution et les particuliers. Le problème, c'est l'international. C'est en étude chez nous et à la Poste. »*

Toutefois, pour le moment : *« Pour les livraisons internationales, nous faisons appel à DHL et à TAT. »*

III. LE CONTEXTE DES RAPPORTS ENTRE TVHA ET LES TRANSPORTEURS

A. Les paramètres du transport de colis : délai de livraison, destination géographique, type de produits et de destinataires

Pour l'acheminement de ses produits, TVHA fait appel à plusieurs transporteurs dont le choix se fait en fonction des exigences en matière de délai de la part du destinataire, la destination géographique et le type de produits. En outre, TVHA externalise, de manière contractuelle, la responsabilité du colis sur le transporteur en ce qui concerne toute détérioration du colis ou tout refus de la part du client :

> *« Quand le transporteur prend un colis, il signe un papier qui l'engage, le colis devient sous sa responsabilité. Si le carton arrive complètement abîmé, le client émet des réserves, et le transporteur est responsable. »*

1. Le délai de livraison : la négociation du temps d'acheminement

Les colis qu'expédie TVHA ne sont pas tous soumis au même délai. Si la plupart d'entre eux sont expédiés en express, d'autres ne répondent pas à une urgence en matière de transport :

> *« On n'a pas besoin d 'express. On peut parfois avoir besoin de délais plus longs. »*

En plus de ces deux « vitesses » d'expédition, le colis peut aussi être envoyé en urgence, c'est-à-dire être livré 24 ou 48 heures après son envoi :

> *« Quand nous avons une commande très urgente, nous essayons de mesurer le rapport entre urgence et coût. 48 heures est un délai acceptable. 24 heures, c'est mieux. »*

La rapidité du délai d'acheminement qui est une exigence de la part des clients (qui sont des distributeurs) peut parfois ne pas donner lieu à la livraison rapide de la marchandise au client final. Dans ce cas, on peut supposer que le distributeur préserve sa marge de manœuvre en s'assurant d'une livraison rapide de la part de son fournisseur, sans que cela réponde à une exigence précise des consommateurs qui sont en aval. Dans la situation où TVHA sait que la marchandise est gardée quelques jours par le distributeur avant d'être fournie au client, TVHA considère qu'elle engage un surcoût en matière de transport :

> *« En fonction des organisations, nous cherchons à raccourcir le délai d'acheminement des produits. Nous sommes sévères avec nos prestataires, et c'est normal. Quand notre client nous demande un produit en urgence, ça arrive souvent qu'il le garde sans rien en faire pendant quatre jours, alors qu'il a demandé une livraison express en 24 heures, alors on se méfie quand même un petit peu. »*

De manière à ajuster la rapidité de livraison aux exigences réelles du client, le délai d'acheminement fait l'objet de négociation entre TVHA et celui-ci :

« Pour savoir s'il faut de l'express, il faut discuter avec le client. On peut aller à Deauville en 2 CV ou en Jaguar. »

Il semble que le temps de transport soit un enjeu important de TVHA à l'égard de ses clients par rapport à l'exigence de la garantie de qualité du produit, par exemple. Ainsi, TVHA s'engage, de manière contractuelle sur le délai de livraison :

« Il faut que la facture soit transparente pour le client, qu'il sache exactement ce qu'on lui propose. »

2. Destinataires, destination et types de produits : une variété de situations

TVHA, a depuis peu pris en charge l'expédition de sa marchandise directement chez le client final tant sur le territoire national qu'international. Si La Poste est le transporteur habituel pour les expéditions en France, plusieurs transporteurs sont utilisés pour le transport en Europe, comme DHL ou TAT. Les destinataires ont une nature différente, selon le type de produits expédiés. Il peut s'agir de particuliers ou de distributeurs (pour la livraison de produits finis), de filiales européennes de TVHA (pour l'approvisionnement en pièces détachées), d'agences nationales de TVHA ou de distributeurs (pour l'approvisionnement en pièces détachées ou en produits finis assuré par le service après vente de TVHA).
Le choix du transporteur se fait donc en fonction de ces différents paramètres dont les combinaisons varient selon les situations. Ainsi, pour le transport à l'étranger, le destinataire peut être un particulier ou une filiale européenne de TVHA. Dans le premier cas, la marchandise livrée est en petite quantité et consiste en des produits finis, alors que dans le second, il s'agit de pièces détachées en vue du réassortiment du stock.

3. L'incertitude relative au volume de produits expédiés

Nous avons vu que seules les commandes de grandes quantités de marchandises sont planifiées. Au quotidien, le volume de produits expédiés n'est donc pas prévisible, ce qui nécessite pour TVHA de pouvoir disposer de moyens de transports variables selon la quantité de marchandise à expédier. De ce fait, la demande de flexibilité à l'égard du transporteur en matière de disponibilité de camions induit une zone d'incertitude du point de vue de TVHA. En effet, le bon déroulement de l'acheminement de la marchandise dépend de la capacité d'adaptation du transporteur au volume fluctuant des expéditions :

« Il nous faut des gros camions pour transporter les gros volumes que nous expédions. Ça peut être 30 palettes. Il nous faut des semi-remorques. C'est important d'avoir en disponibilité un camion rapidement pour les quantités variables. Il y a des jours de grosse surprise le matin, sauf quand les grosses quantités sont planifiées. »

Etant donné que les produits, pour le transport, sont conditionnés par TVHA sur des palettes, le problème du retour de celles-ci après l'expédition se pose :

« Le problème avec les transporteurs, c'est le nombre de palettes à rapatrier. »

B. Une offre de transport concurrentielle

1. Le démarchage des commerciaux

Pour les personnes interrogées, il semble que « la concurrence » désigne les transporteurs autres que La Poste. Si maintenant, les commerciaux de La Poste ont une démarche prospective, celle-ci était l'apanage des transporteurs privés. Pour cet informateur, ceux qui sont *« passés à la concurrence »* ont été « victimes », en quelque sorte, de l'attitude commerciale des transporteurs qui ont joué sur l'impact d'une certaine « mise en scène », comme la réception des clients dans une « jolie maison témoin » :

> *« Avant, les commerciaux de la Poste n'existaient pas. Je me rappelle, quand on est arrivé à Aulnay, personne n'est venu nous voir. Certains ont d'ailleurs cédé aux pressions de la concurrence. La maison témoin avait l'air joli, mais certains regrettent d'être passés à la concurrence. Il y en a qui ont fait machine arrière. Ils ont compris leur erreur. »*

Il semblerait que cette démarche de la part des transporteurs n'a pas rendu le choix facile :

> *« La concurrence, j'en ai vu plein. Au départ, je ne savais pas qui prendre pour cette activité. »*

D'après cette personne interrogée, l'argument de vente des prestations basé sur l'économie a perdu de son impact au profit de la garantie de l'offre de la qualité :

> *« Je me rappelle une période, il y a deux ans, où des commerciaux des sociétés concurrentes arrivaient et disaient « je vais vous faire économiser 70 000 Francs par mois ». Ils faisaient du rentre dedans. Je crois qu'au niveau où on en est arrivé aujourd'hui, personne ne nous dit plus « je suis moins cher ». On nous parle qualité maintenant. »*

L'attitude « arrogante » d'un des commerciaux rencontrés est aussi soulignée. En effet, celui-ci a avancé l'argument d'économie, ce que son interlocuteur a tout de suite contré en le questionnant sur les moyens dont dispose son employeur, en l'occurrence Extand. Cet élément semble déterminant pour notre informateur dans l'évaluation de la qualité du service. L'emploi *« d'artisans »* par Extand suscite d'emblée de la méfiance car un lien est établi entre les prix compétitifs du transporteur et les conditions de travail qu'il doit imposer à ses employés ou sous-traitants. Il semble que pour la personne que nous avons interrogée, la qualité du service soit inversement proportionnelle aux tarifs, dans la mesure où plus les prix sont bas, moins la qualité des prestations est bonne, du fait de l'impossibilité de la part des exécutants de bien faire leur travail :

> *« Leur commercial (employé par Extand) est venu me voir en empereur. Il m'a dit : « M. G., je viens pour vous faire économiser 70000 francs par mois. ». Je lui ai demandé comment ils pouvaient faire aussi bien que la Poste. Il m'a répondu qu'ils employaient des artisans. Or, les artisans, pour s'en sortir, ils sont obligés de faire 60 passages par jour, les mecs ne peuvent même pas respirer, ils ne peuvent pas s'en sortir, ils sont obligés de mal faire le boulot. J'ai pas marché. Le commercial avait une attitude conne. »*

Il semble que le choix des transporteurs soit relativement stable. Malgré cela, la personne responsable des pièces détachées assure une espèce de « veille » en se tenant au courant des services proposés par les transporteurs concurrents qui viennent démarcher, sans que cela aboutisse à l'établissement d'un contrat :

> *« Mais je reçois une fois par an les autres commerciaux. Je pense qu'il faut recevoir au moins une fois par an la concurrence. On se serre la main, je les écoute poliment et on se dit au revoir. »*

2. L'expérience des autres entreprises

Il semble que l'expérience d'autres entreprises en matière de transporteur soit un élément important dans l'évaluation des différents services qui permet l'orientation du choix. Ainsi, les produits de TVHA (notamment téléviseurs et magnétoscopes) sont comparés avec des appareils chirurgicaux qui sont des petits colis dont le transport est assuré par Dilipack :

> *« Je crois que Pentax utilise le service Dilipack pour des appareils chirurgicaux. Depuis trois ans ça fonctionne pour les petits colis. Donc si ça fonctionne pour des appareils chirurgicaux, je ne vois pas pourquoi ça ne fonctionnerait pas pour des magnétoscopes ou des télévisions. De notre côté, nous allons essayer de concentrer le business sur les télés et les magnétoscopes. »*

La connaissance des transporteurs choisis par d'autres entreprises peut servir de point de référence dans le processus de choix d'un transporteur :

> *« Des entreprises comme Grundig ont changé pour Chronopost. Les entreprises qui ont besoin que leurs produits soient livrés à 9 heures font appel à Chronopost. Pour nous, je ne suis pas sûr que ce soit justifié. »*

L'utilisation de l'expérience d'entreprises du même secteur reliées aux mêmes agences que TVHA peut aller jusqu'au suivi précis de l'itinéraire des colis :

> *« Comme on a les mêmes agences avec Samsung, on les appelait et ils nous disaient comment ça se passait. Ça se passait bien. Mais dans un seul sens, dans le sens du départ de chez Samsung. Quand les agences appelaient pour expédier leurs produits chez Samsung, Extand venait au bout de trois jours. Entre Paris et la région parisienne, ça se passait très bien. Mais ça ne passait pas bien à Marseille. »*

C. Un partenariat de longue date avec la poste : une histoire partagée

Dans ce contexte d'offre de multiples services de la part des transporteurs, il apparaît que le choix de TVHA pour La Poste s'inscrit dans une relation de partenariat privilégié. En effet, il semble que la concurrence ne fasse pas le poids face au constat d'une expérience dans l'ensemble satisfaisante des services offerts par La Poste. Ainsi, les relations entre TVHA et ce prestataire s'enracine dans un passé, une histoire dans laquelle les « jeunes transporteurs » ne sont pas aussi présents :

« Quand l'historique et les relations sont bonnes (entre TVHA et la Poste), on ne va pas chipoter, on sait faire la part des choses, bien qu'on soit soumis aux pressions. »

Les liens privilégiés qui unissent TVHA à La Poste sont soulignés par le fait que l'entreprise a fait preuve de "fidélité" dans les moments durs de La Poste, comme pendant les grèves de 1995. Néanmoins, ce choix semble avoir été quelque peu forcé dans la mesure où TVHA ne disposait pas d'autre alternative :

« Nous avons été un des clients les plus fidèles de la Poste, même dans les périodes difficiles. En 1995, il y a eu des grèves importantes. De toutes manières, on n'avait pas le choix. C'était la Poste ou la Poste. »

Si l'histoire de TVHA avec La Poste est rythmée par des moments difficiles, elle est aussi marquée « d'événements heureux », telle la participation de TVHA à la création de nouveaux produits par La Poste. Ainsi, TVHA a été une entreprise « test » pour la mise au point du logiciel de gestion des expéditions de Dilipack. Cette collaboration positive s'établit également dans l'autre sens quand TVHA confie à La Poste le transport de ses *« nouveaux produits »* :

« Nous avons toujours marché avec la Poste, en particulier pour les produits nouveaux. Nous avons même contribué à l'amélioration des produits de la Poste. Nous avons travaillé à l'élaboration de la version « 2 » de « Messager », le logiciel de gestion des expéditions, et c'est ensuite devenu la norme. Ce produit au départ fait sur mesure pour nous est devenu standard. »

IV. LES STRATEGIES DE TVHA A L'EGARD DES TRANSPORTEURS : UNE DEMARCHE COMPARATIVE DE LEURS SERVICES RESPECTIFS

A. Comparaison à l'étape du transport

1. Le délai d'acheminement

En ce qui concerne l'expédition des produits finis (c'est-à-dire les appareils Hi-Fi, vidéo ou audio « prêts à l'emploi ») aux particuliers de toute l'Europe, le délai de livraison ne doit pas dépasser 48 heures. Dans ces circonstances, c'est Chronopost qui est considéré comme le meilleur prestataire en matière de rapidité d'acheminement :

> *« L'évolution du service est que nous allons effectuer la livraison chez le client final en Europe. C'est un projet à l'étude qui devrait démarrer en octobre. J'ai pensé « Chronopost, pourquoi pas ? ». La rapidité est essentielle pour ces envois. Il faut qu'ils s'effectuent en 48 heures maximum. »*

La Poste est considérée comme respectant la plupart du temps un délai de livraison de vingt-quatre heures :

> *« Pour La Poste, je crois qu'on peut dire que les colis arrivent en 24 heures dans 75 à 80 % des cas. »*

2. Le coût

Le choix du meilleur service semble aller de pair avec la comparaison des coûts proposés par les transporteurs :

> *« Il faut toujours vérifier les coûts, c'est très important, à un centime près, on prend untel ou untel. »*

Le coût du transport rapporté aux prestations du transporteur sont des éléments pris en compte dans le choix de Dilipack opéré par TVHA :

> *« Pour Dilipack, on s'est demandé ce qui pouvait partir et à quel prix. »*

3. Le transport international

Deux transporteurs sont chargés des livraisons internationales :

> *« Pour les livraisons internationales, nous faisons appel à DHL et à TAT. »*

L'appréciation de DHL se fait sur le respect du délai de livraison, ce qui ne semble pas être le cas pour TAT :

> *« Au niveau international, le mieux, c'est DHL. Le service de DHL est très bon. Leur réputation est vraiment fondée. Quand ils disent que la livraison est avant midi, c'est avant midi. Quand ils ne livrent pas, ils nous avisent quand il y a un problème. TAT ne le font pas même s'ils ont beaucoup de volume. »*

D'autre part, DHL assure la livraison quotidienne de pièces à destination des filiales européennes de TVHA :

> *« Pour la livraison des pièces, nous avons un transport DHL tous les jours. Pour les pièces C et D (C et D déterminant un type de pièces détachées), il faut qu'elles soient livrées en une journée. »*

4. La préservation de la qualité des produits

Les produits finis de TVHA confiés aux transporteurs présentent une certaine fragilité qui facilite les détériorations provoquées par le transport. Des problèmes d'altération rencontrés avec La Poste sont considérés comme mettant en cause la « sécurité » du transport. Pour cette personne interrogée, les services de Chronopost ont montré une amélioration sur ce point :

> *« La Poste jusqu'à présent n'était pas capable de transporter les produits en toute sécurité. Mais les choses ont changé avec Chronopost. »*

Il semble également qu'une différence de traitement des colis soit perçue avec Dilipack. En effet, les « *problèmes de casse* » ne sont plus rencontrés :

> *« Nous avions eu des problèmes de casse auparavant, des colis qui tombaient de 6 mètres de haut. Mais Dilipack ne traite apparemment pas les colis de la même manière, ce sont des entités autonomes. »*

En cas de détérioration du produit pendant le transport, le fait de pouvoir en être informé paraît important, ce qui représente, pour cet informateur un des atouts de Dilipack et Chronopost :

> *« Avec Dilipack et Chronopost, on peut vérifier si le paquet n'est pas abîmé. Au moment de mettre le tampon, il suffit de le noter sur le bon de livraison, et de confirmer sous 48 heures. »*

Afin de se préserver d'une perte totale en cas de détérioration de la marchandise, une assurance est contractée, qui permet à TVHA de couvrir les frais de réparation :

> *« Si le contenu est abîmé, on a une assurance fixe, et si c'est réparable, on répare, car on a une assurance. L'appareil est assuré pour 3000 francs. »*

Par contre, l'assurance n'est plus valable lorsque les dégâts ne sont pas signalés dans un certain délai à partir de la livraison :

> *« Si l'appareil a été abîmé pendant le transport, le problème est quand il arrive chez le particulier, s'il (le client final) l'a mis de côté pendant 10 jours et qu'il s'aperçoit qu'il ne marche pas. Dans ce cas, on intervient auprès de Chronopost. Ça doit se passer trois fois dans l'année. »*

En cas de perte de la marchandise, la déclaration doit être transmise par le client à Chronopost sous quinze jours afin que l'assurance soit valable, ce qui est jugé inadapté par cet informateur. Ce délai dépassé, TVHA engage une *« démarche commerciale »* à l'égard de Chronopost :

> *« Pour Chrono, il y a une faute de leur assurance pour les pertes. On a quinze jours pour déclarer une perte. Si le client s'aperçoit qu'il n' a pas reçu le produit et qu'il décroche son téléphone deux mois après, il y a un problème. A ce moment là, il s'agit d'une démarche commerciale, et ça passe par le siège. »*

Toutefois, la fréquence de ce type de procédure n'est pas considérée comme étant régulière en regard d'une certaine année où des cas de vol avaient été enregistrés :

> *« De temps en temps, c'est par vagues, il y a 15 appareils qui reviennent un peu esquintés. Mais on ne fait appel au siège que trois ou quatre fois par an pour des problèmes de ce type, quand on leur demande des démarches commerciales. Avant, il y avait beaucoup plus de problèmes. Une année à Marseille, ils ont pris des intérimaires, et il y a eu beaucoup de vols. »*

B. L'étape de la reception : l'evaluation de la satisfaction du client

L'étape de la réception est marquée par la satisfaction ou l'insatisfaction exprimée par le client à la livraison de sa marchandise. C'est ce moment qui, du point de vue du client final, cristallise sa perception positive ou négative envers TVHA. Ainsi, TVHA porte une attention particulière à l'égard d'un nouveau client afin de savoir si la livraison a été bien effectuée. En plus de ce suivi de principe, TVHA prévient le transporteur lorsqu'il s'agit d'un nouveau client. Cet avis est en quelque sorte une incitation à la qualité de service afin de satisfaire un client potentiellement fidélisable. Si le contrat avec le transporteur induit évidemment la qualité des services, il semble nécessaire, de la part de TVHA, de rappeler au transporteur son engagement lorsque l'enjeu commercial est important. En effet, il semble que la satisfaction du client participe à l'établissement de la confiance qui est un élément dont on peut supposer qu'il cimente une relation commerciale. Les prestations de TAT, sur le plan du transport international, sont mentionnées pour des problèmes de livraison :

« Si j'envoie un colis à un nouveau client, je prends une double précaution, parce que la confiance n'existe pas. Quand il s'agit d'une première commande de nouveaux clients, j'appelle pour savoir si la livraison s'est bien passée. Nous avons des clients belges, anglais, allemands, hollandais, grecs, italiens, portugais, espagnols, danois, norvégiens, finlandais et suisses. On dit au transporteur, « faites attention, c'est une première livraison vers un nouveau client, il ne faut pas qu'il y ait de problème ». TAT ont beaucoup de problèmes et ils ne savent pas comment les gérer. »

Le principal dysfonctionnement associé à TAT concerne la fréquence de non-réception du colis par les clients, contrairement à DHL avec lequel ce genre d'incident n'a été remarqué qu'une seule fois. Soulignons que pour cette personne interrogée, la perte des colis met en péril l'existence même de TAT :

« TAT s'autodétruisent. Les clients appellent pour dire qu'ils n'ont pas reçu les colis. Avec DHL, nous avons eu une seule livraison qui n'est pas arrivée au bon endroit. Ça s'est réglé rapidement. Avec TAT, c'est un colis sur trois qui pose problème. »

En outre, si le transport sur le territoire national inspire « confiance », sa dimension internationale ne permet pas le suivi des commandes. En effet, la possibilité de la traçabilité des commandes pourrait passer, pour cet informateur, par le réseau internet :

« En France, j'ai confiance. Nous avons 60 000 colis par an. A l'international, c'est différent. Il faudrait donner les moyens de vérifier les commandes par Internet, pour savoir si elle est bien partie ou pas. »

La part de dysfonctionnement à l'étape de la réception est mesurée par le nombre de plaintes émises par les clients et reçues par TVHA :

« Nous avons 70 000 envois par an, et le nombre de plaintes est négligeable. »

Dans le cas de perte de colis, TVHA cherche d'abord où peut se situer le moment du dysfonctionnement lors de l'itinéraire au sein de son organisation interne avant de se retourner vers La Poste et de lui demander d'entamer une procédure de recherche :

« Quand un colis n'a pas été acheminé, il y a deux moments. Dans un premier temps, nous recherchons où se situe l'erreur chez nous. Dans un deuxième temps, nous lançons des procédures de recherche avec la Poste. »

Néanmoins, notre informateur souligne la différence entre les causes de non-réception de colis. En effet, il peut s'agir d'une perte accidentelle pendant le transport ou bien d'un refus de la part du client pour le motif d'emballage abîmé :

« Le client dit ne pas avoir reçu le colis, mais il peut aussi s'agir d'un refus. »

La cause d'altération de l'emballage semble ne pas être imputable à TVHA puisqu'une attention particulière est accordée au moment du conditionnement des colis en vue de leur expédition. Ainsi,

la compétence des employés qui en sont chargés n'est pas mise en cause, ce qui ne fait pas douter TVHA de l'origine de la détérioration de l'emballage :

> *« Nous avons eu quelques cas où les produits arrivaient avec un emballage abîmé. Pourtant, nos emballages sont satisfaisants. On part du principe que les colis partent bien emballés. Nous sommes très vigilants. Les gens de l'entrepôt sont très polyvalents. Il n'y a que 3-4 personnes, on a vite fait le tour. C'est une petite structure. »*

C. La qualité des services : les exigences de tvha

Il semble que les exigences de TVHA en terme de qualité de services concernent la flexibilité, l'étendue du réseau de distribution et la visibilité du contrat.

1. La flexibilité

La capacité d'adaptation des services d'un transporteur à l'évolution des besoins des entreprises est associée à La Poste. En effet, Colissimo (utilisé avant Dilipack) est perçu comme un *« véritable service »* apprécié pour la qualité des prestations commerciales (la mise à disposition d'une imprimante, la configuration d'un logiciel de gestion, le suivi) alliée au fait que ce service n'est pas soumis aux dysfonctionnements dus aux grèves du service public. Ces atouts sont considérés comme l'expression de la réactivité de La Poste face à l'évolution de la demande :

> *« Dans le temps, nous avions Colissimo. Les gens de la Poste nous disaient qu'avec Colissimo, il y avait un véritable service, un suivi, qu'il n'y avait pas de grève, ils nous aidaient à programmer le PC, ils nous fournissaient une imprimante. La Poste réagit en temps et en heure. »*

En ce qui concerne Dilipack, les services offerts correspondent parfaitement aux besoins de TVHA et remplacent les expéditions par Chronopost (pour les pièces détachées à destination des agences) ou Colissimo (à destination de certains distributeurs) :

> *« Avant, les agences étaient prioritaires pour les pièces détachées. On leur expédiait les pièces en Chrono, alors que pour Darty, on les expédiait en Colissimo entreprises. Maintenant, on utilise Dilipack pour les pièces, et si on a l'opportunité en plus de l'utiliser pour livrer les produits finis, c'est merveilleux. »*

La flexibilité concerne également la souplesse des heures de passage de La Poste au sein de l'entreprise pour la relève des colis. Ainsi, le service de La Poste semble s'adapter à l'organisation interne de TVHA et le moment de la relève ne pas être subi comme une contrainte :

> *« Les horaires de passage sont souples, nous pourrions les changer. Ils viennent deux fois par jour. »*

C'est également ce caractère modifiable des termes du contrat sur le plan des horaires de passage qui est apprécié chez DHL, ce qui permet à TVHA de répondre à la demande du marché même si elle n'est pas constante :

> *« Nous utilisons DHL. Ils ont des horaires dynamiques. Si on décide de changer la tranche, ça ne pose pas de problème. Cela nous permet de fonctionner selon la demande. »*

Il semble enfin que ce qui est apprécié, c'est la capacité du transporteur de s'adapter aux modifications du volume de colis expédiés par l'entreprise. Ainsi, le niveau d'attente de TVHA à l'égard de Dilipack concerne précisément cet ajustement du service à l'augmentation de l'activité de TVHA :

« Je crois qu'on va grimper encore (…) Notre projet est de grimper à 400 colis par mois. »

2. L'étendue du réseau de La Poste et la continuité de son activité

Il apparaît que les aspects des services de La Poste qui défient toute concurrence pour TVHA sont la continuité de son activité ainsi que l'étendue de son réseau de distribution. Cette présence continue, temporelle et spatiale, de La Poste sur le marché de la messagerie est un atout propre à ce service public :

> *« On peut être tenté de passer à la concurrence pour des exemples très précis, mais il faut se rappeler que la Poste livre du 1er janvier au 31 décembre, même à trou trou les oies. »*

Si les propositions faites par certains transporteurs privés présentent des avantages sur certains points, il semble qu'ils ne possèdent pas les moyens structurels pour concrétiser leur offre. En effet, ils ne bénéficient pas du réseau de distribution de la Poste, ce qui, aux yeux de cet informateur, atténue la faisabilité de leurs propositions :

> *« Samsung un moment avait pris Extand comme transporteur. En raisonnant cinq minutes, on se demande : « qu'est-ce qu'ils ont comme moyens ? » Leur réseau n'est pas comparable à celui de la Poste. »*

D'autre part, certains concurrents de La Poste ne sont même pas envisageables dès lors que leurs services n'assurent pas une distribution au particulier et qui plus est, le samedi :

> *« Le choix a été simple. Extand et Exapaq ne font pas le particulier et ne livrent pas le samedi. »*

3. La visibilité du contrat

La qualité de service est aussi exprimée dans les interrelations qui se trouvent en amont du transport et de la livraison des colis, comme le moment de la négociation du contrat. Le contrat semble être apprécié lorsqu'il est explicite. C'est bien ce qui est remarqué dans les services offerts par Dilipack quand l'étiquette mentionne des indications relatives aux accords contenus dans le contrat, comme l'assurance ou non des colis. En plus de ce rappel des termes de l'engagement de Dilipack au moment de l'expédition du colis, ce service offre des « options » et non un service « en bloc » :

> *« Dilipack assure les marchandises comme du courrier. Il y a un contrat sur l'étiquette. On décide d'assurer ou pas, et on choisit la valeur. »*

D. L'implication de la poste dans le transport international

Nous avons vu que TVHA a « adopté » Dilipack dès sa mise en place par La Poste (*« A un niveau pratique, dès que la Poste nous a proposé Dilipack, nous avons mis en place un système pour avoir ce service. »*), et souhaite étendre son partenariat avec La Poste sur le plan du transport international. Il semble que ce projet soit lié à une volonté d' « *uniformiser* » les expéditions, ce qui est actuellement défini comme un *« manque »* :

« Le seul manque, c'est que j'aimerais tout uniformiser, même les envois au niveau international. »

Actuellement, TVHA, pour la livraison de pièces détachées à ses filiales européennes, utilise DHL et TAT. Celui-ci ne donne pas entière satisfaction, ce qui motive le passage de TAT à Chronopost pour l'approvisionnement de certaines pièces afin de maintenir le « zéro stock » dans les filiales. A titre d'essai, Chronopost va d'abord être utilisé avec l'Angleterre :

« TAT passait nous les livrer deux fois par mois. Mais Monsieur T. avait des soucis avec TAT. Il voulait changer pour Chronopost. Nous allons faire un essai avec Chronopost sur l'Angleterre pour les pièces C et D. »

Si le test est concluant, TVHA aura recours à Chronopost pour les livraisons vers l'ensemble des filiales européennes :

« On est prêt à mettre Chronopost sur les rangs. Nous allons avoir besoin d'envoyer des pièces détachées dans 15 pays. »

Si l'abandon des services de TAT ne pose pas de problème, celui de DHL n'est pas envisagé sans peine, étant donné que la collaboration avec ce transporteur donne satisfaction. En effet, DHL fait preuve de flexibilité en proposant de négocier les tarifs en tenant compte de l'augmentation du volume prévu d'expéditions. Néanmoins, cette attitude d'adaptation ne dissuade pas TVHA de changer de transporteur et de faire appel aux services de La Poste qui semblent plus satisfaisants, notamment en terme de prix :

« Mais, mettre Chrono sur les rangs (pour un marché international), ce n'est pas évident. DHL travaille avec nous depuis 3 ans, ça se passe bien. Ils sont prêts à mettre au point un tarif en fonction des volumes. Il sait qu'il va y avoir une augmentation du trafic avec nous, il y tient vraiment. Mais nous voulons mettre Chrono sur les rangs. »

La perception du jeu entre acteurs dans un contexte de concurrence économique est bien ressentie par cet informateur qui intègre sa connaissance du système dans sa stratégie de choix, ce qui appuie l'hypothèse que la maîtrise d'informations relatives au système global de contraintes permet de se « placer » en fonction des intérêts et des objectifs des autres acteurs. Ainsi, l'attitude de DHL, qui est de faire des propositions commerciales afin de garder son marché avec TVHA, produit un effet d'augmentation de la qualité de services, ce qui est tout bénéfice pour TVHA. La compétitivité entre les deux transporteurs se joue en partie sur les prix. Notre informateur présente les tarifs de Chronopost comme un atout auquel DHL s'est aligné en proposant des coûts similaires :

« Le prix (de Chronopost) est très intéressant pour une base de 4000 envois par mois. Mais DHL sait faire aussi bien sinon mieux, sinon ils perdent ce qu'ils ont déjà. »

Une fois la relative égalité des tarifs repérée, la démarche comparative est poursuivie et s'attache à déceler les avantages respectifs des transporteurs. Chronopost est présenté comme étant plus compétitif en terme de rapport entre volume, poids des colis et tarif d'expédition. Il paraît en effet que DHL facture le poids et le volume alors que Chronopost ne tient pas compte de ces éléments

dans ses prix. Néanmoins, cette formule originale semble ne pas correspondre à la règle générale des transporteurs et est apparentée à de la *« concurrence déloyale »* :

> *« Il y a quelque chose de séduisant chez Chrono. On peut envoyer de grosses pièces. Ils n'appliquent pas le principe du poids volumique. DHL le fait payer, ils ont une formule qui permet de calculer le poids et le volume. C'est la même règle pour tout le monde. Mais j'ai appris que Chrono était attaqué à Bruxelles, pour concurrence pas loyale. »*

Pour notre informateur, cet atout de Chronopost semble être une stratégie pour atténuer leur « handicap » par rapport à DHL sur le terrain du transport international. Tout se passe comme si la comparaison des avantages respectifs amenait notre informateur à ne pas pouvoir « trancher », les deux transporteurs neutralisant en quelque sorte leur compétitivité, chacun s'alignant au niveau de service de son concurrent :

> *« Le problème de Chronopost, c'est : jusqu'où peuvent-ils aller avec l'Europe ? L'avantage de DHL, c'est que l'international est leur activité, l'avantage de Chrono, c'est qu'ils n'appliquent pas le principe du poids volumique. Au niveau de tarif, ils proposent le même service. Je serais pratiquement pour une solution intermédiaire. »*

Afin de tirer profit des avantages de l'un et de l'autre (donc d'être le bénéficiaire de cette recherche de la compétitivité de la part des transporteurs dans un contexte de forte concurrence), TVHA souhaiterait travailler avec DHL et Chronopost. En revanche, l'obstacle semble provenir de DHL (qui est l'actuel transporteur) qui n'accepte pas de se faire soutirer une part de son marché. D'après la personne interrogée, cet état de fait serait dû à la volonté batailleuse d'un commercial de DHL. Nous pouvons pousser l'interprétation jusqu'à dire qu'en voulant « le beurre et l'argent du beurre », TVHA se trouve malgré lui sous l'« emprise » de DHL. Il s'avère que TVHA ne peut faire jouer la concurrence sans limite et se trouve sous contrainte, même dans sa stratégie de choix du transporteur :

> *« (Je serais pratiquement pour une solution intermédiaire) On coupe la poire en deux : une partie des expéditions en Chrono, et une partie en DHL (pour chaque pays). Mais DHL s'accroche méchamment. L'ancien commercial a repris le dossier et il en a fait une affaire personnelle. »*

La forte attente de la part de TVHA à l'égard de La Poste en matière de transport international (*« Une autre question fondamentale (à propos de La Poste) : l'international, c'est pour quand ? »*) amène le responsable du service de l'expédition des pièces détachées à envisager des stratégies commerciales pour La Poste afin que Dilipack se hisse à la hauteur de UPS ou DHL. Il semble en effet que pour cet informateur, la qualité de services et les prix offerts par Dilipack soient des atouts dont il aimerait bénéficier sur le plan international. Du point de vue de cet interviewé, la condition de l'étendue de Dilipack sur le marché du transport international semble résider dans un aménagement adapté du logiciel de gestion « Messager » et un partenariat commercial instaurant une sous-traitance avec des transporteurs locaux :

> *« Dilipack est d'envergure internationale. Je pense que ça ne change rien, qu'il faut juste une version internationale de Messager. Chrono et DHL le font, je ne vois pas pourquoi ils ne pourraient pas trouver de sociétés parallèles pour prendre en charge le travail dans les*

différents pays. Il faut qu'ils trouvent des accords avec des sociétés parallèles, il faut qu'ils rachètent des sociétés, car la concurrence est rude. Il y a UPS, DHL a plus de 700 sites en Angleterre. »

L'intérêt pour TVHA concernant l'évolution du paysage du transport international est motivé par le fait que les coûts à sa charge sont lourds du fait de son activité d'expédition de pièces détachées à ses filiales européennes (qui, rappelons-le, est le résultat d'une réorganisation interne à TVHA). En effet, il arrive que le prix du transport soit supérieur à la valeur de la marchandise :

« Le 2ème projet que nous avons consiste à faire de la distribution porte à porte en Angleterre et en Allemagne, vers les filiales de la maison mère. Mais cela implique des coûts très importants. On en arrive à des aberrations comme expédier des colis dans lesquels les pièces coûtent 5 Francs et pour lesquels il y a 45 Francs de port ! »

E. Dilipack : un service totalement adapté

1. L'atout de l'informatisation

La satisfaction de TVHA envers Dilipack émane de plusieurs niveaux. D'abord, la collaboration entre Dilipack et le personnel de TVHA pour la mise en place du logiciel de gestion des expéditions (*« Nous avons d'abord eu un informaticien de la Poste qui est venu pour donner une formation sur le logiciel. Ça s'est fait en coordination avec Monsieur M. notre informaticien. »*), puis l'adéquation entre l'offre de services de Dilipack et les besoins de TVHA en matière de transport de produits finis à destination des particuliers. Dans ce domaine, Dilipack semble offrir des avantages sur le plan du *« retour sur garantie »*, alors que Chronopost est chargé du transport des appareils sous garantie entre les agences et le service après vente de TVHA :

> *« Quand une agence n'arrive pas à réparer un appareil, elle nous demande d'intervenir. Elle nous envoie l'appareil en Chronopost, et nous on leur renvoie en Chronopost. Les clients peuvent être loin. Mais on a un flux de produits, une régularité des envois. Ce sont surtout les retours sur garantie. C'est ce flux qu'on voudrait faire passer en Dilipack.»*

L'adoption de Dilipack par TVHA semble être une stratégie mise en place pour répondre à la demande de marché en matière de transport direct aux particuliers, qui a été décelée à partir d'une étude, ce qui semble être une attitude nouvelle de prospection de la part de TVHA. Dans ce créneau de la distribution directe au client final, sans passer par une structure intermédiaire qui reçoit les commandes, TVHA passe de la fonction de fournisseur à celle de distributeur. Le gain de compétitivité par rapport aux entreprises concurrentes de TVHA semble se situer sur le plan du choix de La Poste :

> *« Le test que nous sommes en train de mettre en place concerne la demande de distribution sur les particuliers. Nous avons mis au point cette procédure pour les produits finis. Nous avons fait une étude sur tous les monocolis, clients comme particuliers. C'est une première. Nos concurrents utilisent toujours des transporteurs pour leurs colis de moins de 30 kg. Je pense qu'il y a une demande de ce côté là. »*

L'utilisation de Dilipack va de pair avec une informatisation dont l'atout pour TVHA était l'*« automatisation des tâches »* qui ne semble pas au point du fait d'un obstacle interne. En effet, il était envisagé qu'un certain type de colis soit directement affecté à Dilipack, ce qui ne se réalise pas, les employés plaçant manuellement le code Dilipack sur les colis concernés :

> *« Je voulais automatiser certaines tâches au niveau informatique, et ça n'a pas pu se faire. Les filles mettent manuellement un code Dilipack pour l'instant. Je voulais mettre en place le système suivant. Pour toutes les commandes de quantité 1, je voulais qu'elles soient affectées Dilipack d'office. Mais il y a eu des problèmes de communication entre nos services. »*

Cette volonté d'automatiser une partie de l'étape de l'expédition était déjà présente lors de l'emploi de Colissimo et s'intégrait dans le réseau informatique de l'entreprise. Il semble que l'informatisation se substitue en partie aux compétences spécifiques des employés dans la mesure

où elle uniformise les procédures qui ainsi, ne dépendent plus de comportements particuliers de chacun :

> *« En 1994, au début de Colissimo, nous avons cherché à simplifier au maximum les procédures de manière à ce qu'on puisse expliquer très rapidement à quelqu'un qui ne connaît rien au système comment expédier des colis. Nous étions déjà très informatisés. Nous avons un système d'échanges de données entre les PC et l'ordinateur central. »*

Il apparaît que ce partenariat avec La Poste, basé sur un système informatique, représente une sorte de « modèle » qui sert de référence pour le type de relations entretenues avec les autres acteurs, comme notamment les fournisseurs pour lesquels les mandats sont remplis à la main :

> *« Il ne faut pas remplir le mandat à la main. Il faudrait que ce soit comme nous fonctionnons avec la Poste aujourd'hui. »*

2. Le fonctionnement de Dilipack du point de vue de TVHA

Le déroulement de la phase de codification des produits à expédier dépend du nombre de colis, dans la mesure où le volume d'expédition ne doit pas dépasser un certain seuil de faisabilité par les employés qui effectuent manuellement les tâches :

> *« Pour Dilipack, Nous saisissons les adresses. Tant qu'il n'y a pas beaucoup de volume, ça va. »*

A l'étape du chargement dans les camions, les manipulations des colis font l'objet d'une attention de la part, entre autre, du chef de quai, afin que la qualité de l'emballage soit préservée, ce qui est un signe de la garantie de la qualité interne des paquets. En cas de choc, le colis est soumis à un contrôle avant d'être chargé. Le contrôle concerne aussi l'intérieur des camions dont les parois ne doivent pas présenter d'aspérités (comme des clous qui dépassent) qui pourraient abîmer les emballages des colis. Cette exigence de la part de TVHA semble être un niveau d'attente minimum à l'égard du transporteur. En outre, le fait que la relève des colis soit organisée en tournées induit une certaine routine et permet au chef de quai de reconnaître les camions, ce qui semble être apprécié :

> *« Si un colis tombe, il est contrôlé. Si les cartons sont abîmés aussi. Nous faisons attention à ce que les produits ne partent pas dans des camions abîmés. Il ne faut pas de clous qui dépassent qui abîment le colis. C'est le minimum qu'on exige. Le chef de quai vérifie. Nous avons toujours les mêmes camions, ils font les mêmes tournées. »*

Bien que la collaboration de TVHA avec Dilipack soit trop récente pour établir une évaluation définitive (*« C'est un peu tôt pour dire comment ça se passe avec la Poste. Je crois que nous n'avons chargé que 4 fois. »*), le respect du délai de livraison en vingt-quatre heures semble très apprécié (*« C'est bien arrivé en vingt-quatre heures »*). Néanmoins, pour une des personnes interrogées, ce délai rapide ne semble pas être un élément déterminant de la satisfaction de la part du client. En effet, d'après elle, les destinataires *« ne voient pas la différence »* et ne semblent pas avoir remarqué le passage à Dilipack, ce qui laisse sous-entendre que de leur point de vue, il n'y a pas d'écart perceptible entre la qualité des différentes prestations :

« Mais ça (le délai de livraison en 24 heures) ne se justifie pas tout le temps. Et puis les interlocuteurs ne voient pas les différences. Avant, on était en Colissimo entreprises et Chronopost, et on est passé Dilipack. Personne n'a rien remarqué. Il y a une seule agence qui m'a dit : « tiens, je ne suis plus Chronopost ». »

Néanmoins, l'impact de Dilipack semble plus important sur les clients de la CAMIF qui reçoivent désormais les marchandises par l'intermédiaire de Dilipack. D'après un des informateurs de TVHA, Dilipack bénéficierait de l'image positive que La Poste a auprès des clients de La CAMIF qui sont principalement des fonctionnaires :

« Les particuliers qui commandent à la CAMIF n'ont pas été très surpris de recevoir des télés par la Poste. Ce sont surtout des fonctionnaires, donc le service public, ils aiment bien. »

Si les particuliers ne sont pas considérés comme attentifs au changement de services, les distributeurs sont *a priori* susceptibles de réagir :

« Je pense que la surprise va plutôt venir de clients comme Carrefour. Le particulier, ça ne l'étonne pas. »

Enfin, à partir de l'expérience vécue, le « service après vente » de Dilipack semble apporter satisfaction en terme de rapidité dont a fait preuve l'interlocuteur du Call Center (*« Le moindre appel est réglé en cinq minutes. »*), et de suivi du dossier :

« J'ai demandé à faire revenir un colis une fois. C'était pour une livraison le samedi. Ils nous ont ramené le colis. J'ai appelé le Call Center, et le dossier a bien été suivi. »

V. LES PERCEPTIONS DE TVHA A L'EGARD DE LA POSTE

Il semble que La Poste soit passée d'une perception négative liée à son image de service public à une perception positive basée sur la représentation d'une entreprise au service du public, qui affronte la concurrence, tout en préservant une certaine qualité de service. Néanmoins, il semble y avoir une attente de TVHA à l'égard de l'évolution de La Poste dans le sens d'une amélioration de son efficacité sur le plan du transport international.

A. La « privatisation » de La Poste

Les contacts avec les commerciaux de La Poste ont été comme un révélateur de la « nouvelle figure » de La Poste qui vient contraster avec les relations entretenues auparavant avec les fonctionnaires :

> *« Je n'avais pas une vue de la Poste aussi commerciale et souple que ça. J'ai eu l'impression d'être considérée comme un client. Quand le commercial vient négocier avec vous, on n'a pas l'impression d'avoir un fonctionnaire en face. »*

L'évolution de La Poste amène une des personnes interrogées à la qualifier d'*entreprise* et non plus d'*administration*. Le démarchage, la mise en place de structures commerciales sont autant d'éléments qui distinguent La Poste de La Sécurité sociale et qui l'associe à une *« entreprise dynamique »* :

> *« Mais je trouve qu'ils ont eu une évolution redoutable en 3-4 ans. La Poste est une belle entreprise. Finalement, ils ont changé l'idée qu'on se faisait d'eux, ils ont réussi à se libérer de cette étiquette « administration ». La Poste, ça n'a rien à voir avec la Sécurité sociale. C'est une entreprise dynamique. Ils ont réussi à mettre en place des structures commerciales, à être présents sur le terrain. Ils ont eu à démarcher. Ça n'a pas dû être facile. »*

Cette autonomisation de La Poste vis-à-vis de l'ensemble des services publics qui ne jouissent pas d'une réputation très positive, comme atteste ce qui est dit à propos de la Sécurité Sociale, représente un changement radical du fonctionnement de La Poste dont l'effet s'est répercuté en terme d'image, ce qui est qualifié de *« révolution »* :

> *« L'image de la Poste a changé aussi. On avait tendance il y a 5 ans à dire « La Poste, c'est comme la sécu, on fait la queue au guichet, etc. » Il y a eu une révolution à la Poste. »*

Le changement de statut de La Poste sur le plan des représentations (elle est désormais plus dans le « camp » des grandes entreprises que dans celui des services publics) est un élément qui semble garantir une certaine marge de manœuvre dans la résolution des conflits sociaux. D'autre part, on peut supposer que pour les utilisateurs, si La Poste a pu surmonter les obstacles de l'inertie du système, de la grève et de la concurrence, c'est qu'elle a des ressources fiables :

> *« Quand on touche aux habitudes ancestrales d'une organisation monstrueuse, les changements sont durs à mettre en place. Ils y sont arrivés. Ils ont réussi pendant certaines*

grèves à ce que les choses ne soient pas totalement bloquées. Ils ont été soumis à la concurrence. Ils ont eu raison. »

Cette *« volonté de changer »* induit un sentiment de *« confiance »*. Le *« côté dynamique »*, entendu comme le signe d'une « bonne santé » économique, sous-entendant la perception d'attitudes et de structures commerciales efficaces, est une qualification qui peut être interprétée comme une garantie qui associe La Poste à la représentation d'une entreprise « rassurante ». Ainsi, l'image de La Poste s'avère déclencher une confiance externe :

« J'ai confiance en la Poste, le côté dynamique m'apparaît, ils ont une volonté de changer, de s'améliorer. »

B. La réactivité de La Poste face à la concurrence : la garantie de la qualité de services

La représentation de La Poste comme une structure *« dynamique »*, voire combative, est aussi nourrie par la perception de la réactivité face à la concurrence qui est une attitude commerciale appréciée :

« Je trouve qu'il y a eu une bonne réactivité de la Poste. Ils ont su changer et s'adapter à la concurrence. Parce que la pression a été très forte. »

Si d'un côté, La Poste est distinguée des administrations publiques du fait de sa démarche commerciale, ses atouts par rapport aux transporteurs concurrents sont en partie considérés comme dus à son statut de service public. En effet, la qualité du réseau de distribution est un avantage inégalable par rapport à d'autres transporteurs, ainsi que l'origine de son financement qui la rend moins dépendante des fluctuations de l'économie :

« Ils sont performants à la Poste. Avec les moyens qu'ils ont, je pense qu'ils auront les moyens de s'adapter à l'époque. Il ne faut pas grand chose quand une agence est très bonne et qu'elle devient très mauvaise. Extand peut vite tomber. La Poste est moins tributaire de l'environnement économique. »

Il semble que sur le plan de la qualité des services (intégrant des éléments comme le coût, le respect des délais de livraison, le suivi des colis), La Poste soit perçue comme plus compétitive que les transporteurs privés. Toutefois, ce jugement est considéré comme valable pour TVHA mais il n'est pas forcément adapté aux besoins d'entreprises d'autres secteurs qui, par exemple, nécessitent un transport en urgence :

« Ils sont très bien placés. Ce sont les meilleurs en ce qui concerne la qualité, le service et les coûts, ce qui est quand même l'argument primordial. Mais je parle pour nous, par rapport à notre activité, par rapport aux besoins de notre clientèle. Nous n'avons pas de bloc opératoire à livrer dans les 2 heures. »

Si La Poste offre des services adaptés à TVHA qui a toujours été à ses côtés, un des informateurs a conscience que celle-ci « donne » aussi à La Poste en terme d'image, dans la mesure où elle sert d'entreprise « témoin » dans la stratégie de promotion établie par La Poste en vue de d'acquérir des

parts de marché. Ainsi, ce partenariat entre TVHA et La Poste (rappelons que TVHA a aidé à la mise au point du logiciel de Dilipack) s'ajoute aux échanges commerciaux :

> *« On a toujours été derrière la Poste. Nous avons reçu plusieurs fois d'autres entreprises ici pour montrer comment notre système fonctionnait. On est en quelque sorte une vitrine pour la Poste. A.L. a réuni les sociétés intéressées, et nous avons fait visiter nos locaux. »*

C. Les attentes de TVHA quant à l'évolution de La Poste

Les perceptions positives à l'égard de La Poste fondées sur la représentation de la « privatisation » du fonctionnement de La Poste amène le personnel de TVHA à anticiper sur l'évolution de La Poste dans le sens d'une offre de services plus large sur le plan du transport international :

> *« Il faudrait que la Poste trouve des partenaires dans les pays en question, avec un postier hollandais par exemple. »*

En outre, l'attente porte également sur une adaptation des services selon le pays destinataire, le type de produits expédiés et la situation en amont de l'expédition :

> *« Mais maintenant, il faudrait qu'ils nous proposent un service sur toute l'Europe, pour les pièces détachées, et peut-être pour moi, pour les échantillons, ou pour envoyer des docs, ou quand on fait un salon, parce que les produits sont différents d'un pays à l'autre. (…) TVHA en Allemagne est plus implanté sur le haut de gamme par exemple, ils n'ont pas de distribution en hyper. »*

FILIERE
CDM

INTRODUCTION

CDM est une entreprise de vente de CD par correspondance qui emploie cinq personnes. Créée il y a une dizaine d'années à l'initiative d'un amateur de CD dans un local de 12 mètres carré, CDM est installée dans un local de 150 m² et est en bonne santé financière. D'une gestion manuelle des commandes, l'entreprise est passée au traitement informatique lorsque l'augmentation de l'activité l'a justifié. La principale ressource dans l'activité de CDM est le système informatique qui a été mis en place par le gérant dans le but d'être plus ajusté aux besoins de son activité. CDM s'intègre dans une chaîne d'action comprenant en amont les maisons de disques qui sont ses fournisseurs, les clients qui passent commandes et les transporteurs qui assurent l'acheminement des produits. CDM assure donc une prestation entre des clients et des fournisseurs qui se passe par correspondance aussi bien au niveau de la commande que de la gestion des stocks. Les stocks gérés par CDM sont donc de nature différente. Le premier est un stock de références qui correspond à des CD que CDM est en mesure de fournir à ses clients en les commandant aux maisons de disques. Le deuxième stock est l'ensemble des disques effectivement commandés par les clients qui sont en cours d'être traités. Le troisième stock est composé des CD reçus par CDM de la part des maisons de disques avant d'être renvoyés aux clients.

Dans ce système d'action, les zones d'incertitude concernent la gestion du système informatique et la solvabilité des clients. La principale contrainte concerne le délai entre la commande et la réception de la marchandise par le client. Les objectifs recherchés par CDM sont donc le gain de temps et la baisse de la charge mentale tout au long de l'itinéraire de la commande.

I. L'ACTIVITE DE CDM

A. Des outils de communication pour entrer en contact avec la clientèle

CDM doit son existence, selon son fondateur, aux mauvais choix commerciaux des grandes surfaces de distribution de CD qui ne satisfont pas une partie des mélomanes. En effet, les clients de CDM sont à la recherche de versions particulières, classiques ou jazz, qu'ils ne trouvent pas facilement dans le commerce. La deuxième raison de l'achat de disque par correspondance est la livraison du produit commandé à domicile, ce qui évite le déplacement au consommateur :

> *« Nos clients sont des particuliers qui ne veulent pas se déplacer ou qui ne trouvent pas ce qu'ils cherchent dans les magasins car ceux-ci gèrent mal leur stock. Leur tendance est de ne pas acheter de bons produits. Nous vendons donc ce que les autres ne vendent pas. Notre clientèle est assez large, c'est une clientèle avertie dans le domaine classique qui veut telle œuvre de tel compositeur ou en jazz qui ne veut pas la dernière version d'un disque mais l'originale qui a trente ans. Les magasins vendent en général les dernières versions. »*

L'activité de CDM consiste donc à commander des CD aux maisons de disques aux fur et à mesure des commandes des clients. Ainsi, CDM ne gère peu de stock réel mais propose en revanche un catalogue de 9000 références. Les seules pièces qui sont en stock sont des CD commandés en quantités plus importantes en raison de la promotion dont ils sont l'objet, comme les sélectionnés par le magazine « Diapason d'or » :

> *« Nous travaillons sans stock à 95 %. C'est indispensable parce que nous avons un catalogue de 90000 références avec 5 ou 10 000 qui se vendent. Donc nous gérons un stock fictif et on commande aux maisons de disques qui ont un stock réel. »*

CDM dispose de sites publicitaires dans des revues spécialisées, d'un site Web d'un service Minitel et d'un magazine mensuel. Un commercial s'occupe de la promotion directe auprès des comités d'entreprise, une assistante gère les tâches administratives et les contacts clients, un poste est occupé par une personne qui s'occupe de la gestion des commandes qu'elle partage avec une employée chargée du magazine mensuel :

> *« Il y a 5 postes ici : une assistante qui s'occupe de tout ce que je n'aime pas faire, comme l'administration, le courrier du secrétariat, une personne au service commande qui réceptionne les commandes, fait la saisie, envoie les disques, demande les disques auprès des fournisseurs, une personne qui est à cheval sur deux postes : elle s'occupe de l'envoi physique des commandes, elle conditionne les paquets et s'occupe du magazine mensuel, fait des demandes de pub, de critiques, un commercial qui fait des visites clientèle sur place dans les entreprises, dans les bibliothèques des C.E. »*

L'activité clé dans l'entreprise est la gestion de ces outils de communication qui permettent d'aller à la rencontre de la demande des clients. Les moyens de communication utilisés sont donc le téléphone, le courrier électronique et par écrit, le fax. Les clients entrent en contact avec CDM pour une demande de renseignement concernant des CD, pour passer une commande ou pour faire une réclamation. Le fax est principalement utilisé pour transmettre la commande du client à la maison de disques. L'utilisation des différents moyens de communication correspond à une certaine répartition des tâches selon la hiérarchie des statuts : le patron utilise l'e-mail et laisse le courrier à la charge de la secrétaire. L'e-mail est apprécié pour le type de communication qu'il permet d'établir entre interlocuteurs : le ton du courrier est moins empesé de formules de politesse dont l'utilisation est d'autant moins contraignante qu'elles sont affichées systématiquement. L'e-mail offre également des facilités de rédaction, ce qui représente un gain de temps :

> *« J'utilise beaucoup l'e-mail pour répondre aux courriers et le téléphone, les courriers physiques sont faits par ma secrétaire. Je ne fais que des e-mail, ça me convient mieux que le papier, j'y suis habitué. Je préfère au courrier parce qu'il n'y a pas de partie physique, de mise sous pli, une adresse à mettre sur l'enveloppe. Avec l'e-mail on a l'adresse directement, on gagne du temps et il n'y a pas de phrases de politesse. Avec l'e-mail, je mets 'à bientôt' et toutes les formules de politesse que j'utilise sont stockées et sont mise automatiquement. Tout est déjà présent, je ne fais que changer la langue, alors que le courrier, c'est plus long, même avec Word. »*

B. L'outil informatique : un contrôle des incertitudes internes et externes

L'activité de CDM repose donc sur une gestion de moyens de communication mais également sur la maîtrise du système informatique de traitement des commandes et de gestion de stock. Le logiciel utilisé a été mis au point par un programmeur sur les indications du patron. Le logiciel est réajusté tous les mois et tous les trois ou quatre mois pour les modifications plus importantes. Ainsi, le système informatique s'adapte à l'évolution de l'activité de CDM :

> *« L'informatique est le plus gros investissement après les salaires et les modifications de programme. Je fais les modifications moi-même tous les mois et quand je ne sais pas le faire, je demande au programmeur, à peu près tous les 3-4 mois. C'est un système très pointu. »*

La fonction du logiciel est de mettre à jour le stock et de contrôler les commandes. Les paramètres pris en compte sont les informations relatives au client (coordonnées), les références de la commande (numéro codifiant la maison de disque, les caractéristiques du produit, le numéro du client). Le traitement informatique tend à un contrôle des points de rupture de charge dans le cheminement de la commande. Néanmoins, l'absence d'outils de gestion manuelle induit une dépendance totale de CDM à l'outil informatique, ce qui représente une incertitude :

« C'est un logiciel adapté aux besoins qui a été crée par un programmateur. Ce logiciel gère les fiches clients, les maisons de disques, les fournisseurs et les lignes entre ces acteurs. Je l'ai élaboré au fur et à mesure des besoins, car on a commencé sans logiciel, puis les besoins nous ont amené à l'informatisation. Dorénavant, on ne peut plus gérer manuellement les commandes. Si le système informatique ne marche plus, on est bloqué, mais ça ne peut plus arriver parce que j'ai plusieurs ordinateurs. »

C. La préparation de la commande : l'étape du traitement physique des objets

Que ce soit pour la mise en place de sites publicitaires, au moment de la réception de la commande du client ou à celui de l'envoi de celle-ci à la maison de disques, il est question de gérer des flux d'information par le biais d'outils de communication. CDM ne gère donc quasiment pas de stock mais un catalogue de références. Le seul moment où il s'agit de gérer des objets physiques est l'étape de la préparation de la commande après réception des CD par les maisons de disque et avant leur expédition aux clients.

D. Un faible sytème de contraintes

L'engagement de CDM auprès de ses clients porte sur le délai de livraison des produits commandés qui est de 14 jours à compter de la réception de la commande. Cette contrainte de temps ne semble pas très forte dans la mesure ou les commandes sont transmises en fin de semaine par CDM aux maisons de disques qui livrent le lundi. Le temps restant est donc employé à la deuxième partie du traitement de la commande, ce qui semble être un délai suffisant :

« On fait un engagement sur 14 jours après que la commande nous soit passée. Des fois, c'est moins long. »

Le traitement de la commande peut être fait en deux jours lorsque les disques sont en stock à CDM :

« Quand j'ai du stock, comme les diapasons d'or que j'ai commandés en grosse quantité, ça ne prend même pas deux jours ; je saisis le bon de commande quand je reçois le courrier le matin et la commande part l'après-midi. »

La préservation de la qualité du produit n'est pas soumise à de fortes contraintes et ne nécessite pas de conditions particulières de stockage. En effet, le CD n'est pas un produit périssable ou fragile (contrairement aux produits médicamenteux de B.I). En outre, CDM n'ajoute rien au conditionnement du disque (contrairement à la phase de stockage des composants électroniques traités par DCE). Au sein de l'itinéraire, la contrainte majeure concerne la satisfaction du client qui signifie : la réception des CD dans les délais convenus, l'adéquation du produit reçu avec celui commandé, qui inclut la qualité et le contenu, un encaissement correspondant à la somme due. Ces

contraintes sont en partie gérées par le logiciel dont le bon fonctionnement assure la bonne marche de CDM :

> *« La question de l'informatique est plus importante que les relations clientèle parce qu'un problème informatique peut ruiner des milliers de disques. »*

II. L'ITINERAIRE DE LA COMMANDE : LA GESTION DES INCERTITUDES ET DES CONTRAINTES

L'itinéraire de la commande se situe entre la réception de la commande par les clients et la collecte des colis en vue de leur expédition au clients. Il comprend également la transmission de la commande client aux fournisseurs, la réception de la marchandise envoyée par ces derniers et le conditionnement des CD en colis. Les points d'incertitude de ce système d'action, du point de vue de CDM, sont relatifs à la solvabilité du client et à la gestion interne des commandes. Le système informatique opère des contrôles entre les étapes de l'itinéraire, à savoir : à la réception de la commande des clients, à l'arrivée des colis expédiés par le fournisseur et avant l'expédition des colis aux destinataires. La principale contrainte relève de l'arbitrage entre la recherche du gain de temps et les modalités de préparation et d'expédition des colis.

A. La réception de la commande du client et sa transmission au fournisseur

Le point de départ de la commande est le support publicitaire (magazine, internet, minitel) de CDM qui offre également au client les moyens de passer la commande. Ainsi, dans le magazine « Diapason », le client remplit un bon de commande qui accompagne la publicité concernant un produit particulier ou bien le catalogue de références. La commande est accompagnée d'un mode de paiement par chèque ou par carte bancaire qui peut également être effectué par téléphone. Ainsi, CDM n'engage pas de commande auprès de son fournisseur sans avoir réceptionné le paiement de la part du client :

> *« Le client voit notre pub quelque part, dans un magazine comme Diapason, sur notre site Web, puis il commande le produit pour lequel on fait de la pub ou le catalogue. Il remplit le bon de commande avec des cases à cocher et des cases pour le paiement par CB, il peut aussi payer par chèque. Il peut aussi appeler le service commande et payer par CB au téléphone. On reçoit donc des commandes par fax, téléphone, papier, web. »*

Après avoir reçu les bons de commande sur différents supports, une personne est chargée de saisir les commandes sur informatique afin qu'elles soient gérées par le logiciel. A ce stade, à chaque commande est attribué un code barre qui contient la référence informatique du disque (genre musical, maison de disque, référence du catalogue de CDM...) et des données relatives au client et à la date de la commande. Après l'enregistrement de ces données, la commande est *« contrôlée »*, ce qui signifie que ces données sont confrontées à la *« black list »* qui consigne les « mauvais payeurs ». A l'issue de ce contrôle, la commande est acceptée ou refusée. Dans le premier cas, le logiciel vérifie que le montant du titre de paiement corresponde à celui du disque commandé. Dans le second, un courrier sera adressé au client, par le biais du support de communication avec lequel il a transmis sa commande, exposant les raisons motivant le refus. A ce stade de l'itinéraire, le

système informatique est une stratégie mise en œuvre pour gérer l'incertitude relative à la solvabilité du client :

> *« Le logiciel contrôle la commande. On a une black list de mauvaise clientèle qui a posé des problèmes de facturation antérieurs, donc on refuse leur commande. Le logiciel contrôle le paiement : il vérifie que le montant du chèque ou de la CB reçus corresponde bien au prix de la commande. Si le client est sur la black list, la commande est bloquée et l'ordinateur nous dit que le client est mauvais pour telle raison. On fait alors un courrier ou un Mail au client (selon le moyen de communication qu'il a utilisé pour sa commande), et on écrit : votre commande précédente n'a pas été réglée, donc nous ne pouvons pas vous adresser une nouvelle commande tant que la précédente n'est pas réglée. »*

Le logiciel effectue le regroupement des commandes selon les maisons de disques, puis établit un *« listing »* qui est alors envoyé par fax aux fournisseurs une fois par semaine, le vendredi avant midi. Les maisons de disques reçoivent donc la commande sous forme de fax, dont les données sont à nouveau saisies sur informatique :

> *«On passe la commande aux maisons de disque par fax. On groupe les commandes car nous avons un logiciel qui trie les commandes selon les maisons de disques. On sort un listing qu'on envoie par fax et qui est ressaisi par celui qui le reçoit à la maison de disques. »*

Les marchandises sont réceptionnées deux jours après l'envoi de la commande. Le flux de colis se scinde en deux catégories selon leur volume. Les gros colis de plus de 150 CD sont acheminés par des transporteurs privés comme Extand alors que les petites quantités de CD (jusqu'à dix) sont confiées à La Poste. Les *« grosses »* maisons de disques ont leur propres transporteurs comme *Ducros* :

> *« On passe la commande une fois par semaine par fax quand je suis à jour dans ma saisie, à l'avenir, on passera commande deux fois par semaine. Si j'envoie ma commande vendredi avant midi, je reçois les disques lundi matin. Les grosses maisons de disques comme Sony, Polygram, Universel ont leur propres transporteurs, comme Ducros, Extand. Extand est utilisé pour les grosses quantités parce que c'est trop lourd pour La Poste. Par contre, les petites quantités (jusqu'à 10 CD) sont envoyées par La Poste dans des cartons plats pliés. Ca peut-être envoyé par Dilipack, colissimo suivi ou par recommandé. »*

B. La reception des colis à CDM : contrôle de la conformité des produits reçus avec les produits commandés et gestion du stock

Les CD sont reçus en vrac dans des colis accompagnés d'un bon de livraison :

> *« On reçoit les produits 2 jours plus tard sous forme de cartons avec tous les disques en vrac accompagnés du bordereau de livraison. »*

Une fois les cartons ouverts, les codes barres des CD sont enregistrés à l'aide d'une *« douchette »* sur le système informatique qui procède à nouveau à des contrôles et à l'attribution d'un emplacement de la commande en attendant son conditionnement en vue de son expédition. La première vérification concerne l'adéquation entre la commande du client et les produit réceptionné grâce à la lecture du code-barre. Ainsi, l'erreur éventuelle de la *« double commande »* est détectée et bloque le processus :

> *« On fait un premier contrôle à la saisie de la commande à sa réception. On fait une vérification entre le code-barre d'origine et la réception. »*

> *« Le logiciel suit la réception du produit et va contrôler la commande d'origine, donc on n'a pas de possibilité de faire une double commande, parce que ce sera tout de suite détecté. Ce logiciel a un contrôle quasi parfait. »*

> *« Le logiciel contrôle la commande, c'est-à-dire si le produit demandé par le client correspond bien aux références du produit envoyé par le fournisseur. »*

Après avoir effectué le contrôle de la commande, le logiciel gère le stock dans la mesure où le produit est enlevé du stock de produits commandés. Puis, un *« numéro de bac »* est attribué à chaque commande, à partir des données contenues dans le code-barre, afin de la stocker le temps de préparer les expéditions. La marchandise est donc rangée sur des étagères qui contiennent 500 emplacements attribués aux particuliers et 50 aux bibliothèques des comités d'entreprises. Les emplacements sont matérialisés par des étiquettes portant des numéros, collées les unes à côté des autres :

> *« On a un système sur informatique. Je zappe le code barre du disque avec une douchette et l'ordinateur me dit quel numéro de bac lui correspond. Les grosses étagères sont les emplacements pour les bibliothèques (qui passent de plus grosses commandes que les particuliers), il y a deux cents disques par bibliothèque. Il y a 500 emplacements en tout pour les particuliers et une cinquantaine pour les bibliothèques. »*

Chaque destinataire possède donc un emplacement qui est libéré et remis en service lorsque la commande est traitée. La gestion de l'attribution des emplacements par le logiciel évite l'erreur qui consiste à donner le même numéro à deux commandes en cours :

> *« Sur les étagères, le client a un numéro de bac qui est attribué une seule fois. Quand la commande est close, le numéro est de nouveau disponible. »*

En période de d'activité inhabituelle (comme à Noël), la surface de stockage est insuffisante. Les cartons d'expédition posés par terre servent donc d'emplacements :

« Quand on est en surcharge, il a des cartons de disques par terre, surtout au moment de Noël parce que tous les emplacements son remplis. »

C. La préparation de l'envoi : les contraintes de contrôle et de conditionnement des colis à expédier

Après le contrôle de la conformité des produits reçus par CDM avec ceux commandés par le client, la gestion du stock de référence et du stock réel, vient la phase de conditionnement de la commande qui précède celle de l'encaissement. Les disques sont conditionnés selon leur quantité, dans des cartons de différentes tailles que CDM achète à un grossiste en emballage. Des enveloppes-cartons sont utilisées pour l'envoi de quelques disques surtout aux particuliers et des cartons plus grands pour plusieurs dizaines de disques à destination principalement des bibliothèques des comités d'entreprises :

« On fait le colissage c'est-à-dire que la taille du carton est adapté au nombre de disque. »

Il semble que les enveloppes-cartons ne nécessitent pas de protection supplémentaire alors que les cartons de plus grande taille doivent être remplis de *« bulles »* pour garantir le bon état des CD. Cette précaution supplémentaire est considérée comme *« une perte de temps »* qui est néanmoins nécessaire puisque *« La Poste se fout des colis même si on met 'fragile' »*. En outre, ce fait multiplie le nombre d'envois puisque les commandes sont réparties sur plusieurs cartons :

« En plus, une commande qui pourrait partir en un colis, est séparée en deux cartons du fait des protections. »

Avant la fermeture de l'emballage, le contenu de l'envoi est soumis à une dernière vérification relative aux titres et au nombre de CD. Puis c'est la phase finale de l'encaissement dont la réalisation permet de *« clôturer la commande »* et d'éditer un *« bon de livraison »*. La saisie des numéros de carte bleue permet de créditer le compte de la société par le biais du Minitel grâce à un *« serveur spécial VPC »* ; les numéros de chèques sont enregistrés :

« Dès que la commande est close, c'est-à-dire que le colis est prêt et que l'encaissement est fait, l'ordinateur fait la clôture automatique, quand la commande est 100 % puis un bordereau de livraison est édité. »

Seules les pièces envoyées font l'objet d'un encaissement. Le logiciel doit donc garder en mémoire les commandes incomplètes et le montant correspondant qu'il reste à encaisser. Au moment de l'encaissement, en cas de refus de carte bleue, la commande est replacée à son emplacement en attente de la réception d'un autre moyen de paiement de la part du client ou de la correction du numéro erroné. Ainsi, le départ des marchandises est l'aboutissement d'une série de

contrôles relatifs à la gestion du stock informatique et de pièces réelles ainsi qu'à la conformité et au paiement de la commande par le client.

Une fois les cartons fermés, ils sont préparés différemment selon leur destination et le type d'envoi dont ils sont l'objet. Les colis pour l'étranger sont munis d'une étiquette pour la douane qui indique la nature du contenu du paquet et le type de monnaie :

> *« Pour les colis pour l'étranger on colle un papier pour la douane sur le paquet où on marque le contenu et le type de monnaie. Toutes les commandes pour l'étranger sont payées hors taxe, donc le destinataire paye la TVA à la réception du colis. »*

L'envoi de recommandé donne lieu à l'inscription de données sur *« un cahier des envois »* qui est considéré comme un moyen d'assurer la traçabilité de l'envoi :

> *« Pour les recommandés, on a un carnet des envois fournis par La Poste, c'est une garantie : si la personne n'a pas reçu de colis, on sait quand il est parti. Si on perd le colis et qu'il n'y a pas de trace, on n'a pas de réclamation possible à La Poste. »*

Les colis à destination de la France qui sont envoyés en « colissimo suivi » sont munis d'une étiquette. Du point de vue de la personne qui prépare les colis, si les étiquettes présentent l'avantage de se détacher facilement les unes des autres, elles ne sont pas auto-adhésives, ce qui oblige à les fixer avec du scotch :

> *« Je trouve que pour Colissimo suivi, les étiquettes se détachent facilement (elles sortent sur informatique), mais il faut mettre du scotch pour les attacher aux colis. »*

L'objectif recherché au moment de la préparation du colis est le gain de temps et que les manipulations particulières comme coller une étiquette d'expédition ou placer des *« bulles »* de protection dans les cartons sont perçus de manière négative. La simplicité de la préparation du colis dégage du temps qui peut être affecté à d'autres tâches en attente :

> *« J'espère qu'il y aura des améliorations pour l'expédition de colis. Au début, il fallait faire 36 choses pour un colis et maintenant on met seulement une étiquette, c'est bien, c'est un gain de temps pour la VPC, donc on peut faire autre chose, comme tous les trucs qu'on met de côté parce qu'on donne la priorité aux colis, comme des réponses à des courriers de demande de renseignements. »*

D. L'enlèvement des colis : tension entre deux logiques d'action

CDM a contracté un contrat « collecte/remise » du courrier et des colis avec La Poste dont l'heure de passage a été fixée à 15h30. Le préposé passe effectivement 15 ou 30 minutes plus tard,

ce qui n'est pas demandé explicitement pas CDM qui trouve des avantages à ce retard. En effet, ce temps supplémentaire avant la collecte est affecté à la préparation de colis :

> *« Le préposé passe normalement passe à 15 h 30, il vient habituellement vers 15 h 45, 16h, ce qui nous arrange car plus il vient tard, plus on a le temps de faire des colis. Il venait en retard et nous on a rien dit parce que ça nous arrangeait. »*

Le souhait de CDM était un passage à 17 heures, ce qui a été refusé par le bureau distributeur :

> *« On a demandé l'enlèvement à 17 h pour colissimo suivi et on s'est heurté au bureau de Poste de Osny. »*

Le moment de l'enlèvement des colis a plusieurs fois été l'objet d'une insatisfaction de la part des employés de CDM. Une des causes de tension provient du fait que les colis n'étaient pas tous affranchis à l'arrivée du préposé de La Poste, qui a refusé d'attendre que le travail soit fini. Ainsi, si le préposé « impose » son retard à l'entreprise, l'inverse ne semble pas toléré. Par ailleurs, si le retard est arrangeant pour l'entreprise qui l'a intégré dans son activité, le passage avant l'heure est inhabituel et prend de court les employés qui ne sont pas prêt à donner les envois affranchis :

> *« On a eu un problème avec le collecteur. Une fois, on n'avait pas tout fini de timbrer les colis, on lui a dit 'vous pouvez attendre deux minutes ?' et il a dit : 'non, tout doit être fait quand j'arrive'. Mais une fois il est venu à 15h 20, c'était beaucoup trop tôt, on n'était pas prêt. »*

La tension entre le préposé et les employés a été suffisamment importante pour qu'elle donne lieu à une réclamation formulée par le gérant de l'entreprise adressée au commercial. Le motif de la plainte était le manque de *« politesse »* du collecteur. Cette attitude *« anti sociale »* est opposée au comportement *« toujours poli »* des employés de transporteurs privés :

> *« Il y a pas longtemps on a porté plainte contre la personne qui fait la collecte remise. Il ne sourit pas, il n'est pas poli, alors que les personnes de UPS sont toujours polies, c'est le privé. On a porté plainte il y a 3 mois pour une question de politesse. On a envoyé une lettre au commercial avec lequel on est en contact en lui disant que la personne était anti-sociale et il a réglé le problème, le type maintenant est plus ou moins correct. »*

Pour la plupart des envois internationaux, CDM fait appel à des transporteurs privés comme UPS ou Federal Express avec lesquels il n'a pas engagé de relations contractuelles. Ainsi, lorsqu'un colis leur est confié, une personne passe le prendre dans la journée. Cette disponibilité pour des services ponctuels n'est pas attribuée à La Poste :

> *« Quand j'envoi du courrier à l'étranger ou que je veux faire un envoi rapide, comme de la documentation en Angleterre à J+1, je prends UPS et FE avec lesquels j'ai un compte ouvert.*

Ca peut être l'un ou l'autre. je les appelle, ils viennent chercher dans la journée sans problème, on ne peut pas faire ça avec La Poste. »

Si les coursiers des transporteurs privés ne viennent que ponctuellement, le préposé de La Poste passe quotidiennement, ce qui implique des relations plus continues. Quant aux chauffeurs travaillant pour le compte des maisons de disques, leurs visites sont régulières. Le contact chaleureux se traduit par des relations extra professionnelles :

« On connaissait les chauffeurs de La Poste et ceux des transporteurs. Quand on se voit dans la rue, on se dit bonjour, c'est sympa, on a de bons rapports. »

III. LE CHOIX DES TRANSPORTEURS : UNE COMPARAISON DES AVANTAGES CONCURRENTIELS, UNE STRATEGIE DE DIVERSIFICATION DES PRESTATAIRES

Le contexte concurrentiel permet de choisir un transporteur en fonction de l'adéquation de ses services aux besoins propres à l'entreprise, d'après la perception de ses atouts. Les paramètres pris en compte sont les tarifs, le délai d'acheminement et la fiabilité du transport. Le décisionnaire de CDM en matière de choix de prestataires reçoit des offres commerciales qui mettent en concurrence les transporteurs et qui orientent le choix. Il semble que l'expérience est également un facteur déterminant dans l'appréciation des compétences d'un transporteur.

Après avoir choisi La Poste comme unique prestataire, CDM a confié ses envois à un transporteur privé, pour enfin utiliser plusieurs transporteurs dont La Poste. Le basculement de La Poste à UPS a été motivé par la perception d'avantages comparatifs portant sur les tarifs et la qualité des services (enlèvement, suivi) lors d'un démarchage commercial. Après l'expérience insatisfaisante avec UPS, CDM a opté pour une stratégie de diversification des transporteurs dont le choix résulte d'un arbitrage entre l'évaluation des prestations des transporteurs (tarifs, services offerts à la préparation et au suivi du colis) et les spécificités des envois (contenu, volume, délai, destination).

Au début de son activité, CDM travaillait uniquement avec La Poste, en envoi recommandé et en colissimo. Puis les envois ont été confiés à UPS qui est venu démarcher CDM, et dont l'offre était concurrentielle sur les prix et la qualité de service. Cette qualité est associée à un personnel plus performant, opposé à la représentation du *« fonctionnaire »* de La Poste. :

> *« On a arrêté La Poste car UPS est venu proposer de meilleurs prix et une meilleure qualité de service. Ce qui est mieux chez UPS, c'est le personnel. A La Poste, ce sont des fonctionnaires. »*

Les atouts les plus appréciés d'UPS sont l'enlèvement et le dépôt gratuits :

> *« Pour le courrier, on a utilisé UPS parce que les sociétés privées sont plus performantes que La Poste, elles font entre autre l'enlèvement et le dépôt gratuitement, comme UPS et Federal Express (Fedex). »*

A contrario, ce qui est reproché à La Poste c'est le service payant de dépôt de courrier qui est subi comme une contrainte du fait de l'éloignement de CDM du bureau de Poste :

> *« Ils sont malins à La Poste, on a une BP et le bureau de poste est à Osny, donc on a besoin du dépôt de courrier, c'est trop cher. Un service public ne devrait pas faire payer le dépôt de courrier. Comme nous sommes dans une ZI, on est désavantagé par rapport à celui qui est à côté du bureau de poste et qui peut aller lui même aller chercher son courrier. Avant, on était*

à 100 mètres de La Poste et on allait le chercher à pieds. Si le bureau de poste était plus proche, je n'aurais pas pris le contrat de dépôt, mais le commercial ne m'a pas laissé le choix, il m'a dit vous prenez ça ou alors ce n'est rien du tout. »

Le contrat avec UPS a toutefois été résilié suite à des problèmes de livraison dans les DOM-TOM. :

« On avait un contrat avec UPS qu'on a arrêté le lendemain, car tous les clients des DOM-TOM avaient leur paquet coincé, donc on a pris Chrono : même si c'est plus long, ça arrive sûr. On arrêté le contrat avec UPS il y a un an. »

Chronopost a été utilisé dans certains pays (DOM-TOM, pays arabes) après la constatation des problèmes rencontrés à la douane par des transporteurs privés américains dont *« l'image »* semble être perçue de manière négative dans ces pays:

« Selon les pays, il y en a qui ne sont pas desservis comme le Maroc ou l'Algérie, donc là on utilise Chronopost parce que c'est français, c'est du mic-mac la douane. Si dans ces pays on envoie du courrier ou un colis en Chrono, on est sûr que ça arrive, alors que des colis UPS ou FE, on est sûr que ça va être bloqué à la douane dans les pays arabe ou dans les DOM-TOM, parce que ce sont des transporteurs américains, ça passe moins bien, c'est une question d'image. »

Après l'expérience insatisfaisante de l'utilisation d'un transporteur privé unique (UPS), le choix du gérant de CDM s'est reporté sur les services de La Poste dont il a reçu un commercial qui lui a fait une proposition qui correspondait à ses besoins à un *« meilleur prix »* que la concurrence pour une qualité de service jugée identique :

« Après UPS, on est revenu à La Poste. On faisait un demi million de CA. Ils se sont demandé pourquoi on n'envoyait plus de colis, un commercial m'a appelé et m'a fait une proposition. Il m'a proposé un nouveau service à un meilleur prix. »

CDM a actuellement un contrat de colissimo suivi qui présente l'avantage de la traçabilité que ne proposait pas colissimo et qui de ce fait, s'aligne sur les propositions commerciales des transporteurs privés comme UPS ou Federal Express :

« Actuellement on est en Colissimo suivi sur la quasi totalité de tous les paquets en métropole, c'est comme avec UPS, mais c'est moins cher. Avec Colissimo, si un courrier se perdait il n'y avait pas de trace alors qu'avec UPS, il y en avait une. Avec Colissimo suivi, on a un numéro de téléphone pour savoir où est le paquet. La Poste fait la même chose que UPS et FE qui font ça depuis des années. C'est important de pouvoir suivre le colis car il faut

savoir quoi dire au client qui n'a pas reçu son paquet. La Poste avant disait, 'c'est parti', c'est tout ! »

En outre colissimo suivi offre un gain de temps à la phase de préparation des colis. Néanmoins, la manipulation des bordereau ne donne pas satisfaction :

« C'est rapide, il n'y pas de timbrage, le problème c'est cette feuille à arracher, la deuxième feuille se détache aussi. »

Si pour colissimo, il fallait consacrer *« dix minutes par colis »*, UPS présentait l'avantage de l'étiquette unique à coller sur le colis. En revanche, les étiquettes et les colis devaient être signés pour les premières par l'expéditeur et pour les seconds par le chauffeur. Ces mesures visant à assurer la fiabilité du transport ont été perçues de manière contraignante du fait de la perte de temps qu'elles induisaient :

« Au début, ici, tous les colis étaient en recommandé, il fallait les timbrer, les mettre en colissimo. Ca prenait 10 minutes par colis pour nous. UPS c'était bien, on avait qu'une étiquette à coller sur laquelle il y avait notre adresse, notre téléphone, notre numéro de contrat, l'adresse du destinataire. Il fallait que je signe toutes les étiquettes des colis à faire partir et le chauffeur devait signer tous les colis. Une fois à Noël, il y a eu 300 colis et le chauffeur est resté 1h et demi pour signer les colis après que je les aie signés. C'était bien côté étiquette, mais ça prenait du temps pour la signature. Puis le patron a intégré sa signature sur le logiciel pour faire sortir les étiquettes directement signées. Mais le chauffeur devait toujours les signer. Je lui ai demandé s'il pouvait me laisser un tampon de l'entreprise pour que je le fasse moi-même et que ça lui fasse gagner du temps, mais il n'a pas voulu. »

Les envois *« normaux »* pour la métropole sont confiés à La Poste :

« Pour les courriers et les paquets standards, on utilise La Poste. »

L'utilisation de La Poste pour *« l'envoi normal de courrier »* semble être contrainte par l'absence de concurrents compétents dans ce domaine :

« Actuellement, on prend La Poste pour l'envoi normal de courrier, on est obligé ils sont les seuls à faire ça. »

En revanche, La Poste n'est pas sollicitée pour les *« envois importants »* et les *« envois internationaux »*. La valeur d'un colis est fonction du montant de son contenu et également de l'importance du client :

« Pour les paquets pour les gros clients et qui sont d'un montant important, on utilise le privé. »

L'inconvénient de La Poste qui est pointé en matière d'envois internationaux est sa dépendance avec les postes locales, explicitement désignée comme une cause de méfiance. En revanche, UPS est plus « rassurant » puisqu'il se charge de l'acheminement de l'expéditeur au destinataire. UPS offre donc une image forte qui ne semble pas être ébranlée par la connaissance du fait que l'acheminement est sous-traité à d'autres transporteurs inconnus des clients :

> *« Je ne fais pas confiance à La Poste quand ça dépasse les frontières de la France parce qu'on ne peut pas suivre le paquet, il est pris en main par les postes locales et je n'ai pas confiance en elles, quelque soit le pays. Alors qu'avec UPS, c'est le même transporteur sur toute la chaîne. »*

La stratégie adoptée par CDM est de choisir des transporteurs selon la perception de leurs compétences qui varie selon le type d'envoi et la destination. Ainsi, Si UPS semble proposer plus de choix de types d'envois, La Poste présente l'avantage de posséder un réseau de distribution qui couvre le territoire de manière plus homogène ce qui assure une *« proximité »* de La Poste :

> *« Pour les paquets normaux, UPS ont plus de styles d'envoi. La Poste sont plus proches du client, il y a une proximité des bureaux de Poste alors que si un colis UPS n'est pas réceptionné par le destinataire, leur agence peut être à 50 ou 100 km. »*

IV. LES SITUATIONS D'INTERACTION AVEC LES AGENTS DE LA POSTE : GESTION DES DYSFONCTIONNEMENTS, NEGOCIATION DU CONTRAT ET COLLECTE

Le gérant de CDM entre en contact avec les transporteurs au moment de la négociation du contrat, lors de la remise/collecte du courrier et des colis, en cas de dysfonctionnement lors de l'acheminement des envois. Les employés de CDM sont plus souvent en contact avec les préposés du bureau de Poste.

Si le constat portant sur les dysfonctionnements durant l'acheminement des envois ne fait pas apparaître de différence entre transporteur privé et La Poste, ce qui les distingue néanmoins est la qualité du « service après vente ». En effet, les moyens techniques et humains pour assurer le suivi des colis, comme un site internet et l'interlocuteur unique sont appréciés :

> *« J'ai eu des problèmes avec UPS, la sous-traitance était mal faite, mais c'est moins grave qu'avec La Poste, parce qu'eux sont irresponsables de A à Z. Avec UPS, c'est plus facile de régler un problème car il y a des interlocuteurs qui gèrent le problème plus vite. On a un numéro de tracking et sur le Web, on voit le paquet de A à Z. c'est important de pouvoir suivre le paquet car je dois pouvoir dire au client où est son colis, quand il est parti, vers quelle destination. Avec La Poste, ça part et ils s'en lavent les mains, ils ne savent pas où va le colis en cas de dévoyage. Déjà qu'ils ne peuvent pas faire le tracking en France, donc sur l'étranger, ça ne risque pas de marcher ! Avec UPS, à chaque plateforme, je peux traquer le colis et savoir où il est. Avec leur SAV, on a tout de suite des renseignements. On a autant de problèmes avec UPS qu'avec La Poste, mais la différence se trouve dans la manière dont ils gèrent les problèmes. »*

En cas de dégradation du contenu du paquet, l'attitude de La Poste est opposée à l'attitude commerciale d'UPS. En effet, les éventuelles détériorations doivent être signalées au moment de la réception du colis faute de quoi aucune réclamation ne peut être faite. La souplesse dont fait preuve UPS en matière de délai de réclamation est perçue comme un *« geste commercial »* :

> *« Si le paquet est en bon état extérieur mais qu'à l'intérieur tout est cassé et qu'on ne fait pas de contremarque à la réception parce qu'on n'a pas encore ouvert le colis, La Poste ne fait rien. Par contre, UPS fait un geste commercial, même si le client n'a pas signé de contre marque. Ils comprennent qu'on n'a pas ouvert le colis à la réception et donc qu'on ne pouvait pas savoir que c'était cassé. »*

Le manque d'attitude commerciale est également perçu dans les bureaux de Poste, plus précisément dans le cas d'un changement d'adresse de l'entreprise qui n'a pas donné lieu au suivi du courrier. L'exigence de La Poste pour obtenir des pièces administratives (comme le Kbis) de la part de l'entreprise afin de procéder à l'enregistrement de la nouvelle adresse est dénoncée comme

une procédure lourde. Pour le gérant de CDM, l'envoi d'un simple fax mentionnant les modifications de coordonnées aurait dû suffire. Un décalage s'opère ainsi entre les attentes à l'égard de La Poste et le fonctionnement de celle-ci qui nécessite le respect de procédures. En plus des conséquences préjudiciables pour CDM du retour à l'envoyeur du courrier marqué de la mention NPAI, notre informateur interprète ce fait comme un manque d'attention de la part de La Poste qui ne « soigne » pas ses clients :

> *« J'ai eu des problèmes lors de mon changement d'adresse (on était avant aux trois fontaines). On a fait suivre le courrier, j'ai envoyé un fax pour prévenir du changement d'adresse. J'ai eu des appels de clients pour me dire que les courriers leur revenaient avec 'NPAI'. J'ai appelé La Poste qui m'a dit qu'ils n'avaient pas reçu le nouveau Kbis donc qu'ils n'ont pas fait suivre le courrier alors qu'ils savent qu'on existe toujours. C'est à croire qu'ils s'en tapent qu'on pèse 300 000 francs par an ! Ils n'ont pas le réflexe de se demander si c'est normal que le courrier revienne, ils disent seulement 'on ne fait plus suivre' alors qu'on avait envoyé un fax qu'ils disent ne jamais avoir reçu, mais je ne peux rien dire à La Poste. Le courrier a été renvoyé au client avec la mention 'NPAI' et le client croit qu'on a fait faillite. La Poste n' a pas envoyé une lettre d'excuse et on ne sait même pas combien de temps ça a duré, un jour ou un mois. »*

Les contacts directs avec les employés de CDM et les préposés du bureau de Poste au guichet ne sont pas perçus de manière positive. En effet, ceux-ci sont jugés *« peu sympathiques»* et peu arrangeants en ce qui concerne par exemple la distribution de formulaires de recommandés ou de *« papiers de douane »* :

> *« A La Poste, une des personnes n'était pas sympa, elle ne voulait nous donner qu'un seul papier à la fois. On ne connaissait pas le gens du bureau de Poste. A La Poste, il faudrait qu'ils soient plus aimables, au guichet, ils ne sont pas aimables. »*

Si, comme nous l'avons vu, l'absence de proximité du bureau de Poste est regrettée puisqu'elle a pour conséquences la contraction d'un contrat de remise/collecte, elle est également appréciée dans la mesure où elle permet d'éviter le déplacement pour chercher du matériel. *« L'attente au guichet »*, perçue comme un inconvénient, est ainsi évitée car les commandes de matériel postal se font par téléphone et son livrées par le collecteur lors de sa tournée :

> *« Maintenant on téléphone vers 12h30 à Cergy pour le gars de l'après-midi nous apporte des sacs, des recommandés des imprimés. C'est mieux parce qu'on ne fait pas la queue. »*

La perception d'une tension dans les rapports concerne également le moment de la collecte/remise qui est attribuée au faible investissement personnel du préposé qui n'est pas incité par une contrainte hiérarchique. En effet, le *« postier »* est perçu comme échappant à tout contrôle, ce qui soumet la qualité de ses services à sa seule personnalité. Par ailleurs, si l'aspect relationnel

du travail du postier est vu comme en dehors des objectifs de La Poste, l'employé est « protégé » par son statut de fonctionnaire, ce qui donne au client le sentiment de ne pas avoir d'emprise sur ce dernier. Cette représentation s'oppose à celle des entreprises privées qui sont perçues comme plus attentionnées à l'égard des insatisfactions des clients :

> *« Quand le service est bien fait, ça dépend de la personne, de son caractère. Si le postier veut nous faire chier, il va poser le courrier à deux mètres de la table. Ce n'est pas dans les objectifs de La Poste de contrôler ça. Alors qu'avec les sociétés privées, le client a plus de maîtrise sur les employés. A La Poste, on sait qu'ils ne peuvent rien faire. C'est comme EDF ou la sécurité sociale. »*

Le poids de la représentation de l'administration pèse aussi sur les rapports entretenus avec les commerciaux. Ainsi, la négociation menée par le commercial semble dépendante de l'aval de ses supérieurs hiérarchiques, ce qui est perçu de manière négative :

> *« On a l'impression qu'en tant que client on a une marge de négociation avec le commercial mais qu'il est soumis à une hiérarchie qui ne lui permet pas de donner une réponse dans un délai raisonnable. »*

L'itinéraire de la décision qui part du commercial pour remonter la hiérarchie avant de revenir à lui est considéré comme un manque de réactivité de La Poste :

> *« Quand le commercial me propose quelque chose, il doit toujours s'en référer à sa hiérarchie et le délai de réponse est trop long. »*

Néanmoins, La Poste est vue comme acceptant le jeu de la concurrence dont le client tire bénéfice. En effet, le commercial ayant « perdu » son client séduit par les propositions d'un concurrent, accorde une remise *« intéressante »* à CDM :

> *« Le commercial m'a fait une remise attractive avec Colissimo. On a sauté plusieurs tranches de remise car notre avantage c'était qu'on était parti avec UPS qui nous avait coupé les prix en deux. »*

La réactivité de La Poste est également appréciée dans le cas où elle prévient l'entreprise d'une erreur d'affranchissement par exemple :

> *« Il y a eu des améliorations pour les envois de courrier à l'étranger, pour les lettres inférieures à 20 grammes, on met un timbre à 3 fr. On ne faisait pas comme ça et c'est La Poste qui nous a appelé pour nous prévenir de notre erreur. Quand il y a des problèmes, c'est bien qu'ils nous appellent. »*

Si la démarche commerciale menée par La Poste est appréciée, la multitude de produits proposés l'est moins. En effet, le changement relativement fréquent de contrats est posé comme une contrainte pour l'entreprise qui doit adapter son système informatique à l'édition de nouveaux formats d'étiquettes. Ainsi, l'adaptation des services de La Poste aux besoins des entreprises entraîne l'inverse, c'est-à-dire l'ajustement de l'entreprise aux exigences des services proposés par La Poste :

> *« Le problème c'est qu'ils changent tout le temps de système, ça nous dérange parce qu'à chaque fois on adapte notre système informatique pour s'adapter aux étiquettes. Ils changent tout le temps parce qu'ils disent que le contrat n'est plus satisfaisant, mais en fait il n'existe plus. On a fait deux changements en 6 mois. »*

V. L'IMAGE DE LA POSTE ET LES ATTENTES DE CDM

Deux images opposées de La Poste sont évoquées : l'administration et l'entreprise privée. La première est étayée par la perception du côté *« ringard »*, *« vieillot »* de La Poste qui est matérialisé par *« la hiérarchie »*, les *« vieilles photocopieuses »* et *« les courriers pleins de fautes d'orthographe »*. Les employés de La Poste sont associés à la figure du *« fonctionnaire »* dont l'intérêt personnel vise la *« sécurité de l'emploi »* plus que l'éthique du service public :

> *« Ce sont des fonctionnaires qui sont mous comme tous les fonctionnaires de La Poste en général, car c'est un statut prisé pour les gens qui veulent rien foutre, ce qu'ils recherchent, c'est la sécurité de l'emploi. »*
>
> *« Les PTT, c'est Petit Travail Tranquille. Ce sont des fonctionnaires. »*

La seconde image est associée au commercial dont la démarche ne se distingue pas de ce qui se passe dans le privé :

> *« Les commerciaux démarchent à chaque fois comme dans le privé : « on a un nouveau produit qui pourrait vous intéresser ».*

Ainsi, la représentation du commercial est associé à l'image positive de La Poste :

> *« Ca se rapproche d'une administration, sauf les commerciaux qui sont « up and go », ils donnent une bonne image. »*

Néanmoins, cette image positive incarnée par la figure du commercial ne comble pas les attentes de l'entreprise à l'égard de La Poste. En effet, on souhaite que La Poste soit *« plus souple »*. D'autre part, l'évolution des rapports avec La Poste est imaginée soumise au jeu de la concurrence. Ainsi, le critère de choix de La Poste restera la satisfaction à l'égard de ses services. En cas d'insatisfaction, l'entreprise se tournera vers la concurrence :

> *« On est contacté par les autres transporteurs. Il y a 5 ans, ça n'existait pas en France et maintenant il suffit de décrocher son téléphone et de demander un devis. Mais je ne le fais pas parce que le contrat de La Poste me convient très bien, mais je pourrais changer de nouveau si je n'étais plus satisfait. »*