



## ENQUETE NATIONALE

### « LA LOGISTIQUE DANS LES PME-PMI DE L'AGROALIMENTAIRE »

## SYNTHESE DES RESULTATS

### Introduction

Dans un contexte de mondialisation des échanges, d'accélération des flux, d'hyper concurrence et de renouvellement rapide des produits, la logistique constitue un **puissant levier de compétitivité**. Or cette fonction stratégique n'a pas encore livré tout son potentiel dans les PME contrairement aux grands groupes qui ont accompli leur révolution logistique.

Cependant, les petites et moyennes entreprises sont en pleine mutation. Les enjeux sont importants. Il en va de la **survie et du développement** des petites et moyennes industries en proie à l'asphyxie face aux exigences des marchés et à l'envolée des cours des matières premières et de l'énergie.

Faisant **le lien entre l'offre et la demande**, la logistique offre plusieurs leviers de croissance, de réduction des coûts et de mutualisation des ressources. Jusqu'alors méconnus par les PME, les **leviers logistiques** sont néanmoins promis à un bel avenir si tant est que les entreprises apprennent à les utiliser dans le cadre de stratégies globales Supply Chain.

Dans cette perspective, la chaire de Logistique & Transport du **CNAM** (Conservatoire National des Arts et Métiers) et l'**ANIA** (Association Nationale des Industries Alimentaires) avec le soutien de **Generix Group** et de **Supply Chain Masters** ont mené une vaste enquête nationale auprès de 1500 PME de l'Agroalimentaire entre le 4 juin et le 27 juillet 2007. Cette première initiative a consisté à recueillir l'état des lieux, les besoins et les attentes logistiques des petites et moyennes structures dans le but d'éclairer le Groupe de travail **Logistique** nouvellement créé à l'ANIA et de développer des axes de progrès jugés prioritaires.

Ce document dresse la **synthèse des résultats obtenus** sur la base d'un échantillon de 70 PME ayant répondu à l'enquête. Nous remercions à cette occasion l'ensemble des entreprises participantes pour leur accueil chaleureux et le temps consacré à remplir le questionnaire via Internet ou sur papier.

Le taux de participation à l'enquête est jugé satisfaisant (4,5 %) alors que la période de consultation n'était pas la plus propice à la veille des vacances de juillet-août.

Soulignons que toutes les entreprises participantes ont manifesté un vif intérêt pour le sujet – **jugé stratégique pour 80 %** d'entre elles – partageant sans détour leurs problématiques logistiques décrites ci-après et comptant sur l'ANIA pour les **aider à mieux développer leur potentiel logistique** au plan national et international en relation avec la grande distribution, les transporteurs et les prestataires logistiques.

## Finalité des travaux engagés par le CNAM et l'ANIA

Objectifs de l'enquête :

- mesurer la **représentativité** de la logistique dans les PME ;
- évaluer le degré de diffusion des **bonnes pratiques logistiques** ;
- présenter un **panorama** sur les performances actuelles et les attentes logistiques des PME.

Finalité des travaux :

- éclairer les chefs d'entreprises sur les **enjeux** stratégiques de la fonction logistique ;
- contribuer au développement de **solutions logistiques adaptées** aux PME ;
- susciter **l'intérêt des logisticiens** pour les petites et moyennes entreprises.

## Partenaires du projet

**Christian MILLET**, Secrétaire général, Syndicat National des Fabricants de Produits Surgelés et Congelés, Responsable du GT Logistique ANIA - **Estelle PANIER**, Rapporteur du GT Logistique ANIA

**Thierry JOUENNE**, Directeur associé, Supply Chain Masters

**Sylvie BRUNET**, Directrice Marketing et Communication, Groupe Generix

## Auteurs du rapport

**Thierry JOUENNE**, Professeur associé de logistique, CNAM Paris

**Julien MASON**, Auditeur en Master de Recherche « Logistique & Systèmes », CNAM Paris

## Confidentialité

Ce rapport fait la synthèse des données communiquées par les entreprises participantes. Dans le respect des règles de confidentialité, aucun nom d'entreprise n'a été cité dans ce document ni communiqué à l'ANIA, Generix ou un tiers. La chaire de Logistique & Transport du CNAM conserve l'ensemble des questionnaires renvoyés par les entreprises et leur garantit la confidentialité de leurs informations.

## Appel à contribution

Souhaitant poursuivre cette première étape consacrée à l'état des lieux, le CNAM et l'ANIA vous remercient par avance de vos réactions et de votre participation aux prochains travaux visant le développement de **solutions logistiques** adaptées aux PME de l'Agroalimentaire.

Si vous souhaitez être informé(e) des travaux du CNAM Paris et du Groupe de travail logistique de l'ANIA, merci de contacter :

Thierry JOUENNE  
Professeur associé  
thierry.jouenne@cnam.fr

Estelle PANIER  
Chef de projet  
epanier@ania.net

## Profil des répondants

Les résultats de l'enquête s'appuient sur un échantillon de 70 entreprises ayant répondu complètement ou partiellement au questionnaire sur les critères suivants :

- Caractéristiques de l'entreprise
- Structure et stratégie
- Indicateurs financiers
- Fonction logistique
- Organisation logistique
- Profil du responsable logistique
- Complexité de la Supply Chain
- Structure Produit
- Systèmes d'information et de communication
- Performances logistiques
- Problématiques logistiques
- Freins au développement de la logistique
- Pistes d'amélioration de la logistique

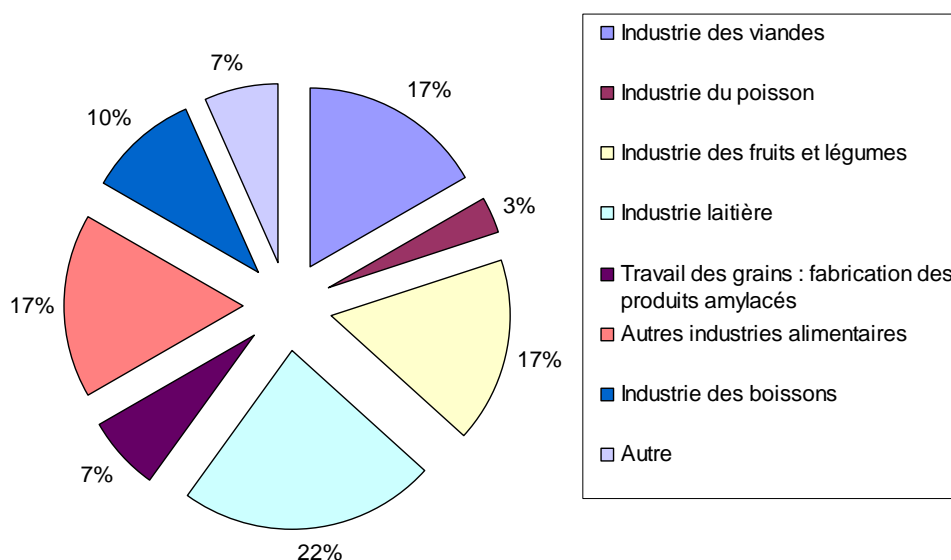
La fonction des répondants se répartit comme suit :

- Direction générale : 20 %
- Responsable Logistique : 35 %
- Responsable Production : 10 %
- Responsable Administratif et financier : 10 %
- Autre (Ventes, Qualité, Informatique) : 25 %

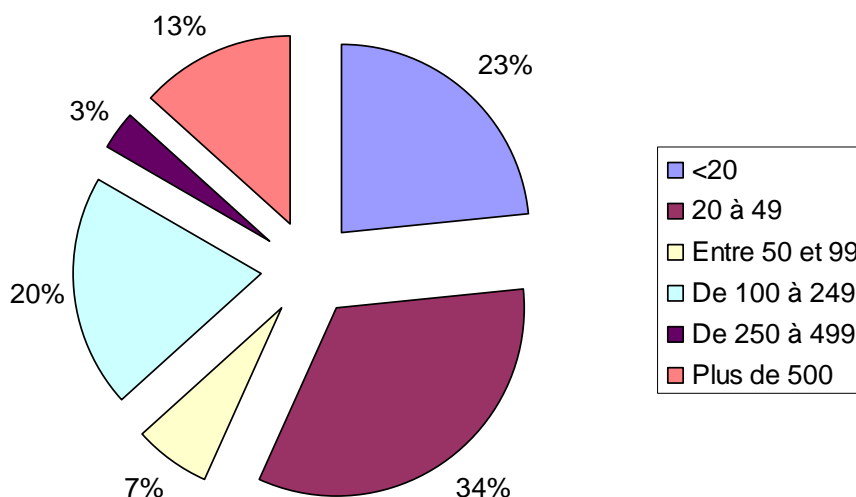
Parmi les 70 réponses obtenues, 35 questionnaires étaient complets et directement exploitables, l'autre moitié offrant des données partielles. En complément des données collectées, 15 entretiens téléphoniques semi-directifs d'une durée d'une heure chacun ont été menés sur un nouvel échantillon représentatif de PME dans le but de réaliser un travail plus qualitatif afin de bien comprendre les problématiques et les attentes logistiques des entreprises.

Les diagrammes suivants montrent la composition de l'échantillon représentant des entreprises de toutes tailles positionnées pour l'essentiel dans les secteurs des produits frais.

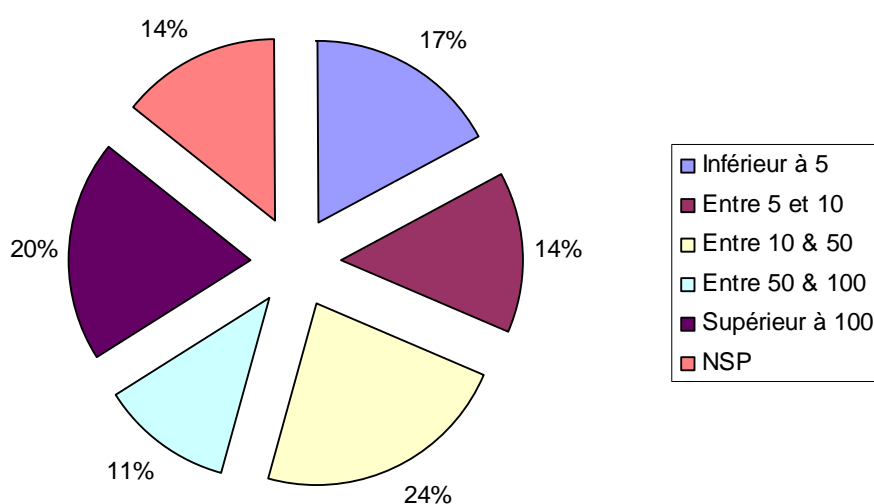
Répartition par secteur d'activité :



### Répartition par taille d'entreprise (effectif total) :



### Répartition par chiffre d'affaires (en millions d'euros) :



### **Analyse :**

Représentant les industries de la viande, de la charcuterie, du poisson, des fruits et légumes, du travail des grains, du lait, des boissons, les entreprises participantes ont en commun la fabrication de produits frais à courte durée de vie nécessitant une bonne visibilité de la demande et une logistique réactive.

L'échantillon constitué offre un éventail de PME de toutes tailles dont l'effectif est :

- < 20 personnes (23 %)
- 20 < effectif < 49 (34 %)
- 50 < effectif < 99 (7 %)
- 100 < effectif < 249 (20 %)
- 250 < effectif < 499 (3 %)
- effectif > 499 (13 %)

Le panel des entreprises à la base de cette étude est jugé satisfaisant. Bien qu'un échantillon 2 fois plus important eût été apprécié, il est à noter la bonne convergence des

résultats entre les entreprises participantes. Comme nous le verrons plus loin, l'état des lieux et les attentes des entreprises présentent beaucoup de similitudes avant cependant des différences en fonction de la taille.

A ce titre, 4 classes de taille ressortent, à savoir :

- les petites structures : effectif < 20 (23 %)
- les petites-moyennes structures : 20 < effectif < 49 (34 %)
- les moyennes structures : 50 < effectif < 249 (27 %)

13 % des entreprises participantes ne sont pas des PME, mais des grandes entreprises. N'entrant pas dans le périmètre des travaux, leurs données constituent cependant un élément de comparaison.

## Stratégie d'entreprise / stratégie logistique

Stratégie d'entreprise :

- Domination par les coûts : 20 %
- Différenciation par la qualité, le service au client : 50 %
- Stratégie de niche : 30 %

Externalisation

- Production 20 %
- Entreposage : 50 %
- Transport aval : 90 %

Collaboration logistique :

- A l'étude : 20 %
- En cours : 10 %
- En place : 10 %
- Non envisagé : 50 %
- NSP : 10 %

**Analyse :**

Très nettement, la stratégie des entreprises interrogées est guidée par la recherche de différenciation par la qualité et/ou le service client par rapport à la concurrence. Ce positionnement axé sur la création de valeur « différenciante » accentue le besoin de disposer d'une logistique performante. Les activités d'entreposage et de préparation de commandes sont externalisées à 50 %, et le transport à 90 %, ce qui montre un fort ancrage dans le cœur de métier. Quant aux pratiques de collaboration logistique, celles-ci sont encore marginales voire méconnues dans les PME, même si des études et des projets sont en cours pour un tiers d'entre elles.

La stratégie logistique comprend plusieurs leviers. Mais par pragmatisme (ne pas alourdir le questionnaire), nous nous sommes limités aux éléments clés.

## Structure organisationnelle

La structure organisationnelle montre la position de la fonction Logistique – quand elle existe – dans l'organigramme de l'entreprise, ainsi que les activités logistiques réparties entre les fonctions Direction, Achats, Production, Logistique, Qualité et Ventes.

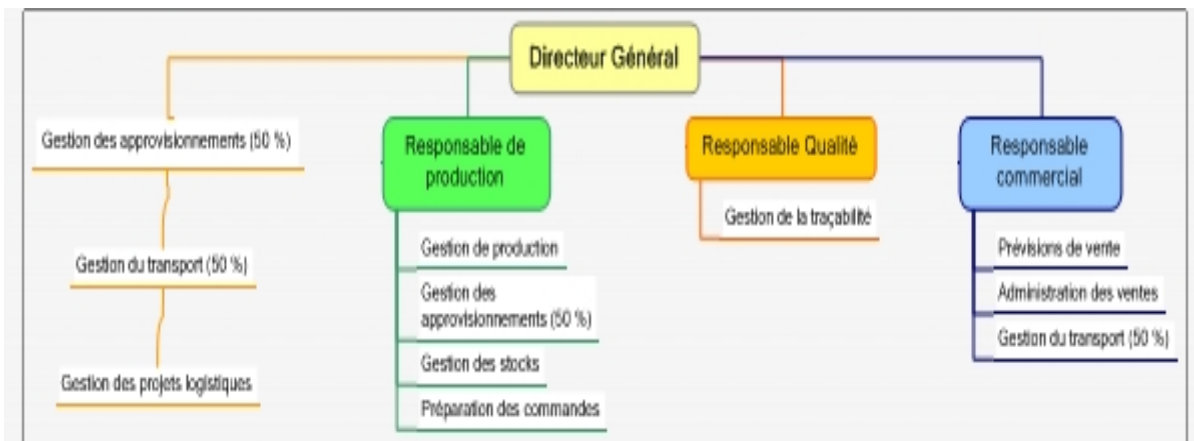
Attention, le métier de la logistique dans cette étude ne se limite pas à la gestion des stocks, des préparations de commande ou des livraisons. Il correspond au **pilotage de la chaîne logistique**, soit la **planification**, la **coordination** et la **maîtrise** de l'ensemble des flux

d'approvisionnement, de production, de distribution, de livraison, de soutien après-vente et de gestion des retours – en fonction de la demande client à satisfaire dans le respect des objectifs de service à moindre coût. De nombreuses confusions existent dans les entreprises, notamment dans les petites et moyennes structures, comme le reflètent les résultats suivants.

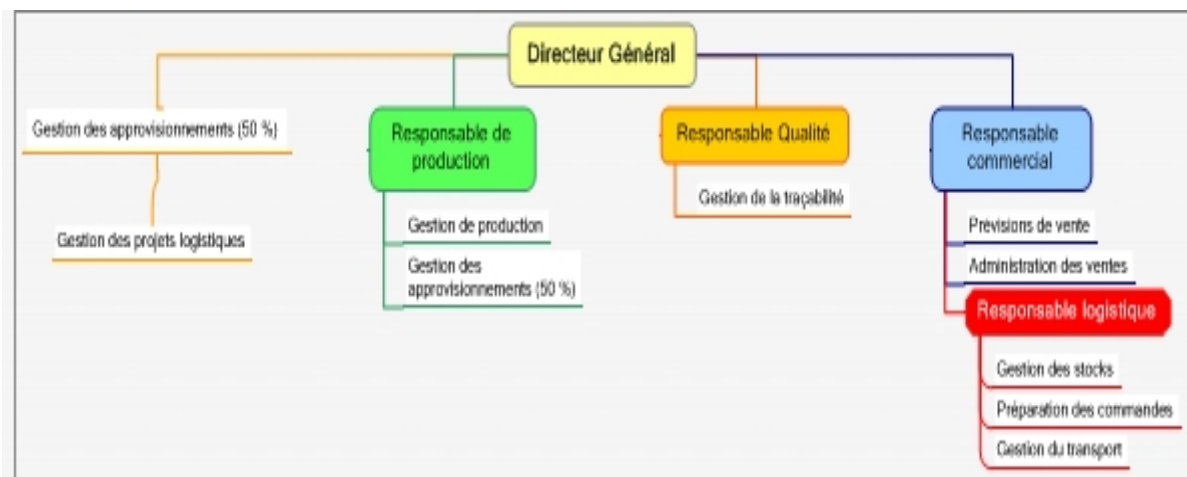
Les organigrammes ci-dessous illustrent la **place et le rôle** de la logistique en fonction de la taille de l'entreprise selon qu'un responsable logistique existe ou n'existe pas.

### Dans les petites PME : 20 < Effectif

Sans responsable logistique : 90 %



Avec responsable logistique : 10 %



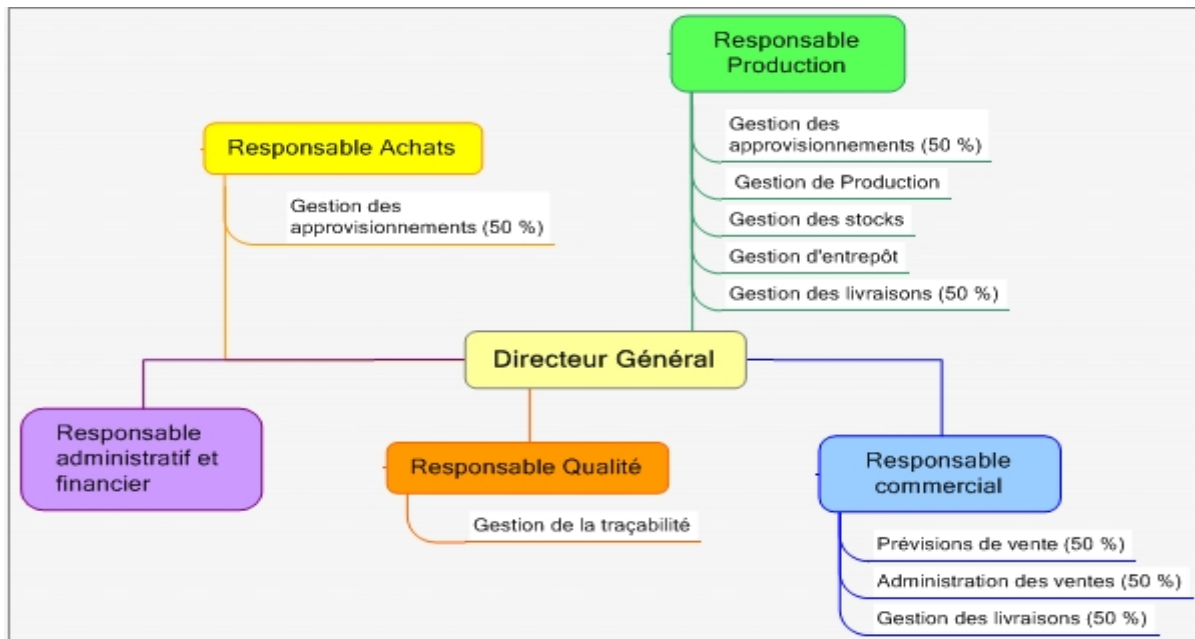
### Analyse :

La majorité des petites PME (90 %) étudiées ne possède pas de responsable logistique. Les activités logistiques sont alors réparties entre les fonctions Ventes, Production, Qualité et Direction. Contrôlant le plus souvent les Achats, la Direction de l'entreprise s'occupe aussi, dans la moitié des cas analysés, de la gestion des approvisionnements.

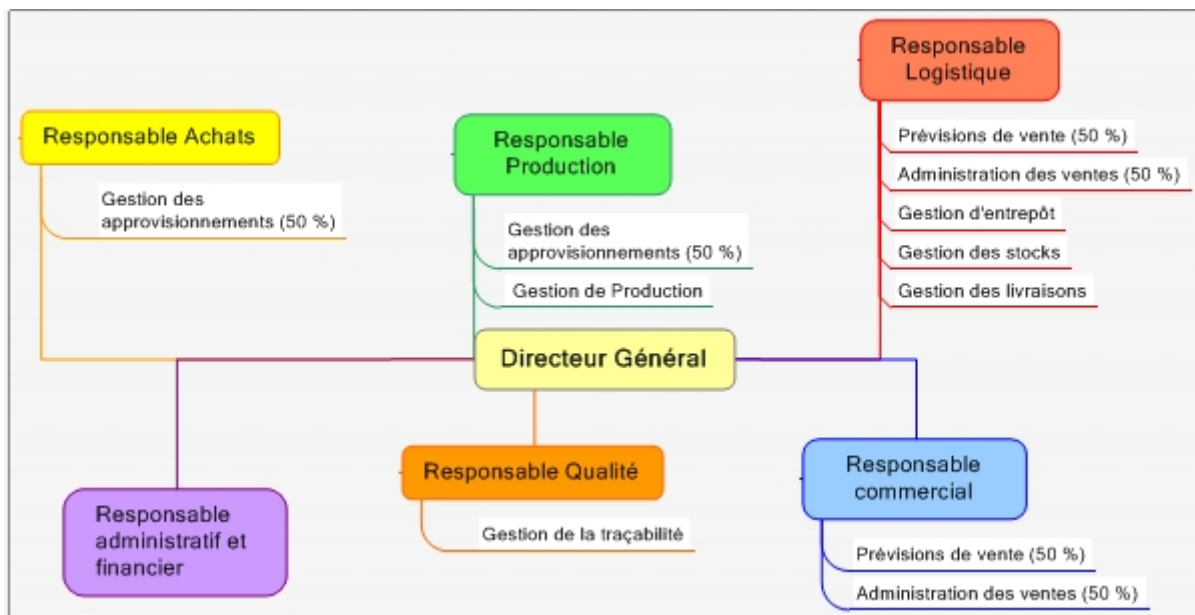
Pour 10 % des entreprises, un responsable logistique existe. Mais celui-ci est rattaché au responsable commercial. Son périmètre d'intervention se limite généralement à des activités d'exécution telles que la gestion des stocks, des préparations de commandes et des livraisons.

**Dans les petites-moyennes PME : 20 < effectif < 99**

Sans responsable logistique : 70 %



Avec responsable logistique : 30 %

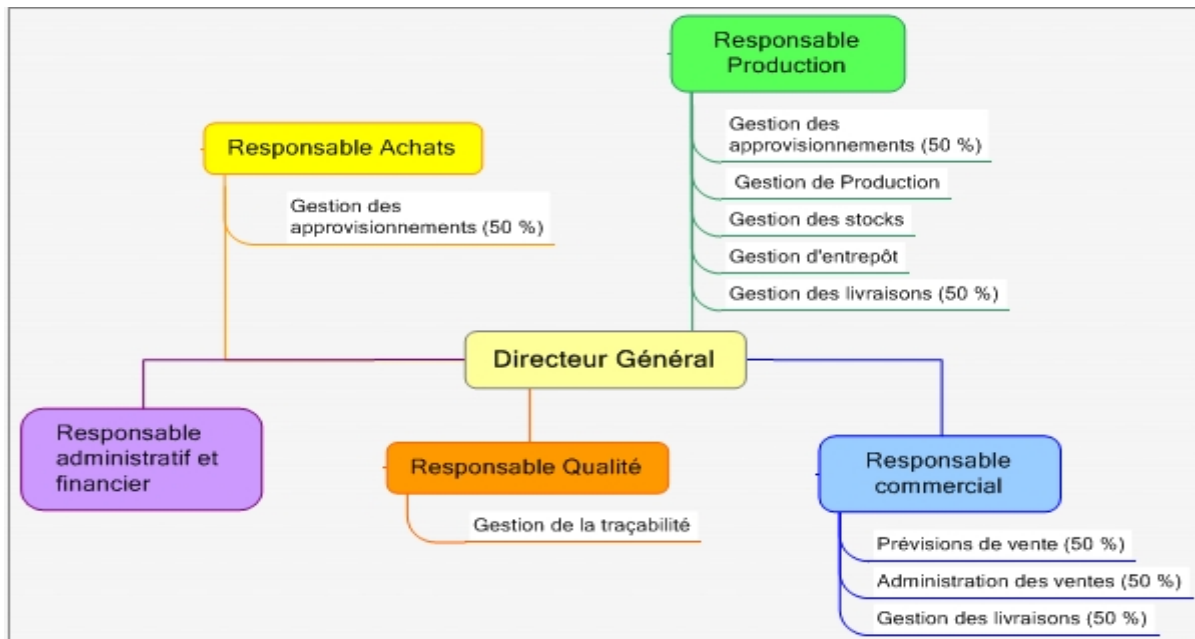


**Analyse :**

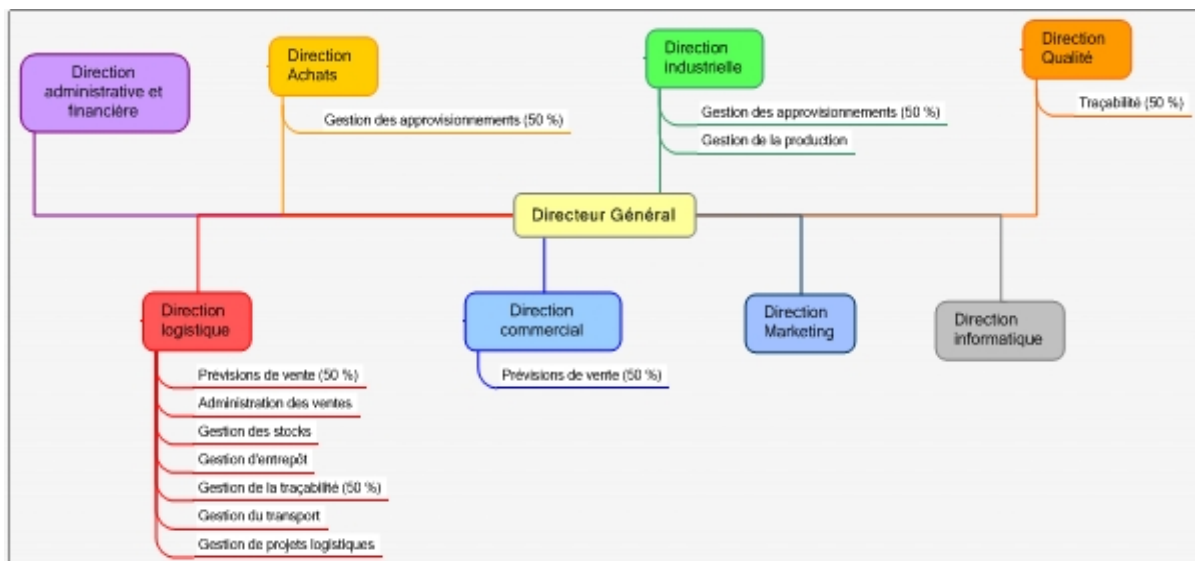
Dans les entreprises dont l'effectif se situe en moyenne à 60 personnes, la fonction logistique existe dans une entreprise sur trois. Rattaché à la fonction commerciale ou à la direction générale selon les cas, son domaine d'activité s'élargit timidement avec la prise en charge – pour la moitié d'entre elles – des activités « administration des ventes » et « prévisions de vente » en plus des activités de base dédiées à la gestion des stocks, à la préparation des commandes et à la gestion des livraisons. Notons cependant que cette organisation reste marginale et que 70 % des entreprises conservent un mode de fonctionnement traditionnel.

Dans les moyennes PME : 100 < effectif < 249

Sans responsable logistique : 33 %



Avec responsable logistique : 67 %



### Analyse :

Dans les entreprises dont l'effectif se situe entre 100 et 249 personnes, la situation s'inverse avec la présence d'un responsable logistique dans 2 tiers des entreprises. Rattachée à la direction générale, sa fonction recouvre toutes les activités de pilotage et d'exécution de la logistique à l'exception des prévisions de vente qui restent sous la responsabilité des ventes une fois sur deux et de la gestion de la production qui est exclusivement pilotée par la Production. A partir d'une certaine taille, les entreprises s'étoffent avec des fonctions Marketing, Informatique ou Contrôle de gestion. Cependant, dans un tiers des entreprises, la fonction logistique n'est pas formalisée. Elle est fragmentée et répartie entre les autres fonctions de l'entreprise.



### Dans les grosses PME : 250 < effectif < 499

L'échantillon de cette catégorie d'entreprises étant insuffisant, nous ne pouvons représenter l'organisation logistique type des « grosses PME ». Précisons cependant que les 2 entreprises en question possèdent chacune un directeur logistique détenant un périmètre d'activités élargi.

### Dans les grandes entreprises : effectif > 500

Les grandes entreprises ne rentrant pas dans le champ de l'étude, nous limiterons notre commentaire au fait que leur organisation logistique connaît différentes représentations du fait de leur structure multi-sites et de la présence d'un siège européen centralisant le plus souvent une partie des opérations.

### **Analyses complémentaires** (pour toutes entreprises toutes tailles confondues) :

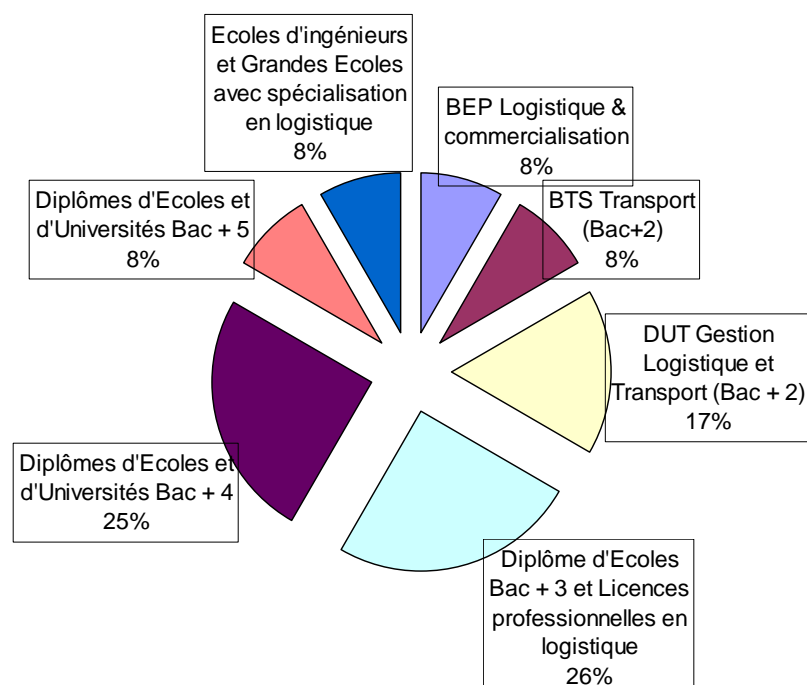
Présence d'un responsable Qualité : OUI – 90 % des entreprises (le plus souvent en charge de la traçabilité des flux).

Entreprise certifiée ISO 9001 V2000 : OUI – 30 % des entreprises (les entreprises privilégient plutôt la norme IFRS)

Expérience du responsable logistique :

- 10 ans et plus : 50 %
- Entre 5 et 10 ans : 28 %
- Moins de 5 ans : 22 %

Niveau d'études du responsable logistique :



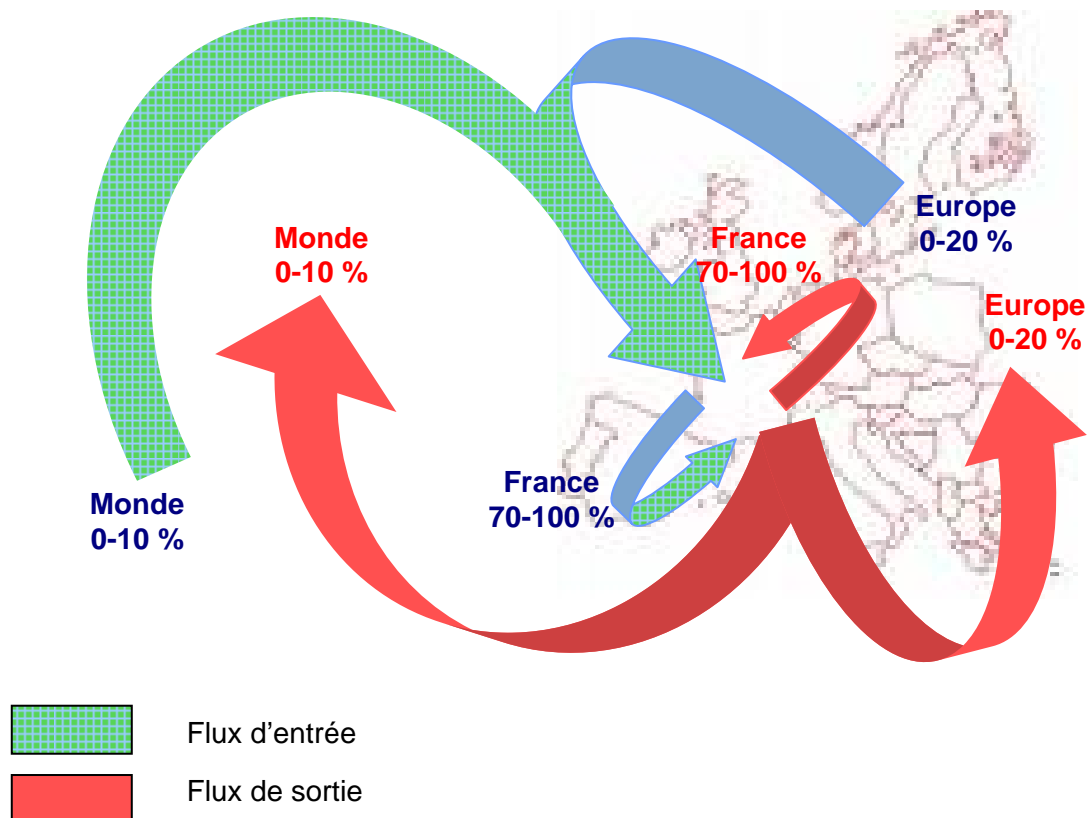
Parmi les entreprises possédant un logisticien dans toutes les acceptions du terme (63 %), celui-ci est en charge d'un périmètre d'activités variables en fonction de la taille de l'entreprise et de sa maturité logistique. Ainsi constate-t-on que plus l'entreprise est grande, plus le responsable logistique se voit confier un nombre croissant de leviers logistiques pour

piloter la chaîne logistique globale. Cependant, dans les entreprises de moins de 250 personnes, des leviers cruciaux tels que la planification de la production ou celui du contrôle des prévisions de vente restent le plus souvent pilotés respectivement par la Production et les Ventes.

Parmi les témoignages des entreprises, il est intéressant de noter que les responsables logistiques ont plus de 10 ans d'expérience dans la moitié d'entre elles. Cependant, cette population semble se renouveler avec 22 % de nouvelles recrues de moins de 5 ans. Le niveau d'études se répartit de façon quasi homogène à Bac+2, +3, +4 et +5 confirmant la professionnalisation croissante du métier.

## Sources d'approvisionnement et marchés de l'entreprise

La figure ci-dessous montre la provenance des fournitures (en moyenne : France 85 %, Europe 10 % et Grand Import 5 %) et la destination des produits finis commercialisés à l'échelle nationale, européenne et Grand Export (en moyenne : respectivement 85 %, 10 % et 5 %).



### Répartition des ventes sur le marché français :

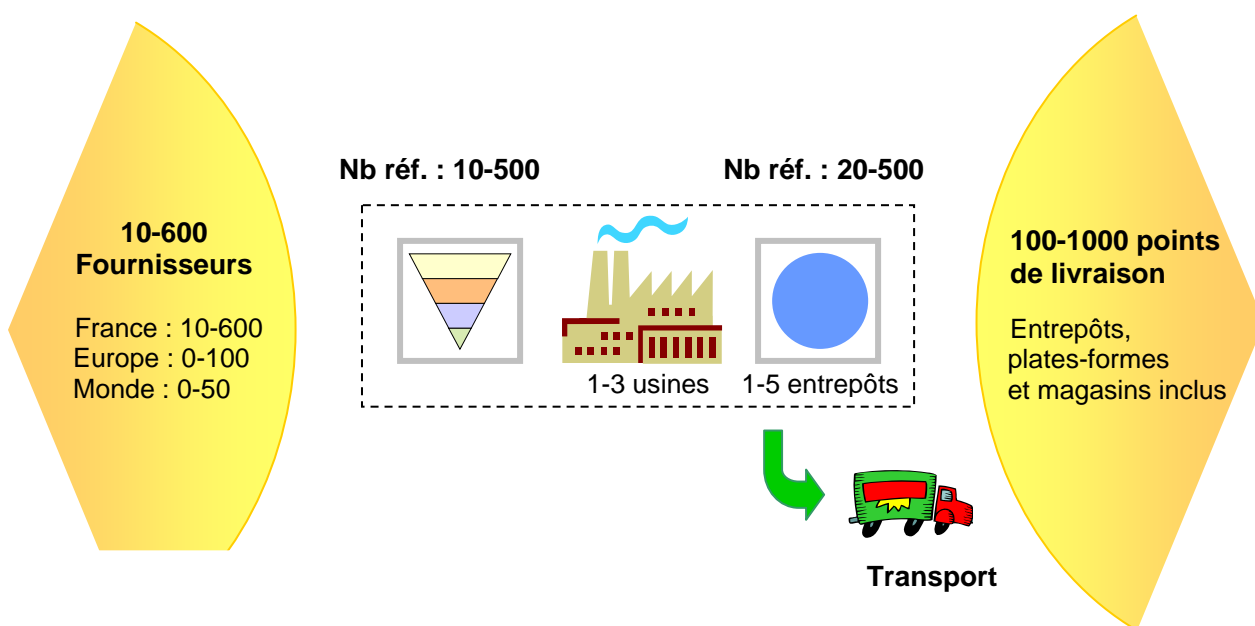
- 50 % multi canal :
  - > 10 % vente à des entreprises de production (B to B)
  - > 30 % vente à des grossistes
  - > 60 % vente à la grande distribution
- 50 % mono canal
  - > 10 % vente à des entreprises de fabrication ou de production (B to B)
  - > 90 % vente à la grande distribution

## Analyse :

On constate ici que les PME s'approvisionnent et distribuent leurs produits essentiellement sur le marché français. Très peu d'échanges ont lieu avec l'Europe et les marchés éloignés. Cette analyse tient probablement à la spécificité des produits frais (se prêtant moins que les produits secs aux échanges internationaux) ; elle révèle peut-être également un manque de maîtrise des flux d'import-export de la part des PME sans que l'étude puisse le démontrer. A noter que la grande distribution reste le débouché de loin le plus important pour plus de 75 % des ventes.

## Structure de la supply chain

La supply chain des PME est complexe de par la diversité des flux internes en interaction avec un grand nombre de fournisseurs, de sous-traitants, de prestataires et de clients à livrer. Les données suivantes constituent des valeurs mini-maxi.

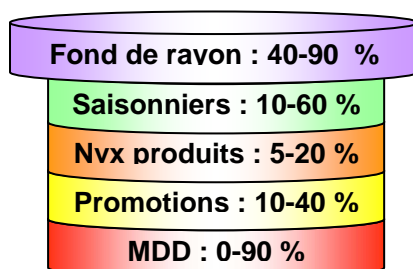


## Analyse :

En fonction des produits et de la taille des entreprises, la complexité des flux varie du simple au centuple au sein de structures parfois multi-sites où des dizaines voire des centaines de références sont livrés régulièrement à des centaines de points de livraison.

## Structure Produits

La structure Produits montre la composition du portefeuille des produits finis vendus aux clients où les promotions et les produits à marque de distributeurs (MDD) représentent parfois une grande part de l'activité. A souligner la part de l'innovation comptant 5 à 20 % de nouveaux produits lancés chaque année.

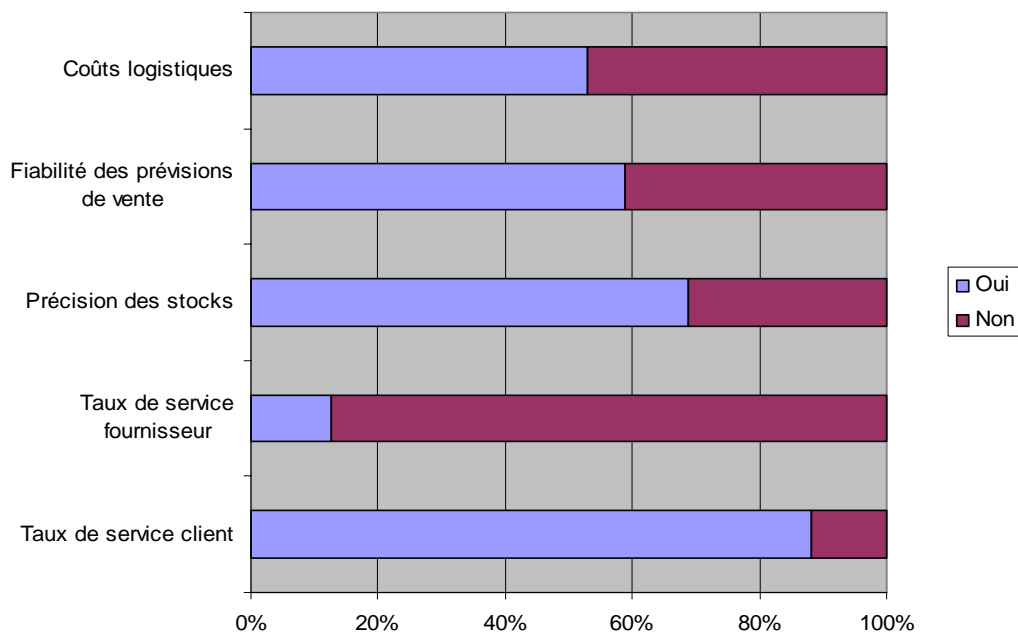


## Performances logistiques

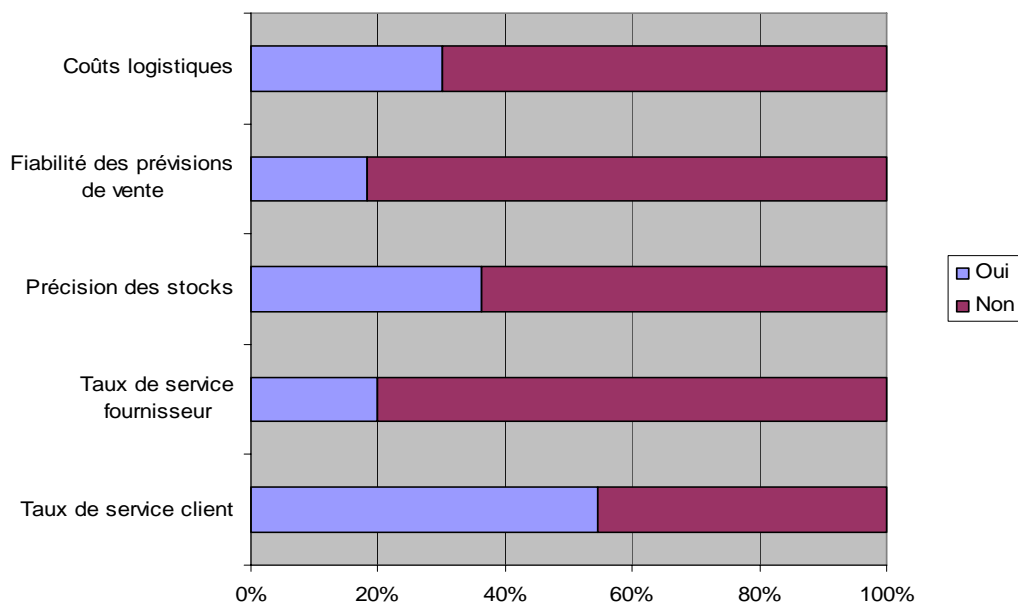
Les indicateurs de coût logistique, fiabilité des prévisions de vente, rotation des stocks, précision des stocks, taux de service fournisseur et taux de service client représentent les principaux indicateurs logistiques utilisés par les entreprises pour la mesure des performances internes et externes au niveau des interfaces clients et fournisseurs.

Mais les données recueillies auprès des entreprises se révèlent finalement inexploitable faute de mesures comparables. Pour cette raison, nous avons choisi de ne pas communiquer les résultats obtenus (une étude plus approfondie est nécessaire), mais de représenter les indicateurs aujourd'hui utilisés par les entreprises selon qu'un responsable logistique est en place ou non.

### Avec un responsable logistique :



### Sans responsable logistique :



## Analyse :

Très nettement, deux tiers des entreprises ayant un responsable logistique ont mis en place les principaux indicateurs de performance logistique, tandis que moins d'un tiers seulement des PME sans logisticien mesure véritablement la performance de leur système logistique. Cette analyse est symptomatique de la faible importance stratégique accordée à la logistique par la majorité des PME dépourvues de logisticien.

Les indicateurs les plus utilisés dans les deux cas sont le taux de service client et la précision des stocks. La mesure du coût logistique reste problématique du fait qu'elle ne traduit pas le coût logistique global, se réduisant le plus souvent au calcul du coût d'entreposage et/ou de transport.

## Relations entre performance logistique et performance financière

Un lien existe entre la performance logistique d'une entreprise et sa rentabilité. A l'aide des états financiers des entreprises consultés sur la base de données Euridile (chiffres 2005), les graphiques suivants représentent les performances financières du « top 20 % », du « middle 60 % » et du « down 20 % » à partir des indicateurs suivants :

Indicateurs financiers :

- Nombre de jours de stock : Représente le temps nécessaire pour convertir un investissement en stock en bien vendu (= valeur du stock moyen x 365 / CA) ;
- Nombre de jours de créances clients : Représente le nombre de jours requis pour convertir une créance en liquidité ; cet indicateur mesure le délai de paiement des clients à une entreprise (lié aux relations client-fournisseur) ;
- Nombre de jours de dettes fournisseurs : Cet indicateur mesure le délai de paiement d'une entreprise à ses fournisseurs ; il intervient dans le calcul des besoins en fonds de roulement ;
- Durée du cycle d'exploitation : Mesure le temps nécessaire pour rentabiliser un euro investi par l'entreprise = nombre de jours de stock + nombre de jours de créances clients - nombre de jours de dettes fournisseurs). Cet indicateur permet d'évaluer la performance logistique ; plus le temps de cycle est important, plus l'entreprise a besoin d'actifs circulants.

Classement typologique :

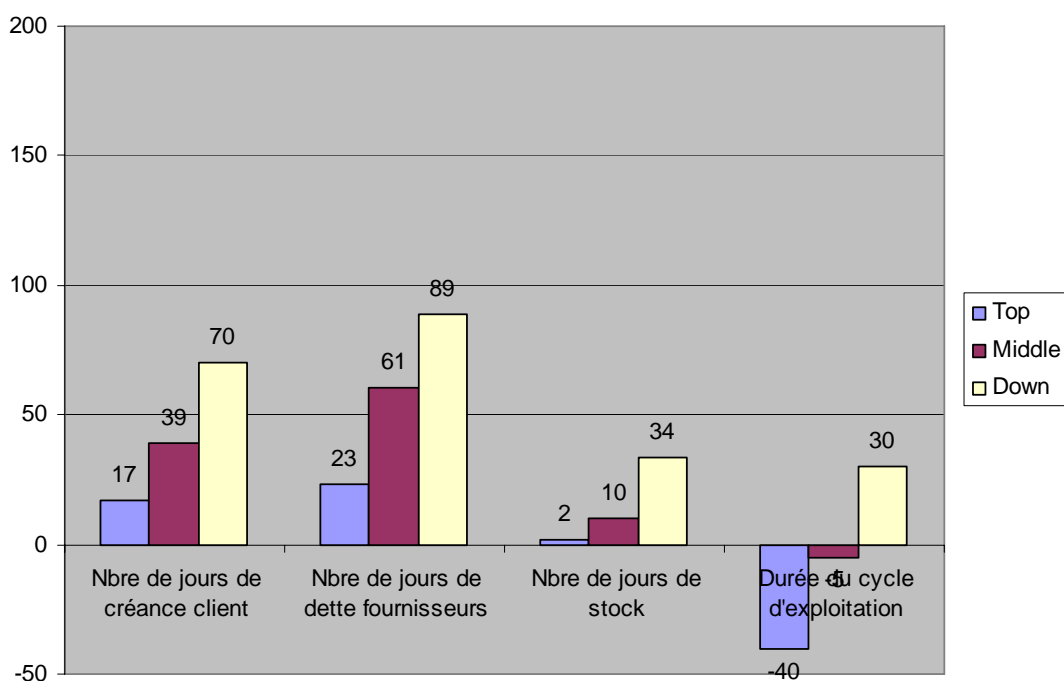
- Top 20 % : moyenne des 20 % des résultats les plus élevés de l'échantillon
- Middle 60 % : moyenne des 60 % des résultats moyens
- Down 20 % : moyenne des 20 % des résultats les plus faibles

## Analyse :

Sur la base des résultats de la page suivante, des différences importantes existent entre le « top 20 % », le « middle 60 % » et le « down 20 % » des entreprises au niveau des indicateurs financiers relevant de la logistique en interface avec les achats et les ventes.

Cette analyse ne fait pas le lien avec les typologies des entreprises étudiées en fonction de la taille, du secteur d'activité et de l'organisation logistique.

Des études complémentaires devront être menées pour quantifier la relation entre performance logistique et performance financière en vue de mesurer le retour sur investissement de la fonction logistique.



## Leviers logistiques

Plusieurs leviers logistiques permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de service client tout en réduisant ses coûts. Parmi les leviers mis en œuvre, se distinguent les outils développés en interne (solutions propriétaires) des standards du marché que l'entreprise possède en propre ou loue (externalisation). Chaque levier est dit « intégré » s'il est relié au processus logistique et s'il communique avec le système d'information ou « non intégré » si son utilisation est indépendante du système.

Les résultats suivants représentent des moyennes toutes entreprises confondues.

	Non disponible	Solution propriétaire / standard	Intégré / non intégré	En propre / externalisé
<b>1/</b> Stratégies logistiques alignées sur les objectifs stratégiques de l'entreprise		Non formalisé (80 %)		
<b>2/</b> Segmentation de la supply chain / segment de marché	Non disponible (80 %)			
<b>3/</b> Définition claire du rôle et des responsabilités de la fonction logistique	Non disponible (60 %)			
<b>4/</b> Formalisation du processus logistique et des procédures		Non formalisé (70 %)		
<b>5/</b> Processus de planification industrielle et commerciale dynamique et concerté (PIC)	Non disponible (60 %)			
<b>6/</b> Modélisation et simulation des flux et des processus logistiques / Aide à la décision	Non disponible (90 %)			
<b>7/</b> Application des standards GS1 pour la codification des articles et des unités logistiques		Standard (80 %)	Intégré	En propre

<b>8/</b> Application des standards GS1 pour les échanges de données informatisés (EDI, Web EDI)		Orders : 0-90 % Desadv : 0-100 Invoic : 0-60 % Prodat : 0-20 %	Intégré	En propre : (50 %) Web EDI : (50 %)
<b>9/</b> Système d'information		Standard : (50 %) Propriétaire : (50 %)	Intégré : (50 %)	En propre (100 %)
<b>10/</b> Gestion dynamique et concertée des prévisions de vente		Standard : (40 %) Propriétaire (60 % (Excel))	Intégré (40 %)	En propre
<b>11/</b> Gestion des commandes clients		Standard (50 %) Propriétaire : (50 %)	Intégré : (50 %)	En propre (100 %)
<b>12/</b> Planification de la production et de la distribution (MRP-2, DRP)		Standard (40 %) Propriétaire : (60 % (Excel))	Intégré (40 %)	En propre (100 %)
<b>13/</b> Planification des approvisionnements		Standard (40 %) Propriétaire : (60 % (Excel))	Intégré (40 %)	En propre (100 %)
<b>14/</b> Ordonnancement de la production et connaissance en temps réel des allocations de ressources		Standard (40 %) Non formalisé (60 %)	Intégré (40 %)	En propre (100 %)
<b>15/</b> Gestion des stocks		Standard (40 %) Propriétaire (60 %)	Intégré (40 %)	En propre (100 %)
<b>16/</b> Gestion d'entrepôt	Non disponible (50 %)	Standard (25 %) Propriétaire (25 %)	Intégré (25 %)	En propre
<b>17/</b> Massification du transport	Non disponible (80 %)	Standard (20 %)	Intégré (20 %)	En propre
<b>18/</b> Traçabilité des flux		Standard (60 %) Propriétaire (40 %)	Intégré (40 %)	En propre (100 %)
<b>19/</b> Dématérialisation fiscale des factures	Non disponible (80 %)	Standard (20 %)	Intégré (20 %)	En propre
<b>20/</b> Gestion collaborative client / fournisseur	Non disponible (90 %)	Standard (10 %)	Intégré (10 %)	En propre
<b>21/</b> Indicateurs communs de performance logistique	Non disponible (50 %)	Standard (10 %) Propriétaire (40 %)	Intégré (10 %)	En propre

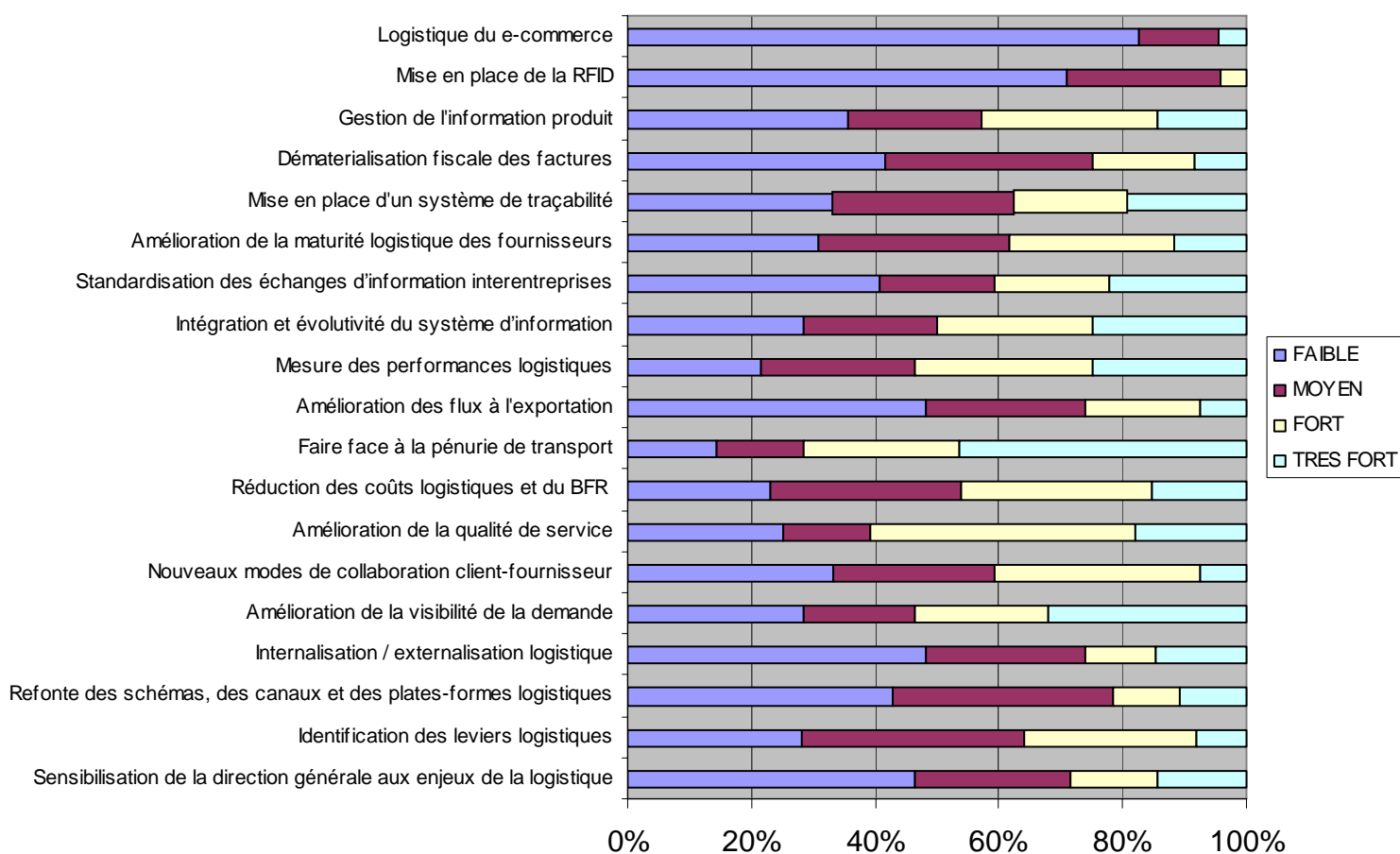
### Analyse :

Riche d'enseignements, ce tableau montre en premier lieu une carence de formalisation du système logistique au niveau de la définition de la stratégie logistique comme du rôle et des responsabilités de la fonction logistique. Les systèmes de modélisation du processus

logistique et de simulation des flux font également défaut. L'enquête fait également ressortir que la moitié des systèmes d'information dédiés à la gestion industrielle et logistique représente des solutions propriétaires utilisant le plus souvent Excel pour le calcul des prévisions de vente, des programmes de fabrication et des commandes fournisseurs. Cependant, une note positive concerne l'utilisation des standards GS1 pour la codification des produits et des unités logistiques et les échanges informatisés par EDI ou Web EDI pour 80 % des entreprises du panel. La traçabilité des flux est un levier pratiqué par la totalité des entreprises dont 40 % avec des outils propriétaire (Excel, support papier). Pour terminer, un large déficit est à relever au niveau des solutions de collaboration et de mutualisation logistique non appliquées dans 80-90 % des PME.

## Problématiques logistiques

Les principales problématiques logistiques rencontrées par les entreprises sont indiquées dans le graphique ci-dessous sur une échelle de 0 (faible), 1 (problème moyen), 2 (problème fortement ressenti) à 3 (problème très fortement ressenti).



### Analyse :

Les problématiques fortement et très fortement ressenties par plus de la moitié des entreprises concernent en tout premier lieu :

- la pénurie des moyens de transport (70 %) ;
- la difficulté de maintenir un taux de service client élevé (60 %) ;
- le manque d'outils standard de mesure de performance logistique (55 %) ;
- le manque de visibilité de la demande (55 %) ;
- le manque d'intégration et d'évolutivité du système d'information interne (50 %) ;
- la réduction des coûts logistiques (~50 %).



Arrivent ensuite les problématiques suivantes jugées cruciales pour environ 40 % des entreprises :

- la standardisation des échanges d'information interentreprises ;
- la gestion de l'information produit ;
- la traçabilité (continuité de la chaîne de traçabilité) ;
- la maturité logistique des fournisseurs ;
- la collaboration client-fournisseur ;
- l'internalisation / externalisation logistique ;
- l'identification des leviers logistiques.

On constate ici que le deuxième rang des problématiques concerne principalement la gestion des interfaces avec les clients, les fournisseurs et les prestataires logistiques.

Enfin, les thèmes liés à la refonte des schémas logistiques, aux flux d'exportation, à l'e-commerce ou à la RFID ne se situent pas au cœur des problématiques des PME consultées.

Dans le cadre **d'entretiens ouverts semi-directifs** avec 15 PME représentatives de l'échantillon, nous avons recueilli des témoignages complémentaires qui révèlent l'acuité de certains **problèmes endémiques** entravant le développement des PME. Ces problèmes concernent principalement les relations avec les donneurs d'ordre et les transporteurs, ainsi que le manque de moyens et de prise de recul des petites et moyennes structures comme l'indique la liste suivante :

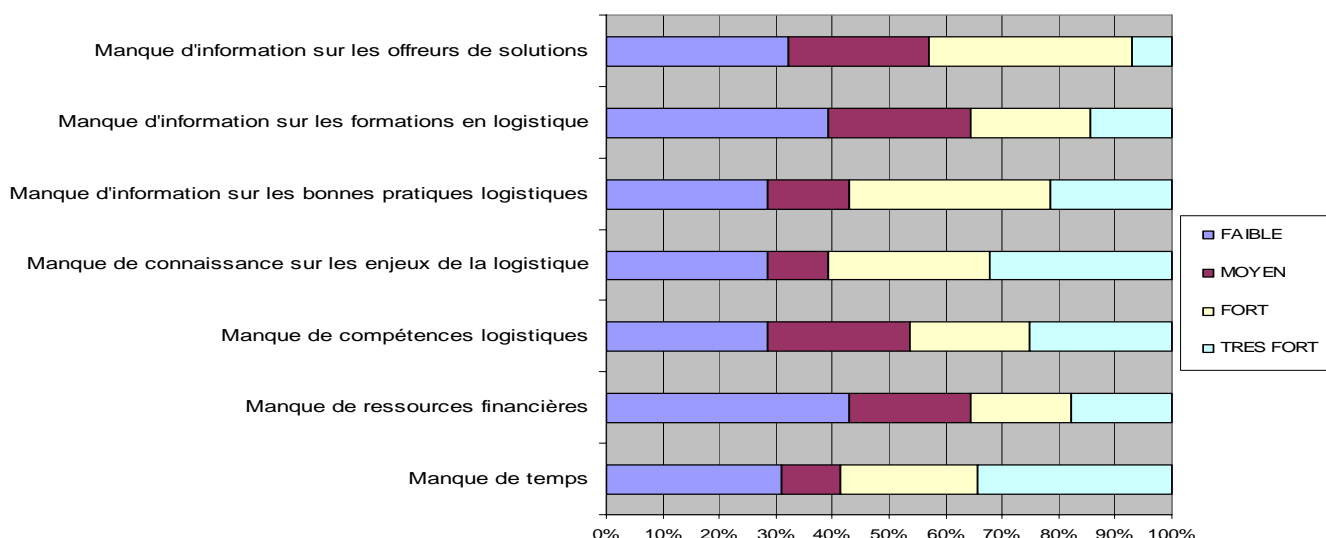
- Pénurie de transport, situation monopolistique des groupes de transport en température dirigée, augmentation constante du coût de transport, manque de chauffeurs, rapports conflictuels entre les transporteurs et les pratiques des distributeurs ;
- Manque d'offre de transport en froid positif pour livrer les plates-formes situées sous la Loire ;
- Eloignement des sites de production (nord de la France) par rapport aux bassins de consommation de la moitié sud ;
- Réception tardive des commandes de la GMS (à 10h) pour départ des camions à midi en A pour B – délai trop court ;
- « Exigences aberrantes des distributeurs par rapport au A pour B, au refus de décharger pour 15 minutes de retard ou la présence de 3 palettes endommagées, au respect des dates de péremption ne pouvant souffrir 1 ou 2 jours de moins sur un délai de 30 jours, etc. Faute de souplesse et de compréhension, le comportement de la grande distribution a pour incidence de créer des tensions et de casser la chaîne de transport » (sic) ;
- Sentiment que la logistique est « conçue pour améliorer le fonds de roulement des clients et payer des pénalités en cas de défaillance ». « Logistique unilatérale au service des clients sans contrepartie pour les fournisseurs » (sic) ;
- Pouvoir disproportionné de la grande distribution, manque d'influence des PME auprès de la GMS ;
- Manque de formalisation des processus de l'entreprise ;
- Manque de ressources internes (compétences, ressources financières) pour développer l'organisation et le système d'information (intérêt pour les solutions mutualisées) ;
- Méconnaissance des solutions susceptibles de répondre aux besoins de l'entreprise (bonnes pratiques logistiques, mise à disposition d'un stagiaire, offre de solutions mutualisées en conseil, logiciel, transport, etc.) ;
- Difficulté de développer des programmes de collaboration avec les enseignes ;
- Coût des informations (sorties caisses, sorties entrepôts, stocks entrepôts, etc.) provenant de la distribution, ce qui limite les possibilités de collaboration ;
- Réticence à investir dans les progiciels de gestion intégrés à cause des coûts d'installation et de maintenance élevés ;

- Besoin de prise de recul dans la planification, l'exécution et le contrôle de la logistique (anticiper et mieux contrôler la logistique plutôt que de la subir) ;
- « Difficulté de trouver des industries locales (production de produits frais) livrant les mêmes centres de distribution, faute de temps mais aussi à cause du comportement parfois individualiste des PME » (sic) ;
- Besoin d'établissement d'une véritable stratégie logistique à 3 ans ;
- Besoin de moyens de pilotage de l'activité logistique ;
- Besoin de mesurer les coûts logistiques avec plus de précision sur l'ensemble du processus (application de la méthode ABC – Activity-Based Costing) ;
- Besoin d'améliorer la productivité de l'entrepôt ;
- Système d'information non intégré et vieillissant à remplacer à terme ;
- Besoin de réduire les coûts et les gaspillages ;
- Besoin d'améliorer la qualité et la fiabilité des données de production et logistique ;
- Besoin d'améliorer l'efficacité de l'organisation interne par le biais de solutions rentables, faciles à mettre en œuvre et évolutives ;
- Manque de représentativité des petites structures face aux grandes entreprises dans les instances de l'ANIA.

Parmi les entreprises contactées, ajoutons que trois responsables logistiques ont manifesté leur intérêt pour la construction d'une plate-forme en froid positif partagée entre plusieurs industriels (produits compatibles, schémas de distribution identiques, etc.) dans le centre du pays (entre Sens et Orléans) et dans le grand ouest dans le but de favoriser les regroupements, réduire les coûts et livrer toute la France en A pour B.

## Freins au développement de la logistique dans les PME

Les principaux obstacles freinant le développement de la logistique dans les PME sont illustrés sur le graphique ci-dessous sur une échelle de 0 (frein faible), 1 (frein moyen), 2 (frein pénalisant) à 3 (frein très pénalisant) :



### Analyse :

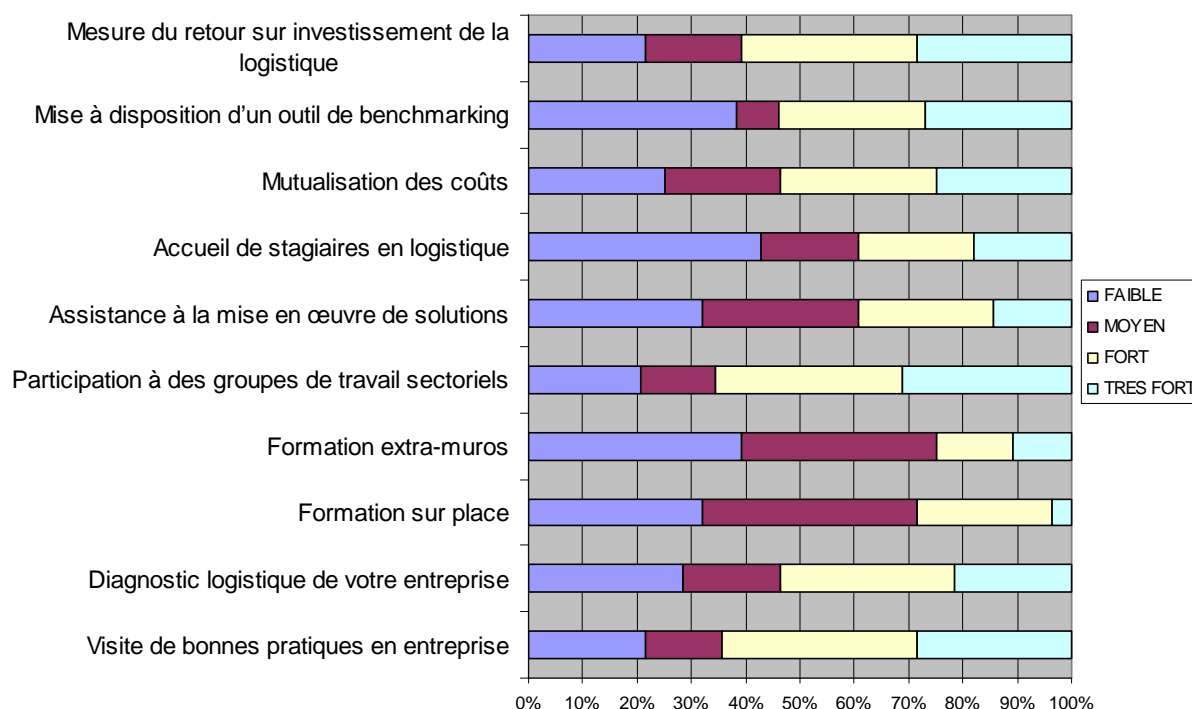
Les principaux freins pénalisants concernent pour 60 % des entreprises :

- le manque de connaissance des enjeux stratégiques de la logistique ;
- le manque d'information sur les bonnes pratiques logistiques ;
- le manque de temps.

Les ressources financières ne représentent pas un frein important pour deux tiers des entreprises.

## Pistes d'amélioration de la logistique

Les principales pistes d'amélioration de la logistique considérées par les PME sont illustrées sur le graphique ci-dessous sur une échelle de 0 (piste sans intérêt), 1 (piste moyennement intéressante), 2 (piste prometteuse) à 3 (piste très prometteuse) :



### Analyse :

Du point de vue de la majorité des entreprises interrogées, les pistes d'amélioration les plus prometteuses de la logistique dans les PME sont :

- la participation à des groupes de travail dédiés au développement de solutions adaptées aux PME (65 %) ;
- la visite de bonnes pratiques logistiques en vigueur dans des entreprises performantes (65 %) ;
- la mesure du retour sur investissement de la logistique pour justifier les projets logistiques auprès de la direction générale ou des banques (60 %) ;
- le diagnostic logistique et la mise à disposition d'un outil de benchmarking logistique pour se comparer à la moyenne du secteur et à la concurrence (55 %) ;
- la mutualisation des ressources logistiques (55 %).

Très concrètement, les entreprises manifestent un vif intérêt pour la recherche active de solutions logistiques en souhaitant participer directement à des travaux collectifs et visiter des sites de référence.

Un vif intérêt se dégage également en faveur d'un diagnostic logistique comme préalable à tout projet d'amélioration et d'un outil de benchmarking pour se comparer les uns avec les autres. La mutualisation des ressources logistiques représente une nouvelle fois une piste privilégiée par les PME.

## Conclusion

Au vu des résultats obtenus, cette enquête logistique réalisée auprès des PME de l'Agroalimentaire montre à la fois un **manque de maturité logistique** des petites et moyennes structures et de **très fortes attentes** pour se hisser à un meilleur niveau de compétitivité par la mise en œuvre de leviers logistiques efficaces et rentables.

L'enquête a montré un faisceau convergent de problématiques logistiques et d'attentes multiples d'autant plus accentuées que les structures sont de petite et moyenne taille.

Les problématiques aiguës rencontrées par les PME concernent principalement la pénurie et les coûts de transport, la difficulté de maintenir un niveau de service élevé, le manque de visibilité sur la demande client et l'absence de standards pour la mesure des performances logistiques.

Les **problématiques de transport** touchent tout particulièrement les petites structures qui « ne parviennent plus à se faire livrer leurs besoins en matières premières et emballages et à faire enlever leurs produits finis faute de volumes suffisants pour les transporteurs ». Ce constat est alarmant ! Il renvoie à la mise en œuvre urgente de solutions de **massification des flux** et de **mutualisation des ressources** dans le cadre d'une politique globale guidée par la recherche de synergies interentreprises à l'échelle locale et nationale.

Parmi les témoignages recueillis, il ressort un « fort appétit » de **connaissance des bonnes pratiques logistiques** de la part d'entreprises ayant le sentiment de « passer à côté » des évolutions organisationnelles et technologiques. Leur souhait est d'acquérir des outils et des moyens d'action pour lutter à armes égales sur le marché.

Ne taisons pas que certaines PME interrogées ont un discours incisif à l'encontre des distributeurs jugés « impitoyables » ! Mais n'est-ce pas le reflet d'une certaine forme d'impuissance à se faire entendre et à trouver des leviers d'action capables d'élever la performance logistique des PME au niveau d'exigence de la grande distribution française ?

Une note d'optimisme nous vient cependant d'une PME de 20 personnes ayant embauché depuis 2 ans un « Logistic Manager » de niveau bac+5. Ayant un statut cadre et rattaché à la direction générale, celui-ci dispose de l'ensemble des leviers logistiques pour le pilotage des flux d'approvisionnement, de production, de distribution et de livraison pour satisfaire la demande clients. Après une première étape de reconfiguration et d'alignement de l'organisation, des processus et du système d'information logistique selon une orientation client, son action porte aujourd'hui ses fruits avec un fort impact sur l'augmentation des ventes et la rentabilité de l'entreprise. Cet exemple montre que les PME, à l'instar des grands groupes, peuvent aussi « **s'offrir** » **les compétences d'un Supply Chain Manager** et mettre en œuvre une véritable stratégie logistique au service de la compétitivité de l'entreprise avec un excellent retour sur investissement !

Les problématiques rencontrées concernent à la fois des questions d'ordre culturel, organisationnel, technique, financier et relationnel au sein de l'entreprise et avec les partenaires clés de la chaîne logistique. Pour la plupart des entreprises, leur résolution passe par le diagnostic de leur **maturité logistique**, l'acquisition des **fondamentaux de la logistique**, l'intégration interne du **processus logistique** et l'adoption de **techniques avancées de collaboration interentreprises**.

Ce rapport sera prochainement présenté au Groupe de travail Logistique de l'ANIA et à la chaire de Logistique & Transport du CNAM qui décideront des sujets à traiter en priorité parmi les attentes mises en avant par les entreprises.

L'équipe de projet renouvelle ses remerciements à l'ensemble des entreprises participantes et se tient à votre disposition pour recueillir vos réactions et questions éventuelles.

### **ANIA : Association Nationale des Industries Alimentaires**

Créée en juillet 1968, l'ANIA rassemble 21 fédérations nationales sectorielles et 16 associations régionales représentatives des entreprises alimentaires de tous secteurs et de toutes tailles. Interlocuteur privilégié des Pouvoirs publics et des institutions françaises, mais également européennes, l'ANIA agit en cohérence et en synergie avec ses membres dans le cadre de ses champs de compétences afin de promouvoir les entreprises françaises de l'alimentation.

### **CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers**

Créé en 1794, le CNAM est un établissement public de l'État à caractère scientifique, culturel et professionnel doté du statut de « grand établissement ». L'enseignement y est organisé autour de chaires, d'instituts et de centres spécialisés regroupés en 4 pôles : Travail et société, Sciences et techniques industrielles, Sciences et technologies de l'information et de la communication, Economie et gestion. Rattachée au Pôle Economie et Gestion, la chaire de Logistique, Transport et Tourisme, dirigée par le professeur Ziv, propose un large panel de formations diplômantes du premier cycle supérieur au doctorat et une expertise reconnue dans les domaines de la logistique, du transport, de l'aménagement du territoire et du tourisme.

### **GENERIX Group**

Avec plus de 410 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 46 millions d'euros, GENERIX Group propose une offre globale de gestion des flux et d'échange interentreprises. Cette offre s'adresse aux entreprises de nombreux secteurs d'activité tels que l'agroalimentaire, les biens de grande consommation (CPG), la distribution alimentaire et spécialisée, l'automobile, la santé, le transport. Avec des modules applicatifs de gestion commerciale, d'approvisionnement, d'exécution logistique, de WMS et de Gestion Partagée des Approvisionnements associés à des outils puissants de traçabilité et d'échanges de données informatiques, Generix Group propose aussi la première plate-forme de services logiciels permettant le traitement et la synchronisation des flux physiques et des flux logiques. Plus de 4000 PME réparties dans 30 pays ont choisi les solutions Generix Group pour se développer.

### **Supply Chain Masters**

Supply Chain Masters® est un cabinet de conseil spécialisé dans la conduite du changement, le reengineering des processus, la cartographie de la chaîne logistique, le supply chain management et l'amélioration des performances logistiques. Sur la base de méthodologies éprouvées, ses missions s'appuient sur différents domaines d'expertise pour le développement de chaînes logistiques efficaces et réactives :

- Diagnostic de la maturité logistique à l'aide du référentiel « Supply Chain Master / PME » appliqué aux PME du secteur des produits de grande consommation (PGC) ;
- Management de projet en stratégie logistique, organisation logistique, système d'information logistique, logistique collaborative, mesure des performances ;
- Développement de projet d'orchestration de la chaîne logistique ;
- Formation aux « 10 règles d'or » du pilotage de la Supply Chain ;
- Etudes et enquêtes sur les pratiques logistiques multi-secteurs.