

Développer des stratégies logistiques durables : exemple d'une étude en Bourgogne

Ce travail est issu d'une recherche financée par le BIVB (Bureau Interprofessionnel des Vins de Bourgogne) et le Conseil Régional de Bourgogne sur la logistique et les innovations dans la filière vitivinicole bourguignonne. L'objectif de l'étude était d'analyser la capacité des entreprises vitivinicoles bourguignonnes à mettre en place une stratégie logistique aval¹ plus durable. Notre objectif était en réalité double. Il était à la fois de vérifier si les acteurs metteurs en marché du vin de Bourgogne ont ces dernières années pris conscience de cet enjeu de développement durable, en particulier dans le domaine de la logistique, et s'ils ont mis en place des stratégies innovantes pour y répondre. En second lieu, nous nous sommes demandés si ces nouvelles pratiques et innovations (technologiques et organisationnelles) se sont traduites par une performance accrue pour ces entreprises tant du point environnemental qu'économique.

La logistique durable : un enjeu essentiel pour la filière vitivinicole...

La logistique est devenue un enjeu stratégique majeur dans de nombreux secteurs économiques, et notamment dans la filière vitivinicole. En effet l'internationalisation croissante des marchés des vins entraîne une concurrence accrue, en particulier pour les vins d'entrée et de moyenne gamme, avec des normes environnementales de plus en plus strictes sur des marchés comme le Japon, le Canada ou le Royaume-Uni. Face à l'importance croissante de cette dimension logistique durable dans le vin, les entreprises australiennes ou sud-africaines expédient par exemple en vrac plus de la moitié de leurs vins, réduisant ainsi leurs coûts de transport et proposant également un transport plus durable. D'autre part, sur le marché national, les entreprises de la filière sont confrontées à des changements des habitudes d'achat des clients, en particulier ceux du circuit traditionnel des Cafés, Hôtels, Restaurants (CHR). Ces évolutions induisent des contraintes supplémentaires en matière d'organisation de la logistique amenant certains acteurs de la filière à innover et développer de nouvelles stratégies. Ces innovations peuvent être organisationnelles, en réorganisant en interne la chaîne d'informations et

CONTACT :

Corinne Tanguy

AgroSup Dijon, UMR CESAER
(AgroSup Dijon - INRA - Université
Bourgogne-Franche-Comté)
corinne.tanguy@agrosupdijon.fr

de produits, mais aussi en externe en développant les relations avec d'autres acteurs de la filière et/ou de la logistique. Les entreprises peuvent aussi innover technologiquement grâce aux systèmes et outils informatiques.

... qui reste très axée sur la réduction des produits phytosanitaires et changement des pratiques agricoles

L'enjeu logistique est considérable pour le vignoble bourguignon puisque près de 90% des vins de Bourgogne sont expédiés hors de la région dont 50% à l'export. Les vins de Bourgogne bénéficient d'une réputation certaine et avec la mondialisation du marché, le développement durable est appelé à devenir un des grands enjeux de la filière vitivinicole et une des clés de sa performance future. Un certain nombre de plans d'action ont été mis en place (Plan « Bourgognes Amplitude 2015 », Charte régionale « Engager nos terroirs dans nos territoires » signée en 2017), mais ces stratégies collectives concernent essentiellement la production de raisins et n'intègrent que très peu la logistique des vins. La maîtrise de la chaîne logistique du vin est donc un élément stratégique pour les acteurs de la filière alors même que la majorité des entreprises qui constituent la filière vitivinicole bourguignonne sont de petite taille. Cette présence d'une multitude de petites structures interroge sur leur capacité à accéder à certaines compétences et à gérer les activités logistiques dans de bonnes conditions économiques et de services.

Méthodologie de l'enquête

Trente-six entreprises de la filière (coopératives, viticulteurs, négociants) ainsi que six prestataires de services logistiques ont été enquêtés sur la base d'un



questionnaire semi-directif. Ces entretiens, d'une durée moyenne de 2h, se déroulaient en face à face avec les personnes en charge des questions logistiques : le responsable logistique ou plus généralement, le responsable de la structure. Les entreprises ont été choisies selon un plan d'enquête qui prend en compte leur taille, le type d'entreprise (coopératives, négociants, viticulteurs) et leur localisation dans les différentes petites régions viticoles bourguignonnes (Chablis, Côtes de Nuit, Côtes de Beaune, Côte Chalonnaise, Mâconnais). Par ailleurs, nous avons mené des entretiens auprès de cinq structures collectives qui gèrent pour les entreprises adhérentes l'intégralité ou une partie de la commercialisation et de la logistique de leurs vins.

Régions	Chablis	Nuits	Beaune	Chalon	Macon	Total
Viticulteurs	4	1	6	2	5	16
Coopératives	1		1		3	6
Négociants	2	1	7	3	1	14
Regroupements logistiques						5
Logisticiens / PSL						6
Total						47

Tableau 1 : Les enquêtes réalisées auprès des acteurs de la filière des vins en Bourgogne et des logisticiens

À partir de cette population, nous avons constitué deux classes d'entreprises en utilisant des indicateurs de performance logistique. Dans la perspective que nous adoptons, une stratégie logistique sera dite performante au niveau économique si les prix et les services sont compétitifs (bon rapport qualité/prix/délai au sens large : respect des délais, taux de casse et de vol faibles, gamme de produits plus large, commande simplifiée pour le client, etc.) et au niveau environnemental si elle contribue à la diminution du nombre de camions sur les routes et à leur chargement optimal. Nous n'avons pas par contre été en mesure de tenir compte des indicateurs sociaux (organisation et efficacité du travail, ergonomie, satisfaction des clients, etc.).

La prise en compte de la contrainte environnementale dans la logistique et les innovations développées

Les indicateurs de performance logistique

La présence d'un responsable logistique révèle que l'entreprise considère la logistique comme une fonction importante à prendre en compte dans sa stratégie globale. Son rôle est de veiller à la gestion des flux d'informations et de produits, depuis les achats-approvisionnements auprès des fournisseurs, la production, jusqu'à la livraison des vins chez le client.

La mutualisation de la logistique permet de rationaliser la chaîne logistique. Elle présente divers avantages sur le plan économique et environnemental, en particulier pour les entreprises de petite taille : constitution d'une gamme de vins plus complète ; pouvoir de négociation supérieur lors des discussions avec les logisticiens ou les clients ; possibilité d'être plus compétitif sur certains marchés (GMD, export) etc. et amélioration du bilan carbone. En effet, les colis de bouteilles de vins sont palettisés et les palettes provenant des adhérents sont concentrés sur une plate-forme, expédiées via le fret avec des camions dont le chargement est optimum. Cela permet de réduire la production de CO2 (diminution du nombre de camions).

Le recours aux transporteurs fret, lot ou palette indique que l'entreprise met en place une stratégie transport plus efficace au niveau économique puisque les coûts du fret, les taux de casse ou de vol des bouteilles sont inférieurs à ceux de la messagerie et au niveau environnemental puisque la concentration des envois et l'optimisation du chargement des camions réduit le nombre de camions nécessaires pour distribuer un même nombre de bouteilles en comparaison avec la messagerie.

peuvent prendre des formes diverses : on peut évoquer le report modal de la route vers d'autres moyens de transport générant moins de nuisances environnementales ; les innovations peuvent aussi porter sur le service offert et/ou sur le procédé de réalisation de ce service (compatibilité des outils). Ainsi, un prestataire peut offrir une capacité de stockage sur une plate-forme, regrouper les envois en petites quantités des acteurs afin d'optimiser le transport, proposer de s'occuper des bons de commande, etc. La mutualisation et massification des flux permettent, quant à elles, non seulement de réaliser des économies d'échelle, mais aussi de réduire les impacts environnementaux. L'optimisation de l'enlèvement des vins à partir d'un seul parcours par véhicule permet d'économiser des véhicules-kilomètres. De même, les prestataires lo-

gistiques mènent des études pour localiser de façon optimale leurs entrepôts et leurs plateformes : plutôt que de mal utiliser une flotte de véhicules en les sous-chargeant, il est en effet plus pertinent d'utiliser des entrepôts de proximité qui permettent à la fois de réceptionner de multiples flux de provenances, de les consolider en lots et de les distribuer par camions complets.

Pour la quasi-totalité des entreprises de la filière des vins de Bourgogne, la logistique aval se réduit à la fonction transport selon nos enquêtes. Différents facteurs concourent à une intégration moindre des aspects logistique durable dans la filière vitivinicole en Bourgogne : le sentiment de déresponsabilisation et le sentiment d'impuissance des metteurs en marché lorsque les vins sont exportés dans la mesure où c'est le client (et l'importateur) qui s'occupe du transport et des aspects logistiques ; la spécificité du produit «vin» qui considéré comme luxueux (en particulier lorsqu'il s'agit de vins prestigieux premier et grand cru) doit être conditionné en bouteilles «lourdes» ; le développement des stratégies des nombreux «petits» viticulteurs qui mettent de plus en plus eux-mêmes leur vin en bouteilles au détriment de la vente à des négociants, ce qui se traduit par conséquent par la multiplication des envois en faibles quantités ; le manque d'habitude de coopération et de mutualisation et la nécessité d'un apprentissage de la coopération. Enfin, n'oublions pas que globalement les vins bourguignons se vendent bien, que les volumes à écouler sont peu importants au regard de la demande mondiale, et que cela peut aussi expliquer un certain manque d'anticipation et de retard de la part des viticulteurs et négociants dans cette prise en considération de la logistique durable.

Les entreprises se répartissent dans deux classes en utilisant les indicateurs de performance logistique. La première classe regroupe 26 entreprises qui mènent des stratégies logistiques plus élaborées que la seconde composée de 10 entreprises qui accordent une importance secondaire aux questions de logistique.

Classe 1 : Des entreprises qui mènent des stratégies logistiques plus performantes

Les entreprises sont de taille moyenne. L'activité des entreprises est majoritairement orientée vers l'exportation, la vente directe est peu développée. Elles ont opté pour des stratégies logistiques plus efficaces, car leur volume d'activité ou la mutualisation de leur logistique avec d'autres entreprises permet de mener une stratégie logistique plus performante. Ainsi, 16 entreprises sur 26 recourent au transport fret et 4 d'entre elles ont créé un poste de responsable logistique. Une entreprise sur deux est adhérente à un regroupement de logistique, plus d'un quart des entreprises mutualise la logistique avec d'autres entreprises appartenant au même groupe ou avec la même Union de coopératives, ou bien coopèrent avec des partenaires pour mutualiser la prospection des marchés et leur logistique à l'export.

Ces entreprises délèguent à des prestataires le transport de leurs vins. La quasi-totalité des entreprises de cette classe ont des relations suivies avec plusieurs transporteurs. Certaines entreprises mettent en place une mise en concurrence systématique des transporteurs avec comparaison des indicateurs de suivi pour vérifier la qualité de la prestation. D'autres intègrent à côté des transporteurs « historiques » de nouveaux transporteurs afin de maintenir une certaine concurrence entre les transporteurs. Par ailleurs, afin de réduire leur coût de transport et de répondre aux contraintes environnementales, quelques entreprises ont innové en proposant des bouteilles plus légères sur certaines gammes pour l'export.

Classe 2 : des entreprises de petite taille qui accordent une importance secondaire aux questions de logistique

L'activité de ces petites entreprises est très orientée en direction du marché français avec un développement important de la vente directe. Pour accroître encore ce débouché, elles créent des caveaux de dégustation ou les aménagent afin de les rendre plus accueillants. Ces entreprises de petite taille dont 5 sur 10 sont des viticulteurs accordent une importance secondaire aux questions de logistique. D'ailleurs, 7 entreprises sur 10 déclarent n'avoir aucune stratégie logistique. La logistique est majoritairement gérée individuellement alors qu'elles n'ont pas la taille optimale pour mener une stratégie efficace à la fois sur le plan



économique et environnemental. Elles font appel systématiquement aux transporteurs de messagerie et pour la quasi-totalité d'entre elles à des transporteurs locaux de messagerie spécialisés dans le transport du vin. Ils sont devenus des interlocuteurs incontournables des viticulteurs en offrant des services adaptés. Des liens de confiance ont pu être établis, en particulier via les chauffeurs présents depuis de nombreuses années. Ces transporteurs se sont spécialisés dans l'enlèvement des petits colis, qui n'intéresse pas les transporteurs « nationaux ». Les viticulteurs font appel à ces transporteurs locaux sans mise en concurrence afin de livrer le circuit traditionnel (cafés, hôtels, restaurants ou particuliers). Le recours systématique à la messagerie entraîne un accroissement important des coûts de transport par bouteille et une dégradation du service. En effet, les taux de casse, de vol, de respect des délais sont supérieurs à ceux des entreprises de la classe 1. Par ailleurs, cela entraîne un accroissement du nombre de camions circulant sur les routes. En effet les camions des transporteurs de messagerie font du ramassage de colis qui contiennent un nombre réduit de bouteilles.

Des exemples de mutualisation de la logistique

D'autre part, nous avons rencontré quatre groupements de viticulteurs et une union de caves coopératives. La création de ces projets collectifs (2006, 2009) montre que la mutualisation peut être perçue par les viticulteurs comme un moyen efficace de diminuer le coût de la logistique. Un groupement a ainsi été créé à l'origine pour obtenir de meilleurs tarifs lors des négociations avec les transporteurs de messagerie et des services supplémentaires. Trois ans après, il prend aussi en charge la négociation des tarifs avec les transporteurs de fret.

Dans un second cas, la création d'une entreprise autonome émane de la volonté de coopératives ou de viticulteurs de développer l'export et/ou la prospection et la négociation avec la grande distribution. Ces groupements ont un statut juridique de société à responsabilité limitée ou union de coopératives, et internalisent les fonctions logistiques et commerciales. Un des groupements ne possède pas d'entrepôt et externalise la logistique vers un PSL (Prestataire de

Services Logistiques) qui gère le stock de vin dans ses entrepôts, la préparation des commandes et l'expédition. Dans les différents cas, les membres ont souhaité intégrer dès le départ, dans les objectifs du projet, la diminution des coûts du transport, mais aussi l'optimisation de la logistique en incluant en partie ou totalement les fonctions comme le stockage, la préparation des commandes, la facturation, le suivi des clients. Par ailleurs, ils ont regroupé généralement la production des adhérents, domaines ou coopératives, pour constituer une gamme de vins plus large et diversifiée, pour intéresser d'autres clients et, en particulier, la grande distribution. Après plusieurs années d'activité, les projets collectifs connaissent une croissance continue de leur activité. Ils ont également dans certains cas évolué pour toucher d'autres circuits de commercialisation comme l'export.

Pour en savoir plus

MARTIN M., TANGUY C. (2019), *La mutualisation de la logistique : Une application à la filière vitivinicole bourguignonne*, *Logistique & Management*.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/12507970.2019.1573649>

TANGUY C., MARTIN M. (2015). *Innovations et stratégies logistiques des acteurs de la filière vitivinicole bourguignonne : le rôle des proximités*. *Économie Rurale*, N°349-350, Septembre-Octobre : 83-99.

TANGUY C., MARTIN M. (2015). *Le développement durable dans la filière viticole bourguignonne : stratégies et pratiques*, *Innovations - Revue d'Économie et de Management de l'Innovation*, N°46 : 141-160.