



Logistique et stratégies d'innovations des acteurs de la filière viticole bourguignonne¹

Version provisoire

Tarek BEN HASSEN, Michel MARTIN, Corinne TANGUY ✉

Tarek.BenHassen@dijon.inra.fr, michel.martin@dijon.inra.fr, corinne.tanguy@dijon.inra.fr

CESAER (UMR 1041 INRA-AGROSUP) 26 Boulevard du Docteur Petitjean, BP 87999, 21079 Dijon Cedex

Résumé : L'objectif de cette communication est d'identifier les stratégies individuelles et collectives en matière de logistique aval et les innovations mises en place par les acteurs de la filière vitivinicole bourguignonne pour répondre aux différents enjeux et problèmes logistiques. Nous avons, à partir des données recueillies pour 34 entreprises (viticulteurs, coopératives, négociants), constitué quatre classes d'entreprises qui présentent des similitudes en matière d'orientation marché (part des ventes à destination du marché export ou du marché national et part des ventes par le circuit GMS) de stratégie logistique et d'innovation. Cette typologie met en évidence deux grands profils d'entreprises. Un quart des entreprises est plus innovante et a mis en place une stratégie logistique plus élaborée. Ces entreprises considèrent qu'une stratégie logistique plus élaborée (avec le suivi des indicateurs de la satisfaction clientèle, du taux de casse, de litiges... et la prévention de problèmes dus au transport), sera un atout pour leur développement et leur performance. Alors que la grande majorité des entreprises de la filière pensent que leur métier s'arrête « à la porte de leurs chais ».

Mots-clés : logistique, innovations, filière viticole, Bourgogne, proximités

Introduction

Les vins de Bourgogne bénéficient d'une réputation certaine et avec la mondialisation du marché, la logistique est appelée à devenir un des grands enjeux de la filière vitivinicole et une des clés de sa performance future. En effet, avec l'émergence de nouveaux pays producteurs et de nouveaux marchés de consommation, le marché du vin est de plus en plus international et le vin voyage plus longtemps et plus loin. Aujourd'hui, selon The International Wine & Spirit Research (IWSR) (2010), 25% des bouteilles de vin consommées dans le monde sont importées et cette proportion est appelée à augmenter dans le futur. Pour la Bourgogne, l'enjeu est considérable puisque les exportations de vins représentaient en 2012, 47% de la production totale.

Or, historiquement, la logistique du vin est basée sur le principe de la vente départ cave² pour l'export et la logistique est longtemps restée étrangère au monde du vin (Réjalot, 2004). Malgré un mouvement récent d'intégration verticale, la règle reste encore la séparation entre les activités de culture et de vinification, d'une part, et de commercialisation, d'autre part (Gaucher, Soler et Tanguy, 2002). Ainsi,

¹ Le projet dont est issu cette communication a bénéficié de plusieurs sources de financements : Conseil Régional de Bourgogne, BIVB, AgroSup Dijon, CESAER

² Les acheteurs choisissent le transporteur assument les frais liés au transport, les opérateurs bourguignons ne sont donc plus responsables du produit après le départ du chai

le produit est souvent vendu départ cave et les entreprises, ne s'engagent pas le plus souvent dans les fonctions transport-commercialisation-distribution. Ce système se traduit de fait par une perte de contrôle du suivi du vin durant sa mise en marché et son transport, ce qui peut en cas de problème lié à la qualité compromettre la réputation individuelle des acteurs, mais aussi la réputation collective de la filière. D'autre part, il devient indispensable de prendre en compte des aspects de développement durable. Ces éléments relèvent non seulement du domaine de la production mais passent également par une meilleure maîtrise logistique.

L'objectif de cette communication consiste ainsi à identifier les stratégies individuelles et collectives mises en place dans la filière vitivinicole bourguignonne pour gérer la logistique aval (du départ de la cave au client) et à analyser les innovations (technologiques, organisationnelles, marketing) mises en place par ces acteurs pour répondre aux différents enjeux et problèmes logistiques. Une de nos hypothèses est que les acteurs de la filière, en fonction de leur taille et de leur positionnement marché (vente à l'export, en grande et moyenne distribution, en circuit traditionnel), vont prendre en compte différemment ces aspects et mettre en place une stratégie logistique plus ou moins élaborée.

Après un bref exposé des enjeux de la logistique et des innovations dans la filière vitivinicole, nous exposerons la méthodologie d'enquête utilisée. Nous présenterons ensuite une typologie des stratégies des acteurs de la filière vitivinicole bourguignonne en matière d'innovations et de logistique et terminerons par une discussion des résultats.

1 - L'enjeu logistique pour la filière vitivinicole bourguignonne

Encart n°1 La Bourgogne vitivinicole : chiffres-clés

Le vignoble bourguignon s'étend sur 28 320³ hectares de vignes en production en 2011 soit 3 % du vignoble français. Son organisation est complexe puisqu'il est structuré autour de 100 Appellations d'Origine Contrôlées et 635 climats classés en premier cru. La production en 2011 s'élève à 200 millions de bouteilles dont 1,5 % de Grands Crus, 47,5 % d'appellations communales et premiers crus, 51 % d'appellations régionales. La vitivinicole bourguignonne se caractérise par une taille moyenne des exploitations en 2010 de 7,6 ha, inférieure à la moyenne des exploitations viticoles françaises : 9 hectares, 29% des exploitations viticoles en bourgogne ont une superficie de moins de 2 hectares.

Le vignoble bourguignon est constitué de cinq régions viticoles (le Mâconnais, la Côte chalonaise la Côte de Beaune, la Côte de Nuits et le chablisien). Trois régions concentrent près de 79% des exploitations avec une unité de négoce. Ce sont par ordre décroissant d'importance : La Côte de Beaune, La Côte Chalonnaise et Chablis. Deux régions (Beaune et Nuits) se distinguent par l'importance des exploitations pratiquant la vente directe et par les volumes importants commercialisés en vente directe. Pour trois autres régions (le Mâconnais, la Côte chalonaise, le Chablisien), la vente par le négoce ou les coopératives est très majoritaire.

Avec près d'un milliard de Chiffre d'Affaires annuel, le secteur viti-vinicole représente 3 % du PIB régional et, directement ou indirectement, environ 15 % des actifs de la région. En 2012 d'après le BIVB, la filière bourguignonne est constituée de 3800 domaines viticoles, dont 1 300 metteurs en bouteilles, 250 maisons de négoce, 23 caves coopératives (y compris les caves du Beaujolais faisant du Bourgogne). La commercialisation des vins de bourgogne est assurée à 58% par le négoce, 26% par les viticulteurs, 16% par les caves coopératives. Les volumes commercialisés selon les circuits sont de 47 % à l'export, 23 % en grande distribution, 14,5% en vente en région, 12% RHD (Restauration Hors Domicile) et autres, 3,5% magasins spécialisés

1.1 Évolution de la logistique d'une activité complémentaire à une activité stratégique pour les entreprises

Depuis les années 1970, la logistique a connu de fortes évolutions quant à sa fonction et son rôle dans la chaîne de valeur (Porter, 1985). Dans les années 1970-1980, elle était limitée à une activité opérationnelle, visant à l'optimisation du transport, du stockage, de la production, etc. Elle était envisagée essentiellement comme la gestion opérationnelle des flux physiques (Pimor, 2003; Colin, 2005) et le plus souvent en référence à la gestion du transport dans la chaîne d'approvisionnement (Michrafy, Estampe et Paul, 2006). A partir des années 1990, elle est reconnue comme : «...un véritable levier concurrentiel, permettant de piloter les flux trans-fonctionnels et trans-organisationnels physiques, d'informations et financiers, dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service.» (Goze-Bardin, 2009, p.218). Elle se définit ainsi comme la «démarche de pilotage et de

³ Source : Centre de Documentation - BIVB (www.vins-bourgogne.fr) / chiffres mis à jour le 01.12.2012

gestion des flux physiques de marchandises par des flux virtuels d'informations associées» (Colin, 2005, p.138). 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 (Dornier et Fender, 2012). Faisant le lien entre l'offre et la demande, elle offre plusieurs leviers de croissance, de réduction des coûts et de mutualisation des ressources (Jouenne et Masion, 2007).

La logistique est donc aujourd'hui appréhendée comme une fonction stratégique de planification et de pilotage des flux physiques, financiers et informationnels dans l'entreprise. On ne parle plus de la supply chain ou chaîne d'approvisionnement mais de la *Supply Chain Management* ou gestion de la chaîne d'approvisionnement (Pimor, 2003; Masson et Petiot, 2012). On cherche ainsi à intégrer les chaînes logistiques en partageant et coordonnant les flux d'information entre tous les membres de celles-ci, ce qui leur permet de mieux définir leurs rôles et responsabilités (Kempainen et Ari, 2003 ; Paché et Sauvage, 2004). Ainsi, la performance et la qualité logistique dépend étroitement de la bonne coordination entre acteurs.

On peut considérer la logistique comme un moyen parmi d'autres d'améliorer les performances individuelles et collectives, mais aussi la qualité de la coordination entre les acteurs dans le secteur vin (Adamo, 2004 ; Réjalot, 2004 ; Michrafy, Estampe et Paul, 2006). En effet, l'organisation de l'entreprise et la stratégie logistique sont étroitement liées, et l'efficacité globale de l'entreprise dépend de la « cohérence » de cette interdépendance (Burmeister, 2000). On peut découper schématiquement la chaîne logistique du vin en trois parties: amont, production et aval, qui ne recouvrent pas les mêmes fonctions, tâches et relations selon le type d'acteurs (Figure 1). La partie amont concerne les intrants dans la production et l'ensemble des tâches indispensables pour obtenir le produit final: récolte du raisin, vinification, mise en bouteille, etc. La partie aval concerne la distribution du départ du produit des locaux du producteur jusqu'au consommateur final.

Figure n°1. La chaîne logistique du vin



Nous nous sommes focalisés pour notre part sur la dernière partie de la chaîne logistique à savoir la partie aval, du départ du vin de la cave jusqu'à la distribution du produit final au consommateur. En effet, cette partie est la moins contrôlable par les acteurs et en même temps il s'agit d'une fonction stratégique. Un problème survenu lors de la distribution du produit jusqu'au client peut en effet porter préjudice à la qualité du vin et à la réputation de l'entreprise.

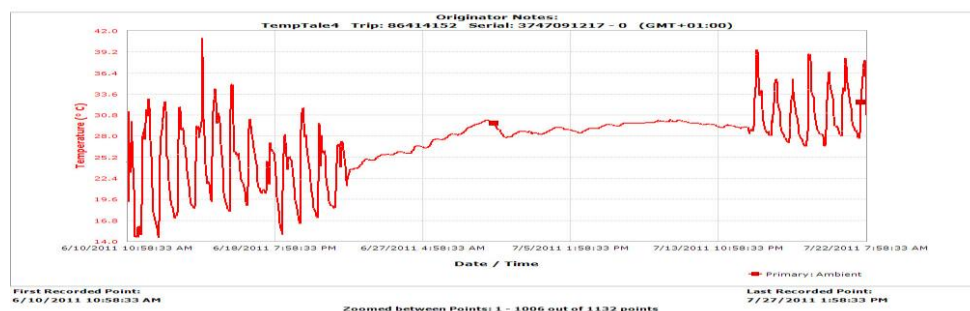
1.2 Quels défis en termes de logistique du vin?

Le secteur du vin doit aujourd'hui prendre en considération de nombreuses contraintes : exigences croissantes des consommateurs, relations avec la distribution, mondialisation des marchés, développement durable, etc.

- **La qualité du produit**

Le vin est un produit vivant et fragile et le transport du vin doit sauvegarder sa qualité et protéger son arôme et attributs gustatifs. Les variations brusques de température ou hygrométrie peuvent abîmer le vin. Cependant, le vin peut subir des chocs thermiques le long de sa chaîne logistique, en particulier lors du stockage en entrepôt ou du transport aval (Supply Chain Magazine, 2011) Les risques de variations de températures touchent plus les exportations lointaines, puisque les délais sont longs (Par exemple, les délais peuvent atteindre 3 mois pour les marchés asiatiques) (Figure 2). D'autre part les risques de contamination par le contenant existent, notamment par l'intermédiaire du bouchon.

Figure n°2. Les variations de températures subies par une expédition de vin France-Chine



Source : Hillebrand

Dans le cas de l'export et avec le système départ cave, le transport est sous la responsabilité de l'acheteur. Ce système se traduit par une perte de contrôle du suivi de la qualité du vin durant sa mise en marché et son transport, ce qui peut en cas de problème compromettre la réputation individuelle de l'entreprise : viticulteur, coopérative ou négociant, mais aussi la réputation collective du vignoble bourguignon dans son ensemble. En effet en cas de problème de qualité, les réactions du consommateur peuvent être très négatives, vis-à-vis de l'ensemble du vignoble même avec l'achat d'une seule bouteille défectueuse, quel que soit l'origine du problème relevé.

- Les coûts

La gestion de la logistique soulève la question des coûts, notamment avec la flambée des coûts de l'énergie et du transport. La raréfaction des ressources naturelles et les contraintes énergétiques ont provoqué un renchérissement de ces ressources (Michon, Roques et Chai, 2012). Selon l'Association française pour la logistique (Aslog), le coût logistique global comprend le coût du transport pour les approvisionnements et pour la distribution, le coût de la logistique interne amont et aval, le coût de l'entreposage des matières premières, produits semi-ouvrés et produits finis. Le transport aval-amont représente la moitié du coût total. Le coût total logistique pèse globalement 9,9% du chiffre d'affaires tout secteur d'activité confondu. Il est à noter que les coûts logistiques ont augmenté en passant de 8,8% à 9,9% entre 2002 et 2006. Cette augmentation est attribuée principalement à deux facteurs : la mondialisation des marchés qui allonge les chemins logistiques et l'augmentation du prix des carburants du transport. Ainsi, la part du transport dans le coût de logistique globale est passée de 43 à 50% entre 2002 et 2006.

- La logistique durable

La logistique soulève également, la question du développement durable dans ses composantes « environnement » et « pérennité à long terme de la filière ». Dans de nombreux pays comme les pays nouveaux producteurs, le développement durable est un gage de maintien sur les marchés. Certains clients situés en Grande Bretagne n'achètent pas le vin s'il n'est pas labélisé, s'il ne répond pas à un cahier des charges précis en matière de durabilité, etc.

Le développement durable est appelé à devenir un des grands enjeux de la filière vitivinicole et une des clés de sa performance future. Le Plan «Bourgognes Amplitude 2015» voté au sein du BIVB (Bureau Interprofessionnel des Vins de Bourgogne) en 2011 s'est d'ailleurs fixé comme ambition principale de conforter les vins de Bourgogne comme «référence mondiale des Grands Vins issus d'une viticulture durable », en « faisant monter tous les vins de Bourgogne dans les hauts segments de la gamme ».

1.3 Une prise en compte mineure de la dimension logistique dans la filière viticole

En termes de logistique, le secteur viticole français est en retard par rapport aux autres secteurs agroalimentaires. Pour l'industrie agroalimentaire, la logistique est progressivement devenu un enjeu majeur au regard de ses nombreux défis et contraintes: exigences croissantes des consommateurs, relations avec la distribution, flexibilité, réactivité, traçabilité, fragilité et durée de vie des produits, etc. (Brulhart, 2002). La logistique a été intégrée dans la filière lait depuis déjà 30 ans, s'est étendue aux produits secs, puis aux animaux vivants. Mais, la filière vin est restée relativement en marge des

évolutions de la logistique (Réjalot, 2004). Les services logistiques offerts par les prestataires consistaient souvent en des services d'enlèvement, transport, et livraison du vin. Cependant, la crise des années 2000 et la concurrence des nouveaux pays producteurs ont remis en question les pratiques courantes, y compris en matière de logistique. Les entreprises du secteur réalisent de plus en plus l'importance de la gestion de la chaîne logistique et l'impact positif de sa performance (Adamo, 2004). Avec l'émergence de nouveaux pays producteurs et de nouveaux marchés de consommation, le marché du vin est de plus en plus international et le vin voyage plus longtemps et plus loin. Parallèlement, les prestataires logistiques intervenant dans le secteur vitivinicole ont élargi leur gamme de services et offrent aujourd'hui d'autres services complémentaires : stockage, préparation des colis, habillage, conditionnement, etc. (Réjalot, 2004).

Une enquête auprès de 146 entreprises françaises⁴ (El Ouardighi et al. 2008) montre que la satisfaction client est le premier objectif des entreprises lorsqu'elles s'inscrivent dans le développement d'une stratégie logistique. Elles évoquent l'amélioration du taux de service, la réduction des délais de livraison, l'amélioration de la qualité du produit et réactivité à la demande comme étant des objectifs prioritaires. Pour autant, si les entreprises recourent en majorité à l'externalisation de certaines activités comme celles d'entreposage, de préparation des commandes et de transport elles avouent être rarement dans une logique de collaboration logistique (Rivière-Giordano, 2012). Ces initiatives de fait se situent plus dans une logique opérationnelle que stratégique, ce qui se traduit souvent par un manque de formalisation et de solutions de collaborations. Par contre, lorsqu'il y a embauche d'un responsable logistique elle est révélatrice de l'importance stratégique accordée à cette fonction et elle se traduit par l'utilisation plus fréquente d'indicateurs de performance logistique (taux de service client, prévision des stocks, coûts logistiques, fiabilité des prévisions des ventes) (Rivière Giordano, 2012).

Ainsi, la logistique du vin en Bourgogne apparaît comme une fonction fragmentée et diffuse, rassemblant des acteurs indépendants qui a priori coopèrent peu. La logistique peut donc, si elle est considérée comme une fonction stratégique par les acteurs, favoriser les mécanismes de communication, de coopération et d'engagement réciproque, c'est-à-dire les interfaces (Poirel et Bonet, 2007).

2. Les stratégies d'innovations dans la filière vin

2.1 La coexistence de deux modèles au niveau mondial

De nombreux travaux mettent en exergue le faible nombre d'innovations ou sa faible radicalité dans la filière vin en France. Des entreprises appartenant à une filière sous signe AOC/AOP sont soumises à un cahier des charges restrictif ce qui limiterait le champ possible des innovations (Domergue, Couderc, 2011). La fragmentation du terroir et la prédominance de petites exploitations ont également un effet négatif sur les capacités d'investissement et capacités dédiées aux projets d'innovations (Ditter, 2005).

Au final, l'analyse conduite par Alexandre Asselineau (2008) montre que sauf exception, « s'il existe des vellétés d'innovation en Bourgogne, celles-ci restent incrémentales et cantonnées à quelques éléments limités (apparence de l'étiquette, bouchon, création de site internet marchand, communication) ». Mais même ces aspects relativement mineurs peuvent rencontrer des échecs commerciaux en raison de nombreux freins : freins au niveau des metteurs en marché et un manque de compétences en marketing, freins au niveau des consommateurs qui seront rassurés par des étiquettes affichant un château ou autre signe de terroir ; freins financiers (Celhay, Trinquecoste, 2008).

S'il semble que le vignoble bourguignon soit relativement peu innovant, il n'en est pas de même dans d'autres vignobles situés notamment dans les pays du nouveau monde. Les secteurs traditionnels ne sont pas nécessairement des secteurs de « basse technologie » (low tech) et caractérisés par une basse intensité de connaissances : ils peuvent être intensifs en connaissances et hautement innovatifs selon

⁴ Les secteurs les plus importants sont ceux de l'industrie automobile, l'agroalimentaire, les équipements industriels et les services, avec une part totale de 41 % de l'échantillon. La fourchette du milieu est composée de 11 secteurs représentant près de 47 % de l'échantillon. La distribution et la logistique, avec 13 entreprises, appartiennent à ce groupe. Les 10 secteurs restant représentent 12 % de l'échantillon. L'hétérogénéité des secteurs renforce la fiabilité des résultats.

certain auteurs. Ainsi, le rattrapage des pays émergents (Giuliani, Morrison, Rabellotti, 2011) comme l'Australie, la Californie, le Chili, l'Argentine et l'Afrique du Sud a été réalisé grâce aux nombreuses innovations qui ont permis aux producteurs de se trouver en phase avec les demandes du marché international. En effet un certain nombre d'évolutions ont depuis les années 1990-2000 permis à ce nouveau modèle (face au modèle traditionnel de « terroir ») de se développer : les changements dans la demande avec des consommateurs plus éduqués demandant des liens entre consommation de vins et l'histoire, l'origine, le terroir et la volonté de découvrir des vins de nouvelles régions ; le déclin dans la consommation de vins dans les pays traditionnellement consommateurs et l'augmentation de la demande de vins plus haut de gamme ; la montée des aspects marketing (achat de vins de la part de consommateurs non éduqués, achat en supermarchés) ; enfin, la progression des ventes dans les circuits type grande surface qui désavantage les petits producteurs dans la mesure où ces distributeurs veulent du volume et des labels ou signes « clairs » pour les consommateurs (exemple des « marques australiennes » qui gomme intentionnellement les différences entre régions et vins). Du côté de l'offre de nombreuses innovations technologiques se sont de fait développées : la Californie a été pionnière avec l'introduction de nouvelles variétés et la réduction de la variabilité du raisin pour avoir des vins réguliers en qualité quelles que soient les conditions climatiques. Un effort important a été réalisé en vue de la formalisation plus grande des résultats scientifiques. Des échanges et collaborations ont donné lieu à des publications et co-publications avec des chercheurs des pays anciennement producteurs face à une demande de nouvelles compétences de la part des producteurs mieux formés, habitués aux connaissances formalisées. En effet, les relations entre science et industrie ont été facilitées grâce à la présence de personnel très qualifié avec des codes de communication et langages proches des personnels de l'université. On a vu se développer le phénomène des « *flying winemakers* » reliés en réseaux aux agronomes et œnologues étrangers alors que dans les pays de l'ancien monde la base de connaissances concernait les connaissances locales et compétences accumulées (Cusmano, Morrison, Rabellotti, 2011). D'autre part, dans les pays du nouveau monde ces efforts en termes d'innovation ont accompagnés des stratégies orientées vers l'export.

La leçon que tirent en conclusion de leur ouvrage Giuliani, Morrison et Rabellotti (2011) est le fait que l'innovation n'est pas juste le résultat de la R&D formelle. Il faut également noter l'importance des nouvelles routines et des changements organisationnels qui constituent un moyen de faire évoluer les pratiques⁵. Quoi qu'il en soit, la puissance financière des groupes des pays du nouveau monde et leurs capacités en termes de marketing, en termes d'agents internationaux et d'export, de management environnemental, de réduction des délais et certification ont joué un rôle certain dans leur succès. Leur exemple montre également l'importance de l'accès aux connaissances étrangères et des réseaux entre acteurs privés et publics, clés de l'apprentissage et de l'innovation.

Aujourd'hui *on a une coexistence des deux modèles* avec une très grande centralisation du point de vue institutionnel dans les pays du nouveau monde en ce qui concerne la recherche et l'innovation des *wineries* comme c'est le cas en Australie⁶ par exemple. Dans les pays traditionnellement producteurs la grande fragmentation des institutions de recherche et de développement et des cahiers des charges plus restrictifs ne facilitent pas la mise en œuvre des innovations. Mais cette fragmentation peut aussi constituer un avantage face à des consommateurs hautement éduqués. Les producteurs des pays traditionnellement producteurs peuvent cibler des niches de marché et des consommateurs qui réclament des produits non standardisés et non distribués en grandes surfaces. Dans ce cas la variété et la spécificité constituent des atouts. Cependant, il paraît clair que pour une grande partie des producteurs, et ce quel que soit le pays, le modèle s'est inversé et c'est la demande des consommateurs qui pilote la production.

⁵ L'OCDE inclut ces innovations organisationnelles dans sa définition puisque l'innovation est définie comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (Manuel d'Oslo, 2005, p. 54).

⁶ L'Australie est un cas de succès de centralisation et de coordination au niveau national des organisations et des organismes de recherche. Deux grandes institutions seulement assurent la coordination des actions et la vision à long terme.

D'un point de vue logistique, ce pilotage par l'aval implique un certain nombre d'évolutions importantes : la diminution des stocks, les exigences en termes de réactivité et de délais, de fiabilité, de prise en compte d'aspects comme le développement durable qui obligent les acteurs de la filière vitivinicole à développer de nouvelles solutions et à innover. Une de nos hypothèses est que les acteurs de la filière, en fonction de leur taille et de leur positionnement marché (vente à l'export, en grande et moyenne distribution, en circuit traditionnel), vont prendre en compte différemment ces aspects et mettre une stratégie logistique plus ou moins élaborée. Notre objectif est également de prendre en compte les collaborations (collaborations avec des logisticiens, avec des importateurs, etc...) mises en place par les acteurs bourguignons pour maîtriser leur logistique.

2.2 Coordination dans la chaîne logistique et proximités

Selon Gilles Paché (2006), mieux coordonner les flux de matières et de marchandises exige de faire adhérer les acteurs parties prenantes à des valeurs communes. Une proximité organisationnelle et l'établissement d'une certaine confiance sont des ingrédients primordiaux pour le bon fonctionnement de la chaîne logistique. Ce sont des pré requis au partage de l'information entre les différents acteurs d'une chaîne logistique (El Ouardighi, 2008).

Le processus de coordination implique des acteurs dotés de codes cognitifs différents, et la proximité géographique peut faciliter l'établissement de normes partagées entre ces acteurs. La proximité géographique peut ainsi faire naître par le contact face à face entre les acteurs, de nouvelles ressources cognitives communes et de nouveaux modèles de pensée et d'action (May, 1999; Gilly et Pecqueur, 2000). Cependant il est réducteur de considérer que la seule proximité géographique d'acteurs appartenant au même secteur économique pourrait suffire à assurer leurs interactions. Pour Markusen (2000), les relations entre les acteurs sont importantes, mais elles ne sont pas uniquement le résultat de leur proximité physique. « Le simple fait de cohabiter sur un même territoire ne constituerait pas une condition suffisante pour que des acteurs entrent en relation. » (Tremblay et al., 2003). La proximité géographique favorise les interactions, mais ne les crée pas nécessairement. Celles-ci naissent principalement dans le contexte d'activités organisées. Dans la même veine, Filippi et Torre (2003) soulignent que la co-localisation géographique ne signifie pas nécessairement le développement de relations entre acteurs voisins. Ainsi, l'espace ne fournit pas en lui-même les conditions de la coordination. Des acteurs proches géographiquement peuvent coopérer plutôt avec des partenaires éloignés géographiquement comme nous avons pu le voir tout à l'heure avec l'exemple des « *flying winemakers* ». Pour se coordonner, d'autres types de proximités entrent en jeu (Bellet, Kirat et LARGERON, 1998) : proximité technologique, organisationnelle, institutionnelle, sociale, etc. regroupés souvent sous le terme de la proximité organisée et qui est, selon Rallet et Torre (2004), d'essence relationnelle.

La constitution de réseaux, ainsi que la politique publique d'appui à la R&D et à l'innovation, explique en grande partie la performance des producteurs dans les pays nouvellement producteurs sur le marché mondial. Ces collaborations avec différents types d'acteurs, que ces acteurs soient situés à proximité ou à distance (on parle dans ce cas de « proximité » éloignée (Mendez et Mercier, 2006 ; Tanguy et Argenti, 2007), leur ont permis de construire des capacités et de s'imposer sur le marché mondial en développant des produits conformes aux goûts des clients et distributeurs étrangers.

Dans le cas de la filière viti-vinicole bourguignonne, nous aurons l'occasion de montrer le rôle de la proximité organisationnelle construite par apprentissage avec certains transporteurs, proximité qui se cumule le plus souvent avec une proximité géographique. Dans le cas de la vente à l'export, au contraire, en particulier lorsqu'il s'agit d'export lointain, la présence d'importateurs de confiance avec lesquels on a construit des liens étroits est une condition indispensable pour de nombreux acteurs à l'envoi de vins haut de gamme avec toutes les conditions requises pour une maîtrise de la qualité du produit.

2) Méthode

L'objectif de cette communication est d'identifier les stratégies individuelles et collectives mises en place par les acteurs de la filière vitivinicole bourguignonne pour gérer la logistique aval (du départ du chai au client) et d'analyser les innovations (technologiques, organisationnelles, marketing) mises en place par ces acteurs pour répondre aux différents enjeux et problèmes logistiques.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons mis en place une phase de recueil des données qui s'est déroulée de juillet 2012 à mai 2013. Elle comprenait deux séries d'entretiens.

- La première a été réalisée auprès de 15 experts, du secteur vitivinicole localisés en Bourgogne. Ils représentent les différentes institutions qui interviennent dans le secteur vitivinicole en Bourgogne tels que le BIVB, FNEB, CAVB, France Agrimer, INAO, Douanes, etc. Ces entretiens nous ont permis de mieux cerner les caractéristiques et les enjeux de la logistique du vin en Bourgogne.

- La seconde série d'entretiens a été effectuée auprès de 47 entreprises de la filière : coopératives, viticulteurs, négociants, logisticiens sur la base d'un questionnaire semi-directif. Ces entretiens d'une durée moyenne de 1h30 se déroulaient en face à face avec les personnes en charge des questions logistiques.

Les 36 entreprises (viticulteurs, coopératives, négociants) de la filière ont été choisies au hasard selon un plan d'enquête représentatif en termes de taille et en termes de représentativité des petites régions viticoles bourguignonnes (Chablis, Côtes de Nuit, Côtes de Beaune, Côte Chalonnaise, Mâconnais). Ce plan d'enquête cherche à rendre compte de la diversité des situations rencontrées en termes de stratégies commerciale et de logistique.

Notre plan d'enquête a été conçu à partir des données de deux sources statistiques : le recensement agricole de 2010 pour les exploitations viticoles et une extraction du fichier Sirène de l'Insee pour le négoce et les coopératives. Le plan d'enquête tient compte du nombre d'exploitations viticoles localisées dans les cinq régions viticoles (Chablis, Nuits, Beaune, Chalon, Mâcon) et de leur répartition par taille pour les viticulteurs. Pour les coopératives et les négociants, la localisation et la taille sont prises en compte pour élaborer le plan d'enquête.

Tableau n°1 Plan d'enquête pour les acteurs de la filière des vins en Bourgogne et des logisticiens

Régions	Chablis	Nuits	Beaune	Chalon	Macon	Total
Viticulteurs	4	1	6	2	5	18
Coopératives	1		1		3	5
Négociants	2	1	7	2	1	13
Regroupements logistiques						5
Logistique						6
Total						47

Afin de recueillir des données sur les structures collectives de commercialisation et de logistique, nous avons aussi mené des entretiens auprès de ces regroupements. Ils rassemblent principalement des viticulteurs ou des coopératives, localisés dans les cinq régions viticoles. Enfin, nous avons conduit des entretiens auprès d'entreprises de logistique afin de mieux comprendre l'organisation des transporteurs et avoir un point de vue différent sur la logistique des vins de Bourgogne. Les logisticiens ont été choisis en fonction des informations collectées lors des entretiens avec les acteurs de la filière viticole (viticulteurs, coopératives, négoce). Nous avons retenu les entreprises qui sont les plus citées ou qui occupent une position particulière (stockage, export) dans la filière logistique en Bourgogne.

Nous avons, à partir des données recueillies pour 34⁷ entreprises (viticulteurs, coopératives, négociants), constitué quatre classes d'entreprises⁸ qui présentent des similitudes en matière d'orientation marché (part des ventes à destination du marché export ou du marché national et part des ventes par le circuit GMS) de stratégie logistique et d'innovation. Cette présentation nous permet de dégager les grandes tendances à l'œuvre dans la filière viticole bourguignonne.

Trois groupes de variables :

- **Orientation marché** : Importance du marché export, Part des ventes dans le circuit GMS

⁷ Deux viticulteurs adhérents à une coopérative n'ont pas été pris en compte dans l'analyse car ils sont uniquement producteurs de raisins. La vinification, la commercialisation et la logistique sont prises en charge par la coopérative.

⁸ Le nombre d'entreprises est trop petit (34) pour mener une analyse de données (ACM, classification automatique).

L'indicateur « export » révèle si l'activité de l'entreprise est plus ou moins tournée vers les marchés extérieurs. Il donne aussi des indications sur le degré de maîtrise de l'entreprise en matière de logistique. En effet, à l'export, dans la quasi-totalité des cas, le transport relève de la responsabilité de l'importateur, de l'acheteur. Cette externalisation du transport peut cependant dans certains cas être complétée par des liens très étroits entretenus entre acteurs bourguignons et importateurs et/ou distributeurs étrangers. Sur le marché national par contre, l'entreprise est responsable et gère aussi le transport sauf dans certains cas pour le circuit de la GMS pour lequel les deux options existent.

L'indicateur « Part des ventes dans le circuit GMS » permet de mettre en évidence plusieurs dimensions. S'il est fort, il indique que l'entreprise possède des capacités (volume, respect du cahier des charges, organisation, etc.) pour s'imposer dans ce circuit. S'il est faible, il indique que l'entreprise privilégie les circuits traditionnels.

- **La logistique** : Les variables retenues sont : Présence d'un responsable logistique, regroupement, fret ou palette⁹, services spécifiques, nombre de transporteurs

Responsable logistique : Sa présence révèle que les entreprises considèrent la logistique comme une fonction importante à prendre en compte dans leur 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. Selon le choix stratégique des dirigeants, il interviendra sur les trois fonctions évoquées de la logistique, ou en priorité sur l'une d'entre elles.

Regroupement : L'entreprise participe à une structure collective dont le but est de mieux maîtriser les aspects logistique, diminuer les coûts de transport ou permettre de s'organiser pour être capable de s'imposer sur le circuit de la GMS. Cette variable révèle que l'entreprise est capable d'aller chercher ou de créer avec d'autres entreprises des compétences complémentaires qu'elle ne maîtrise pas en interne (comme la logistique).

Fret ou palette : Cette variable indique que l'entreprise met en place une stratégie transport plus efficace puisque les coûts du fret sont inférieurs à ceux de la messagerie.

Services spécifiques : L'entreprise cherche à proposer une offre de transport « efficace » économiquement et qui réponde aux demandes des clients et aux spécificités de certaines destinations (Paris).

Nombre de transporteurs : Le nombre de transporteurs est un autre indicateur d'une gestion plus élaborée du transport. En effet, chaque transporteur a des spécificités (réseau, prestations) différentes. L'entreprise peut en fonction de ses besoins faire appel à tel ou tel transporteur. Par ailleurs, la mise en concurrence des transporteurs est aussi une méthode de gestion de ces aspects logistique.

- **L'innovation** : procédés, organisationnelle, marketing

L'innovation peut répondre à des problèmes logistiques au sens large mais de façon plus générale, ces variables révèlent la capacité des entreprises à s'adapter aux contraintes de l'environnement mais aussi à développer des avantages concurrentiels et à se différencier de leurs concurrents.

3) Les résultats

3.1 La typologie

Les différentes familles (viticulteurs, coopératives, négociants) qui composent la filière bourguignonne se répartissent en 4 classes qui se regroupent en deux profils de taille équivalente (50%).

Le premier profil composé des classes 1 et 2 est constitué par les entreprises ayant mis en place une stratégie logistique plus élaborée que le reste des acteurs de la filière et qui sont les plus innovantes.

⁹ Les acteurs de la filière peuvent transporter leurs vins via le circuit fret ou le circuit de la messagerie en fonction des quantités à livrer. Le fret ou palette concerne les envois en grande quantité, les colis sont palettisés, il n'y a pas de manutention puisque souvent le transporteur assure la livraison directe du client sans opération de groupage-dégroupage. Par contre la messagerie est une modalité du transport du vin qui traite des envois en petites quantités constituées de quelques colis par une succession de phases distinctes : enlèvement, groupage-dégroupage et distribution.

Les entreprises de la classe 1 considèrent qu'elles ont seules une taille suffisante pour développer leurs stratégies logistiques avec leurs ressources internes. Par contre, celles de la classe 2 ont mis en place une politique partenariale avec d'autres entreprises de la filière.

Tableau n°2 Présentation des quatre classes d'entreprises

	En %	38	12	23,5	26,5	100
Dimensions	Variables	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Ensemble
	<i>Taille Salariés</i>	49	25	5	4	24
Circuits de commercialisation (en % des ventes)	<i>Vente directe</i>	6	12	23	35	18
	<i>Vente en ligne</i>	0	0	11	0	3
	<i>Négoce</i>	3	9	14	18	11
	<i>Grossistes</i>	9	0	13	1	7
	<i>CHR</i>	11	16	10	15	12
	<i>Cavistes</i>	3	3	4	3	3
	<i>GMS</i>	13	30	0	7	10
	<i>National</i>	49	67	74	81	65
	<i>Export</i>	51	33	26	19	35
Stratégie logistique	<i>Responsable logistique</i>	31	0	0	0	9
	<i>Regroupement d'acteurs</i>	8	100	13	33	26
	<i>Nombre de transporteurs</i>	4,2	1,5	1,6	1,1	2,0
Type de transporteurs	<i>Messagerie</i>	100	75	100	100	97
	<i>Fret ou palette</i>	92	0	38	0	44
<i>Sous-traitance (en % du nombre des entreprises)</i>	<i>Embouteillage</i>	39	50	50	33	41
	<i>Transport</i>	100	100	100	100	100
	<i>Prospection marchés</i>	0	100	38	44	32
Activité d'innovation (en % du nombre des entreprises)	<i>Produit</i>	31	25	25	22	26
	<i>Procédé</i>	61	100	13	55	53
	<i>Organisationnelle</i>	69	75	25	22	47
	<i>marketing</i>	54	75	0	100	21
	<i>logistique</i>	31	50	25	22	29

Le second profil est formé des entreprises des classes 3 et 4. Ces petites entreprises n'ont pas de stratégie logistique élaborée. La grande majorité de ces entreprises considèrent que leur métier s'arrête « à la porte de leurs chais », la logistique est secondaire et n'est pas leur priorité.

L'axe central de leur stratégie de développement est de privilégier la croissance du circuit de vente directe. Il représente déjà une part importante de leurs ventes.

Les entreprises de la classe 3 optent plus pour des logiques individuelles d'organisation de la logistique alors que celles de la classe 4 choisissent plutôt une organisation collective.

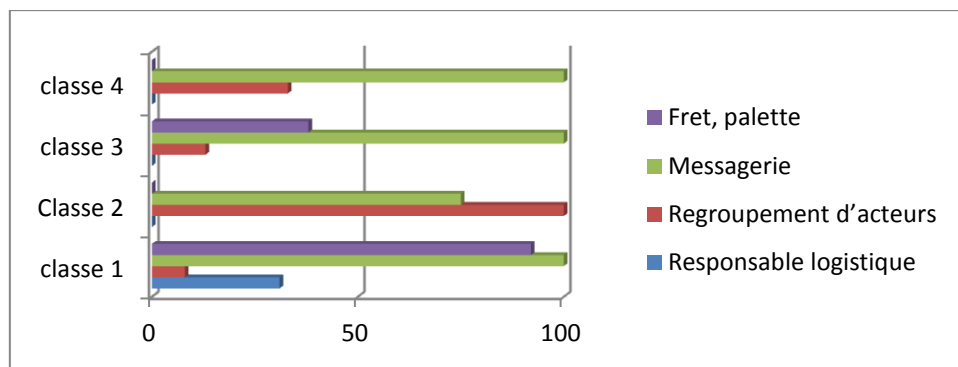
Classe 1 – Les acteurs adoptant une stratégie logistique et d'innovation

Cette classe regroupe 38% des acteurs de la filière. Elle est composée de négociants ou de viticulteurs de taille plus grande que la moyenne, présents dans les cinq zones viticoles de Bourgogne. Ces entreprises ont développé une activité qui se répartit à parité entre l'export et le marché national. Cette classe regroupe des entreprises qui ont la plus forte activité à l'exportation de la filière bourguignonne.

Sur le marché national, elles opèrent sur l'ensemble des circuits. Les deux circuits les plus développés sont les cafés- hôtels-restaurants (CHR) et les GMS. Au sein de cette classe, il y a un clivage entre des entreprises qui travaillent avec la GMS et celles qui ne vendent pas aux grandes surfaces.

La politique de sous-traitance révèle que seule la fonction transport est totalement externalisée. Pour deux autres fonctions (embouteillage, recours à un laboratoire d'œnologie) ils s'appuient partiellement sur des partenaires. Ainsi en ce qui concerne l'embouteillage par exemple, les viticulteurs recourent souvent à des partenaires localisées à proximité et qui possèdent des camions équipés de chaînes d'embouteillage. Les relations avec ces partenaires sont basées sur le long terme et la confiance. Les négociants, eux, utilisent les services de partenaires pour certains formats de bouteilles, leur chaîne d'embouteillage étant inadaptée.

Figure n°3 Indicateurs de la stratégie Transports



La stratégie logistique des entreprises de cette classe est la plus aboutie et la plus formalisée de la filière viticole en Bourgogne. Mais elle ne concerne véritablement qu'un des aspects de la chaîne logistique, le transport. Ainsi seul un tiers des entreprises de cette classe a créé un poste de responsable logistique. La présence de ce type de fonction révèle que ces entreprises considèrent la logistique comme une fonction importante à prendre en compte dans leur stratégie globale. Dans les autres entreprises, il n'y a pas de poste dédié à cette fonction, les tâches de gestion du transport et logistique sont ventilées entre les autres cadres de l'entreprise.

Les entreprises de cette classe ne coopèrent pas avec d'autres acteurs de la filière pour mutualiser leur logistique. Ils se considèrent comme étant de taille suffisante pour mener une politique logistique autonome. Seules deux entreprises coopèrent. La première est une coopérative qui s'est associée avec une coopérative localisée dans une autre région pour gérer l'export. L'autre entreprise gère en partie sa logistique dans le cadre du groupe auquel elle est intégrée.

Enfin, une seule entreprise de cette classe a totalement externalisé sa logistique. Son partenaire est localisé à quelques centaines de mètres et elle bénéficie d'une proximité géographique vis-à-vis de ce partenaire mais aussi d'une proximité organisationnelle.

Les entreprises de cette classe ont développé une stratégie plus élaborée en matière de transport. Ainsi, elles sous-traitent le transport à différents partenaires (un ou plusieurs par type de transporteurs ; messagerie, fret ou palette, express, spécialiste de la livraison sur Paris, haut de gamme, etc.). Leurs relations avec les transporteurs sont souvent de long terme avec un suivi de leurs performances grâce à une série d'indicateurs suivis régulièrement (taux de casse, vol, respect des délais, services, etc.). Chaque année, les contrats sont rediscutés en tenant compte des performances des transporteurs et de la réputation¹⁰ des entreprises de la filière. Les entreprises ne cherchent pas le transporteur qui propose les prix les plus bas mais plutôt le meilleur rapport qualité/service/prix. Le vin étant un produit fragile et cher : il est nécessaire que le transport soit adapté à ces caractéristiques.

Une partie des transporteurs sont les transporteurs « historiques » de la maison. À côté de ces derniers, une majorité d'entreprises intègre régulièrement de nouveaux transporteurs pour entretenir la concurrence.

Pour l'export, toutes les entreprises passent par les services d'importateurs. Il y a en général un importateur par pays, c'est lui qui est responsable du transport du vin. Les entreprises établissent avec eux des relations informelles et de long terme. Elles privilégient des relations basées sur la confiance. Certains négociants prennent une part du capital de l'importateur afin de mieux maîtriser la distribution de leurs vins. Dans les pays qui n'ont pas de tradition de consommation de vin, il est difficile de trouver un importateur « connaisseur de vin », ce sont plutôt des profils d'importateurs multi-produits qui sont moins sensibilisés aux caractéristiques du vin et en particulier à sa fragilité lors du transport et du stockage.

L'activité d'innovation est particulièrement élevée en matière d'innovations procédés et organisationnelles

¹⁰ Pour un transporteur, la présence de telle ou telle entreprise (négoce, coopératives) dans ses clients est un atout considérable pour conquérir de nouveaux clients dans la filière viticole bourguignonne.

Les innovations en procédé concernent l'amélioration de la vinification (meilleure réception des raisins, filtration et traitement du vin, nouvelle chaîne d'embouteillage, etc.). Pour mettre en place ces innovations, les entreprises font appel à des compétences externes (consultants œnologue, fournisseurs de matériel). Plusieurs entreprises ont investi dans les sites dédiés à la vinification des appellations régionales afin d'améliorer, homogénéiser la qualité et « signer » ces vins. Il s'agit de faire en sorte que le consommateur reconnaisse que ce vin a été élaboré par tel ou tel négociant.

Les innovations organisationnelles concernent principalement deux aspects : les achats de matières premières (raisins, moûts, vrac) et la politique commerciale. La mise en place de contrats pour gérer les achats de matières premières et l'achat de nouveaux domaines pour accéder à de nouvelles appellations répondent un double objectif : garantir les approvisionnements dans un contexte de raréfaction (développement de la vente en bouteilles par les viticulteurs et les coopératives) et compléter la gamme parmi la centaine d'appellations bourguignonnes.

Les innovations dans le domaine de la politique commerciale touchent principalement le renforcement des équipes commerciales et la prospection et le développement des débouchés dans de nouveaux pays en mettant en place des organisations diverses (mise en place d'un système de magasins de vin en Chine à l'enseigne du négociant (50 magasins sont ouverts aujourd'hui), mutualisation avec d'autres partenaires).

Les innovations marketing visent, quant à elles, à développer une politique de marques ou plutôt de signatures cherchant à accoler au vin non seulement les caractéristiques de telle ou telle appellation mais aussi l'identification de l'entreprise. Les entreprises ont également pour objectif d'adopter des signatures de vins différentes en fonction des circuits de commercialisation.

Classe 2 Les entreprises innovantes qui coopèrent en matière de logistique et de développement commercial

Cette classe regroupe 12% des acteurs de la filière. Elle est composée de coopératives ou de viticulteurs de taille plus grande que la moyenne présents dans les trois zones viticoles (Beaune, Chablis, Macon) de Bourgogne. Ces entreprises ont développé une activité qui privilégie le marché français (67%) mais l'activité à l'export est également importante (33%). Sur le marché national, elles opèrent sur l'ensemble des circuits. Les deux circuits les plus développés sont le circuit GMS en premier lieu et les cafés-hôtels-restaurants (CHR). Au sein de cette classe, toutes les entreprises travaillent avec la GMS, aussi bien avec les centrales d'achat qu'en direct avec les magasins.

Les entreprises de cette classe ont opté pour une stratégie de coopération avec d'autres entreprises pour gérer en totalité ou partiellement leur logistique. Ainsi, elles sous-traitent certaines fonctions à ces structures collectives comme la prospection sur les marchés extérieurs ou sur certains marchés nationaux comme la GMS (référencement en centrales d'achat, développement de marques de distributeur) ou le stockage pour certaines entreprises. **La politique logistique** est définie par l'entreprise pour certains circuits au niveau national ou à l'export et déléguée totalement aux regroupements pour d'autres circuits (voir encart n°2 et 3). **L'activité d'innovation** de ces entreprises est axée sur les innovations organisationnelles majeures comme cela peut être le cas pour certaines coopératives avec la création de la plate forme Blasons de Bourgogne localisée à Beaune.

Encart n°2 Blasons de Bourgogne : une union de coopératives pour s'imposer sur le circuit GMS et à l'export

Nombre de salariés total : 32

Chiffre d'affaire total : 113 Millions €

Volume total des ventes : 22 millions de bouteilles (Premier metteur en marché bourguignon : 16 % de la production viticole de la Bourgogne).

Fondé en 1993 sous la forme d'un GIE pour s'imposer sur le circuit de la grande distribution, Blasons de Bourgogne est une Union de coopératives depuis 2006 de cinq coopératives : La Chablisienne, les Caves Bailly Lapierre, Vignerons de Buxy, la Cave des Hautes Côtes, Vignerons des Terres Secrètes. Elles sont localisées dans les cinq vignobles de la Bourgogne et représentent ensemble : 4000 hectares de surface, 1100 viticulteurs adhérents

L'activité de Blasons s'élargit en 1995 à l'activité export. Aujourd'hui cette activité représente 60% des ventes. En 2008, les cinq coopératives mutualisent leur service marketing et en 2010, elles décident de la création de la plateforme logistique à Beaune gérée par Blasons.

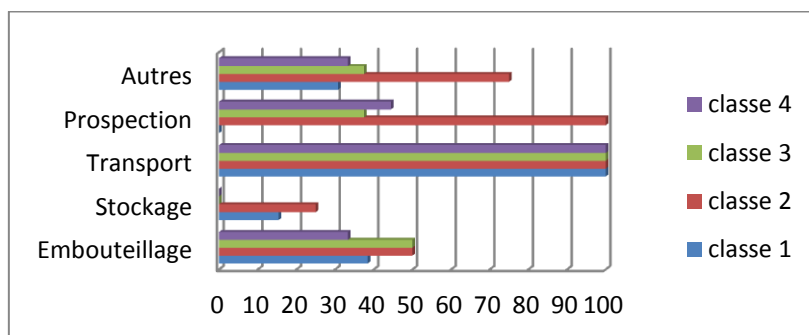
Blasons assure la commercialisation des vins uniquement pour les marchés export et la GMS et la logistique grâce à la plateforme pour tous les autres circuits. L'objectif de la création de Blasons de Bourgogne était de disposer d'une structure commerciale spécialisée pour mieux vendre les vins sur le circuit GMS avec des capacités à fournir des volumes importants, avec une gamme de vins étendue et avec la maîtrise totale de la chaîne de production du vin depuis la vigne jusqu'à la bouteille. La production sous marques de distributeurs qui permet d'écouler de gros volumes représente 40-45% des ventes de Blasons sur le marché français.

Blasons de Bourgogne travaille avec plusieurs transporteurs pour le transport des palettes et pour le transport en messagerie. Le choix des transporteurs est basé principalement sur la qualité du service : délais de livraison et taux de litige. Blasons de Bourgogne négocie également le transport pour les caves en ce qui concerne la commercialisation des vins gérés directement par les caves.

Le transport du vin des caves vers la plateforme logistique de Blasons localisée à Beaune est assuré directement par Blasons. Ces camions effectuent la tournée des caves, deux fois par jour, pour enlever les palettes de vins et réapprovisionner la plate-forme par camions complets.

Le système de mutualisation et la création de Blasons permet aux caves membres de se concentrer sur leur métier de base qui est faire du vin et de le conditionner. La création de la plateforme logistique en 2010 a permis de regrouper les commandes¹¹ et a du coup procuré un gain en termes de productivité de 10 à 15%. Les avantages sont nombreux : plus d'espace de stockage, plus de flexibilité commerciale et pour les clients cela permet d'avoir une seule commande, un seul lieu d'enlèvement et une seule facture. Les délais de production sont également plus courts.

Figure n°4 Sous-traitance selon les fonctions



Pour les entreprises de cette classe, les innovations de procédés se concentrent sur l'amélioration de la qualité des vins et leur stabilité lors du transport. Une entreprise s'est également convertie à la viticulture biologique. Les innovations marketing visent le développement de nouveaux marchés à l'export, par exemple en ouvrant par exemple un bureau commercial en Chine. Elles cherchent à améliorer l'accueil dans les caveaux afin de développer la vente directe.

Encart n° 3 Domaines et châteaux de Bourgogne Réunis: une association de viticulteurs

Superficie totale : 400 hectares, **Chiffre d'affaire total**: 8 millions €, **Volume total des ventes** : 1 million de bouteilles, **Nombre de salariés total**: 5. **Répartition des ventes** 10% premiers crus, 50% villages, 40% régionales. **Principaux circuits de distribution** 19% cavistes, 76% GMS et 5% export

En 1993, Domaines et châteaux de Bourgogne Réunis (DCBR) est créé afin de permettre à des domaines de développer leurs ventes sur le circuit de la GMS. Aujourd'hui, DCBR a élargi son activité aux circuits de la restauration, des cavistes et de l'export.

DCBR vend une partie de la production des domaines associés qui sont localisés dans toute la Bourgogne viticole de Chablis à Mâcon en bénéficiant d'un seul lieu d'enlèvement, d'une seule facture et d'un seul interlocuteur. Aujourd'hui, la structure compte 15 domaines associés (actionnaires et membres fondateurs) et 150 domaines agréés et validés (notamment en termes de dégustation) par les associés.

Pour la GMS, il y a deux marchés : celui des vins permanents, et le marché des foires aux vins qui se gèrent différemment. Les foires aux vins représentent 50% du Chiffre d'Affaires réalisé avec la GMS. Avec la GMS, c'est le système départ cave. C'est eux qui envoient leurs camions pour l'enlèvement du vin.

¹¹ Cette mutualisation a exigé par contre la constitution d'un système informatique et d'échange des données commun. La plate-forme et les stocks des coopératives sont pilotés, en temps réel, par le logiciel de gestion d'entrepôt Penta WMS. Il gère les flux de façon à ce qu'ils ne se croisent jamais.

La logistique de DCBR est à 100% externalisée. DCBR n'a ni entrepôt, ni stocks de vin. Le vin est stocké dans les entrepôts de l'entreprise SBE, qui assure la gestion du stock, la préparation des commandes et l'expédition. Les entrepôts sont à température dirigée.

DCBR a choisi dès sa création d'externaliser sa logistique : « *On ne fait pas assez de volume pour avoir une personne à plein temps pour s'occuper de la gestion d'un entrepôt et de la préparation des commandes* »

Les viticulteurs amènent leurs vins à l'entrepôt de SBE, ces vins sont regroupés avec d'autres et sont livrés au client final par les transporteurs GEFCO ou TFE.

On demande aux clients de regrouper leurs commandes afin d'abaisser les coûts du transport et la commande doit être à minima le contenu d'une palette. Il y a un gain en termes d'organisation. Les viticulteurs en adhérant à DCBR, accroissent leurs ventes en particulier vers le circuit grande distribution. Mais ils ne perçoivent pas les économies réalisées sur les coûts de transport.

Aujourd'hui, le transport/logistique et la commercialisation sont intimement reliés. Les clients cherchent à réduire les coûts. Or le transport coûte cher et est difficile à gérer. L'externalisation du transport est alors une solution.

Un second profil d'entreprises, celles des classes 3 et 4, se révèlent moins attentives à cette fonction logistique comme nous allons le voir à présent.

Profil 2 : Les entreprises n'ayant pas ou peu intégré la logistique dans leur stratégie globale.

Ce qui apparaît commun aux entreprises des classes 3 et 4, c'est la sollicitation de transporteurs locaux spécialisés dans le ramassage auprès des négoce et des domaines pour lesquels on peut avoir de petites quantités de vin à transporter. Ces transporteurs ont réussi à établir des relations de confiance avec les vigneron, notamment grâce à leurs chauffeurs présents depuis longtemps, et font preuve de beaucoup de souplesse en proposant des passages à des heures précises, l'enlèvement de petites quantités. Ces entreprises concentrent sur leur plate-forme les colis qui seront ensuite expédiés grâce aux accords passés avec d'autres transporteurs nationaux implantés en Bourgogne.

Classe 3 Les petites entreprises « traditionnelles » et peu préoccupées des aspects logistiques

Cette classe regroupe 23,5 % des entreprises. Ces entreprises sont majoritairement des viticulteurs, et des négociants de petite taille localisés dans trois zones viticoles (Beaune, Mâcon, Chablis). Elles travaillent essentiellement sur le marché français sur l'ensemble des circuits hors GMS. La vente directe est le circuit principal et la vente en ligne est développée. Leur activité à l'export est faible.

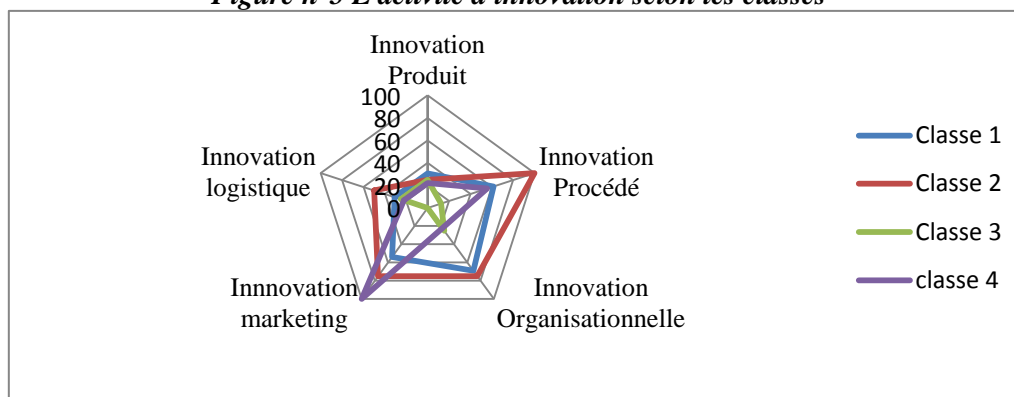
Leur politique logistique est peu élaborée (nombre de transporteurs réduits, faible usage du fret ou palette) et menée dans le cadre de l'entreprise (peu de regroupements).

Les entreprises sous-traitent totalement leur transport mais recourent aussi fréquemment à des sociétés d'embouteillage localisées dans la même zone viticole et qui sont équipés d'unités mobiles d'embouteillage. Un tiers des entreprises sous-traitent la prospection des marchés.

Ces entreprises sont peu innovantes et ce, quelque soit le type d'innovation. Les quelques innovations de procédés concernent la vinification afin d'améliorer la qualité des vins.

Des innovations organisationnelles sont mises en place pour améliorer la valorisation des vins : développement des ventes en bouteilles, accroissement de la part des marchés d'exportation ou du marché auprès des particuliers par la participation aux salons. Elles sont aussi destinées à améliorer l'organisation du travail (nouvelles cuveries), et l'aménagement de caveaux afin d'améliorer l'accueil des clients.

Figure n°5 L'activité d'innovation selon les classes



Classe 4 De petites entreprises qui coopèrent et développent sur une stratégie marketing

Cette classe regroupe 26,5% des entreprises. La population est formée principalement de viticulteurs, de négociants et de coopératives de petite taille localisés dans quatre zones géographiques (Chablis, Beaune, Chalon, Macon). Ces entreprises travaillent essentiellement sur le marché français avec tous les circuits commerciaux, y compris la GMS et les centrales d'achat. La vente directe est le principal circuit. Leur activité export est faible.

Un tiers des entreprises est adhérent à une structure collective qui gère la logistique, en particulier celle ayant trait spécifiquement à la GMS. En moyenne, le nombre de transporteurs est le plus faible parmi les entreprises enquêtées, les entreprises utilisent uniquement la messagerie.

Au-delà de la sous-traitance totale de l'activité transport, les entreprises sous-traitent également l'activité de prospection en recourant aux services d'agents commerciaux.

Ces entreprises sont innovantes en marketing et en procédés. Les innovations en procédés concernent principalement le recours à de nouvelles technologies de vinification pour améliorer la qualité des vins (réception des raisins, nouveaux levains, filtrations, maîtrise des températures). Un second groupe d'innovations sont mises en place pour améliorer le travail de la vigne (viticulture durable) et en collaboration avec la recherche (INRA) pour combattre des maladies de la vigne.

Les innovations organisationnelles sont principalement destinées à améliorer les fonctions marketing et logistique grâce à l'externalisation de la prospection des marchés export ou GMS auprès d'autres acteurs de la filière ou par la mutualisation du transport et de la logistique dans le cadre d'une structure collective. Mais elles peuvent aussi viser le développement de l'œnotourisme, l'ouverture d'un magasin de vente directe (souvent accompagné d'un espace de visite et de découverte pédagogique du vignoble, des vins et des arômes, etc), d'un site web.

3.2 Discussion des résultats

Pour bien appréhender la logistique et l'activité d'innovation des acteurs de la filière des vins de Bourgogne, nous devons intégrer deux éléments majeurs: le fait que la filière soit fortement atomisée et sa complexité.

Historiquement, la commercialisation des vins en bouteille de Bourgogne était l'apanage des négociants. Depuis 10-20 ans, les autres membres de la filière (viticulteurs, coopératives) ont commencé à développer la vente en bouteilles. Il y a donc accroissement du nombre de metteurs en marché pour un même niveau de production. Si cette évolution est compréhensible au niveau individuel par la recherche d'une meilleure valorisation des vins, cette évolution entraîne une atomisation accrue de l'offre et complexifie l'organisation de la filière. En effet la séparation traditionnelle des tâches entre les différents acteurs de la filière tend à s'estomper. Une partie des viticulteurs développent à côté de la production et vinification, une activité de négoce, les coopératives ne se contentent plus de vinifier les raisins de leurs adhérents et de vendre le vin en vrac aux négociants, mais axent leur stratégie de développement sur la commercialisation de leurs vins en bouteilles. Les négociants continuent d'investir dans l'achat de vignes et deviennent de plus en plus propriétaires de vignes.

D'autre part le vignoble bourguignon est très segmenté puisqu'il va concerner une centaine d'AOC. Si les AOC viticoles sont souvent considérées comme l'exemple type de productions territorialisées, ce n'est pas l'échelle pertinente qui permet d'analyser les logiques d'organisation de la logistique des acteurs de la filière bourguignonne. En effet, pour la grande majorité des AOC, la quantité de vin produite par AOC est relativement faible.

L'échelon territorial d'organisation qui nous est apparu comme le plus pertinent était a priori celui des cinq zones géographiques (Chablis, Beaune, Nuits, Chalon, Macon). En effet l'histoire de ces vignobles, les structures de production, les acteurs sont différents et vont avoir une influence majeure sur l'organisation de ces mini filières.

Pour autant, notre analyse montre que le comportement des entreprises de la filière en matière d'organisation de la logistique n'est pas distinct selon leur localisation dans telle ou telle région viticole. Nous retrouvons les mêmes logiques à l'œuvre même si la distance entre les deux zones situées aux deux extrêmes, au sud le mâconnais et au nord le vignoble du chablis, est importante (224 kilomètres, soit un temps de transport de 2h19). Par contre le relatif éloignement de cette zone viticole va restreindre le choix de partenaires pour certaines fonctions (embouteillage, stockage, ramassage), fonctions qui nécessitent de la proximité géographique.

Globalement la stratégie logistique des acteurs de la filière est relativement peu développée comparativement à d'autres secteurs de l'agroalimentaire. Elle ne concerne pour bon nombre d'entreprises que des actions au niveau de la fonction transport.

Dans le cadre de la filière, nous considérons la présence d'un poste de responsable logistique au sein d'une entreprise (12% de la population) ou la mise en place d'un partenariat (25% de la population) avec d'autres entreprises pour gérer la logistique comme des indicateurs révélant d'un niveau élevé de prise en compte de la logistique dans la stratégie globale de l'entreprise. En effet, les entreprises qui mettent en place ces solutions ont assimilé le fait qu'une stratégie logistique plus élaborée (avec le suivi des indicateurs de la satisfaction clientèle, du taux de casse, de litiges...et la prévention de problèmes dus au transport), plus efficace sera un atout pour leur développement et leur performance.

Les entreprises de la filière déclinent des stratégies plus ou élaborées en matière de logistique qui peuvent se décliner autour des deux options stratégiques suivantes :

- **Une stratégie individuelle**, C'est la stratégie majoritaire, elle est présente chez 75% de la population. La logistique est pensée au niveau de l'entreprise en interne ou en externe via des contrats de sous-traitance.

La stratégie de sous-traitance des entreprises est révélatrice de ce qui fait le cœur de métier des entreprises et des compétences complémentaires qu'elles cherchent à mobiliser en recourant aux services de prestataires. Elle révèle aussi des choix en matière de proximité géographique. En effet des fonctions comme l'embouteillage et le stockage nécessitent une proximité géographique forte. Globalement même pour la fonction transport, tous les partenaires sont situés à proximité immédiate ou à une distance maximale d'environ 50 kilomètres.

Cette stratégie concerne les grandes structures (négociants, coopératives) mais aussi des petites entreprises (négociants, coopératives, viticulteurs).

Certaines entreprises se considèrent d'une taille suffisante pour gérer seule leur logistique. D'autres de plus petite taille ont du mal à concevoir une action collective. Cette réticence est très présente chez les viticulteurs, qui ne veulent pas partager des informations sur les marchés, divulguer leurs clients à d'autres viticulteurs.

Une stratégie collective, (25% de la population) La logistique est pensée au niveau de l'entreprise et de manière partenariale. Ces entreprises adhèrent à des structures collectives auxquelles ils délèguent partiellement ou totalement la logistique : nous ne sommes plus alors dans une relation uniquement marchande mais dans une relation partenariale. Celle-ci a été établie sur longue durée, période au cours de laquelle des liens de confiance et une prise en compte mutuelle des attentes des uns et des autres ont été construits (proximité organisationnelle).

A travers ces exemples de projets partenariaux, on voit que la proximité géographique mais aussi organisationnelle, ont joué un rôle important dans l'établissement de la confiance nécessaire au développement du projet collectif (Rallet et Torre, 2004 ; Torre, 2002 ; Brulhart, 2002).

Conclusion

L'état de la réflexion pour la majorité des acteurs de la filière est de considérer que la logistique est extérieure à leur cœur de métier et cela est particulièrement vrai pour les viticulteurs. Un de nos interlocuteurs résume bien l'état de la réflexion d'une grande majorité d'acteurs de la filière en Bourgogne

« Dans le secteur vin, les acteurs n'ont pas encore évalué l'intérêt que la logistique peut avoir. Il y a un clivage entre la partie commerciale et la partie logistique. Dans la plupart des structures, la logistique est considérée comme un module complémentaire et non pas une fonction stratégique qui apporte une valeur ajoutée. Pourtant, la logistique est le bras armé du service commercial. La dernière image qui reste dans la tête du client final c'est la livraison. Quand la livraison se passe dans les meilleures des conditions, à 90% des cas le produit va être bon. Cependant, à partir du moment où vous créez un choc psychologique du à la livraison, en général, cela peut entraîner d'autres problématiques. »

Nous avons pu voir cependant à travers nos enquêtes que la prise en considération de l'importance de la logistique était présente au moins pour une partie de notre population. Que ces stratégies soient individuelles ou collectives, elles incitent les acteurs de la filière à développer de nouvelles compétences : emploi d'un responsable logistique, détermination d'un certain nombre d'indicateurs pour suivre le transport et la livraison du vin, appel à différentes entreprises de transport selon les prestations de services exigées. Il n'en reste pas moins que l'export reste un « talon d'Achille » en matière de logistique : soit parce que la responsabilité du transport échappe aux acteurs bourguignons et qu'ils se sentent démunis en matière de contrôle de la qualité du vin, en particulier sur les nouveaux marchés asiatiques moins « connaisseurs » ; soit parce que les coopératives, négociants et viticulteurs refusent d'endosser la responsabilité de mauvaises conditions de transport et d'entreposage qu'ils disent ne pas maîtriser.

Bibliographie

- Adamo, C. (2004). A global perspective of the wine supply chain-the case of Argentinean wineries and the U.S. market. Mémoire de Master. Massachusetts Institute of Technology.
- Asselineau A. (2008), Innovations stratégiques et vins de Bourgogne : le cas d'une jeune société de négoce), Cahier de Recherche Groupe ESC Clermont, 4/2008, 20 p.
- Bellet M., Kirat T. et LARGERON C. (1998). *Approches multiformes de la proximité*, (sous la direction de), Hermès, Paris.
- Brulhart, F 2002. "Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques:le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques," *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5(4), pages 51-77.
- Burmeister A., (2000), Propositions pour une typologie des produits transportés pour analyser les évolutions en matière d'organisation des transports et de la logistique, Centre de Recherche en Socio-Economie des Transports et de l'Aménagement (TRACES), 126p.
- Celhay F., Trinquecoste J.F., (2008), "Pourquoi est-il difficile de « sortir » des codes graphiques du vin français ? », *Market Management* , 2008/1, Vol.8 : 6-30
- Colin, J. (2005). « Le supply chain management existe-t-il réellement ? », *Revue française de gestion*, 3 no 156, p. 135-149.
- Cusmano L., Morrison A., Rabellotti R. (2011), « Trajectoires de rattrapage dans le secteur du vin » In : Giuliani, E., Morrison, A. et Rabellotti, R. (Ed.) *Innovation and technological catch-up – The changing geography of wine production*, Edward Elgar : 17-42.
- Ditter, J.-G. (2005). « Clusters et terroirs : les systèmes productifs localisés dans la filière vitivinicole », *Reflète et perspectives de la vie économique*, 4 (Tome XLIV), p. 35-51.
- Domergue M., Couderc J.P., (2011), L'agroalimentaire, pilier de l'économie régionale, tient le cap. Etat des lieux et évolution de la sphère agroalimentaire du Languedoc-Rousillon de 1997 à 2009, Agreste, Novembre, 20 p.
- Dornier, P ;-P. et M. Fender (2012). *La logistique globale et le supply chain management*. Paris : Eyrolles-Éd. d'Organisation.
- El Ourdighi F., De Giovanni P., Tarondeau J.C (2008), L'expérience française du supply chain management, *Revue Française de Gestion*, 6, n°186 : 89-116.

- Filippi, M. et A. Torre. (2003). "Local organisations and institutions. How can geographical proximity be activated by collective projects?", *International Journal of Technology Management*, 26(3-4): 386-400.
- Gilly, J.-P. et B. Pecqueur. 2000. « Régulation des territoires et dynamiques institutionnelles de proximité : le cas de Toulouse et des Baronnies » in J.-P. Gilly et A. Torre (dir), *Dynamiques de proximité*. Paris : L'Harmattan. pp.131-164.
- Giuliani, E., Morrison, A. et Rabelotti, R. (Ed.)(2011). *Innovation and technological catch-up – The changing geography of wine production*, Edward Elgar, 220 p.
- Gozé-Bardin, I. (2009). « Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », *Revue Management et Avenir*, 4 n° 24, p. 217-236.
- Jouenne, T. et J. Masion (2007). « La logistique dans les PME-PMI de l'agroalimentaire » synthèse des résultats. Disponible en ligne : http://www.supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/ETUDES/Enquete_logistique_agroalimentaire.pdf
- Kempainen K. et P.J.V., Ari. (2003). "Trends in industrial supply chains and networks", *International journal of physical distribution & logistics management*, vol. 33, p. 701-719.
- Masson, S. et V. Petiot. 2012. Interactions entre logistique et territoire : analyse, enjeux et ruptures. Communication au congrès de l'Association de sciences régionales de la langue Française (ASRLDF), Belfort.
- Markusen, A. 2000. "Des lieux-aimants dans un espace mouvant: une typologie des districts industriels," in G.Benko et A. Lipietz, *La richesse des régions: la nouvelle géographie socio-économique*. Paris: Presses universitaires de France. pp. 85-119.
- May, N. 1999. Districts et métropolisation : réflexions à partir de deux figures spatiales de réorganisations productives. Dans J.-M. Fontan, J.-L. Klein et D.-G. Tremblay, *Entre la métropolisation et le village global*.
- Mendez A., Mercier D., 2006, « Compétences clés de territoire », *Revue Française de Gestion*, 5, n°164, 253-275.
- Michon, V., T. Roques et Y. Chai.(2012). Le rôle pivot du PSL dans la mutualisation : les apports de la Théorie du Contrat Social et de la Théorie des Coûts de Transaction. Communication dans le cadre des 9^{ème} rencontres internationales de la recherche en logistique. HEC Montréal.
- Michrafy, M., D. Estampe et J. Paul (2006). Les liens entre les indicateurs financiers, commerciaux et de la chaîne logistique : une analyse sectorielle européenne. *Gestion*, 3 Vol. 31, pp. 14-27.
- OCDE (2005), Manuel d'Oslo, principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3^e édition, Paris, 184p.
- Paché G. et T. Sauvage (2004), *La logistique, enjeux stratégiques*, 3^{ème} édition, Vuibert
- Paché G. (2006), « Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues – De quelle(s) proximités(s) parle-t-on? », *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, N°49/2006 : 9-28.
- Pimor, Y. (2003). *Logistique : production, distribution, soutien*. Paris : L'Usine nouvelle.
- Poirel C., Bonet D. (2007), « La chaîne logistique, un concept alternatif au canal de distribution pour étudier les relations entre clients et fournisseurs », in : G. Paché et A. Spalanzani, *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, PUG, Grenoble, p. 163-184.
- Porter, M.E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Rallet A. et A. Torre. 2004. Proximité et localisation. *Économie rurale*. N°280, pp. 25-41.
- Réjalot, M. (2004). La logistique viticole : Un nouvel acteur dans la filière vin de bordeaux. *Sud-Ouest européen*, no18, pp. 119-129.
- Rivière-Giordano G., 2012, Structuration de l'organisation logistique des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Rousillon, In : Domergue M., Couderc J.P., Rivière-Giordano G., Maurel C., 2012, Dynamiques des entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Rousillon 1998-2010, Série Recherches MOISA, Décembre : 113-125.
- Chain Magazine (2011). Enquête: Logistique du vin, disponible en ligne : *Sud-Ouest européen*, <http://www.supplychainmagazine.fr>
- International Wine&Spirit Research (IWSR) (2010). Forecast report 2011-2015, (disponible en ligne au www.iwsr.co.uk/S).
- Tanguy C., Argenti G., 2007, « Coopération et innovation dans le secteur des agrumes : les réseaux socio-techniques à l'oeuvre à la frontière entre l'Uruguay et l'Argentine », *Géographie, Économie, Société* : « L'orange bleue » : Une autre histoire de la mondialisation : Production et circulation des agrumes sud-américaines, Volume 9, N°3, Juillet Septembre. 283-296.
- Tremblay, D.-G., J.-L. Klein, J.-M. Fontan et S. Rousseau. 2003. « Proximité territoriale et innovation : une enquête sur la région de Montréal », *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 5. 835-852.