

RELOCALISATION DES APPROVISIONNEMENTS DU SECTEUR DEMI-GROS ET DURABILITE DES CHAINES D'APPROVISIONNEMENT :

pourquoi et comment impulser des pratiques
logistiques collaboratives entre producteurs ?



Une publication :



• GABNOR •

Les Agriculteurs **BIO** du Nord-Pas-de-Calais



• FNAB •

Fédération Nationale
d'Agriculture **BIOLOGIQUE**

INTRODUCTION

L'augmentation du nombre d'exploitations et des surfaces bio depuis 2007, concourent à une meilleure disponibilité en produits bio sur les territoires. Parallèlement, depuis quelques années et sous l'effet de plusieurs facteurs (traçabilité, origine, soutien à l'agriculture locale, lien social, maintien d'emplois non délocalisables, locavorisme etc.) la notion de proximité est devenue une valeur incontournable dans la filière alimentaire. Des initiatives de relocalisation d'approvisionnements (définition page 4) voient donc le jour en restauration collective, dans les magasins, détaillants, grande distribution... Les producteurs bio se félicitent des opportunités offertes par ces relocalisations : reconquête de la confiance en matière de consommation, proximité avec le consommateur, accessibilité des produits biologiques, maintien d'un réseau dense de fermes diversifiées et complémentaires ou encore construction de partenariats locaux équitables. Pourtant, si ces initiatives tous azimuts ne sont pas coordonnées ni concertées avec les producteurs, le risque est grand de mettre à mal la durabilité de ces filières d'approvisionnement : systèmes de commercialisation chronophages, rentabilité des livraisons fragile, bilan carbone des circuits de distribution négatifs... Pour les producteurs, répondre à cette nouvelle demande nécessite de se regrouper collectivement et de repenser des modèles économiques impulsant des innovations organisationnelles logistiques.

Les collaborations logistiques, bien que complexes à mettre en œuvre, sont pour nous une des réponses majeure à apporter pour répondre à ces enjeux. C'est pourquoi le GABNOR avec l'appui de la FNAB a réalisé ce guide à destination des structures accompagnant les producteurs sur de telles innovations organisationnelles et plus particulièrement pour la vente en demi-gros (définition page 4).

Nous avons dans un premier temps bâti et testé un diagnostic de performance logistique et commercial pour l'évaluer d'un point de vue social, économique et environnemental (page 8). C'est cette méthode de diagnostic, empirique, que nous souhaitons partager à travers ce guide afin de la consolider et lui apporter d'éventuelles améliorations. Les conclusions de cette méthode plaident pour une plus grande

collaboration logistique entre producteurs d'une part, et entre producteurs et acheteurs d'autre part. Mais si la collaboration logistique fait consensus, elle n'en est pas moins complexe à mettre en œuvre. Nous avons donc cherché, à travers une enquête sociologique, à mesurer les freins et leviers à la collaboration logistique (page 12). Mieux connaître les freins à la collaboration a été un préalable déterminant qui nous a permis de mieux définir le rôle des structures d'accompagnement dans l'émergence de projets logistiques collaboratifs (page 18).



SOMMAIRE

P. 4 Préambule : pourquoi le guide ?

P.4 Approvisionnement du demi-gros : un modèle économique et logistique à consolider

P.5 Qu'est-ce que la logistique ? Eléments de définitions

P.6 A qui s'adresse ce guide ?

P. 8 Un diagnostic pour évaluer les performances logistiques et commerciales des producteurs

P.9 Comment mesurer les performances logistiques ? Une approche multidimensionnelle

P.10 Réaliser un diagnostic de performance logistique avec les producteurs

P. 12 Les enseignements des diagnostics

P.12 Les performances logistiques sur les fermes pour la vente en demi-gros

P.14 Mieux connaître les freins à la collaboration logistique

P. 18 Quel rôle des structures d'accompagnement pour lever les freins à la collaboration logistique ?

P.18 Objectiver le coût que représente la logistique en demi-gros

P.19 Faire exprimer les freins à la collaboration logistique par les producteurs

P.19 Créer un climat de confiance et un cadre propice aux coopérations pour lever les freins humains

P.20 Identifier avec les producteurs des solutions pratiques pour lever les freins techniques

P.21 Annexe : modalités de construction des indicateurs choisis pour le diagnostic

PRÉAMBULE : POURQUOI CE GUIDE ?

APPROVISIONNEMENT DU DEMI-GROS : UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET LOGISTIQUE À CONSOLIDER

Qu'est-ce que la relocalisation des échanges ?

La relocalisation est un processus qui vise à rapprocher au travers des échanges commerciaux les lieux de production et de consommation. Il s'agit de réfléchir les échanges commerciaux en favorisant en premier lieu la proximité géographique et relationnelle, tout en organisant les complémentarités avec les bassins de production plus éloignés, et donc entre circuits courts et longs et les différents acteurs économiques. C'est un processus pragmatique car elle doit tenir compte de la densité de producteurs sur la zone donnée ainsi que du coût écologique et économique du transport. C'est également un processus dynamique car elle doit évoluer vers la prise en compte de zones géographiques de plus en plus restreintes à mesure que la production se développe et que le maillage du territoire s'améliore. *Source : C. Touret, 2004, étude juste prix FNAB.*

La relocalisation des échanges a du mal à se défaire de l'image seule de la vente directe. Pourtant, les filières bio bénéficient d'une large diversité en termes de circuits de commercialisation qui peuvent concourir à rapprocher les flux et les personnes. Il s'agit de la régionalisation des approvisionnements des grossistes et transformateurs, de l'introduction en restauration hors domicile au sein d'un territoire ou encore de la vente auprès de magasins locaux.

La vente en demi-gros, c'est-à-dire auprès de magasins et de la restauration Hors Domicile (RHD), est une opportunité à saisir pour les producteurs. Elle permet de diversifier ses débouchés, de toucher de nouveaux consommateurs, de massifier les volumes sous condition de planification ou encore de sécuriser le producteur au travers d'un engagement réciproque (cf. Guide FNAB, *Accompagner la relocalisation des échanges en fruits et légumes biologiques - méthode et outils pour des relations durables et solidaires entre producteurs et magasins*).



Cette commercialisation en demi-gros présente des contraintes organisationnelles fortes pour les producteurs (cf. tableau 1) :

- ▶ Des **petits volumes** de multi-produits en commande sur des **nombreux points de dépôt**
- ▶ Pour des **prix d'achat proches de ceux du marché de gros**
- ▶ Nécessitant un **haut niveau de service** (dont livraisons)

Nous retiendrons cette définition de la vente en demi-gros pour la suite de ce guide.

Type de débouché		Volume livré par point de livraison	Variété des produits livrés	Prix de vente (comparé à un prix moyen)	Enjeux d'une logistique efficace
Vente directe	AMAP	Faible	Forte	Elevé	Moyens
	Marché				
	Vente à la ferme				
Vente Demi gros	Restauration Hors Domicile	Faible	Forte	Faible	Importants
	Magasins spécialisés				
	Magasins autres				
Vente indirecte	Grossiste	Elevé	Faible	Faible	Relative-ments faibles
	Gros				
	Conditionnement				

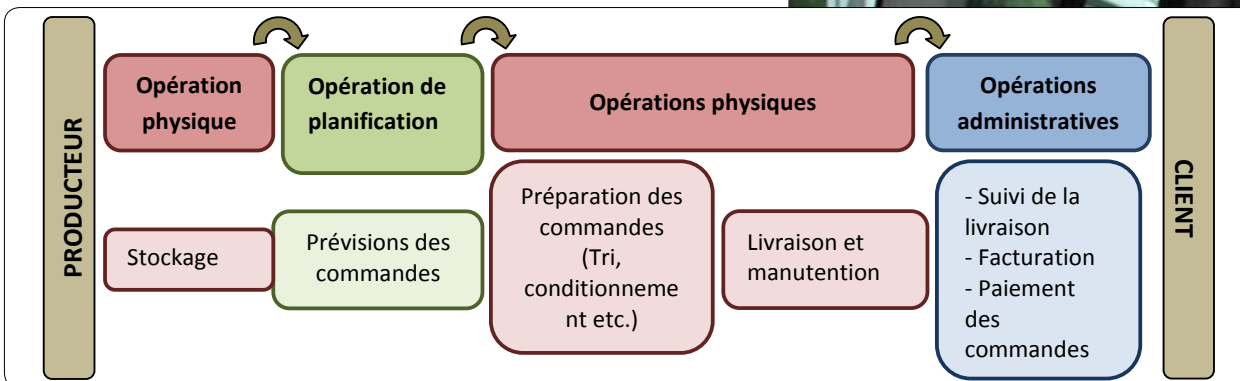
Tableau 1 : enjeux logistiques liés à différents circuits de commercialisation (source : A. Duault, GABNOR, 2014)

QU'EST-CE QUE LA LOGISTIQUE ? ELÉMENTS DE DÉFINITIONS

La logistique est définie comme la « fonction organisant les circuits de matière, l'art de livrer, au moindre coût, le bon produit, au bon endroit et au bon moment » (Sohier & Sohier, 2013). La logistique a donc pour rôle d'organiser les flux de matières, et comprend trois types d'opérations :

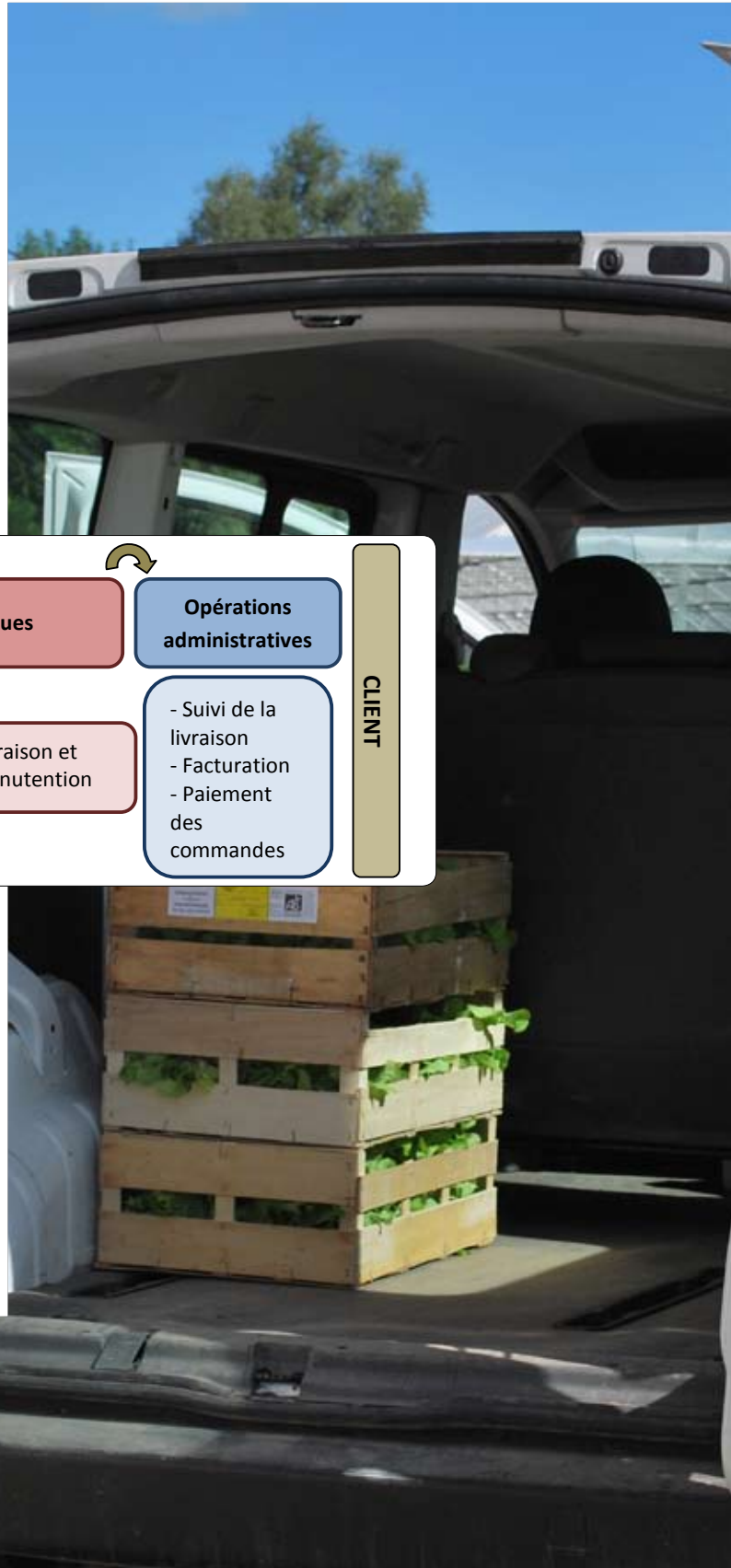
- ▶ **Les opérations de planification** : prévision des commandes, programmation des approvisionnements, gestion des flux etc. ;
- ▶ **Les opérations administratives** : traitement et suivi administratif des commandes et des flux physiques, tenue des stocks etc. ;
- ▶ **Les opérations physiques** : préparation des commandes, manutention, transports et stockage des marchandises etc.

Bien qu'elle soit souvent réduite à la seule fonction de livraison, la logistique recoupe un ensemble d'étapes synthétisé dans le schéma ci-dessous :



Les collaborations logistiques peuvent prendre plusieurs formes (Gonçalves, 2013 ; Messmer, 2013) :

- ▶ **collaboration verticale** : collaboration entre différents maillons de la chaîne alimentaire que sont les producteurs, intermédiaires, consommateurs ;
- ▶ **collaboration horizontale** : collaboration à l'intérieur de chaque catégorie d'acteurs (entre producteurs, entre intermédiaires, entre consommateurs, entre distributeurs etc.).



A QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Bien qu'assez consensuelle sur le principe, la collaboration logistique entre producteurs est confrontée à des freins, parfois liés aux échecs passés.

Dépasser ces freins et construire un projet logistique durable nécessite un travail d'accompagnement des producteurs. Il part du constat suivant : **les fonctions logistiques sont très souvent déconsidérées** par ces derniers.

Or, s'ils ne prennent pas pleinement conscience de leur coût réel, la projection dans des dynamiques collaboratives est biaisée voire impossible. La méthode d'évaluation des performances logistiques des fermes présentée dans ce guide a donc une visée pédagogique. Elle doit permettre d'éclairer les choix des producteurs et leur révéler les coûts logistiques, notamment le temps alloué. **Ce guide plaide pour une meilleure prise en compte des fonctions logistiques dans la vie de la ferme et dans la construction du prix.**

Ce guide s'adresse aux structures accompagnant des producteurs souhaitant faire émerger des collaborations logistiques pour la livraison du secteur demi-gros. Nous vous proposons au travers de ce guide une démarche exploratoire permettant de :

- ▶ Mettre au point une méthode pour évaluer les performances logistiques des producteurs ;
- ▶ Savoir évaluer le système logistique d'un producteur sur le plan économique, social et environnemental ;
- ▶ Identifier les marges de manœuvre pour améliorer ces performances logistiques ;

- ▶ Connaître les motivations des producteurs pour la mise en place de projets logistiques collaboratifs ;
- ▶ Mieux comprendre les freins à la collaboration logistique pour mieux les lever.

Ce guide est le fruit d'un travail engagé par le GABNOR, Groupement régional de l'Agriculture Biologique membre du réseau FNAB, avec ses administrateurs et ses adhérents depuis 2013. Il a été réalisé en 2014 à la suite d'un stage de 6 mois réalisé par Agathe DUAULT³, 5ème année en école d'ingénieur en agriculture, et Eric JONCKHEERE, étudiant en BTS logistique, encadrés par le GABNOR. Ces travaux ont bénéficié de l'appui d'un comité de suivi composé d'Amélie GONCALVES (Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux), Serge LAVIGNE (Responsable IUT Gestion Logistique et Transport de Tourcoing) et de Mathieu LE DU (association Virage énergie Nord Pas de Calais).

Attention, il s'agit d'une démarche innovante, testée auprès de 28 producteurs bio du Nord-Pas de Calais, mais qui reste exploratoire. Elle présente donc des limites et doit être consolidée. A chacun de s'en saisir en prenant les précautions nécessaires et de la faire évoluer vers plus de robustesse.



³ Il a donné lieu à un mémoire A. DUAULT, (2014), « organisation logistique durable des circuits bio de proximité pour le secteur demi-gros : la collaboration comme outils de rationalisation ».



28.3

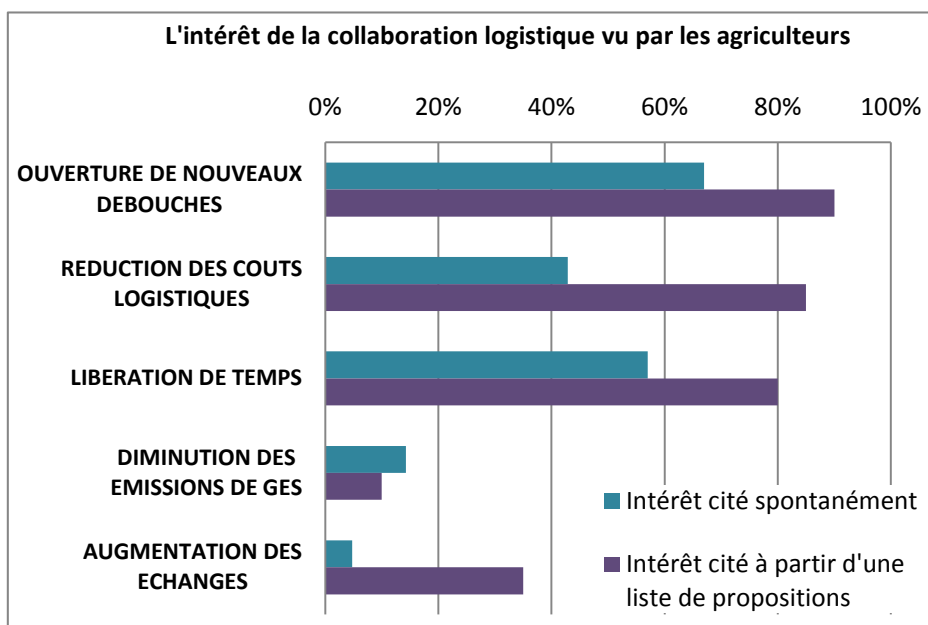
UN DIAGNOSTIC POUR ÉVALUER LES PERFORMANCES LOGISTIQUES ET COMMERCIALES DES PRODUCTEURS

Le GABNOR a élaboré une méthode innovante de diagnostic des performances logistiques à la ferme. C'est cette démarche qui vous est présentée dans la première partie de ce guide.

COMMENT MESURER LES PERFORMANCES LOGISTIQUES ? UNE APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE

Historiquement, la notion de logistique a été créée dans une logique d'optimisation des coûts et des temps d'approvisionnement, issue des pratiques de la grande distribution. Le GABNOR a basé son diagnostic sur un préalable différent : les performances logistiques ne se limitent pas à une compression des coûts. L'impact carbone du circuit de distribution, le temps passé à la commercialisation mais également le lien social que crée le producteur avec son client sont des critères tout aussi importants. Un arbitrage permanent entre performance économique, sociale et écologique est impératif afin de garantir un modèle économique relocalisé, durable et équitable. Face aux initiatives tous azimuts de relocalisation des approvisionnements en demi-gros, la recherche de cet équilibre doit permettre à l'organisation logistique de respecter cette cohérence économique, sociale et environnementale.

Cette hypothèse a été confirmée par la phase de diagnostic réalisé auprès des producteurs en 2014. En effet, leurs motivations à collaborer pour optimiser leur système logistique et commercial sont effectivement diverses et pas uniquement économiques. Trouver de nouveaux débouchés, par la mutualisation de clients, par l'obtention d'une taille critique ou par la constitution d'une gamme plus large mutualisée ; optimiser son temps de travail en libérant du temps que ce soit pour la production, pour les loisirs, l'engagement associatif et la vie familiale sont des motivations fortes mises en avant par les producteurs.



Parole de producteurs :

« Temps de travail, temps passé dans la voiture, essence... Ca fait vite cher pour quelques salades »

« Améliorer le temps à la production, ça c'est l'éternel de notre boulot. Le temps qu'on passe dans la voiture on ne le passe pas dans les champs ni avec les enfants »

« On l'a déjà eu dans le nez que les circuits courts n'étaient pas forcément meilleurs en bilans énergétiques* Il faut une démarche cohérente »

La démarche de diagnostic s'appuie donc sur une analyse multidimensionnelle de ces performances :

- ▶ Performances sociales
- ▶ Performances environnementales
- ▶ Performances économiques

	Pourquoi prendre en compte cette performance ?	Comment évaluer cette performance ?
Performance sociale	Le temps de travail en agriculture est souvent la variable d'ajustement et n'est pas intégré par le producteur dans la construction de son prix. Par ailleurs, la rationalisation logistique ne doit pas signifier l'absence de lien entre le producteur et le consommateur final, ce lien étant considéré comme déterminant par bon nombre de producteurs	Le temps passé aux différentes étapes logistiques
Performance environnementale	De récentes publications remettent en cause le bénéfice environnemental des circuits courts alors qu'il s'agit d'un argument de vente auprès du consommateur. L'impact environnemental dépend plus du mode de production agricole que du transport. Les quantités d'émission de GES émises par les circuits de distribution dépendent quant à elle du mode de transport et de son optimisation logistique	L'impact environnemental est évalué en lien à la distance parcourue par semaine ainsi que la nature du carburant utilisée et des émissions de GES du carburant en question.
Performance économique	Le prix de vente des producteurs est rarement construit en intégrant les coûts logistiques	Le coût logistique est mesuré en additionnant la rémunération du temps consacré aux étapes de planification, préparation, livraison avec le coût du transport.

Chacune de ces performances doit être mesurée. Le GABNOR a donc établi une série d'indicateurs synthétisés dans le tableau qui se trouve en annexe.



RÉALISER UN DIAGNOSTIC DE PERFORMANCE LOGISTIQUE AVEC LES PRODUCTEURS

Parce que les fonctions logistiques sont majoritairement déconsidérées, les producteurs prennent rarement le temps de mesurer leurs performances logistiques. Une prise de recul est nécessaire. C'est l'un des objectifs proposés par ce diagnostic.

Parole de producteurs :

« Il faut arriver à prendre du recul pour analyser le fonctionnement de son système. A un moment donné il faut organiser, rationaliser pour qu'il y ait une cohérence »

Identification des producteurs à enquêter

Plusieurs raisons ont guidé le choix des producteurs enquêtés : l'importance de la vente en demi-gros dans le système de commercialisation et la volonté de représenter la diversité des fermes pratiquant la vente en demi-gros.

L'identification des producteurs s'est faite en s'appuyant sur les connaissances du GAB et celles des producteurs.

Au final, le GABNOR a identifié 28 agriculteurs bio réalisant une part significative de leur chiffre d'affaires en demi-gros, soit 10% des fermes bio de la région. Parmi eux, 22 producteurs ont été rencontrés et 18 entretiens ont pu être analysés quantitativement. Les systèmes de production couverts sont le maraichage diversifié (8), l'arboriculture (4) et les éleveurs en bovin lait (6), systèmes les plus concernés par la vente en demi-gros dans la région.

Réalisation des enquêtes

Les enquêtes réalisées conjuguent une approche quantitative afin de construire les indicateurs précédemment présentés (questions fermées) et une approche qualitative (entretien semi-directif) pour analyser les représentations construites par l'agriculteur quant aux coopérations logistiques et les freins techniques existants.

Un questionnaire a été élaboré. Il se compose de trois parties :

- ▶ Une grille qui renseigne toutes les modalités de vente de l'agriculteur : dispositifs, jours de livraisons, volume transporté, CA concerné...
- ▶ Pour chaque modalité de vente en demi-gros, une fiche qui caractérise chaque opération logistique : opérations de planification, opérations administratives, opérations physiques
- ▶ Un guide d'entretien semi-directif qui vise à engager une discussion avec le producteur sur les freins et leviers à la collaboration logistique.

Les enquêtes sont réalisées directement sur la ferme et durent entre 1 à 2 heures en moyenne.

Analyse quantitative des données : caractérisation du système logistique

Les données quantitatives collectées pour les enquêtes complètes (18) ont été saisies dans une base de données (utilisation du tableur Excel) pour construire les indicateurs précédemment présentés. L'analyse a été réalisée par ferme, par groupe de fermes rassemblées en fonction de leur système de production et sur la totalité de l'échantillon. L'exploitation de ces données pourra faciliter les échanges d'expériences entre producteurs. Ce tableau Excel constitue une base de données qui pourra être enrichie par la réalisation d'autres diagnostics de performance.

Analyse qualitative des données : freins et leviers à la collaboration logistique

La méthode retenue pour analyser les freins et leviers à la collaboration logistique est celle de l'analyse de contenu qui consiste à coder les données qualitatives recueillies afin de pouvoir les traiter. Les informations échangées via le guide d'entretien sont retranscrites sous forme de verbatim. Un codage axial des verbatim est réalisé puis ils sont regroupés en catégories homogènes. Cette méthode permet de traiter statistiquement des données qualitatives. On peut considérer que, mises à part quelques particularités régionales, les freins et leviers identifiés dans cette étude sont généralisables à l'ensemble du monde agricole.

Valorisation et communication des diagnostics vers les producteurs

Des fiches de performances personnalisées sont transmises à chaque producteur. Elles identifient les performances de chaque producteur et les compare à la moyenne de l'échantillon enquêté. Ces restitutions individuelles doivent nécessairement s'accompagner de restitution collective (Cf. page 18, *quel rôle des structures d'accompagnement ?*).

Limites de la méthode et perspectives

Comme évoqué précédemment, la démarche proposée est exploratoire. Elle présente donc encore un certain nombre de limites.

Limites relatives à la collecte des données

Certaines données quantitatives sont parfois difficiles à collecter. Par exemple, pour des raisons de saisonnalité ou de variabilité de livraisons d'une semaine à l'autre, les producteurs ne connaissent ni le poids ni le volume des produits qu'ils transportent en demi-gros. L'absence de ces données limite le calcul d'indicateurs environnementaux en l'indexant sur le résultat économique.

Pour limiter le temps de collecte ou en l'absence d'enregistrement, la majorité des informations a été collectée auprès de producteurs. Les variables telles que le temps passé à chaque fonction logistique ou la part de chiffre d'affaires associée à chaque modalité de vente sont généralement estimées approximativement par le producteur. Le calcul du coût du travail est discutable, car il s'appuie sur l'hypothèse d'une rémunération horaire SMIC et non pas sur la construction de la valorisation horaire réelle. Les données économiques pourraient être collectées sur la base de la comptabilité de la ferme sous réserve de temps nécessaire et de compétences (capacité à lire le grand livre comptable). De même, le temps de travail pourrait être enregistré par les agriculteurs.

Piste à explorer

La relation que construit le producteur avec son client est ressortie comme un élément important pour les producteurs : il serait nécessaire d'affiner l'analyse de la performance sociale en mesurant l'intensité des liens que crée le producteur avec ses clients (sociologie des réseaux).

La rentabilité de la commercialisation est également un indicateur intéressant pour comparer l'efficacité des circuits de commercialisation du producteur, que ce soit en demi-gros ou en vente directe. Il s'agit de mesurer le chiffre d'affaires généré pour une heure de commercialisation.

Photographie à un instant t

L'analyse de cette triple performance logistique gagnerait à être enrichie par un suivi dans le temps des fermes enquêtées mais également par un échantillon plus important. Le faible nombre de producteurs enquêtés et la diversité des productions ne conduit qu'à des conclusions partielles pour chaque typologie de production notamment. Elles sont par ailleurs non statistiquement fiables.



LES ENSEIGNEMENTS DES DIAGNOSTICS

Sur la base des diagnostics réalisés sur les fermes, le GABNOR en tire un ensemble d'enseignements pour mieux appréhender les performances logistiques sur les fermes et initier des collaborations logistiques. En voici les principaux. Ces résultats sont tous issus des diagnostics réalisés en 2014.

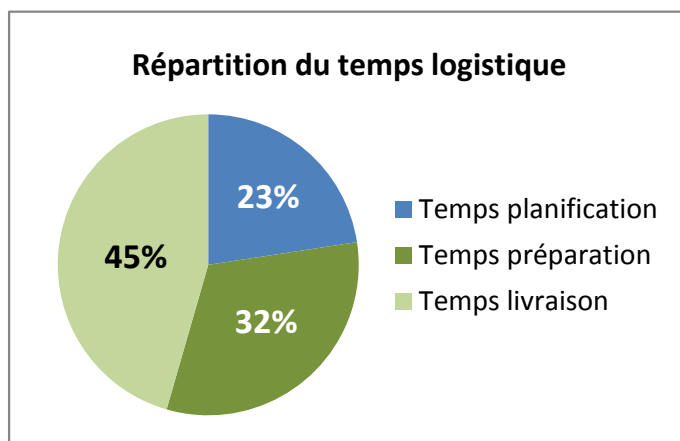
LES PERFORMANCES LOGISTIQUES SUR LES FERMES POUR LA VENTE EN DEMI-GROS

► Une importante sous-estimation des temps passés aux fonctions logistiques

Rarement évalué, quand il l'est, il est réduit au temps de livraison. Pourtant les temps de planification et de préparation représentent plus de la moitié du temps dédié à la logistique.

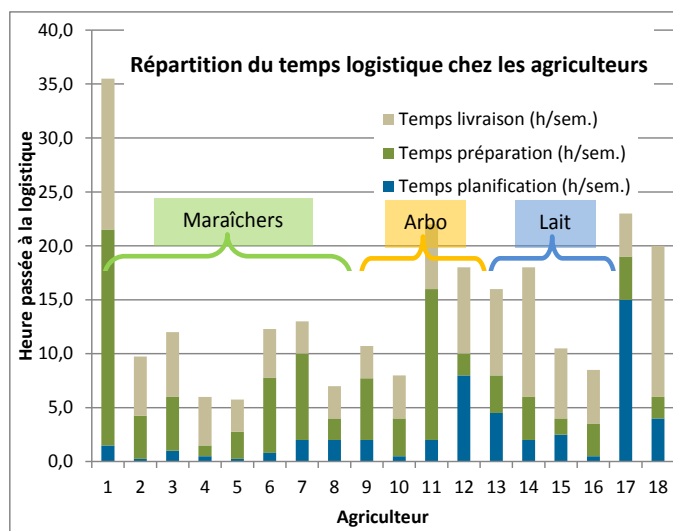
► Une forte hétérogénéité des temps logistiques en fonction des producteurs

Elle s'explique notamment par la situation géographique, le nombre de points de dépôts mais également le type de production. Cette hétérogénéité concerne à la fois le temps hebdomadaire dédié à la logistique, mais également la répartition entre les trois fonctions de la planification, préparation et livraison.



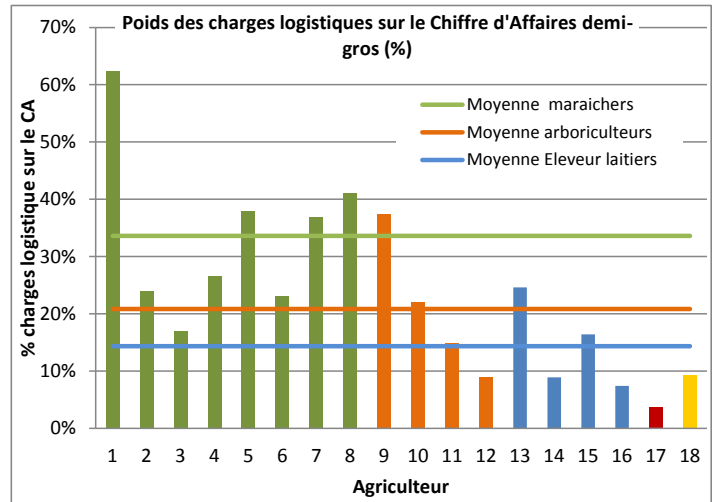
Source : GABNOR, 2014

	Mini	Moy	Maxi
Temps planification (h/sem.)	0,3	2,8	15,0
Temps préparation (h/sem.)	1,0	3,9	20,0
Temps livraison (h/sem.)	3,0	5,6	14,0
Temps logistique (h/sem.)	5,8	12,5	35,5



C'est chez les maraîchers que le temps consacré à la préparation est le plus important. Le temps logistique des producteurs laitiers est davantage consacré à la livraison.

- **Un coût logistique global moyen s'élevant à 23% du Chiffre d'affaires**, d'autant plus impactant qu'il est rarement intégré dans le calcul du prix de vente.
- **Les collaborations logistiques spécialisées, notamment entre maraîchers semblent peu appropriées** car leur coût logistique est particulièrement élevé. Ces disparités de coûts révèlent une forte interdépendance entre typologie de producteurs et plaident pour des mutualisations logistiques multiproduits, d'origine animale et végétale.
- **L'intensité énergétique semble être un indicateur pertinent pour mettre en avant la dépendance du résultat économique vis-à-vis de l'énergie.** Il révèle de fortes disparités entre productions : l'impact environnemental du transport est plus important pour un produit à faible valeur ajoutée ou pour un produit à faible durée de conservation car il nécessite des livraisons plus fréquentes. Néanmoins, l'intensité énergétique calculée ici se limite à l'étape de distribution : elle ne prend pas en compte l'étape de production. Or, pour un produit carné par exemple, l'intensité énergétique de la production est très forte, contrairement aux maraîchers



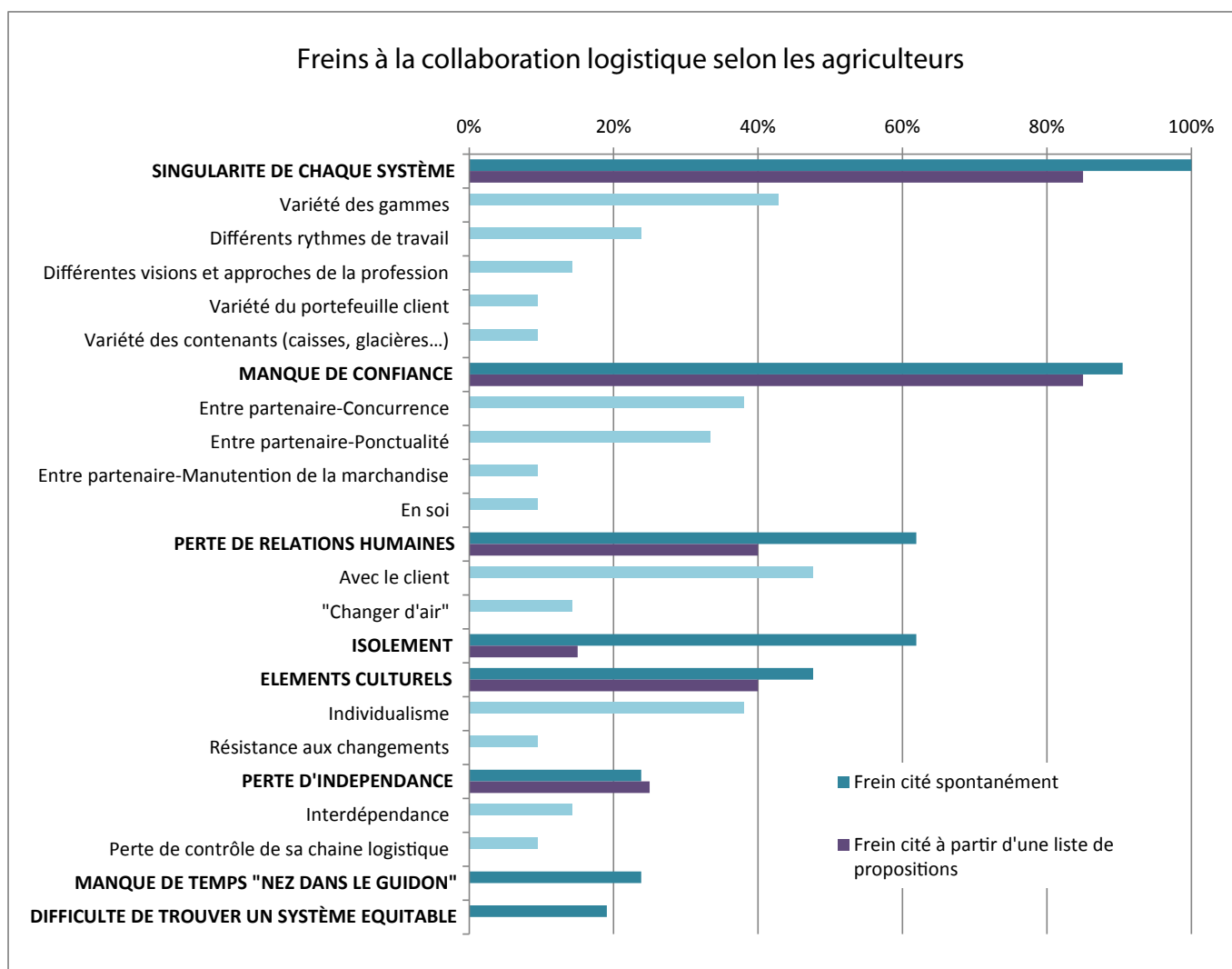
Si les coûts logistiques des producteurs de produits laitiers s'élèvent à 15% de leur CA, ils grimpent à 33% chez les maraîchers locaux



MIEUX CONNAÎTRE LES FREINS À LA COLLABORATION LOGISTIQUE

Bien que la collaboration logistique semble adaptée pour améliorer les performances globales des fermes, de nombreuses réticences subsistent. Il est important pour les structures d'accompagnement de bien connaître ces freins pour les anticiper et mieux les lever.

Deux grandes catégories de freins ressortent : le principal frein est humain, d'ordre psychologique et culturel. Le second type est technique, d'ordre matériel. Chacune de ces catégories ne s'accompagne pas de la même façon.



Les freins à la collaboration logistique sont avant tout humains

- ▶ **Manque de confiance envers les collègues :** Ce frein est majoritaire puisque 90% des agriculteurs rencontrés l'ont cité spontanément. Cette difficulté à témoigner de la confiance envers l'autre peut être liée à la concurrence, notamment lorsque les producteurs sont positionnés sur les mêmes produits et potentiellement les mêmes clients.
- ▶ **La collaboration est culturellement difficile à instaurer entre producteurs.** Les agriculteurs posent un regard critique sur leur capacité à tisser des collaborations avec leurs collègues. La moitié des agriculteurs interrogés mentionnent spontanément des freins culturels: individualisme du monde agricole et résistance au changement.

Parole de producteurs :

« Les agriculteurs fonctionnent de manière très individuelle pour ne pas dire individualiste »

« On me dit change, je ne sais pas. J'ai mes repères, mes habitudes »

- ▶ **La collaboration logistique rend les producteurs interdépendants :** la crainte d'être impacté par les mauvaises pratiques des autres est très forte chez les producteurs : manque de ponctualité des producteurs, qualité de produit différente, problématique de manutention inadéquate de produits sont autant de contraintes. Se rendre interdépendant, c'est accepter de ne plus être seul sur sa chaîne logistique mais de progresser ensemble.

Parole de producteurs :

« Quand toi tu es déjà à la bourre, prêt à partir, et que l'autre est à la bourre aussi, ça décale tout le programme »

- « Si l'autre il s'arrête en plein soleil pendant une heure avec ta salade, tu imagines ? »

- ▶ **Le manque de confiance en soi** peut également avoir un impact. Un producteur ayant confiance en ses produits collaborera plus facilement avec d'autres producteurs car il délèguera plus facilement l'acte de vente.

Parole de producteurs :

« La relation de confiance est d'autant plus facile que tu as confiance dans le produit que tu envoies. »

- ▶ **Perte de relations sociales.** 50% des producteurs craignent de perdre la relation clientèle. Cette proximité avec le client permet de consolider la stratégie commerciale du producteur en s'assurant de l'adéquation du produit avec la demande. La présence du producteur lors des livraisons lui permet une plus grande réactivité en cas de problème, de parler de son produit au client, d'expliquer les conditions de production ou encore de justifier de problématiques qualité. Les producteurs considèrent qu'ils sont les meilleurs ambassadeurs de leurs produits : ils envisagent difficilement de déléguer la vente et le démarchage à un tiers. Au-delà des relations commerciales, les livraisons effectuées par le producteur ont une fonction sociale non marchande très importante : il s'agit de rompre l'isolement, sortir de chez soi, sortir de la ferme, changer d'air.

Parole de producteurs :

« j'ai l'impression que garder le lien direct avec les revendeurs a son intérêt aussi. Comme ça, s'il y a quelque chose qui ne va pas, il y a échange. A la rigueur je préférerais livrer les produits d'autres personnes, plutôt que d'autres personnes livrent mes produits »

« Le lien social est vital, il permet de voir d'autres choses, de sortir de sa ferme, de voir un peu les gens, d'échanger, de parler »

Dans une moindre mesure, il existe également des freins techniques

► **La singularité de chaque système** semble limiter les collaborations logistiques : des produits, des producteurs, des circuits de commercialisation et des organisations différents. Les producteurs jugent les questions de gestion de la chaîne du froid et de la réglementation sanitaire comme un frein à la mise en place de collaboration, pour les produits nécessitant des conditions de conservation spécifiques. La saisonnalité implique également une irrégularité dans l'offre disponible ce qui rend les prévisions de mutualisation plus complexes selon les producteurs. La variété des contenants, leurs formes, leurs tailles ou leurs natures peuvent rendre la collaboration difficile.

- L'éloignement géographique des producteurs peut rendre les échanges entre producteurs plus difficiles, d'autant plus dans des régions où la densité de producteurs bio est faible.
- La difficulté à trouver un système économique équitable en demi-gros peut décourager certains producteurs : comment calculer le coût logistique ? Comment déterminer le taux de marge laissé au transporteur ? Comment s'assurer de l'équité et de l'égalité de traitement entre des agriculteurs produisant des produits différents et générant des chiffres d'affaires variables ?

Parole de producteurs :

« Au début ses caisses étaient standardisées donc ça s'harmonisait bien avec nos caisses, et puis il a changé et je n'arrivais plus à fermer la porte du caisson »

En conclusion, l'analyse multidimensionnelle des performances logistiques des producteurs révèle l'importance du temps passé par les producteurs aux fonctions logistiques et le coût induit pour la vente en demi-gros. Cette évaluation plaide pour une meilleure prise en compte de la logistique dans le métier de producteur. La collaboration entre producteurs semble être une voie qui motive les producteurs pour améliorer les systèmes logistiques en demi-gros, mais sous conditions de pouvoir lever les freins techniques et psychologiques. A titre d'exemple, le diagnostic démontre la nécessaire coopération entre les maraîchers et les producteurs livrant des produits à plus forte valeur ajoutée. Pourtant la constitution d'une gamme mutualisée entre agriculteurs est jugée difficile : l'interdépendance des producteurs requiert une confiance mutuelle importante, la manipulation de produits laitiers par des maraîchers est, par exemple, jugée risquée et requiert une confiance totale entre les producteurs le transport simultané de produits d'origine

animale et végétale est d'autant plus complexe si les contenants sont différents...

Aucune collaboration logistique n'est envisageable sans que ces freins ne soient levés. Certains freins sont d'ordre technique. Des réponses pratiques pourront facilement être trouvées. D'autres sont d'ordre humain, culturel, psychologique. Il s'agit des freins les plus importants aux yeux des producteurs mais les plus difficiles à lever. Animation des relations de confiance entre producteurs, accompagnement au changement, éducation à la coopération sont dès lors autant de compétences nécessaires à mobiliser. Le rôle de l'accompagnateur est donc central dans les projets de collaboration logistiques.



QUEL RÔLE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT ?

L'accompagnement se décompose en plusieurs étapes qui ont toutes leur importance :

- conscientiser les producteurs sur le coût que représente la logistique en demi-gros ;
- faire ressortir les freins à la collaboration logistique ;
- créer un climat de confiance entre les acteurs et un cadre propice aux coopérations ;
- Et au final lever les freins techniques.

OBJECTIVER LE COÛT QUE REPRÉSENTE LA LOGISTIQUE EN DEMI-GROS

L'approche d'accompagnement doit permettre d'induire une réflexion chez le producteur pour l'amener à mieux reconsidérer cette fonction, potentiellement chronophage, énergivore et coûteuse. Le diagnostic des performances logistiques permet de prendre du recul sur son système de distribution et d'identifier les principaux postes logistiques de son activité. Mesurer le temps passé aux livraisons et chiffrer le coût logistique permettent de démontrer de manière pédagogique leur importance. Associée à des temps collectifs, cette analyse permet aux producteurs de comparer leurs performances avec d'autres collègues, de comprendre les différences et d'identifier des marges de progrès.

Au-delà du diagnostic approfondi, il est important pour le producteur de disposer d'outils de suivi et de pilotage pour optimiser les différentes étapes logistiques, ce qui est rarement le cas (70% des agriculteurs enquêtés ne disposent pas d'outils informatiques pour le suivi de leurs livraisons et de commandes). Le suivi du détail des ventes par dispositifs, l'identification des chiffres d'affaires et des volumes associés ou encore la gestion de la régularité des commandes facilite la prise de

décision sur les choix commerciaux et logistiques du producteur.

Enfin, la conscientisation passe par une réflexion sur l'intégration du coût logistique dans le calcul du prix de revient du producteur afin qu'il puisse déterminer un prix de vente rémunérateur. Ce travail nécessite souvent l'acquisition de nouvelles compétences telles que celles proposées dans le cadre de la formation « calcul de son prix de revient » proposé par la FNAB (*voir encadré*).



Calcul de ses prix de revient, un préalable au « juste prix »

Le juste prix c'est le prix qui permet de pérenniser la ferme dans le temps, c'est-à-dire de valoriser le travail des agriculteurs et salariés, de renouveler les équipements dans le temps et faire face aux aléas de production et économiques. C'est également un prix qui permet d'investir dans son outil de travail pour le faire évoluer (nouvelles pratiques de production, mise en place d'un atelier de transformation, nouveaux emplois,...). Ce prix ne peut pas être défini uniquement en fonction des prix de « marché », mais doit bien être construit en fonction des réalités des fermes.

Une étude réalisée en 2013 auprès des maraîchers diversifiés en circuit court révèle que moins d'un tiers d'entre eux construisent leur prix par produit en fonction de leur coût de production⁵. C'est pourquoi la FNAB propose une démarche et un outil pour accompagner les producteurs bio dans la construction de leur prix de revient.

Pour en savoir plus se renseigner auprès du GAB ou GRAB de votre région

⁵ CERD, FNAB (2013) – développer une activité de valorisation des fruits et légumes en circuit court – guide pratique et repère, AAP RCC, 24 p.

FAIRE EXPRIMER LES FREINS À LA COLLABORATION LOGISTIQUE PAR LES PRODUCTEURS

Bien que les producteurs perçoivent son intérêt, de nombreux freins à la collaboration logistique subsistent. Qu'ils soient techniques ou humains, il est déterminant de ne pas les ignorer : l'accompagnateur doit permettre aux producteurs de les exprimer. Une fois verbalisés, le collectif de producteurs percevra plus facilement leurs marges de manœuvre pour les lever et identifiera ainsi les grandes étapes du projet.

L'articulation de temps individuels tels que la méthode du diagnostic le propose, avec des temps collectifs, semble appropriée. L'organisation de réunions collectives autour d'une cartographie des flux logistiques identifiés lors du diagnostic est un bon levier pour initier une réflexion collective sur les collaborations : la cartographie permet de visualiser concrètement les flux existants, de modéliser des scénarios de mutualisation de transport et de simuler des collaborations logistiques.

CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE ET UN CADRE PROPICE AUX COOPÉRATIONS POUR LEVER LES FREINS HUMAINS

Les freins humains sont majoritaires et complexes à lever. Ils nécessitent des compétences particulières telles que l'animation de groupe, l'accompagnement au changement et des notions de sociologie. Aucune solution clé en main n'existe : lever les freins humains nécessite un accompagnement de longue haleine pour entretenir un climat de confiance dans le temps. La création d'un cadre de collaboration claire est déterminante : identification du rôle de chacun, instauration de règles de fonctionnement interne au groupe, accord sur les objectifs et les valeurs du groupe.

La coopération ne se décrète pas : elle s'accompagne, s'anime, s'entretient. Le rôle de l'accompagnement est de favoriser l'interconnaissance et d'animer les relations de confiance entre les producteurs.

Par ailleurs, lever les freins humains, c'est également répondre à une des préoccupations majeures des producteurs : « comment garder un lien avec le client et éviter de perdre le lien social si je délègue ma livraison ? ». Il s'agit de trouver un juste équilibre entre une délégation des livraisons pour limiter le temps passé à la vente tout en maintenant un contact avec le client final pour consolider la stratégie commerciale du producteur, ne pas se couper du client final et entretenir des relations humaines et sociales. L'initiative de Manger Bio 44* semble, par exemple, répondre à cette préoccupation : l'association, qui livre les restaurants scolaires du département pour ses adhérents, organise un barbecue annuel qui réunit les producteurs, les salariés, les clients des cantines et les convives. Délégation de la vente et pérennisation du lien producteurs – clients – consommateurs : le juste équilibre semble être trouvé.

Pour assurer une collaboration verticale et horizontale, « l'animateur des relations de confiance » aura pour mission de faire vivre la coopération entre les acteurs. De nouveaux métiers propres au monde agricole sont à inventer tels que ceux développés dans les Clusters qui s'appuient sur des compétences et connaissances en terme de médiation économique territoriale.

Parole de producteurs :

« Le sentiment de copropriété ne se décrète pas, ça se travaille. Il faut cultiver ce petit quelque chose qu'il y a au sein de nous, il faut le faire croître, le rendre mature, le rendre conscient. Et ça, ça s'appelle de l'animation »

Les spécificités de la collaboration verticale

Dans ce guide, il est beaucoup question de coopération horizontale, mais des solutions entre les différents acteurs d'une même filière peuvent être également trouvées. Elles sont confrontées à des freins spécifiques. Les contraintes de chacun des acteurs ne sont généralement pas connues donc non intégrées. Ce manque de d'intégration des contraintes de chacun conduit in fine à une incompréhension des besoins: niveau d'exigence sur l'agrèage, besoin de régularité et de ponctualité dans les livraisons, respect d'un délai commande – livraison suffisant pour le producteur et le client sont par exemple des contraintes particulières qu'il faut connaître, comprendre et intégrer collectivement. Animer des relations de confiance et créer les conditions d'une meilleure interconnaissance entre les acteurs sont également déterminantes pour faire vivre les collaborations verticales.

*www.mangerbio44.fr : plateformes de producteurs spécialisés dans la distribution de produits bio locaux en restauration collective.

IDENTIFIER AVEC LES PRODUCTEURS DES SOLUTIONS PRATIQUES POUR LEVER LES FREINS TECHNIQUES

La mutualisation du transport vient spontanément à l'esprit en matière de collaboration logistique. Il s'agit de se regrouper pour mutualiser les livraisons et certains trajets. L'entraide informelle est la plus utilisée mais parce qu'elle n'est pas encadrée, elle s'accompagne souvent de problèmes tels que le manque de ponctualités ou encore des erreurs dans la manipulation des produits. Les tournées de ramassage chez les producteurs permettent de regrouper les produits sur un lieu commun et les tournées de livraison permettent la mutualisation des trajets pour livrer les clients. D'autres initiatives telles que la collaboration logistique aval entre magasins ou la mutualisation d'équipements logistiques avec d'autres acteurs de la filière participent à une relocalisation durable des approvisionnements en demi-gros. Enfin, la planification concertée, quelle soit horizontale entre producteurs, ou verticale entre différents types d'acteurs participe à améliorer la performance logistiques des approvisionnements locaux en demi-gros. Pour cela, des compétences d'animation de groupe et de planification entre producteurs sont essentielles. **(Cf. renvoi au guide « ccoopérations entre maraîchers bio, innovation sociale dans les fermes et sur les territoires »).**

Ces pistes de travail requièrent, par ailleurs, des connaissances en matière de réglementation sanitaire. Une réponse réglementaire doit être apportée aux préoccupations des producteurs sur la faisabilité de mutualiser des produits d'origine animale et végétale le Centre d'Études de Ressources sur la Diversification (CERD : www.centre-diversification.fr) peut par exemple vous renseigner sur ces questions.

Bien que chaque contexte local soit différent, des initiatives foisonnent dans les territoires pour lever ces freins techniques. Tout en gardant en mémoire qu'aucune initiative n'est duplicable en l'état, faciliter des retours d'expériences, organiser des voyages d'études avec les producteurs semble intéressant pour faire travailler concrètement les producteurs sur leur projet. Enfin, la logistique est un métier à part entière qui nécessite des compétences particulières. S'adjoindre les services d'un logisticien peut aider l'accompagnateur à lever ces freins techniques.

Annexe : modalités de construction des indicateurs choisis pour le diagnostic

INDICATEUR	UNITE	MODALITES DE CONSTRUCTION DE L'INDICATEUR	INTERETS DE L'INDICATEUR	CATEGORIES D'IMPACT		
				Economique	Sociale	Environnementale
Distance parcourue pour les débouchés demi-gros	Km/sem.	Construit sur la base de la description des tournées effectuées par les producteurs - estimation Mappy	Apprécier les distances parcourues par les producteurs en moyenne et en décliner des indicateurs économiques, écologiques et humains.	X	X	X
Part Chiffre d'affaires demi-gros	%	Déduit de l'estimation du CA total et du CA de chaque modalité de vente en demi-gros – à dire de producteur	Permet d'apprécier l'importance du demi-gros dans l'organisation commerciale de la ferme	X		
Chiffre d'affaires demi-gros hebdomadaire	€/sem.	Déduit de l'estimation du CA de chaque modalité de vente en demi-gros – à dire de producteur	Permet de calculer d'autres indicateurs économiques	X		
Consommation de carburant hebdomadaire pour demi-gros	l/sem.	Déduit de l'estimation des km parcourus, du type de carburant et de la consommation moyenne déclarée du véhicule utilisé par le producteur	Permet le calcul d'indicateur économique et écologique	X		X
Temps passés aux différentes étapes logistiques	h/sem.	Temps estimé pour les 3 étapes logistiques – à dire de producteurs	Permet une approche sociale de l'organisation logistique en lien avec la répartition du temps de travail chez les agriculteurs et le temps passé à la logistique		X	
Charges carburant	€/sem.	Déduit de l'estimation des km parcourus, du type de carburant et de la consommation moyenne du véhicule	Permet une approche économique en détail des charges logistiques associées à l'organisation logistique actuelle	X		
Charges main d'œuvre planification				X		
Charges main d'œuvre préparation				X		
Charges main d'œuvre livraison				X		
Coût de la livraison	€/sem.	Charges de main d'œuvre + charges de carburant	Rend compte du coût économique de la livraison dans sa globalité	X		
Coût des flux physiques (CFP)	€/sem.	Coût de la livraison + coût de la planification et préparation	Permet de mettre en avant le coût global engendré par la logistique	X		
Rentabilité kilométrique	€ rapporté / 100 km parcouru	Déduit du CA demi-gros et du nombre de km correspondant	Permet de montrer la rentabilité des trajets effectués. Ex : 100 km de trajet rapporte x € de CA	X		
Poids des charges logistiques	%	Déduit des charges logistiques et du CA demi-gros	Révèle le poids de la logistique dans le demi-gros. Ex : 1€ de CA me coûte x € de coûts logistiques	X		
Emission GES	Kg CO ² /sem.	Consommation de carburant hebdomadaire (l/sem.)* Emission GES correspondant au carburant en question (kg CO ² /l)	Le coût environnemental de l'organisation logistique. Ex : L'organisation logistique des agriculteurs libère en moyenne x kg CO ² /sem./producteur.			X
Intensité énergétique	Kg CO ² émis / € rapporté	Emission CO ² (kg/sem.)/CA hebdomadaire	Montre la dépendance du CA envers l'énergie. Ex : Chaque euro rapporté engendre une émission GES de x kg de CO ² .			X
Rentabilité énergétique	€ rapporté / Kg CO ² émis	CA hebdomadaire (€/sem.)/ Consommation de carburant hebdomadaire (l/sem.)	Montre la dépendance du CA envers l'énergie. Ex : chaque kilo de CO ² émis correspond à un gain de x euros.	X		X

Pour en savoir plus :



Zi Le Paradis
59133 Phalempin
Simon Hallez, chargé de projets filières et territoires
simon.hallez@gabnor.org
03 20 32 25 35

Réalisé en partenariat avec :

LA FNAB : UN RÉSEAU, DES VALEURS, DES HOMMES

La Fédération Nationale d'Agriculture Biologique des régions de France (FNAB), a été créée en 1978 afin de porter la voix des producteurs biologiques. C'est à ce jour en France le seul réseau professionnel agricole qui soit spécialisé en agriculture biologique.

NOS 3 RAISONS D'ÊTRE :

STRUCTURE DE DÉVELOPPEMENT

Apporter une expertise
Accompagner les pouvoirs publics, institutions et professionnels

DÉVELOPPER L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE PARTOUT ET POUR TOUS

ORGANISATION PROFESSIONNELLE

Porter la voix des producteurs biologiques en France et à l'international
Animer un réseau de terrain

PROMOUVOIR ET DÉFENDRE LE MÉTIER D'AGROBIOLOGISTE

MOUVEMENT CITOYEN

Informers
Sensibiliser
Mobiliser la société civile
Imaginer un nouveau

CONSTRUIRE UNE AUTRE AGRICULTURE

POUR EN SAVOIR +



www.fnab.org

Actualités de la bio, publications, formations, ressources audio et vidéos pour se former et s'informer.



www.repasbio.org

L'introduction de produits bio en restauration collective, démarche, accompagnement, expériences, témoignages, actualités et contacts.



www.conversionbio.org

Les questions à se poser pour passer en bio, les étapes de la conversion et de l'installation, les possibilités d'accompagnement, contacts utiles et témoignages

Les résultats présentés dans ce guide sont le fruit d'une étude financée par :



RÉGION Nord-Pas de Calais



Cette publication a été réalisée avec le soutien financier de :



Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale «Développement agricole et rural»

Ce document a été financé par le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation et de la Forêt, inscrit sur responsabilité de sauril être copié