

INTRODUCTION GENERALE

Cette thèse est une contribution à l'étude et à la compréhension des causes de la perte de la compétitivité de la chaîne logistique d'exportation des produits de contre saison de la région Souss Massa Drâa à destination de l'Union Européenne. Le constat tiré les différentes statistiques sur les exportations des primeurs des pays méditerranéens à destination de l'union Européenne¹, l'un des premiers clients des produits maraîchers, révèle des scores en baisse continue au cours de ces dernières décennies des exportations marocaines par rapport à leurs concurrents Espagnols².

Les situations intermédiaires, c'est à dire d'une année à l'autre, affichent une tendance à la baisse de façon quasi continue des exportations marocaines des primeurs. Paradoxalement, la demande de ces produits a sensiblement augmenté au cours de cette même période³.

La région du Souss Massa Drâa est la principale zone de production des primeurs au Maroc avec près de la moitié de la production nationale. Cette production est composée essentiellement de la tomate sous-abris, des pommes de terre, courgettes, haricots verts et légumes divers.

¹ Les bases de données utilisées seront COMEXT et COMTRADE et FAOSTAT.

- **COMEXT** est la base de données d'EUROSTAT concernant les statistiques du **commerce extérieur** des pays de l'UE (intra- et extracommunautaire).
- **COMTRADE** est la base de données des Nations Unies concernant les statistiques commerciales des produits pour tous les pays et secteurs disponibles depuis 1962.
- **FAOSTAT** est la base de données statistique de la FAO. Elle couvre notamment les domaines concernant l'agriculture, le commerce, l'alimentation et la population.

² Selon COMEXT, le **Maroc** est le principal fournisseur extracommunautaire de l'UE, sachant qu'il représente environ 8% de ses importations annuelles et 15% entre les mois de novembre et de mars. L'UE est également cliente de la **Turquie**, d. **Israël** et de l'**Egypte**. Cependant, pour ces trois pays, les volumes concernés sont beaucoup moins importants.

Les exportations des primeurs turques et égyptiennes ont progressé de 60% entre 2000 et 2004. L'origine Maroc a connu quant à elle une faible régression (-2%). La Turquie a plus que doublé ses exportations à destination de l'Europe entre 2000 et 2004, tandis qu'Israël stagne plus ou moins aux alentours de 13 à 15 000 tonnes depuis 2000.

³ Selon COMEXT, la part des importations de tomates dans les importations de légumes de l'Union européenne à 15 a fortement augmenté en 10 ans passant de 6,5% en 1994 à plus de 10% en 2004.

A l'instar des campagnes précédentes, la région du Souss domine les exportations des primeurs avec un tonnage de l'ordre de 658 293 T, soit 84% du tonnage exporté au terme de la campagne 2008/2009. Il y'a lieu de souligner que l'Union Européenne demeure la principale destination des primeurs marocains. Elle en absorbe à peu près 93% contre seulement 5% pour les autres marchés⁴.

Partant de ce constat il convient de s'interroger sur les raisons de cette situation. Sur la base des recherches exploratoires, plusieurs facteurs sont pointés comme étant à l'origine de la baisse de compétitivité de la filière fruits et légumes du Maroc sur le marché international. On en cite principalement :

- L'application des barrières tarifaires, sanitaires et phytosanitaires par l'union européenne ne facilitent pas l'accès aux marchés des produits agricoles pour les entreprises des pays en développement comme le Maroc.
- L'introduction de la loi alimentaire qui exigent des exportateurs marocains de garantir la traçabilité des primeurs depuis la plantation dans les vergers jusqu'à présentation pour la vente dans les étales de la grande distribution européenne.
- Des déficits importants de la performance de la chaine logistique d'exportation des primeurs. En effet, le Maroc semble de plus en plus en retard par rapport à tous ses concurrents directs sur le marché de l'UE. Le prix et la mauvaise qualité du transport interne, ajoutés au prix de la traversée Tanger-Algéciras, rendent difficilement compétitifs les exportations des produits de contre-saison en provenance de la région Souss Massa Drâa.
- Des exigences des clients de plus en plus strictes. En effet, Les clients institutionnels de cette chaine sont les grands distributeurs européens à vocation généraliste proposant un rayon fruits et légumes (en France, Carrefour, Auchan, Système U...). Ces clients exigent des exportateurs d'être livrés en juste quantité en fonction des quantités commandées ; à temps sur les plateformes logistiques identifiées ; régulièrement à temps ; dans les qualités définies par rapport aux exigences des marchés (fraîcheur par l'absence de toute rupture de

⁴ Ces données de base nous proviennent de l'APEFEL **APEFEL** : Association des producteurs et roducteurs exportateurs de fruits et légumes (Maroc).ainsi que des revues trimestrielles publiées par l'EACEE (établissement autonome de contrôle et coordination des exportations): Actualité export, pour les Campagnes 2009 - 2010 et 2010-2011

froid, aspect physique des produits conforme aux attentes des consommateurs de l'UE...) et dans les emballages et les conditionnements requis.

Le présent travail de recherche vise à isoler les causes essentielles auxquelles on essaiera de proposer des solutions en vue d'améliorer la situation compétitive des primeurs exportées de la région Souss Massa Drâa. La préoccupation qui nous a invité à ce travail doctoral est la perte de compétitivité possible pour les organisations marocaines exportatrices.

La problématique traitée dans le cadre de cette thèse se fixe pour objectif de répondre à la question suivante : **Pourquoi la chaîne logistique d'exportation des primeurs de la région Souss Massa Drâa est moins compétitive?**

Notre démarche se base sur la modélisation des relations existantes entre acteurs des chaînes logistiques d'exportations des primeurs par l'utilisation des résultats de l'étude exploratoire menée auprès des acteurs de la région. La compétitivité de ces chaînes sera étudiée en se référant aux modèles de management stratégique utilisés dans la littérature en la matière.

Le positionnement que nous avons adopté est caractérisé par une démarche constructiviste et inductive à travers des allers et des retours entre théorie et terrain.

Constructiviste en ce sens que nous pensons que la réalité sociale et plus particulièrement l'objet de notre recherche, les CLE ne sont pas seulement des réalités économiques et sociologiques observables comme telles mais qu'elles sont des construits et des reconstruits qui résultent d'une longue et continue construction de leur connaissance où interviennent des représentations, des apprentissages, des règles sociales et des acteurs avec des intentionnalités différentes.

Notre recherche doctorale est animée par l'ambition de construire des connaissances sur les compétences qu'il appartient d'identifier, de construire et reconstruire pour pérenniser cette activité économique importante tant pour les entreprises que pour les personnes qui vivent de ces activités dans la région du Souss Massa Drâa mais aussi dans d'autres régions du royaume du Maroc.

L'un des objectifs de notre recherche est de modéliser les CLE des primeurs de la région du Souss Massa Drâa. Un autre de nos objectifs est d'évaluer leurs compétitivité relative liée à leur aptitude à satisfaire les attentes exprimées par leurs clients importateurs que sont aujourd'hui, les grandes surfaces généralistes à dominante alimentaire ; ces acteurs économiques étant le cœur de cible stratégique de ces organisations exportatrices.

Nous tenons à préciser notre l'étude empirique nous a permis de collecter des informations très riches dont la diffusion ne nous a pas été autorisé par les acteurs.

Cette thèse est composée de quatre principaux chapitres.

Le travail est organisé en quatre chapitres :

Ce premier chapitre se veut un chapitre introductif au travail de thèse, son but est de définir le champ général dans lequel nos travaux de recherche se sont inscrits. Nous y avons relaté les concepts liés aux modèles de performances, aux stratégies d'alliance, à la l'organisation en réseau et à gestion de la chaîne logistique (Supply Chain Management - SCM) jugés utiles pour la construction progressive de notre problématique. Les modèles de performances de la littérature managerielle constituent un appui théorique à notre recherche. Nous avons parcouru également dans ce chapitre l'état de l'art des recherches académiques et avons exploré les diverses pratiques industrielles pour mieux positionner notre démarche dans la communauté scientifique. Cette étude bibliographique sera prolongée tout au long des chapitres qui se succèdent. Le contexte général de l'étude a été également exposé dans ce chapitre pour mieux cadrer l'étude et la placer dans son environnement réel.

Le chapitre 2 est consacré à l'étude des deux modèles de la performance, le modèle SCP de Porter et le modèle RBV. Ces deux modèles constituent les bases du modèle en réseau pour l'évaluation des performances de la chaîne logistique

Le chapitre 3 étudie les implications des deux modèles de Porter et RBV sur le comportement de la chaîne logistique agroalimentaire de la région SMD. Le premier modèle évalue l'effet des facteurs externes sur la compétitivité de la chaîne alors que le modèle RBV s'attache plutôt aux facteurs internes, notamment les compétences clés partagées entre les acteurs de la supply chain.

Le chapitre 4 est consacré à une étude de terrain sur un échantillon de trois chaînes logistiques pour étayer nos conclusions. En effet, notre recherche s'inscrit, par essence, dans un contexte industriel réel. Il est donc essentiel de pouvoir confronter notre démarche intellectuelle avec les pratiques réelles des entreprises.

Chapitre 1 :

Contexte général, problématique et étapes de la recherche

Le présent chapitre traite le contexte de recherche qui est les chaînes logistiques d'exportation des primeurs de la région Souss Massa Drâa. Elles constituent l'élément d'étude des modèles de performance dans un environnement marqué par le développement des alliances entre entreprises.

1. L'émergence des stratégies d'alliance dans les modèles de performance

On assiste depuis une trentaine d'année à une mutation dans le management et l'organisation des entreprises due à l'apparition de nouvelles contraintes économiques et commerciales qui s'imposent aux entreprises : complexité des produits, diversification des ressources d'approvisionnement, spécialisation des sites de production, transferts de flux entre les entreprises, délais de livraison de plus en plus courts, globalisation des marchés et intensification de la rivalité concurrentielle qui en découle.

Pour subsister dans un tel environnement, les entreprises doivent alors posséder une gamme plus large de ressources, d'habiletés et de technologies, innover constamment en produits, en procédés et en organisation. Une entreprise seule ne peut rassembler tous ses atouts pour rester compétitive et gagner de nouveaux marchés, qui sont de surcroît géographiquement distribués.

Pour répondre à ces contraintes, les entreprises adoptent de plus en plus des stratégies collectives sous des formes qui vont de la simple alliance à des formes plus multilatérales et intégrées. Si les grands groupes sont les pionniers de ces stratégies de coopération, aujourd'hui, les stratégies mêlant concurrence et collaboration touchent aujourd'hui tous les types d'entreprises et deviennent un véritable mode de relation économique. Les PME ont tendance à s'allier non seulement avec les grands groupes partenaires mais, de plus en plus, avec les PME qui leur font concurrence.

La formation d'alliances inter-entreprises n'est pas en soi un phénomène nouveau, ce qui l'est c'est leur importance relative en tant que forme organisationnelle qui permet

aux entreprises d'affronter la concurrence internationale intense attribuable à la mondialisation de l'économie internationale et au progrès technologique.

Historiquement, les chercheurs se sont d'abord intéressés aux modèles de compétition entre entreprises sans collaboration ni alliance dans la tradition concurrentielle et l'efficienne des marchés. Les modèles les plus connus dans ce domaine sont ceux du positionnement concurrentiel développé par Porter issu de l'économie industrielle et du paradigme SCP (Aulakh, Kotabe et Teegen, 2000; Cui, Griffith et Cavusgil, 2005; Shoham, 1999) dans les années 80, puis le modèle basé sur les ressources et compétences connu par le modèle RBV (Neil A. Morgan, Zou, Vorhies et Katsikeas, 2003; Piercy, Kaleka et Katsikeas, 1998) (Ressources Based View), développé dans les années 90.

L'émergence de la problématique des réseaux d'entreprises est venue par la suite pour prendre en compte les synergies dans la coopération inter entreprises. Ces trois approches qui se sont succédé depuis une trentaine d'année constituent les principaux modèles stratégiques dominants qui permettent d'expliquer la performance des entreprises.

Les deux premiers modèles de concurrence, celui de Porter et RBV reposent sur le principe de la compétition en considérant les entreprises comme des entités autonomes qui luttent entre elles pour obtenir des avantages concurrentiels. Pour Porter c'est le secteur (marché, industrie) qui définit le cadre de l'analyse et le champ de bataille dans lequel les entreprises défendent leur position en ajustant et en optimisant leur chaîne de valeur afin de tirer un avantage concurrentiel.

Le modèle RBV, quand à lui, privilégie les ressources et compétences interne de l'entreprise qu'il considère comme la source ultime pour acquérir un avantage concurrentiel, si elles sont rares, créatrices de valeur, non substituables et difficiles à imiter (Barney, 1991; Dierickx et Cool, 1989). Dans cette approche RBV, c'est l'entreprise, plus que l'industrie, qui constitue le niveau pertinent d'analyse pour expliquer la performance (Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984).

Ce modèle RBV peut être appréhendé comme une réponse aux limites du paradigme SCP, à l'évolution des marchés et au rôle de plus en plus grandissant des ressources humaines et technologiques dans la course à la compétitivité. L'entreprise n'est plus

conçue comme un portefeuille de produits/marchés selon Porter, mais comme un portefeuille de ressources et compétences.

Ce ne sont plus les besoins des clients qui déterminent la stratégie, mais les ressources et les compétences que l'entreprise possède. L'avantage concurrentiel est à rechercher en interne.

Le modèle relationnel (de réseau, d'alliance) considère que les coopérations et les alliances peuvent accroître les performances des organisations et réduire les coûts et les risques. Il est paradoxal de constater qu'autrefois ces alliances, considérées comme des collusions et des ententes négatives, étaient découragées par les pouvoirs publics pour leurs entraves à la sacrosainte loi de la concurrence et à la liberté du marché, deviennent aujourd'hui très encouragées par ces mêmes pouvoirs publics pour leurs synergies et leurs effets réseau qui accroissent l'efficacité et les avantages.

Les alliances représentent en effet un moyen d'accès privilégié aux ressources et compétences (Kogut, 1988 ; Beamish, 1984 ; 1988 ; Viola, 2000) afin d'acquérir ou de maintenir un avantage concurrentiel durable (Hamel et Prahalad, 1990). Elles constituent également une réponse aux coûts de transactions souvent ignorés dans les modèles classiques de concurrence et qui deviennent de plus en plus importants justifiant la mise en communs des moyens dans une stratégie de maîtrise des coûts. Ce modèle d'alliance peut être vu comme découlant des deux premiers en intégrant les effets positifs des interactions entre les partenaires.

Dans une stratégie de réseau, les entreprises s'organisent en groupes communément appelés « chaînes logistique ». Une chaîne logistique est définie comme étant un ensemble d'entités qui contribuent à l'approvisionnement en matières premières, leurs transformations en produits finis, la distribution et la vente de ces produits aux consommateurs (New et Payne, 1995 ; Lee et al, 1999 ; Tayur et al, 1999 ; Eksioglu, 2001).

L'étendue de la chaîne logistique commence au premier fournisseur et se termine au client final. La compétitivité ne dépend donc plus de l'entreprise qui fabrique ou qui vend le produit, mais bien de l'ensemble des entreprises impliquées dans la chaîne logistique.

C'est dans le cadre de l'atteinte d'un objectif global, et la considération de l'ensemble d'une de la chaîne logistique que se trouve la clé du succès.

D'où le caractère stratégique de l'optimisation globale de la chaîne logistique en terme de flux échangés et en terme de décision à court, moyen et long terme. C'est le management de la chaîne logistique (supply chain management).

La chaîne logistique est ainsi devenue une composante fonctionnelle essentielle des méthodes de management souvent au même titre que les directions de la production, le marketing, l'administration les ressources humaines et la finance. L'avènement et la généralisation d'outils technologiques de plus en plus performants tels les outils de gestion des flux, les PGI (progiciels de Gestion Intégrée), les outils de e-business, les outils de gestion des relations client, ont largement contribué à cette évolution.

2. La chaîne logistique au cœur des stratégies d'alliance

Le partie suivante traite les définitions théoriques de la chaîne logistique, sa structure, ces modes de gouvernance, ainsi que les facteurs de compétitivité de la dite chaîne.

2.1 Définitions et concepts liés à la chaîne logistique

2.1.1 Définitions de la chaîne logistique

La chaîne logistique est aujourd'hui communément définie comme un ensemble d'acteurs, depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client en n'omettant pas l'entreprise leader de la chaîne, celle par qui le projet économique existe et perdure. Ces acteurs sont liés par des processus intégrés au service de la mise à disposition du produit au client final (Dupont, 2003).

Selon Dupont (2003), « une chaîne logistique est formée de l'ensemble du cheminement des flux physiques, financiers et informationnels, du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs. » La chaîne logistique est ainsi considérée comme un réseau d'acteurs interdépendants qui cherchent en permanence à améliorer leur performance afin de mieux satisfaire le consommateur final (Christopher, 1998) (figure N°1).

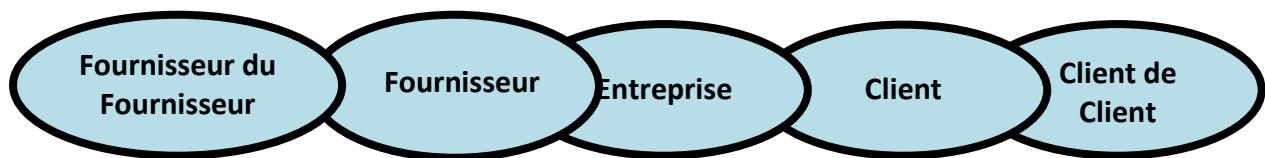


Figure N°1 : La Supply Chain, un réseau d'acteurs
Source : Dupont, 2003

D'autres termes semblables à la « chaîne logistique » sont aussi plus ou moins utilisés : chaîne d'approvisionnement, supply chain, entreprise étendue, entreprise virtuelle, entreprise réseau, réseau d'entreprises, entreprise fédérale, entreprises en trèfle, en grappe, fractale, organisation triple, joint-venture, consortium d'entreprises, constellations d'entreprises...

La chaîne logistique est aussi définie comme une séquence de processus intégrés et de flux visant à satisfaire les attentes finales des clients (Beamon, 98). Ces processus organisent les flux qui s'échangent entre l'approvisionnement, la production et la distribution des biens convoités par les clients finaux que ces organisations ont mis à leur disposition (voir figure N°2).

La chaîne comprend non seulement le producteur et ses fournisseurs mais aussi les transporteurs, les gérants d'entrepôts, les distributeurs, les exportateurs. Tous ces acteurs échangent et partagent des flux qu'ils soient physiques ou d'information. D'une façon plus générale, les chaînes de production comprennent aussi le développement de nouveaux produits, le marketing, les opérations, la distribution, la finance et les services à la clientèle.

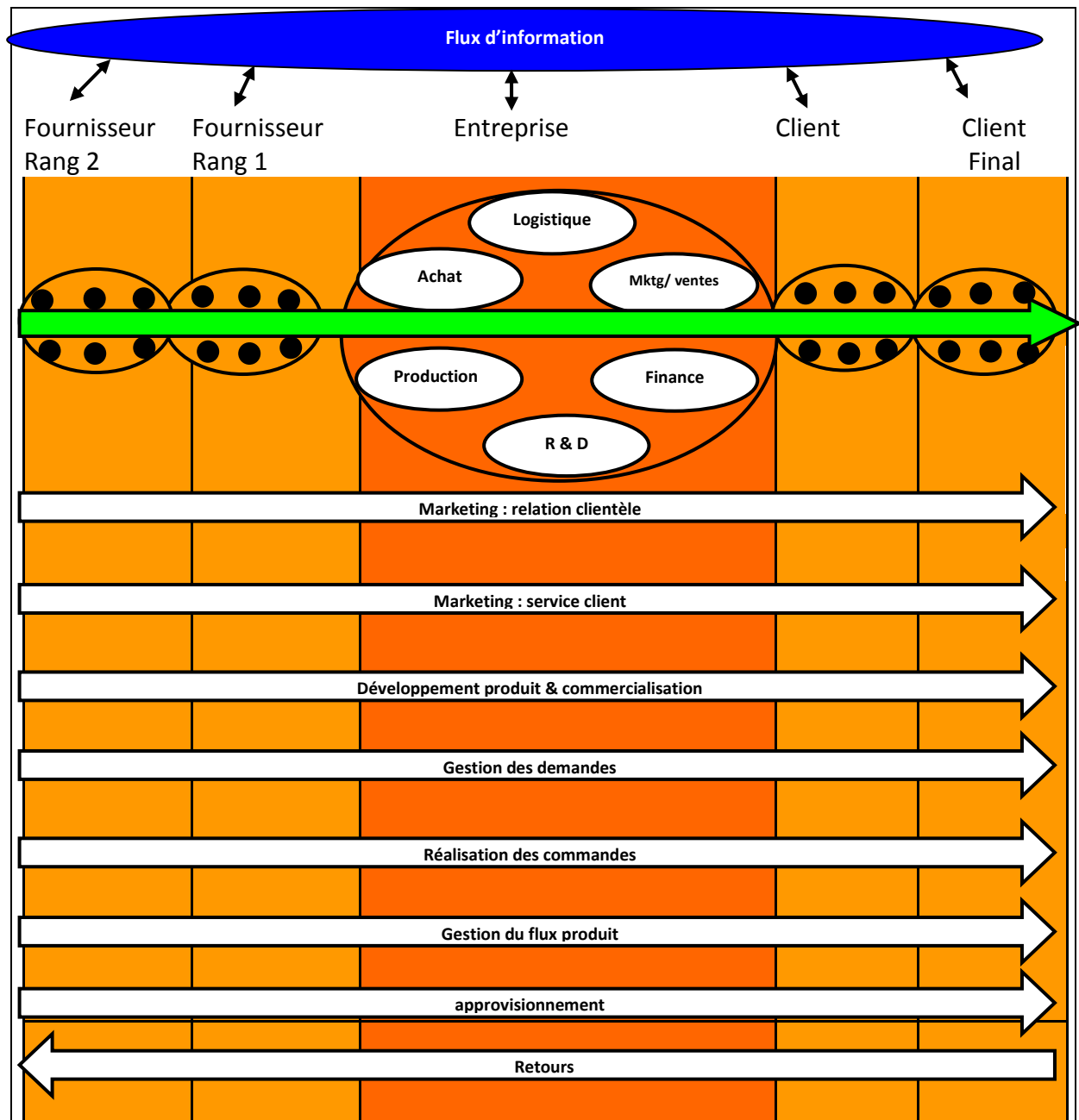


Figure N°2 : Supply Chain Management,
Source : Cooper et al, 1997

Selon Davenport (1993), un processus se définit comme un « ensemble structuré d'activités conçues pour produire un résultat spécifique pour un client ou marché particulier ». Il consiste en la combinaison de toutes les activités contribuant à la création de valeur pour un client externe au processus. S'intéressant à toutes les activités de l'entreprise, le processus est une suite logique d'étapes souples basées sur la connaissance et construites de manière à servir au mieux les besoins et exigences du client.

Les processus traversent les fonctions et services de l'entreprise et concernent toute la chaîne logistique interne (flux physiques, d'informations et financiers). Selon Lambert et al. (2004), la gestion de la chaîne logistique est un travail ambitieux qui conduit les managers à implémenter des processus transversaux et à les intégrer avec les membres clés de leur chaîne logistique. Ainsi, les processus, qui auparavant étaient considérés comme un moyen d'intégrer des fonctions intra entreprises, sont aujourd'hui utilisés pour structurer les activités entre les membres de la chaîne logistique.

Dans une chaîne logistique, selon Beamon (1998), on peut distinguer deux processus de base : (1) un processus amont (processus de production) qui couvre la planification de la production et des approvisionnements, la fabrication et enfin la gestion des stocks et (2) un processus aval (processus de distribution) couvrant la planification et la gestion des réseaux de distribution ainsi que le transport et la livraison des produits finis (logistic).

2.1.2 Structure de la chaîne logistique

Une revue de la littérature liée au concept de la chaîne logistique fait ressortir trois principales configurations de la supply chain selon l'étendue d'intégration horizontale de cette chaîne (figure N°3) :

- La chaîne logistique interne qui se centre sur les activités internes de l'entreprise et les interactions entre les différents services de l'entreprise.
- La chaîne logistique qualifiée de multi-sites internes, elle suppose de travailler sur les relations entre plusieurs sites d'une même entreprise, voire en intégrant quelques fournisseurs ou clients directs de cette entreprise. Les logiciels de type APS (Advanced Planning Systems) visant à une optimisation globale du fonctionnement de la chaîne logistique d'une entreprise (Stadtler et al, 2000) se situent dans cette catégorie.
- La chaîne logistique intégrée qui consiste à travailler au niveau d'une entreprise au sein de la (des) chaîne(s) logistique(s) à laquelle (auxquelles) elle appartient, sur les relations avec les autres entreprises de la (des) chaîne(s) logistique(s).

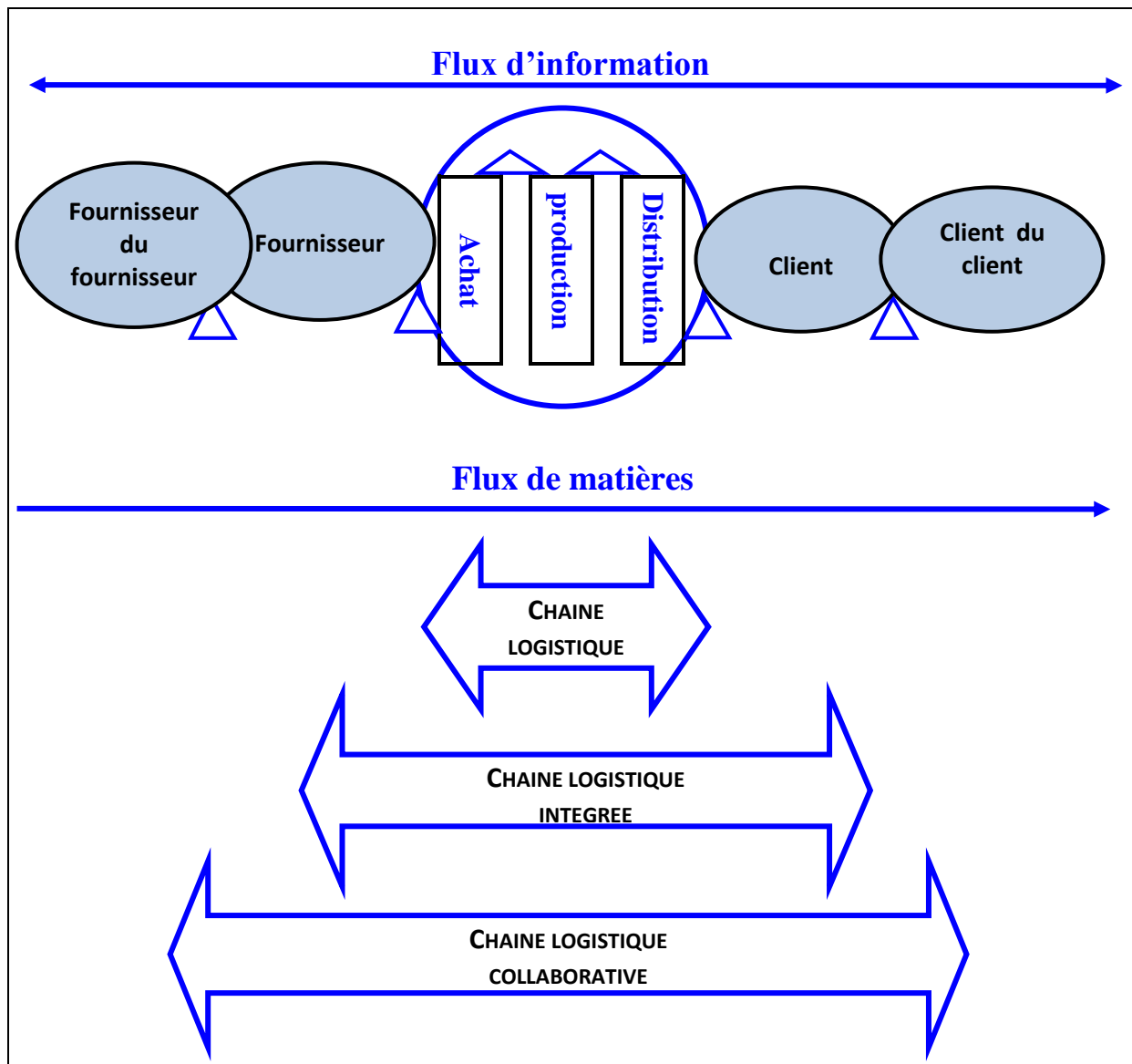


Figure N°3 : Types de chaînes logistique selon l'étendu d'intégration horizontale
Source : COPILOTES, 2004

La classification des chaînes d'approvisionnement selon leur niveau d'intégration verticale (Huang *et al.*, 2003) permet d'identifier cinq structures différentes (figure N°4):

- La structure *série* correspond à un procédé de fabrication linéaire et vertical. Cette structure peut être utilisée, par exemple, pour étudier l'influence de la propagation de l'information sur l'ensemble de la chaîne.
- La structure *divergente* permet de modéliser un réseau de distribution avec pour objectif, par exemple, d'étudier la localisation des sites de distribution ou leur dimensionnement.
- La structure *convergente* représente un processus d'assemblage dans lequel le choix des fournisseurs peut être un sujet d'étude.

- La structure *réseau* est la composition d'une structure convergente et divergente permettant de prendre en compte des chaînes logistiques plus complexes.
- Enfin, la structure *dyadique* peut être vue comme un cas particulier d'une chaîne en série limitée à deux étages. Elle peut servir de base à l'étude des relations client/fournisseur ou donneur d'ordre/sous-traitant.

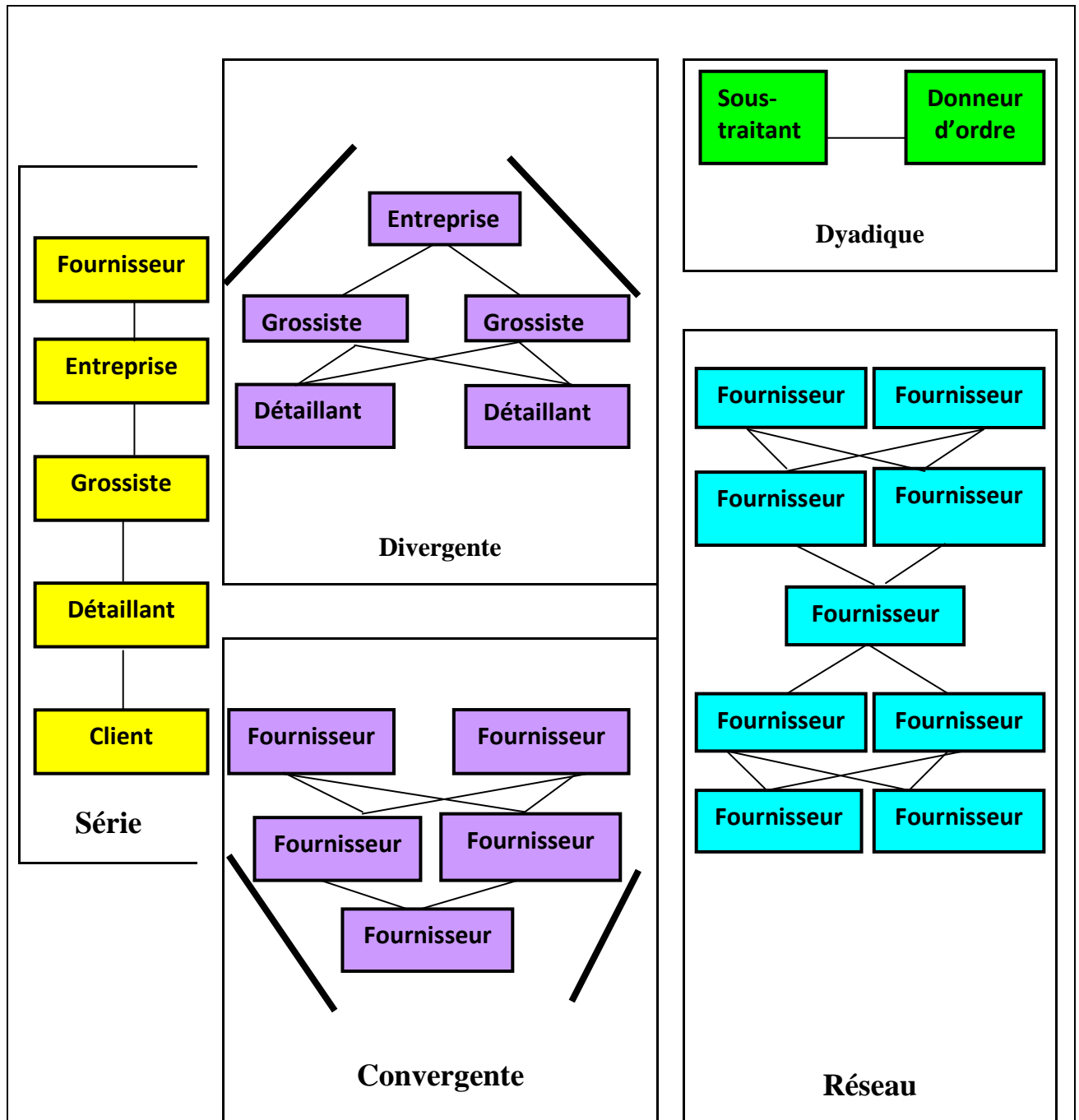


Figure N° 4: Différentes structures de la chaîne logistique

Source : Huang *et al*, (2003)

2.1.3 Gouvernance de la chaîne

Une entreprise appartient souvent à plusieurs chaînes logistiques concernant des produits (ou familles de produits) différents. La première question que l'on peut alors se poser est : *qui gère la chaîne logistique ?*. De ce point de vue, la gestion de chaînes logistiques peut être vue à deux niveaux différents au sein de la chaîne :

- Au niveau d'une entreprise « dominante » (on peut aussi parler du donneur d'ordre principal) ;
- Au niveau d'un système de partenariat nécessitant la mise au point de processus de coordination, de collaboration ou de coopération complexes. On parle alors généralement de « chaîne logistique collaborative ».

Les analyses traditionnelles des relations verticales caractérisent la « firme réseau » de réseau vertical structuré autour d'une firme pivot coordonnant les activités d'un ensemble de PME, en vue de la réalisation d'un projet particulier (Gianfaldoni et Guilhon, 1990 ; Guilhon, 1992). Les relations entre entreprise dominant le réseau et ses différents « partenaires » ou cotraitants sont alors qualifiées de « coopérations » (Butera, 1991; Paché et Paraponaris, 2006 ; Baudry, 1995).

Billaudot et Julien (2003) nuancent cette idée de coopération en assimilant les rapports de sous-traitance à une relation commerciale entre deux entités distinctes. Cette relation irait d'une simple relation marchande (produits génériques) à une relation d'intelligence (produits nécessitant un partenariat en conception). L'intensité de la relation varie du « faire faire » (l'impartition) au « faire ensemble » (la coopération).

Les travaux de Baudry insistent d'avantage sur l'émergence d'un acteur coordinateur central, le sous-traitant de premier rang (voir figure N°5). Celui-ci se trouve à l'intersection d'une relation (amont) de sous-traitance de spécialité (de type partenarial) et d'une relation (aval) de capacité (de type marchand). Cependant, la fonction de "pivot" demeure attribuée au donneur d'ordres, exerçant un rôle de charnière entre ses clients et ses sous-traitants.

« La firme réseau regroupe contractuellement un ensemble de firmes (1) juridiquement indépendantes, (2) reliées verticalement, (3) au sein duquel une firme principale,

qualifiée de firme pivot, de firme-noyau ou encore d'agence centrale » (Fréry, 1997) coordonne de manière récurrente des opérations d'approvisionnement, de production et de distribution ». (Baudry, 2003).

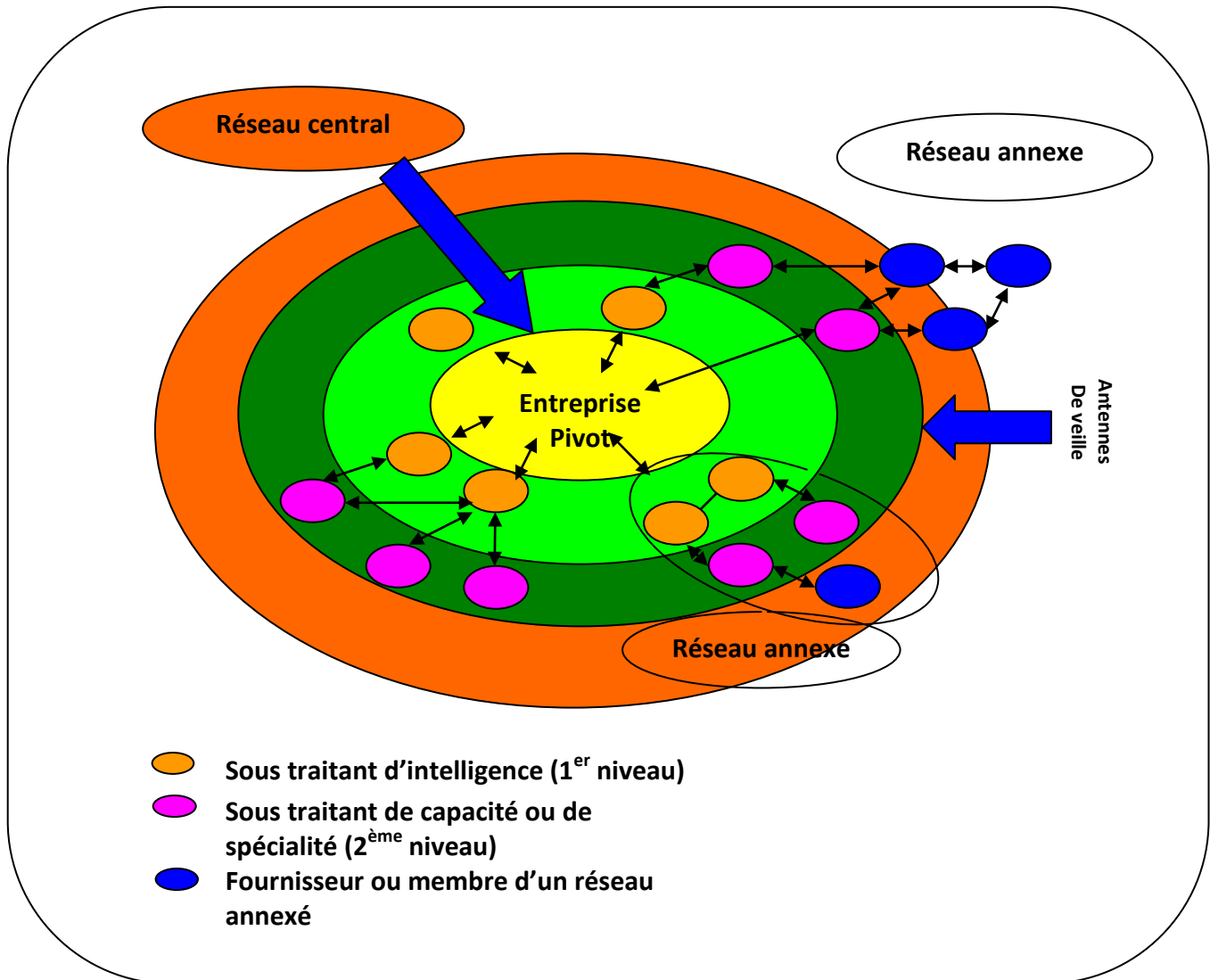


Figure N°5 : L'entreprise pivot
Source : Julien, 1997

Malgré une reconnaissance de la complexité et de l'imbrication des relations de sous-traitance (Mariotti , 2005), les analyses les plus récentes (Billaudot et Julien, 2003) continuent à assimiler la « firme pivot » à la firme-architecte. La première vision reste, à notre avis, une vision limitée de la gestion de chaînes logistiques, dans la mesure où aucune entreprise de la chaîne ne dispose vraiment d'une vision complète de cette chaîne.

2.1.4 Caractérisation des chaînes logistiques

La revue bibliographique liée à la caractérisation de la chaîne logistique identifie une liste d'attributs fonctionnels permettant de caractériser chaque entité d'une chaîne logistique. Ces attributs concernent le type d'approvisionnement, le type de production, le type de distribution et le type de vente (tableau N°1).

Attributs fonctionnels	
Catégories	Attributs
Type d'approvisionnement	Nombre et complexité des produits approvisionnés. Type de sourcing (multi-sourcing) Flexibilité des fournisseurs Délais de livraison et fiabilité Cycle de vie des produits approvisionnés
Type de production	Organisation du processus de production (flow shop ou job shop) Répétition des opérations Caractéristiques des changements de production Ressources goulot Flexibilité du temps de travail
Type de distribution	Structure de la distribution (4e nombre d'échelons dans le réseau de distribution) Fréquence des livraisons Modes de transport Contraintes de changement
Type e vente	Relation avec les clients Connaissance de la demande future Cycle de vie des produits Types de produits Nomenclatures Part des activités de service

Tableau N°1 : Les attributs fonctionnels d'une chaîne logistique

Source : Meyrs et al, 2002

2.2 La compétitivité des chaînes logistiques

La compétitivité de la chaîne logistique est évaluée en fonction de la capacité des acteurs de fournir un produit de qualité, à moindre coût et dans le délai imparti au lieu désigné ainsi que dans la capacité de ces acteurs de s'adapter aux changements quantitatifs et qualitatifs de la demande.

2.2.1 Avantages concurrentiels par les coûts

« L'idée de la Supply Chain est née du principe que pour limiter les gaspillages le long de la chaîne logistique, tous les intervenants doivent travailler ensemble, en s'affranchissant des limites physiques de chaque entreprise, afin d'optimiser les processus : c'est l'entreprise étendue » (Thomas, 2003). Il faut entendre ici par « gaspillages » les coûts engendrés par des stocks surabondants, les pénalités dues aux retards de livraison, les duplications d'activités... (Tan, 2001). La réduction des coûts sur l'ensemble de la chaîne est une des principales priorités des chaînes logistiques.

Par exemple, les stocks représentent pour les financiers une immobilisation de capitaux, un risque d'invendus (péremption, baisse de la demande...), un espace de stockage immobilisé, des inventaires à faire... La réduction de l'ensemble des coûts permet de réduire le prix des produits finis.

Elle permet à l'entreprise d'acquérir de nouvelles parts de marché. Elle permet de dégager plus de bénéfices et facilite de futurs investissements dans la chaîne logistique. Le potentiel de réduction des coûts grâce à la logistique et au Supply Chain Management est considérable (Cavinato, 1992). Une grande proportion des coûts, dans les entreprises classiques, sont liée aux décisions logistiques et à la nature des relations au sein des Supply Chains.

2.2.2 Avantages concurrentiels par la valeur

Dans le contexte compétitif actuel, il devient difficile de conserver un avantage concurrentiel en s'appuyant sur les valeurs intrinsèques du produit. Le produit renferme deux types de valeurs :

- la valeur intrinsèque qui regroupe les services génériques et accessoires du produit ;
- et la valeur extrinsèque qui accompagne le produit. Elle se décline en valeurs de service, en valeurs d'image et en valeurs relationnelles.

Les valeurs extrinsèques permettent la fidélisation du client. Le concept de valeur est polysémique. Son appréciation est a priori variable tant en nature (types de variables à

considérer) qu'en niveau (échelle de mesure). Elle est aussi variable en passant d'un secteur à l'autre, d'un stakeholder (partie prenante) à l'autre. L'acteur se définit comme une firme directement impliquée dans une Supply Chain alors que le concept de « partie prenante » renvoie au concept anglo-saxon plus large de stakeholder.

Au niveau d'une SC, nous pouvons retenir la définition suivante : la valeur est le jugement porté par les stakeholders d'une SC sur l'utilité d'un système d'offre visant à satisfaire un besoin (Fabbe-Costes, 2002). Le SCM crée une diversité de valeurs qui émergent des chaînes de valeur internes des acteurs. Il est toutefois utile de souligner que les valeurs issues de la coordination créent des avantages concurrentiels durables.

Il est difficile d'énumérer la liste de ces valeurs qui varient d'une SC à l'autre. Pour Christopher (2005), ces valeurs apparaissent aux étapes de la pré-transaction, de la transaction et de la post-transaction. Fabbe-Costes (2002) précise que ces valeurs sont la résultante de l'imbrication de trois types de flux, notamment les flux physiques, les flux financiers et les flux d'information.

2.2.3 Avantages concurrentiels par la maîtrise des délais

Dans le contexte des marchés mondialisés et du regroupement des entreprises sous forme de chaînes logistiques, « ce n'est pas la lutte du « fort contre le faible » mais plutôt celle du « rapide contre le lent » » (Thomas, 2003). En effet, une entreprise doit réagir au plus vite face aux variations des marchés afin d'en tirer des bénéfices. Comme la production qui est déclenchée par les commandes exprimées par les clients.

Le temps s'est inscrit, depuis deux décennies, comme principale source d'avantage compétitif (Stalk, 1988 ; Stalk et Hout, 1990). L'acquisition d'un avantage temps consiste, à agir rapidement par rapport aux concurrentes et avoir un meilleur temps de réponse. La théorie de la Compétitivité Temps (Time-Based Competition ou TBC) accorde une valeur stratégique au temps.

Elle se décline en deux approches. La première se focalise sur les processus opérationnels liés à la valeur temps. La seconde met l'accent sur les relations inter-acteurs. Dans une démarche SCM, ces relations induisent une accélération de la circulation de l'information et une réduction des cycles (Hise, 1995).

A l'heure où le facteur de la « compétitivité temps » devient important, on s'aperçoit que la démarche du supply chain management en est le déterminant principal.

Le temps est ainsi devenu une composante fondamentale des stratégies logistiques. Il est même perçu comme l'une des principales valeurs créées par le SCM parce que la TBC permet à une SC de réduire ses cycles d'exécution, d'accroître sa flexibilité et son agilité. La Time-Based Competition pousse le SCM à contribuer à une tension du temps au niveau de tous les processus et au niveau des relations inter-acteurs. Les pressions compétitives du marché global rendent la TBC de moins en moins opérante lorsqu'elle se déploie dans le cadre d'une entreprise individuelle.

2.2.4 L'agilité de La chaîne logistique

Beaucoup d'entreprises dans leur réflexion pour optimiser la performance et améliorer leur position compétitive ont adopté le paradigme lean (allégé) (Womack et Jones, 1994). Récemment, le paradigme production agile a été mis en évidence comme une alternative du paradigme lean (leanness) (Richards 1996). L'agilité est parfois conçue comme l'étape qui suit le leanness.

Elle signifie que si le leanness est réalisé, une entreprise peut devenir agile. Ces discussions simplifient trop la situation car elles ne prennent en considération ni le type de produit ni le contexte dans lequel l'entreprise évolue. Elles ne peuvent en conséquence donner une réponse adaptée aux exigences nécessaires pour correctement rassembler la conception de la chaîne logistique avec sa structure (Mason-Jones et al, 2000). Les définitions suivantes correspondent aux paradigmes « agile » et « lean » dans les stratégies de la chaîne logistique (Naylor et al, 1999).

L'agilité consiste à utiliser la connaissance du marché pour exploiter des occasions rentables dans un marché volatile. Leanness signifie développer une chaîne de valeur pour réduire le et à assurer un programme de production nivelé. Le principal défi qui se présente au commerce agroalimentaire est de réussir à faire correspondre une offre (souvent incertaine) à une demande (souvent incertaine), de prendre soin des exigences spécifiques en matière de qualité et sécurité alimentaire des produits.

Moins les manipulations sont nombreuses dans la chaîne d'approvisionnement, plus les prix sont bas et plus les pertes de qualité sont réduites. Le but est de minimiser les

niveaux d'inventaire dans la chaîne d'approvisionnement. Si le producteur conserve des stocks, le conditionneur conserve des stocks et le détaillant conserve des stocks, ce qui entraîne un long temps de cycle des produits, des coûts élevés et un risque de perte de qualité.

En éliminant autant d'inventaires que possible dans les chaînes de production, les coûts seront réduits, la qualité sera optimisée et le service pourra être maximisé vu que le bon produit sera livré en quantité et en qualité satisfaisantes, au bon moment, et au bon endroit.

Sur les marchés actuels, les clefs de l'avantage concurrentiel à long terme, sont la flexibilité et la réponse du client. Les produits fonctionnels sont donc devenus des produits innovants avec une incertitude élevée de la demande. Le problème est que les chaînes de production de produits innovants continuent d'être axées sur l'efficacité. D'après Fisher, elles devraient pour redevenir compétitives, s'orienter vers des chaînes de production réactives impulsées par les consommateurs

2.3 Les formes de la chaîne logistique : de l'intégration à la coopération

Les chaînes logistiques peuvent prendre plusieurs formes mais sont toutes basées sur des pratiques collaboratives selon des niveaux qui peuvent différer d'une situation à l'autre. L'intégration par acquisition est la forme d'alliance la plus importante. Historiquement, une des stratégies adoptées par les entreprises pour assurer leur développement était de procéder à une intégration verticale. Il s'agit d'acquérir les fournisseurs (intégration verticale en amont) et les clients (intégration verticale en aval).

À cette formule d'intégration verticale, on peut ajouter l'intégration horizontale qui consistera en l'acquisition d'un concurrent direct. Les bénéfices de cette stratégie d'intégration par acquisition sont:

- La sécurisation de l'accès à une ressource essentielle, à une technologie critique ou à un marché.
- La limitation des coûts de recherche et de développement ou rattraper un retard technologique ou s'implanter rapidement sur un marché.

- Le développement d'une masse critique nous permettant d'être un acteur majeur de l'industrie facilitant les relations avec les fournisseurs ou les clients.

Mais ce modèle d'intégration extrême s'est avéré inefficace dans bien des cas. En effet, l'assurance de vendre la production d'un maillon à ses subséquents freine les initiatives d'innovation et diminue la capacité d'adaptation aux turbulences et au retournement du marché.

Il ya aussi la perte d'autonomie et de contrôle de l'entité qui constituent un obstacle majeur à ce mode d'organisation. Ainsi depuis le début des années 1980 s'est amorcé un mouvement inverse, celui d'une « désintégration » des groupes industriels menant à un recentrage vers le cœur du métier de chaque partenaire passant ainsi à une forme de partenariat basé sur des accords alliances d'entreprises en réseaux avec l'objectif de maîtriser les interfaces.

Ce partenariat peut se matérialiser par une simple impartition (externalisation ou prestation de service) ou par une collaboration plus structurée basée sur les échanges d'information la synchronisation des activités le long de la chaîne logistique (fournisseurs, producteurs, distributeurs et vendeurs).

2.4 Les entraves aux stratégies d'alliance dans une chaîne logistique

Si la construction d'une chaîne logistique permet aux partenaires de bénéficier des synergies du groupe et de se partager les risques techniques et financiers, elle les oblige aussi à faire évoluer leurs pratiques industrielles vers un assouplissement des cloisons internes et l'ouverture de leurs frontières à leurs partenaires amont et aval dans un contexte de développement de la coopération avec des acteurs externes.

Ce passage d'une activité centrée sur le produit à une activité orientée vers l'adaptation permanente aux besoins de ses clients est une mutation fondamentale que beaucoup d'entreprises ne réussissent pas aussi facilement. En effet, cela nécessite de changer beaucoup d'habitudes et de modes de gestion : se mettre à échanger, partager de l'information, des compétences, des matériels avec d'autres acteurs d'une chaîne de valeur n'est pas chose facile. Les réticences sont réelles et les organisations en place rarement à même de supporter de tels bouleversements.

Dans ce qui suit, on présentera notre contexte de recherche ; la chaîne logistique d'exportation de la région Souss Massa Drâa.

3. Contexte de l'étude : les chaînes logistiques des exportations des primeurs de la région Souss Massa Drâa (RSMD)

Le ministère d'équipement et la Banque mondiale ont développé une expertise globale sur le rôle de la chaîne logistique d'exportation dans l'amélioration de la compétitivité du commerce extérieur. Ce travail a été lancé entre 2004 et 2005. Il s'est fondé sur un processus participatif et une très large consultation des acteurs publics et privés du secteur. Ont été associés au pilotage de l'étude les principaux organismes et administrations concernés – notamment les Ministères des Finances, et de l'Agriculture, qui ont étroitement contribué au diagnostic de la chaîne logistique d'exportation des primeurs associés.

Le rapport et le plan d'action proposés par la Banque mondiale a mis en évidence l'impact des réformes et investissements en cours ainsi que la pertinence des réformes envisagées (portuaires et maritimes). Mais l'analyse a pointé des déficits importants de compétitivité de la chaîne logistique d'exportation des primeurs. En effet, le Maroc semble de plus en plus en retard par rapport à tous ses concurrents directs sur le Marché européen. Le prix et la mauvaise qualité du transport interne, ajoutés au prix de la traversée Tanger-Algéciras, rendent difficilement compétitifs les exportations des produits de contre saison en provenance de la région Souss Massa. Le coût de ce segment est si important qu'il correspond environ au coût de la distance Istanbul France. Ainsi, l'avantage en coût de la main d'œuvre des entreprises marocaines peut être réduit dans une large mesure par des coûts logistiques plus élevés que leurs concurrents espagnols.

En effet, ce rapport a identifié une faiblesse liée au passage du détroit entre Tanger-Algéciras qui est considéré comme le principal goulot d'étranglement, non seulement pour les exportateurs de primeurs mais également pour tout exportateur qui travaille sur des cycles courts. Les contrôles physiques au port de Tanger posent un réel problème de traçabilité et de maintien de la chaîne de froid pour les primeurs. En effet, les inspections (parfois affectant plus de 10% des envois) nécessitent le déchargement

des produits en plein air. Pour des produits extrêmement fragiles comme la fraise, ces inspections peuvent avoir des conséquences très graves sur la cargaison. Une entreprise du secteur explique que des arrêts imprévus (donc des retards) sur le trajet affectent en moyenne 10% des expéditions et sont dus pour moitié à des difficultés au passage du détroit.

Aussi l'étude a soulevé que le tronçon du le transport frigorifique est coûteux pour les exportateurs marocains puisqu'il représente 15 à 30% de la valeur de la marchandise. Le coût du transport pour 26 palettes (environ 25 tonnes De produits) d'Agadir à Perpignan est de 3500 3600 Euros. Le prix du transport est deux fois plus élevé pour une entreprise marocaine que pour une entreprise turque et trois fois plus élevé que pour une entreprise espagnole

Le coût d'accès au sol européen pour un exportateur marocain est d'environ 2 100 euros. La seule solution pour rester compétitif à cause de ce handicap est de proposer des prix du produit plus bas mais cette politique a des limites. En outre, par rapport à son concurrent direct qu'est l'Espagne, la position du Maroc est encore plus problématique puisque l'exportateur marocain a déjà payé près de 2000 euros de plus par rapport à son concurrent direct avant de toucher le sol européen.

Ces études de chaînes d'approvisionnement ont le mérite de mettre en exergue les différents problèmes récurrents au Maroc aujourd'hui. A l'aide d'études de chaîne de valeur intégrée, Kaplinski (2004) a montré que les gains les plus importants du commerce résident dans la capacité d'innovation ou d'adaptation à la demande internationale. Au travers ces études, il apparaît que plusieurs réformes notamment au niveau privé doivent être mises en œuvre rapidement pour une véritable intégration dans les chaînes globales d'approvisionnement.

Au Maroc, l'illustration la plus significative de la logistique industrielle est le secteur agro alimentaire et plus particulièrement le secteur des primeurs qui est un des secteurs les plus exportateurs, et pour qui, l'alignement sur les conditions de marchés internationaux, en termes de qualité de services et de délais, est une question de survie.

Le secteur des primeurs représente une filière allant de l'agriculteur au supermarché et met à contribution différents acteurs :

- la production s'opère dans les fermes par des agriculteurs spécialisés,

- L'emballage et le conditionnement se réalise dans des stations de conditionnement
- le canal de distribution des biens, qui comprend l'ensemble des institutions permettant au produit d'être acheminé du producteur au consommateur final, est composé d'acteurs interdépendants.

La performance de la filière dépend donc de la coordination de tous les acteurs pour proposer un service de qualité au client dans une démarche de « supply chain management » », c'est-à-dire une gestion logistique optimisée, considérée comme un facteur important de compétitivité.

Dans la réalité, les entreprises marocaines du secteur agro alimentaire, hormis quelques rares entreprises à la pointe, ont généralement peu intégré cette démarche de « supply chain management » dans leur stratégie El Baz.J (2010). Les raisons sont multiples : faible développement des prestataires logistiques, manque de sensibilisation à l'importance de la logistique, manque de plates-formes logistiques, causes fiscales, coûts de transport, etc.

3.1 La chaîne logistique d'exportation (CLE) des primeurs de la région Souss Massa Drâa (RSMD)

S'il ya une région où la faiblesse de la chaîne logistique est la plus sensible c'est la région du Souss Massa Draa car elle constitue la première région du pays en production et en exportation des primeurs. Les entreprises agroalimentaires de la région sont aujourd'hui confrontées à des coûts logistiques élevés qui grèvent leur compétitivité.

Elles sont en plus en concurrence directe avec des pays qui ont une grande avance dans la maîtrise de leur chaîne logistique et qui réalisent des profits en s'engageant prioritairement sur le respect des délais, la préservation de la qualité du produit tout au long de la chaîne avec un prix compétitif. La faiblesse de la chaîne logistique constitue donc l'handicap premier des entreprises agroalimentaires de la région SMD.

C'est cette problématique de la faiblesse de la chaîne logistique d'exportation des primeurs de la région Souss Massa Draa qui est étudié dans ce travail de recherche.

3.1.1 Présentation de la CLE

La présentation de la chaîne logistique d'exportation sera appréhendée en définissant les acteurs de la CLE dans un premier temps, et les processus la composant dans un deuxième temps.

a- Les acteurs de la CLE

Les principaux acteurs de la chaîne d'exportation des primeurs de la RSM sont :

- Les producteurs ;
- Les stations de conditionnement ;
- Les groupes exportateurs ;
- Et les distributeurs.

Les producteurs

Le nombre d'agriculteurs de la région est estimé à 80 000, soit 7 % de la population totale de la région⁵. Les exploitations maraîchères sont petites, en moyenne inférieure à 5 ha. Le régime *melk* « Propriété » est le plus important avec une part non négligeable des terres domaniales. Les exploitations maraîchères du Souss Massa Drâa (SMD) adoptent des systèmes de production modernes. Ils utilisent des technologies de pointe leur permettant de tirer le maximum de profit. Plus de 80 % des superficies de maraîchage sont conduites en irrigué (Devlet Istatistik Enstitüsü, 2005).

Les stations de conditionnement

La valorisation de la production, seconde étape après la production, se fait par le conditionnement. Le Maroc compte plus de 325 stations de conditionnement de produits maraîchers. La RSMD totalise 80% de l'ensemble des stations de conditionnement des fruits et légumes au Maroc⁶

⁵ Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (Maroc), " Recensement de l'Agriculture", 1996.

⁶ Observatoires des exploitations légumières, Oniflhor, 2003.

Ces stations de conditionnements ont des capacités différentes de production :

- 37 % ont une capacité inférieure à 300 tonnes ;
- 55 % ont une capacité qui varie entre 300 et 1200 tonnes ;
- 08 % ont une de capacité supérieure à 1200 tonnes.

La tomate et la pomme de terre sont les principaux produits conditionnés :

- 50 % des stations traitent la tomate et la pomme de terre ;
- 41 % conditionnent uniquement la tomate ;
- 09 % conditionnent uniquement la pomme de terre.

On assiste à l'existence de trois types de stations de conditionnement :

- des stations coopératives ou commerciales auxquelles adhèrent les producteurs ;
- des stations appartenant à un particulier qui achète la récolte des producteurs ;
- des stations qui relèvent de la propriété d'un ou plusieurs producteurs. Ils procèdent assez communément à l'achat des primeurs auprès des petits producteurs.

Au niveau du SMD, la quasi-totalité des stations de conditionnement sont des stations privées appartenant à des producteurs affiliés à des groupes exportateurs. Les producteurs signent en début de campagne un contrat de cession de leur récolte à la station du groupe exportateur. Ils reçoivent une avance sur les tonnages destinés à être exportées. A la fin de la campagne d'exportation, le solde leur étant dû est versé pour régularisation.

Les groupes exportateurs

Les groupes exportateurs sont des entités constituées autour d'une ou plusieurs stations de conditionnement. Ils ont pour rôle de défendre les intérêts des membres associés, d'assurer la prestation du service logistique et de transit et de regrouper les expéditions

dans l'optique d'uniformiser la stratégie commerciale. Ces groupes exportateurs privés sont soit des sociétés privées de production et d'exportation, soit des coopératives.

Actuellement, on distingue clairement deux catégories de groupes privés :

- Les groupes indépendants tels qu'AZURA. Ils interviennent principalement sur les marchés de l'UE.
- Les deux pôles issus de l'AFB (*Atlas Fruit Board*) créé en 1987 après l'abolition du monopole de l'OCE. Il s'agit de FFM (*Fresh Fruit Market*) formé de quatre groupes (Delassus, Agrissous, GPA et Sogecap) et MFB (*Maroc Fruit Board*) formé de six groupes (les Domaines, la Sodea, l'OCE, Salam, Primatlas et GAP).

Actuellement, la structure de ce secteur révèle les prémisses d'une structure monopolistique. La formation d'un quasi-monopole privé est encouragée par la nécessité d'obtenir d'importantes économies d'échelle pour la commercialisation à l'exportation ainsi que la nécessité d'un système de contrôle, de coordination et de planification des exportations face aux quotas de l'UE.

Les distributeurs

Pour le marché national, les écarts de triage ainsi que les quantités refoulées au niveau de la station de conditionnement sont vendus à des intermédiaires qui viennent s'approvisionner sur place à la station.

Au niveau de la distribution pour **le marché international**, les groupes exportateurs travaillent avec :

Les commissionnaires

Ils sont le principal canal de vente des tomates du SMD. En effet, 80 % des ventes totales de primeurs sur les marchés extérieurs sont assurés par les commissionnaires, à quai ou opérant sur les marchés de Rungis et Perpignan. Les commissionnaires prennent la marchandise en consignment et vendent pour le compte des exportateurs. Ils sont rémunérés à la commission sur les ventes réalisées. Cette commission varie suivant les lieux et les modalités de vente. Elle est de 8 % du prix perçu dans le cas des ventes sur

Rungis auprès des détaillants et des grandes surfaces. Elle est réduite à 5 % dans le cas des ventes à quai.

Les centrales d'achat de la grande distribution à dominante alimentaire

Les ventes vers les centrales d'achat et les chaînes de la grande distribution généraliste à dominante alimentaire par les groupes exportateurs représentent seulement 20 % des ventes. Ce sont surtout les grands groupes exportateurs privés nationaux ou étrangers qui travaillent avec les centrales d'achat. Parmi ces groupes, il y a l'OCE, les Domaines Royaux, Delassus, Maraissa, SALAM...

b- Les processus de la CLE

A l'issue de notre étude exploratoire, on a identifié les processus qui structurent les CLE des primeurs de la RSMD. Ils sont :

- la planification de la production ;
- l'approvisionnement ;
- la production ;
- le conditionnement ;
- la vente et l'acheminement physique ;
- la vente aux commissionnaires et aux magasins de la grande distribution et la communication des commandes

Le processus de la planification de la production.

Ce premier processus regroupe des processus secondaires visant à ordonner les activités à réaliser en fonction des demandes pour les produits et à ajuster aux volumes, les ressources nécessaires tant humaines que physiques et immatérielles.

Ce processus suppose d'être décrit à deux horizons temporels.

Pour chaque campagne entre les mois d'octobre et de mai, la planification de la production est planifiée à partir de la demande sur la base de la consolidation des

informations provenant du marché. A très court terme, les demandes réelles sont consolidées à deux semaines avec pour séquence de vente, la semaine.

Ces informations enclenchent en semaine 1, les activités de cueillette et éventuellement, un mûrissement accéléré de certains produits afin d'adapter autant que possible les volumes des productions aux demandes réelles quantifiées et commandées par les clients institutionnels et en semaine 2, des activités de conditionnement, de réfrigération et d'acheminement des produits.

Le processus d'approvisionnement

Les activités liées à ce processus concourent à acheter et à se faire livrer à temps tous les produits et outils nécessaires à la production des différentes variétés de légumes mais aussi à leurs conditionnements et emballages. Préalablement à l'achat, il faut identifier les meilleures sources d'approvisionnement, gérer les informations relatives aux fournisseurs et évaluer leur performance puis passer commande. Postérieurement à l'achat, il faut gérer les mouvements, les stocks, les contrats et les paiements.

Le processus de la production

Ce processus regroupe toutes les activités que nécessitent les productions légumières comme préparer les sols, sélectionner les semences, planter, protéger, irriguer, traiter... et cueillir les produits commandés ou à commercialiser sur les marchés locaux car invendables à l'exportation au vu des volumes de la demande réelle exprimée par les clients institutionnels européens. Il s'agit de mobiliser les savoir-faire et les techniques culturales qualifiées d'intensives.

Le processus du conditionnement

En fonction des commandes et de leurs volumes, le processus Conditionnement permet une planification des conditionnements pour la semaine à venir dans les « stations » de tri et de conditionnement. Les produits conditionnés sont exportés au cours de la semaine suivante.

Les productions sont acheminées aux stations de conditionnement à leur demande par des transporteurs routiers locaux utilisant de petits camions bâchés, le trajet étant

relativement court. Les opérations de tri et de conditionnement sont effectuées par les opérateurs des stations en fonction de la planification des expéditions.

Par ailleurs, les lots sont clairement identifiés. En effet, la traçabilité est assurée à partir de chaque parcelle de production jusqu'à l'unité de conditionnement requise (carton...) et expédiée. Pour faciliter l'enlèvement par le transporteur et le passage en douanes des marchandises, le personnel de la station documente toutes les expéditions.

Le processus de la livraison

Ce processus regroupe les activités permettant d'acheminer les produits de leur lieu de conditionnement (une station de la RSMD) à leur lieu de pré-acheminement dans l'UE. Ce processus peut être décomposé en sous-ensembles d'activités (ou processus secondaires). Il inclut le choix puis l'appel à un transporteur, très communément espagnol qui se charge des activités suivantes : préparation des documents d'expédition, chargement du véhicule et expédition du produit. Dans notre configuration inter-organisationnelle, le client laisse à son fournisseur la responsabilité d'optimiser ses plans de livraison sous contrainte de respecter les clauses de résultat du cahier des charges.

Il inclut aussi un autre sous-ensemble d'activités, les activités administratives nécessaires à l'exportation de ces produits hors du territoire marocain et à leur entrée dans l'UE (déclarations en douane). Ce processus n'inclut pas les activités nécessaires à l'installation des produits aux points de vente. Plus globalement, il n'inclut pas les activités de post-acheminement de ces produits une fois livrés à un premier lieu de l'UE désigné par le client.

Le processus de vente

Ce processus regroupe en un premier sous-ensemble, voire en deux sous-ensembles, toutes les activités commerciales liées à la nécessité de se faire référencer comme producteur d'une enseigne commerciale et toutes les activités de contact au cours de la campagne pour que les enseignes commandent à la chaîne logistique, les produits dont elles ont besoin dans leurs points de vente.

3.1.2 Structure de la CLE

La CLE est analysée en se référant au concept d'intégration qui n'obéit pas à la logique idéale typique de l'« intégration verticale » telle qu'elle a été appréhendée en microéconomie ou en stratégie où l'intégration verticale décrit un mode de propriété et de contrôle regroupant sous un seul pouvoir, les stades d'achat, de production et de distribution relatifs à une production ou un service donné.

En se référant à ce concept, il est possible d'identifier 2 groupes d'organisations marchandes contribuant à l'exportation des produits agricoles primeurs de la région du Sous Massa Drâa vers l' UE.

Le premier groupe est constitué d'organisations intégrant l'ensemble des activités du méga processus Exportation, intégrant sous une même autorité décideur, cinq processus principaux: de la planification de la production (1^{er} processus) à la distribution des produits conditionnés aux lieux de leur acheminement désignés par les clients institutionnels de la chaîne (5^{ème} processus). Le second groupe est constitué d'organisations n'intégrant pas sous une même autorité, l'ensemble de ces processus.

a- La chaîne logistique d'Exportation Intégrée (CLEI)

Ce sont des groupes marocains et étrangers principalement français et espagnols qui assurent depuis la production jusqu'à la commercialisation des primeurs. Les produits exportés sont généralement issus de leur propre domaine, dont l'encadrement est assuré par du personnel exclusivement à leur service. Ils sont très informés sur les meilleurs circuits de commercialisation en Europe où ils ont des bureaux de représentation, notamment en France.

Une CLEI est un réseau d'acteurs dont une partie des activités est exécutée par les ressources propres d'une seule entreprise assurant la production, le conditionnement et la vente à l'étranger des produits agricoles exportés. Elle assure encore la coordination de l'ensemble des autres activités qu'assument les autres acteurs du réseau dans un délai compatible avec la périssabilité et la fraîcheur des produits.

L'ensemble de ces activités répond dans des conditions d'efficacité et d'efficience aux besoins et attentes de performance spécifiées par les clients du réseau. La configuration

des chaînes logistiques des groupes intégrés peut être représentée comme suit (figure N°6):

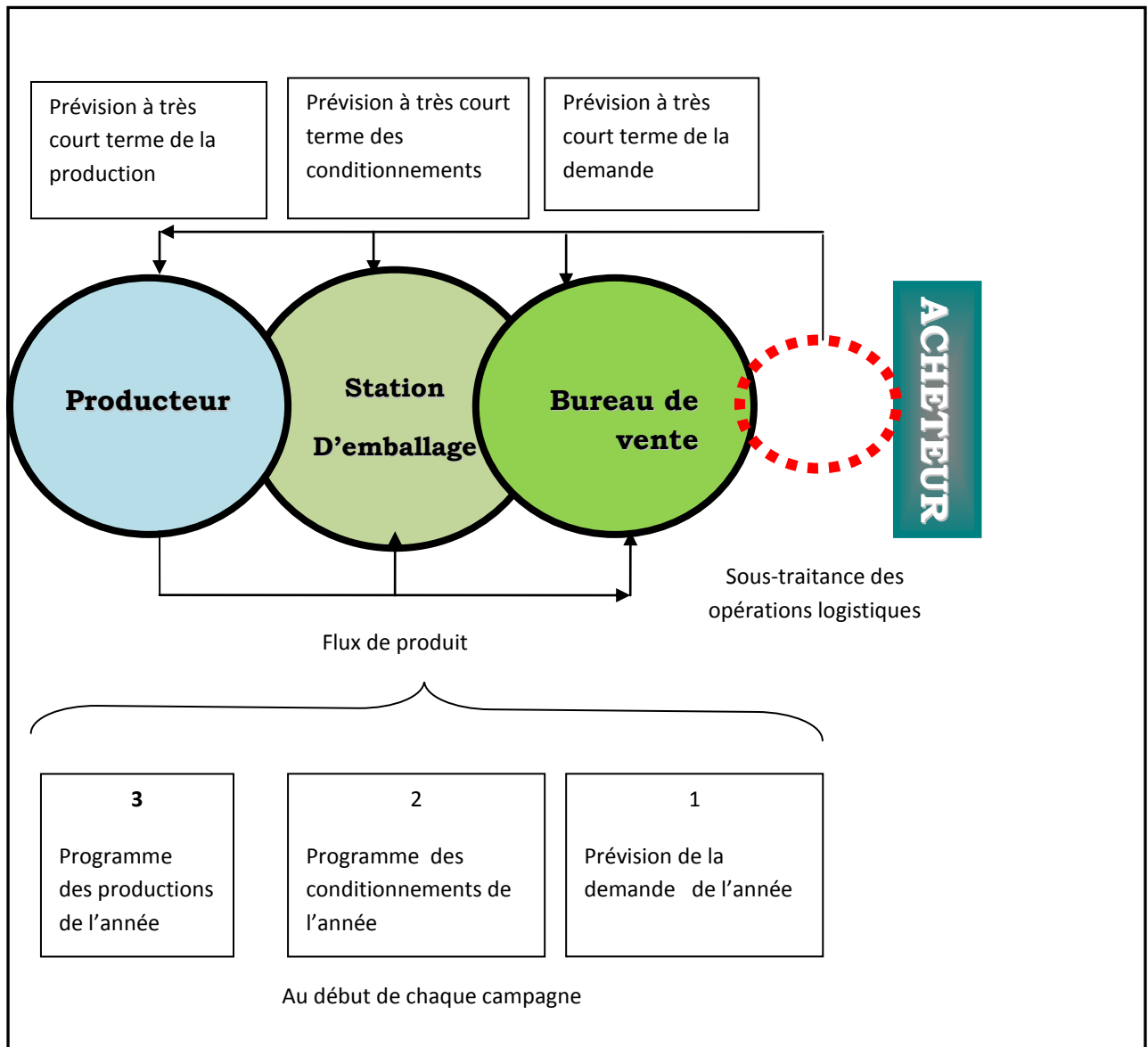


Figure N°6 : La Chaîne Logistique Intégrée (CLEI)

Elaboration personnelle

b- La chaîne d'Exportation logistique Peu ou Non Intégrée (CLEPNI)

Ce sont des groupes d'exportateurs qui ne disposent pas de bureaux de distribution à l'étranger. Cependant ils mènent une bonne politique de commercialisation par l'assurance d'arrivages réguliers aux lieux de transit des marchandises (Perpignan, Rungis...), leur référencement comme fournisseurs de la grande distribution, et par

l'établissement de relations de partenariat avec des entreprises aux activités complémentaires aux leurs.

Une CEPI est un réseau d'acteurs dont les activités de production sont assurées par un (ou plusieurs) producteur(s). Cette entreprise (ou ce groupement d'entreprises) ne coordonne pas et n'assume que très partiellement les activités nécessaires à l'exportation de leurs productions. Assez communément, elle assure le tri, le calibrage et le conditionnement des produits exportables.

Elle laisse le plus souvent à un commissionnaire importateur les activités de vente dans l'UE et l'organisation de la sous-traitance de l'exportation et de l'importation physique et documentaire des produits entre le Maroc et l'UE. La configuration des chaînes logistiques des groupes non ou peu intégrés peut être représentée comme suit (figure N°7)

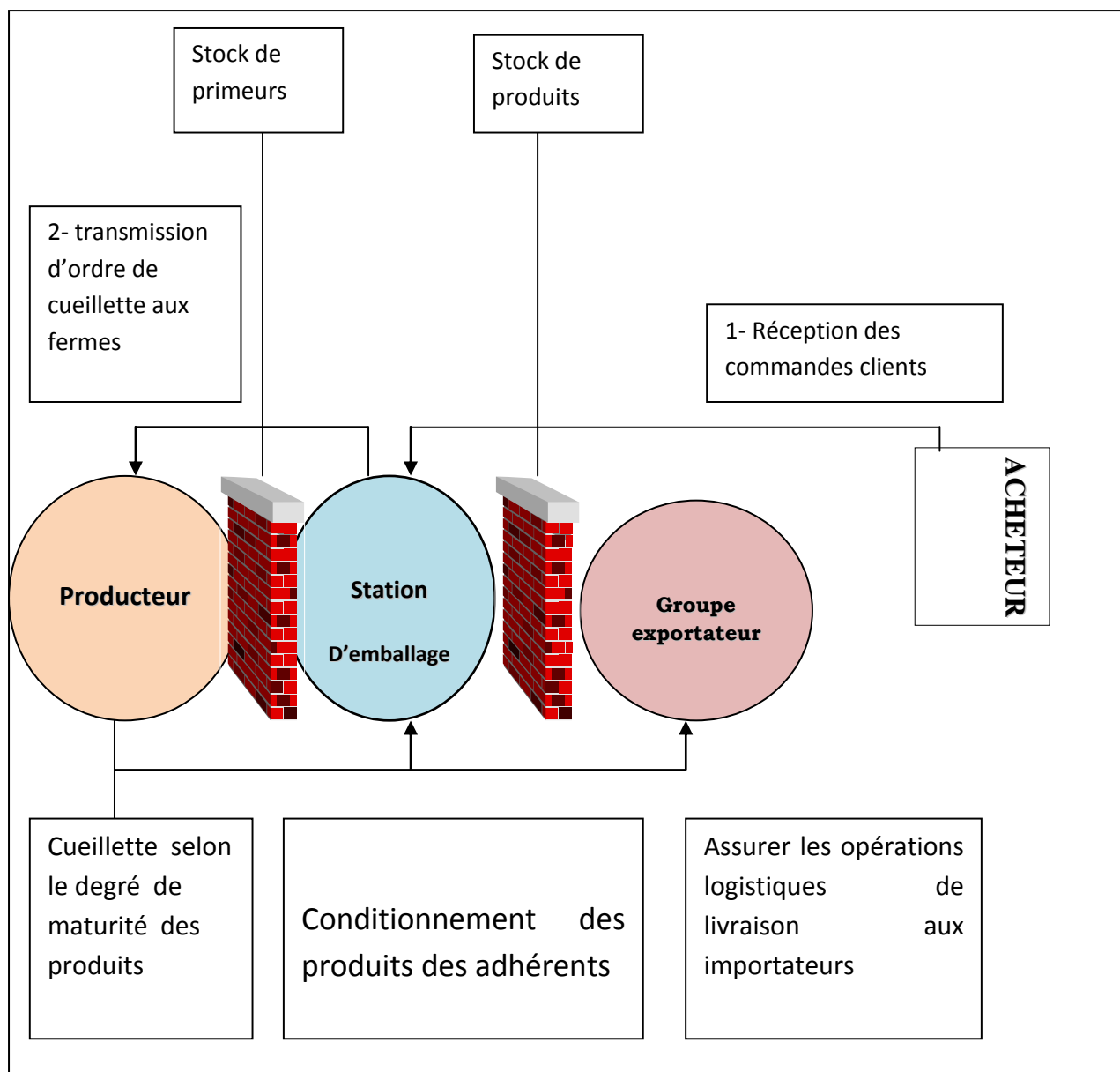


Figure N°7 : La Chaîne Logistique peu ou Non Intégrée (CLPNI)
Elaboration personnelle

3.1.3 Gouvernance de la CLE

a- La gouvernance des CELI

Le concept de CELI est très proche d'autres concepts comme ceux d'entreprises étendues, de réseaux, d'entreprises virtuelles... développés par de nombreux chercheurs ces dernières années, notamment par des chercheurs du CRET-Log. Comme le rappelle Paché (2007), citant Mariotti (2005) : « Toute chaîne logistique nécessite un pilote ayant la capacité politique à nouer, à gérer puis à tirer parti des relations avec les bons partenaires.

En d'autres termes, le pilote a le pouvoir d'inclure et d'exclure, de construire et modifier les frontières, bref de gouverner à partir d'un processus d'élection (évaluer et sélectionner des partenaires), couplé à un processus d'allocation (répartir des activités de conception, de production et de logistique entre partenaires) ».

Les CELI de notre champ d'étude sont en fait gouvernées par le groupe exportateur qui gère les relations inter-organisationnelles ; ou plus pertinemment, il organise et anime les « alliances » entre les différents acteurs de la chaîne. Cependant, organiser et animer des alliances suppose de tisser des relations inter organisationnelles de nature collaborative. Cette démarche est plus incitative que prédictive.

b- La gouvernance des CLEPNI

Les Chaînes d'Exportation Logistique Non Intégrées (CELNI) pour pouvoir satisfaire leurs clients doivent inciter certains de leurs partenaires à une bonne coopération et espérer que la coordination entre les différents acteurs sera conforme au professionnalisme que ces partenaires doivent posséder et opérationnaliser lors de chaque opération d'exportation. Formuler des objectifs à chaque partie de cette chaîne d'exportation n'est pas une chose simple.

La performance globale de ces chaînes est plus espérée que réellement contractualisée par une acceptation des parties prenantes à se montrer aussi professionnelles dans les activités qui sont de leur responsabilité et de faire diligence pour résoudre les obstacles qui peuvent survenir lors de l'acheminement des biens physiques entre le Maroc et l'UE.

3.1.4 Caractérisation de la CLE

Un système agroalimentaire comprend des organisations responsables de la production et de la distribution de produits de nature végétale ou animale. La chaîne logistique des primeurs concerne les chaînes agroalimentaires de produits agricoles précoces frais. Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des réseaux de la chaîne d'approvisionnement alimentaire et de leur impact sur la logistique.

Stade de la chaîne logistique	Caractéristiques de produits et processus	Impact sur la logistique et les TIC
Global	<ul style="list-style-type: none"> • Contraintes de conservation des matières premières d'origine agricole, des produits intermédiaires et finis et changement des niveaux de qualité des produits le long de la chaîne de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Contraintes des échéances • Besoins d'informations • Flux de retour
Production	<ul style="list-style-type: none"> • Temps de production étendu dans le temps (durée de production des tomates nécessite deux mois après plantation des pépins) • Production influencée par les aléas climatiques • Variabilité de la qualité et de la quantité de l'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité • Flexibilité des processus et de la planification
Conditionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Volumes importants, système de production peu varié (bien que la variété soit entrain d'augmenter) • Machines très sophistiquées à fort coefficient de capital qui exigent le maintien de l'utilisation de leur capacité • Récoltes qui varient en quantité et en qualité en fonction des variations biologiques, des variations saisonnières, de facteurs aléatoires liés au climat, aux ravageurs et risques biologiques • Il est possible d'attendre les résultats qualité des produits • La capacité d'entreposage tampon des produits est réduite lorsque les matières, les produits finis ou intermédiaires ne peuvent être conservées que dans des citernes ou des conteneurs spéciaux • Besoins d'évaluer toutes les parties à cause de la nature complémentaire des intrants agricoles • Nécessité de connaître la traçabilité des lots en raison des exigences en terme en matière d'environnement et de qualité et de responsabilité à l'égard des produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la planification de la production et du calendrier qui met l'accent sur une utilisation à grande capacité • Flexibilité des recettes • Contraintes en termes de synchronisation, TIC • Planification flexible de la production qui permet de gérer cette complexité • Besoin de reconfigurations qui facilitent le dépistage et la traçabilité
Vente	<ul style="list-style-type: none"> • La variabilité de la quantité et de la qualité de la production d'intrants d'origine agricole • La production saisonnière des produits exige une traçabilité mondiale (sur l'année) • Besoin de moyens de transport et de stockage conditionnés 	<ul style="list-style-type: none"> • Questions de fixation des prix • Contraintes en termes de synchronisation • Besoin de conditionnement • Information préalable sur la qualité des produits

Tableau N°2 : Caractéristiques de la chaîne logistique d'exportation des primeurs
Source : Van der Vorst et al, 2005

3.2 La compétitivité des CLE

Il est évident que la compétitivité de la chaîne logistique dépend de sa capacité à satisfaire leurs clients (Fassio, 1998), plus particulièrement de la capacité des CLEI et des CLEPNI de satisfaire leurs clients institutionnels (grands distributeurs généralistes à vocation alimentaires et négociants importateurs) qui leur passent des commandes devant respecter les clauses d'un cahier des charges « Produits et Logistique » préalablement négocié.

Pour être performantes, les chaînes d'approvisionnement d'exportation des primeurs doivent offrir les services attendus d'elles. Il leur appartient :

- d'offrir à leurs clients les produits qu'attendent les clients de leurs clients, notamment des produits frais et aux qualités gustatives conformes aux goûts des consommateurs européens (axe 1) ;
- de se conformer à des conditionnements et à des emballages conformes aux spécificités définies par les acheteurs des grands distributeurs en concertation avec les responsables des points de vente et leurs responsables Rayon Fruits et Légumes et Logistique (axe 2) ;
- de livrer les produits à temps (jours et plages horaires respectés) et aux lieux prescrits pour leur acheminement final après leur éclatement (axe 3).

Toutes ces spécifications sont en fait des axes de performance parfaitement définis par les clients des CLEI. L'axe 1 définit les attentes de performance des productions ; l'axe 2 les attentes de performances logistiques ; l'axe 3 les attentes de performance des transports des différents acteurs collaborant à une CLEI. En tant qu'axes contractuels à respecter sous peine d'être immédiatement déréférencé comme fournisseur et prestataire logistique de ces enseignes, ces axes prédéfinissent les indicateurs de mesure des performances que les CE doivent respecter à des taux de service proches de 100 % de qualité.

Dans un marché mondialisé, l'éloignement des fournisseurs des lieux de distribution ne peut être une « excuse » pour déroger aux niveaux de service normalisés et attendus par la profession qu'elle ait recours à des fournisseurs locaux, nationaux ou étrangers.

3.2.1 La compétitivité de la CLEI

Les chaînes d'approvisionnement intégrées sont plus compétitives, en effet ces leurs productions sont disponibles en quantité et qualité assez proches des demandes de leurs clients et leurs conditionnements sont conformes aux spécifications techniques (réglementations liées à la nature des produits manutentionnés, stockés et transportés) et commerciales de leurs clients.

Simonot et Roure (2007) définissent la réactivité comme « la rapidité avec laquelle la CL permet de répondre aux demandes du client ». Les CL les plus intégrées essaient d'être réactives de différentes façons. En fonction des dates spécifiées de livraison, elles essaient d'ajuster leurs volumes de production aux volumes des commandes exprimées.

Elles y parviennent soit en accélérant le mûrissement de leurs propres productions ou de celles de leurs producteurs-apporteurs liés par un contrat de production annuel tacitement reproductible, soit en s'approvisionnant de productions additionnelles disponibles auprès de maraîchers indépendants ; ces productions devant être conformes à la qualité prescrite par le cahier des charges « Produit » de l'acheteur institutionnel européen.

En cas de surproductions temporaires au regard de la demande réellement exprimée pour l'exportation, les groupes intégrés savent « vendre à des canaux de distribution autres que celui qui constitue leur « corps de métier » : vendre des produits à l'exportation » (Mir et alii, 2009).

La CLEI exerce le métier de prestataire logistique. Comme l'analysait Fassio (2003) dans un autre contexte d'échanges internationaux, le métier de prestataire logistique est « d'assumer... des services permettant à ses clients de satisfaire leurs propres clients ».

« En approvisionnement, sa mission consiste à proposer une offre de service globale permettant à une entreprise cliente de ne plus se préoccuper des transports et acheminements physiques et de leur conditionnement en fonction des attentes spécifiées » par les clauses logistiques d'un cahier des charges « Produits ». C'est cette stratégie que les CLEI ont adoptée pour satisfaire la Grande Distribution Généraliste à dominante alimentaire.

3.2.2 La compétitivité de la CLEPNI

Les CLPNI apparaissent moins performantes que les CLEI. Elles pâtissent notamment avant la cueillette des productions :

- de consommations d'intrants agricoles (sur-stockage des semences, produits de traitement phytosanitaires) plus empiriques que techniquement justifiées à partir des connaissances de la biologie ;
- d'écarts défavorables de production à l'hectare au regard des rendements des groupes intégrés et de leurs producteurs assistés ;
- d'une absence de prévision des demandes réelles des clients à 2 semaines.

Après la cueillette, elles pâtissent notamment :

- de coûts supérieurs de conditionnement et de transport ;
- d'un temps moyen de transit des produits exportés de 5 jours (au lieu de 3 pour les groupes intégrés) entre la région du Sous Massa Drâa et leur destination d'éclatement en France (Perpignan) ;
- de retards plus fréquents de livraison aux lieux de transit.

Cette non performance relative de « leur » chaîne logistique se traduit par des surcoûts liés aux tarifs des prestations de service qu'ils sollicitent, par des produits disponibles à la vente moins frais (donc, moins rémunérateurs car achetés moins chers dans l'UE) et par une insatisfaction de « leurs » clients institutionnels, habitués à exiger plus qu'à subir en fonction de leurs pouvoirs d'achat et de distribution.

Leur non performance relative se traduit par des surcoûts liés aux tarifs des prestations de service qu'elles sollicitent, par des produits disponibles à la vente moins frais (donc, moins rémunérateurs car achetés moins chers dans l'UE) et par une insatisfaction de « leurs » clients institutionnels, habitués à exiger plus qu'à subir en fonction de leurs pouvoirs d'achat et de distribution.

3.3 La coopération : nouvelle forme de la CLE

La mondialisation de l'agriculture exige de plus en plus d'organisation de la part des chaînes et des réseaux agroalimentaires. Si les chaînes et les réseaux de production alimentaire ont pu longtemps être caractérisés par l'autonomie et l'indépendance de leurs acteurs, ils évoluent désormais rapidement vers des systèmes d'information et de communication mondialement interconnectés qui les contraignent à des relations variées et complexes.

Cela influence aussi les façons dont les produits agricoles précoces sont fournis au marché. Les produits alimentaires périssables peuvent de nos jours être expédiés à l'autre bout du monde à des prix assez concurrentiels. L'offre et la demande ne se limitent plus à des Etats ou des régions. Elles sont devenues des processus mondialisés. Les marchés exercent une double pression sur les chaînes agroalimentaires en les obligeant à mieux coordonner les décisions des acheteurs et des vendeurs et à innover en permanence.

Les dirigeants des entreprises agroalimentaires ont pris conscience du fait que la coordination, l'intégration et la gestion réussies des principaux processus commerciaux requièrent des membres de leurs chaînes d'approvisionnement un réel niveau de performance qui rejaillit sur la qualité de leur compétitivité.

D'autre part, les entreprises agroalimentaires sont devenues de plus en plus conscientes qu'elles ne peuvent plus affronter la concurrence en tant qu'entités autonomes de production et / ou de transformation d'un bien alimentaire mais comme appartenant à une structure de distribution dont le champ de compétences vise à apporter les services requis par les consommateurs au-delà de la seule consommation du produit. Aussi, la réelle concurrence aujourd'hui ne se fait non pas entre producteurs mais entre chaînes d'importation ou d'exportation de biens produits en un lieu du monde et consommés en d'autres lieux.

Vu les caractéristiques spécifiques des produits alimentaires, les principes de partenariat entre acteurs de la chaîne logistique ont été bien étudiés ces dernières années. Il est vital que les groupes exportateurs établissent des contrats avec des fournisseurs qui s'engagent à leur garantir des volumes de primeurs de la bonne variété, de bonne qualité, au bon endroit et peut-être surtout au bon moment.

Ces dernières années, de nombreux projets sur la collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement ont été réalisés par des laboratoires de recherche notamment le

laboratoire de français et hollandais⁷, pour analyser comment les sociétés pouvaient utiliser les processus liés aux fournisseurs et à la clientèle mais aussi comment l'information, les technologies et leurs capacités pouvaient accroître les avantages compétitifs.

Mais de nombreuses améliorations ont aussi été réalisées à l'interface entre les fabricants des produits agroalimentaires et les fournisseurs et/ou les tierces parties. Ces dernières années, les fabricants ou producteurs ont été encouragés à se centrer sur les activités commerciales principales, conduisant à la sous-traitance des activités moins importantes comme le transport et la centralisation des activités de fabrication.

Les expériences pratiques peuvent être catégorisées dans les domaines suivants (Figure N°8) :

- Planification et reconstitution en collaboration : les revendeurs et fabricants travaillent ensemble pour évaluer la demande des consommateurs et pour déterminer la meilleure gestion de production et approche de reconstitution pour répondre à cette demande des consommateurs ;
- Production en collaboration: les fabricants et fournisseurs travaillent ensemble pour harmoniser l'approvisionnement en matières premières et la production de produits finis de manière à minimiser les stocks dans la chaîne d'approvisionnement et maximiser la réactivité;
- Programmation logistique en collaboration : coordonner le transport et l'entreposage entre les différentes parties impliquées y compris les chargeurs, les fournisseurs de services logistiques, les transporteurs et les bénéficiaires.

Une précondition pour la coordination de la chaîne d'approvisionnement est la mise en place de connectivité et de transparence, c'est-à-dire le fait d'interconnecter les systèmes

⁷ Les différentes études réalisées par Trienekens *et al.* (2005) et Ruben *et al.* (2006) qui présentent une vue globale en matière de la collaboration entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement sont :

Cas 1: Comment un exportateur de fruits et légumes grimpe l'échelle d'intégration

Cas 2: Point de découplage d'un client dans le cas d'un aviculteur

Cas 3: La chaîne d'approvisionnement du porc en Chine

Cas 4: La chaîne d'approvisionnement des légumes frais de première qualité en Thaïlande

Cas 5: La chaîne d'approvisionnement des haricots en Amérique centrale

Cas 6: Gestion de la qualité dans la chaîne d'approvisionnement laitière au Brésil

Cas 7: Le projet en faveur des produits frais thaïlandais

d'information des partenaires successifs dans la chaîne d'approvisionnement et d'échanger l'information à travers cette infrastructure.

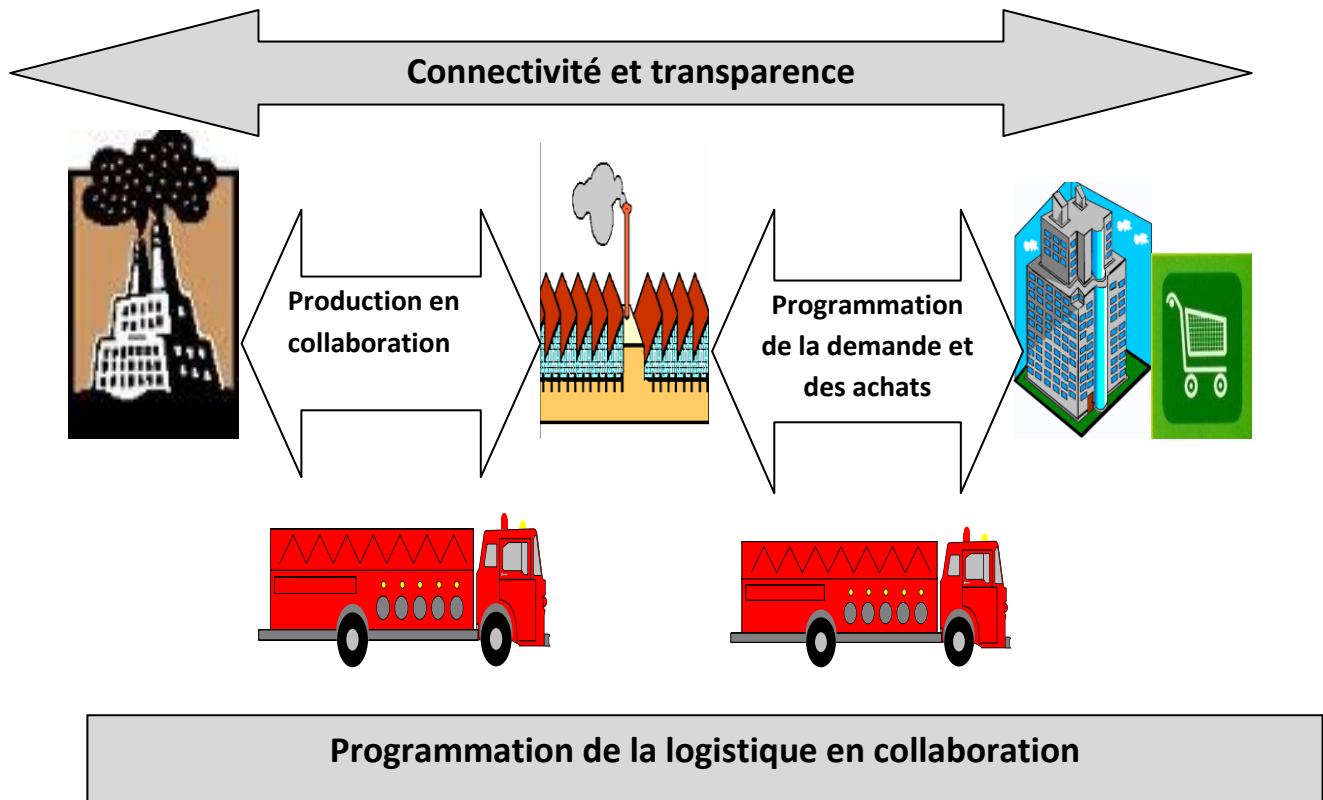


Figure N°8 : Domaines de collaboration dans la CL
Source : Barratt et Oliveira, 2001

A l'issue des différentes études ayant été réalisées dans le domaine de la gestion de la chaîne logistique, nous devons reconnaître que les différentes entreprises ont actuellement établi une gestion en faveur de l'intégration nécessaire à une gestion de la chaîne d'approvisionnement efficace.

4. Problématique et hypothèses de la recherche

Comme il a été dit ci-dessus, notre problématique porte sur la faiblesse de la chaîne logistique d'exportation des primeurs de la région Souss Massa Draa. Il s'agit d'analyser les performances des chaînes logistiques à travers deux types de chaînes particulières : CLE et CLEI pour comprendre leurs faiblesses et leurs forces et proposer des solutions pour améliorer leurs performances. Dans cette perspective, notre travail vise à apporter des outils méthodologiques et des pratiques d'aide à la configuration des chaînes logistiques et les voies d'amélioration de leur performance.

Notre analyse à partir d'une recherche bibliographique académique ayant pour objet d'identifier les voies possibles d'amélioration de la compétitivité des Chaines Logistiques d'Exportation des primeurs de la région Souss Massa Drâa, nous a permis d'identifier deux hypothèses de recherche qui feront l'objet de validation du présent travail.

Il s'agit notamment de :

- Vérifier l'impact positif de l'intégration collaborative entre les acteurs de la CLE des primeurs de la région Souss Massa Drâa (acheminement des produits plus rapides entre leurs lieux de production et de destination finale, meilleure conservation du produit : qualité gustative du fruit mieux préservée, fermeté, aspect visuel irréprochable...). (hypothèse N°1)
- identifier le facteur « échange d'informations » entre acteurs collaboratifs de la CLE des primeurs de la région Souss Massa Drâa à partir d'un système d'information permettant le partage de l'information pertinente à l'exécution des multiples activités que toute opération d'exportation suppose, comme facteur clé de succès, de compétitivité pour que les produits exportés satisfassent les attentes des clients de la chaîne et pérenniser ainsi l'activité économique d'exportation de produits agricoles de la région du Souss Massa Drâa. (Hypothèse N°2). Créer un système d'information auquel peut avoir accès tous les acteurs d'une CLE nous semble à l'avenir un facteur de compétitivité clé pour ces structures à la recherche d'une performance économique réelle et durable.

Dans cette thèse, nous nous proposons donc de vérifier qu'il est déterminant pour satisfaire la demande des clients pour ces produits, d'organiser à partir de processus structurants un réseau collaboratif de multiples acteurs pour produire et distribuer ces produits vers les marchés de l'UE .

Dans chaque réseau pour satisfaire les clients, il est aussi très important de partager avec sélectivité l'information et de communiquer en temps réel car l'échange d'informations de qualité permet aux multiples acteurs de planifier leurs activités propres sur un espace temporel de l'ordre d'un trimestre et aussi d'être agiles dans des séquences temporelles courtes, de deux à une semaine.

Notre démarche pour la validation des deux hypothèses précitées consiste, dans un premier temps à modéliser les relations et les pratiques que les différents acteurs de ces Chaînes Logistiques CLE nouent et font évoluer afin de satisfaire leurs clients.

L'observation puis la compréhension des organisations existantes nous a permis d'évaluer que des CL sont plus compétitives, que d'autres au vu des attentes de leurs clients. L'ambition de cette thèse, est de modéliser une organisation efficace et de préconiser sa reproduction adaptée par les organisations exportatrices existantes qui contribuent au développement économique et social de cette région.

Notre raisonnement est donc de type inductif du fait qu'il s'étaye sur l'observation de faits particuliers et plus particulièrement qu'il se donne pour objectif d'identifier les bonnes structures (intégrées, collaboratives...) et les bonnes pratiques.

Pour collecter l'information de terrain, de nombreux entretiens de style semi-directif avec l'aide de guides d'entretien aux questions ouvertes et différents selon les métiers des personnes interrogées, ont été réalisés auprès de différents acteurs de ces CLE.

Nos premières analyses nous permettent d'évaluer ces organisations comme plus ou moins intégrées au vu de la nature et du nombre de relations que certains acteurs entretiennent avec les autres acteurs dont ils coordonnent les activités. Par ailleurs, on s'est immergée dans le quotidien de ces CL et de leur gestion en effectuant des stages dont certains n'ont été que de l'observation alors que d'autres s'apparentaient plus à une recherche-action avec pour objectif de contribuer à faire agir à l'avenir l'organisation un peu différemment qu'aujourd'hui. Au cours de ces stages, des ressources documentaires ont enrichi notre observation. Les contenus des différents discours ont aussi fait l'objet d'analyses. Il a fallu retranscrire, parfois vérifier, classer et analyser cette somme d'informations.

Aux différents stades de cette recherche, nous avons mobilisé les deux modèles économiques produits par les sciences de gestion pour identifier les facteurs de compétitivité des CLE, notamment le modèle stratégique de M Porter complété par le modèle Ressource Based View (RBV)

Chapitre 2 : Modèles économiques de performance des chaînes logistiques

Dans ce chapitre nous nous appuyerons sur les travaux existant pour mettre en exergue les déterminants de la compétitivité des entreprises dans le commerce international. A travers une revue de la littérature, nous dégagerons deux propositions de recherche que nous soumettrons à l'épreuve des faits.

Ce chapitre comporte trois points. Dans le premier point, nous aborderons le paradigme Structure -*Conduct*-Performance (SCP) (Aulakh, Kotabe et Teegen, 2000; Cui, Griffith et Cavusgil, 2005; Shoham, 1999).

Le deuxième point traite la théorie des ressources (Resources-Based View : RBV) (Neil A. Morgan, Zou, Vorhies et Katsikeas, 2003; Piercy, Kaleka et Katsikeas, 1998) pour appréhender les déterminants de la performance export et l'intensité compétitive des firmes. Le troisième point explicite le champ d'application des deux paradigmes SCP et la RBV pour l'étude de la compétitivité des chaînes logistiques d'exportation des primeurs.

En effet selon le paradigme SCP, la performance de la firme repose sur deux éléments fondamentaux :

(i) Les caractéristiques de la structure du marché de la firme déterminent l'intensité de la compétitivité à laquelle la firme fait face. Cette compétitivité s'apprécie comme étant la capacité des firmes concurrentes à réagir face aux actions entreprises par la firme exportatrice (Joaworski & Kohli, 1993 ; Porter, 1980).

(ii) Le deuxième élément a trait à la capacité de la firme à asseoir et à maintenir une position avantageuse par la mise en œuvre efficiente et effective de la stratégie compétitive qu'elle a développée (Porter, 1980, 1985 ; Scherer & Ross, 1990).

A l'opposé, la théorie des ressources estime que les ressources constituent l'élément central dans la compréhension de la performance export de la firme (Amit & Shoemaker, 1993 ; Peteraf, 1993).

Nous verrons par la suite que ces deux approches rivales se complètent pour l'étude de la compétitivité de la chaîne logistique. Ces chercheurs sont parvenus à la conclusion

que d'une part, « l'intensité compétitive à l'export affecte directement l'avantage concurrentiel et les performances réalisées et influe sur les possibilités de la firme à décliner sa stratégie compétitive » et que d'autre part, la performance export « doit être soutenue, de façon constante, par le réinvestissement, la création d'actifs et la prise en compte des facteurs qui favorisent le développement des ressources et des compétences distinctives ».

L'approche basée sur les ressources (Resource Based View) a été formalisée pour pallier les insuffisances du paradigme SCP (Structure-Conduite-Performance). En effet, celui-ci explique la performance de l'entreprise d'abord par la structure de la concurrence c'est-à-dire le nombre de concurrents et l'intensité de cette concurrence.

Porter va appliquer les « postulats » de ce paradigme à la stratégie d'entreprise et ainsi formaliser les cinq forces dont la maîtrise conditionne la performance de l'entreprise (le pouvoir de négociation des clients ; la menace d'entrants potentiels ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des produits de substitution; l'intensité de la concurrence intra sectorielle). Les années passant, Porter va appeler à l'ouverture partielle de la boîte noire organisationnelle en définissant des canevas de management de la firme (domination par les coûts, différenciation et focalisation).

Dès lors, Porter prend acte que la performance de la firme ne saurait s'expliquer par la seule structure de la concurrence. Des études tendent même à conforter cet état de fait : si les structures de marché peuvent expliquer la variation des performances des firmes, elles ne l'expliquent que très partiellement (6 à 30% selon Mauri et Michaels, 1998 ; McGahan 1999).

Une grande partie des variations est donc à chercher à l'intérieur de la firme. Enfin, le dernier point développe un modèle conceptuel intégrant les deux approches, SCP et RBV, pour expliquer les avantages concurrentiels des exportateurs de primeurs de la région à destination de l'Union Européenne.

1. Le modèle de performance selon PORTER

1.1 Le paradigme S.C.P

Issu de l'économie industrielle et développé par Mason (1939) puis par Bain (1956, 1959), le paradigme structure-conduite-performance lie le contexte des firmes, c'est-à-dire la structure de marché à la performance de celles-ci. Le modèle suppose que la structure de l'industrie (nombre de vendeurs et d'acheteurs, différenciation des produits, barrières à l'entrée, structure des coûts fixes et variables) détermine les comportements de la firme ; par exemple, pour la fixation du prix, la manière de communiquer et de distribuer. En retour, ces comportements conditionnent la performance économique de la firme (Scherer, 1980; Tirole, 1988) (figure N°9).

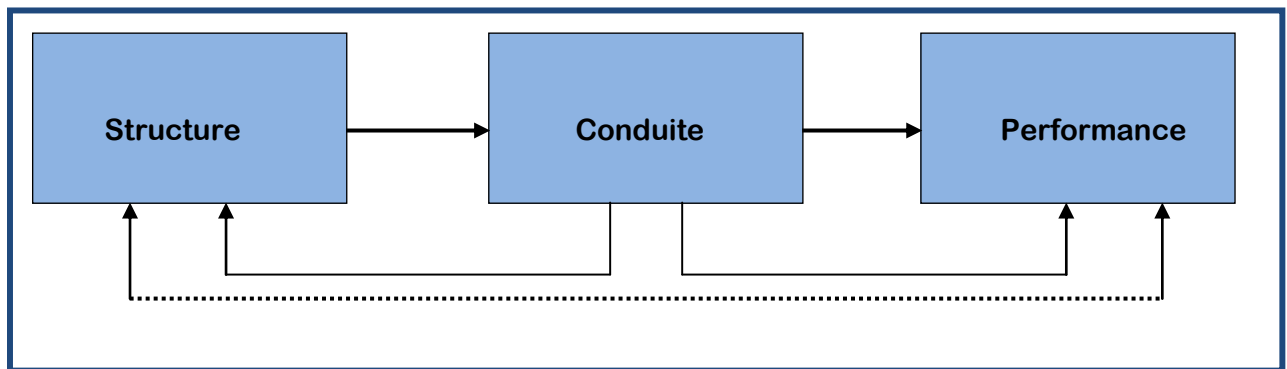


Figure N°9 : Le paradigme SCP
Source : DUPUY Y. et alii., 1988.

Pour ce paradigme, la performance de l'entreprise s'explique d'abord par la structure de marché, notamment le nombre de concurrents et l'intensité de cette concurrence. Selon cette approche, « une entreprise performante est celle qui arrive à réaliser un bon positionnement sur des marchés de produits et qui s'y maintient par différentes barrières à l'entrée (Caves, Porter 1977). Par conséquent comme l'exprime Ngobo (2001), « Même si les entreprises peuvent être différentes, les facteurs sectoriels ou du marché dans lequel elles évoluent, peuvent affecter le niveau moyen de leur rentabilité».

Se concentrant sur l'impact de l'environnement (la structure de l'industrie) et plus particulièrement sur la position de l'avantage concurrentiel de la firme au sein de l'industrie l'approche SCP prend très peu en compte l'influence des caractéristiques internes de la firme pour appréhender la nature de son avantage concurrentiel (Porter, 1990).

En effet, l'approche SCP se construit à partir de deux hypothèses de base :

- Elle suppose que les firmes sont identiques dans un secteur donné au niveau des ressources qu'elles contrôlent et des stratégies qu'elles poursuivent (Porter, 1981; R. P. Rumelt, 1984; Scherer, 1980) ;
- L'approche SCP suppose que l'inégalité des ressources entre firmes dans un secteur donné disparaît à long terme du fait de leur forte mobilité (c'est-à-dire qu'elles peuvent être imitées ou achetées par les autres firmes sur le marché des facteurs de production) (Hirshliefer, 1980).

Aussi selon l'approche SCP (Aulakh, Kotabe et Teegen, 2000; Cui, Griffith et Cavusgil, 2005; Shoham, 1999), les choix stratégiques de la firme sont fortement influencés par l'environnement. Aussi, ils font l'impasse sur la disponibilité des ressources de la firme. De ce fait, les firmes tombent fréquemment dans le piège de la « diversification » en tenant insuffisamment compte de leurs propres capacités à aborder de nouveaux marchés.

Bien qu'il soit délicat de réduire une école à un seul auteur, les apports de Porter (1980, 1982) ont particulièrement dynamisé le paradigme SCP en attirant l'attention sur l'analyse de la concurrence et du secteur d'activité et sur le contenu de la stratégie (Soulie, 1992 ; Marchesnay, 2002) ; notamment, en dressant un pont entre l'économie industrielle et le management stratégique. Ainsi, l'analyse de Porter (1980) va considérablement élargir la notion d'environnement.

1.2 L'apport de M. Porter

A partir des années 1980, de nouvelles perspectives sont proposées par Porter dans sa théorie des avantages concurrentiels. Bien que cette théorie soit également basée sur l'organisation industrielle, principalement à partir du modèle de Bain (1948; 1950; 1951; 1954), elle se distingue des autres paradigmes existants sur trois aspects (Spanos et Lioukas, 2001) :

- Au niveau du management stratégique, Porter se concentre sur la firme et non sur l'industrie.

- S'agissant de la structure de l'industrie, Porter accepte tout d'abord la théorie de « IO » traditionnelle (Bain, 1968) pour laquelle la structure de l'industrie n'est ni exogène ni stable. En revanche, dans ses travaux plus récents, Porter (1991), considère que l'environnement du marché est en partie exogène et en partie influencé par les actions de la firme. Cette notion est similaire à celle de la « situation de choix » développée par Hrebiniak et Joyce (1985) ou celle des « choix stratégiques » (Child, 1972).
- Même si la structure de l'industrie occupe encore un rôle central pour expliquer la performance de la firme dans les théories de Porter, ce dernier se concentre sur le rôle des activités de la firme afin de développer une théorie dynamique de la stratégie (Porter, 1991).

Les travaux de Porter proposent une description de la chaîne de valeur. Elle constitue une approche pertinente de la chaîne logistique se focalisant sur la valeur ajoutée apportée par les différentes activités. Porter a aussi étendu le champ d'analyse de la concurrence des concurrents directs aux différentes forces menaçant la situation concurrentielles de l'entreprise (les cinq forces concurrentielles).

1.2.1 La chaîne de valeur

L'avantage concurrentiel ne peut pas être appréhendé en considérant l'entreprise comme un ensemble. Il naît des activités nombreuses que mène une entreprise pour concevoir, produire, vendre et distribuer ses produits.

Ces activités stratégiquement importantes constituent un découpage de la chaîne de valeur de l'entreprise. Elles permettent de comprendre le mécanisme des coûts et les sources existantes et potentielles de différenciation. Aussi, une entreprise doit se doter d'un avantage concurrentiel en exécutant ses activités stratégiques à moindre coût ou plus efficacement que ses concurrents.

Les activités de la chaîne de valeur (Figure N°10) peuvent être organisées selon deux types : les activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, et services après vente) et les activités de soutien (infrastructures, gestion des ressources humaines, développement technologique et

approvisionnement). Ces activités sont des fonctions « horizontales ». Elles chevauchent les fonctions traditionnelles, « verticales » de l'entreprise.

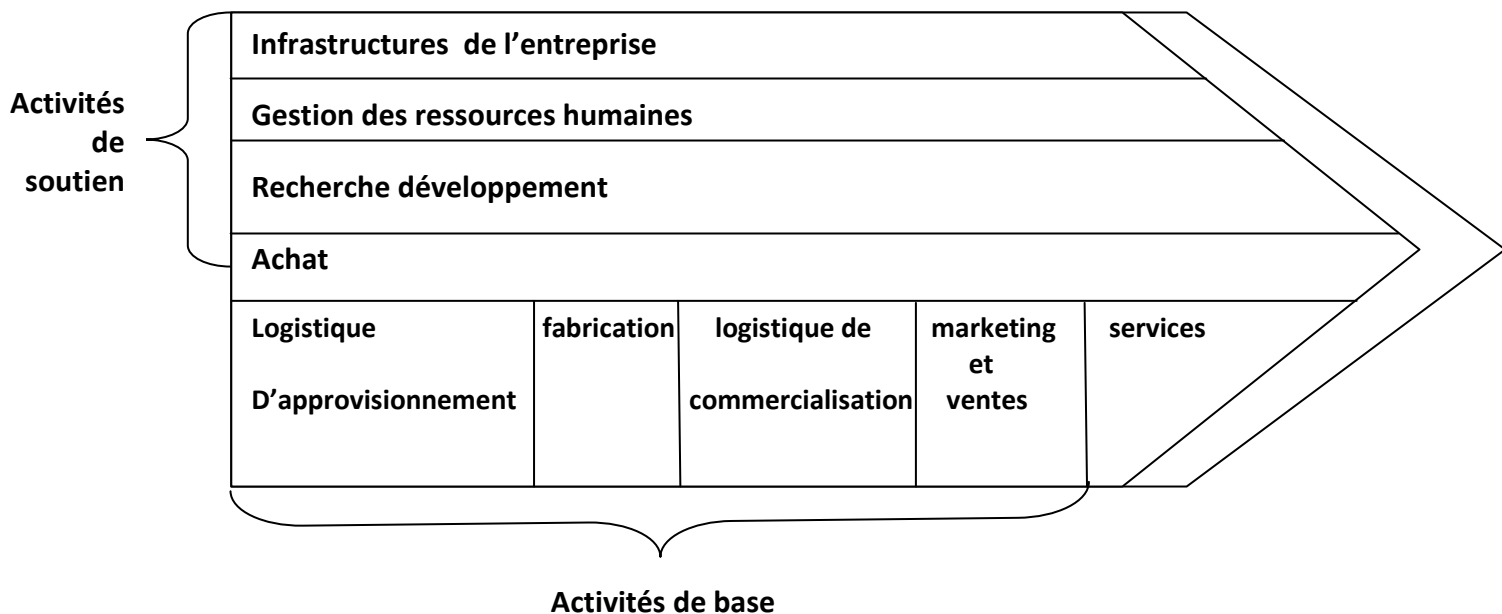


Figure N° 10: la chaîne de la valeur de M.Porter
Source : adapté de M.E. Porter, L'avantage concurrentiel, InterEditions, 1986.
(Johnson, et al., 2005)

Au-delà de l'identification des activités clefs, Porter accorde une importance particulière aux efforts de coordination entre les différentes activités au sein de l'entreprise par l'intégration des processus intra-organisationnels interconnectés où chaque activité ajoute une valeur au produit et / ou service fourni par l'entreprise. Cette logique trouve pleinement sa place dans un contexte d'analyse de la chaîne logistique linéaire.

L'analyse de la chaîne logistique comprend l'étude des :

- 1) activités de la chaîne de valeur ;
- 2) liaisons au sein de la chaîne de valeur ;
- 3) liaisons verticales entre la chaîne de valeur de la firme et les chaînes des fournisseurs, des circuits de distribution et des clients (Porter, 1991).

l'arrivée du concept de la chaîne logistique a provoqué « une prise de conscience non seulement des relations entre la logistique et les autres activités dans la chaîne de valeur, mais aussi cette évidence que l'entreprise doit aller au-delà de sa propre chaîne

de valeur et prendre en compte celle de ses fournisseurs, distributeurs, clients, afin d'augmenter la valeur au niveau de l'offre produite, de la demande perçue et de l'interface entre l'offre et la demande. La chaîne de valeur s'organise dans l'entreprise et dans ses relations avec ses partenaires. Dans cette vision de la chaîne de valeur, la création de valeur globale est supérieure à celle produite dans les chaînes de valeur indépendantes.

1.2.2 Position sur le marché : Source de performance

Porter considère que la rentabilité d'une firme est déterminée par l'attrait du secteur. Selon Porter, tout secteur est principalement déterminé par cinq forces : l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants (figure N°14). Ces cinq forces déterminent la rentabilité de la firme de tout secteur parce qu'elles influencent les prix, les coûts et les investissements, c'est-à-dire les constituants de la rentabilité de l'investissement.

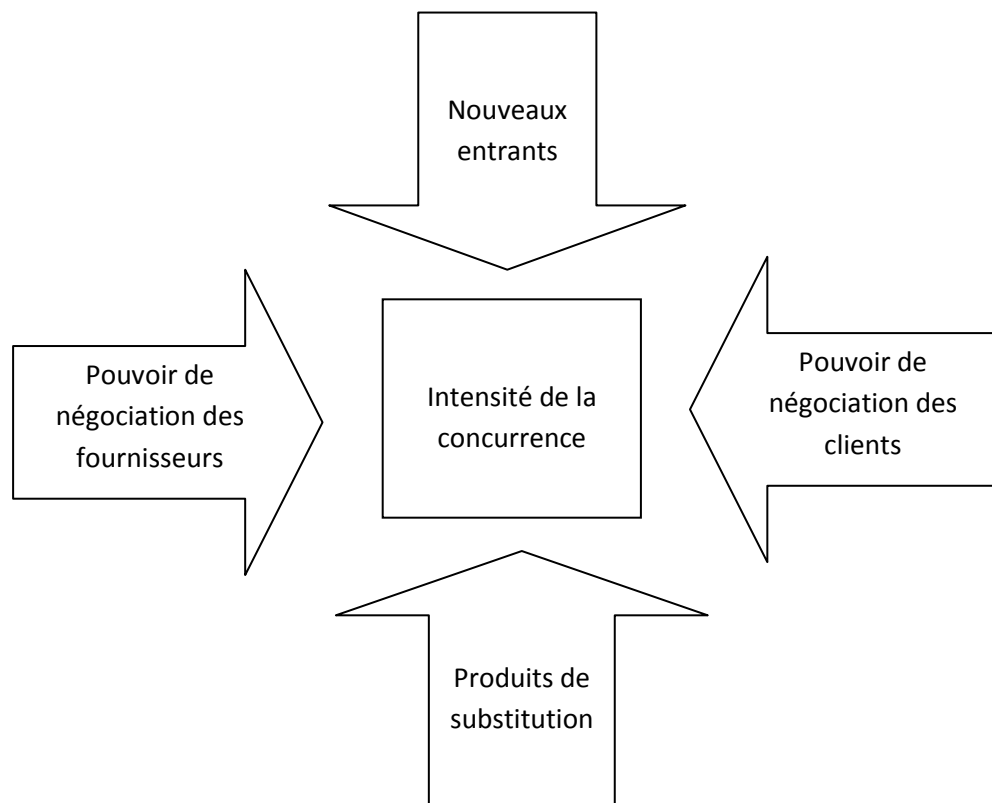


Figure N° 11: les cinq forces concurrentielles selon M.Porter
Source : «L'avantage concurrentiel », (Porter, 1986; 1992) (5e édition, traduit de l'américain par Philippe de Lavergne)

L'intensité de ces forces varie d'un secteur à l'autre. Elle peut changer à mesure qu'un secteur évolue. Il en résulte que les secteurs ne sont pas tous identiques du point de vue de leur rentabilité intrinsèque. Dans les secteurs où les cinq forces sont favorables, de nombreux concurrents peuvent obtenir des rendements intéressants. A l'inverse, dans les secteurs où la pression exercée par une ou plusieurs de ces forces est intense, quelques firmes seulement parviennent à des rendements intéressants en dépit des efforts de leurs dirigeants.

Par ailleurs, l'intensité de chacune des cinq forces dépend de la structure du secteur, c'est-à-dire de ses caractéristiques techniques et économiques propres. La structure d'un secteur est relativement stable mais elle peut changer à mesure que le secteur évolue. Un changement structurel modifie l'intensité globale et relative des forces de la concurrence. Il peut donc avoir une influence positive ou négative sur la rentabilité du secteur et, de cette façon, il influence la stratégie choisie par la firme et sa performance (Porter, 1985).

Nous présentons quelques déterminants explicités par M.E. Porter dans l'ouvrage intitulé « l'Avantage Concurrentiel ». L'intensité de la rivalité entre entreprises détermine le niveau de profit dans un secteur donné. Plus cette rivalité est forte, plus le niveau de profit est modeste. Nous retrouvons la relation que Bain a établie entre le niveau de concentration d'un marché et le niveau de profit. L'intensité dépend notamment de la croissance du secteur, des différences dans les produits, de l'image de marque, des obstacles à la sortie.

Concernant la menace de nouveaux entrants, elle est due notamment aux obstacles à l'entrée avec des économies d'échelle, l'image de marque, les besoins en capitaux, l'accès aux circuits de distribution, l'avantage absolu par les coûts et la politique gouvernementale.

Cette menace agit sur la concurrence dans la mesure où de nouveaux entrants risquent de faire chuter le prix de vente ou d'augmenter le coût de production ou encore de freiner la croissance des entreprises déjà installées. La menace de ces nouveaux entrants dépend largement des barrières à l'entrée dans l'industrie ou de la capacité des entreprises installées de réaliser des économies d'échelle.

Pour la menace des produits de substitution, nous retenons le niveau des produits relatifs des produits de substitution et la propension des clients à acheter des produits de substitution. La menace des produits de substitution réduit aussi la marge de manœuvre des entreprises installées et, par conséquent, elle accroît l'intensité concurrentielle.

S'agissant du pouvoir de négociation des fournisseurs, on retrouve : la concentration des fournisseurs, l'importance de la quantité pour le fournisseur et la présence de moyens de production de remplacement. Le pouvoir de négociation des fournisseurs peut affecter les résultats des entreprises clientes en leur vendant plus cher ou en leur imposant des conditions de vente moins favorables. On peut classer parmi ces fournisseurs les organisations de salariés. On retrouve ainsi l'une des composantes des conditions d'offre de Scherer (conditions syndicales).

Pour ce qui est du pouvoir de négociation des clients, il s'agit par exemple de la concentration des clients, des quantités achetées, de l'information des clients, des produits de remplacement, ou encore de la sensibilité au prix avec l'élasticité-prix, de l'image de marque et du rapport qualité/performances. Le pouvoir de négociation des clients, des consommateurs éventuellement organisés en groupes de pression sont des éléments qui peuvent aussi réduire les marges de manœuvre d'une entreprise.

En somme, l'apport de Porter peut être considéré comme une synthèse des différents apports de l'économie industrielle. Dans le paragraphe suivant, cet apport doit nous servir de cadre théorique pour démontrer la possibilité d'une politique stratégique à l'intérieur d'une filière.

2. Le modèle de performance Ressource Based View (RBV)

La théorie des ressources part du postulat selon lequel une firme ne peut avoir et maintenir une position dominante sur ses concurrents sans une organisation interne de qualité qui s'appuie sur ses ressources et ses compétences. Celles-ci sont susceptibles de créer une valeur ajoutée pour les consommateurs du marché cible⁸.

⁸ L'approche basée sur les ressources fut introduite et théorisée pour expliquer la performance des entreprises. Initialement mise en exergue par Wernerfelt (1984), l'approche basée sur les ressources, selon de nombreux auteurs s'est intensément nourrie des travaux de Penrose (1959), de Selznick (1957)

2.1 L'apport du modèle RBV

La présente partie permet de définir les compétences et les ressources en se basant sur le modèle RBV, de caractériser les compétences clés, et de classer les compétences de la chaîne logistique

2.1.1. Définition de ressources

Les ressources peuvent être définies comme des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Elles peuvent être classées en utilisant la typologie proposée par St-Amant et Renard (2004).

Cette typologie distingue :

- Les ressources physiques : elles sont composées des bâtiments, des bureaux et des matières premières ;
- Les ressources financières : ce sont les « moyens financiers disponibles à l'organisation pour assurer ses activités quotidiennes de même que ses projets de développement » ;
- Les ressources technologiques : il s'agit « d'artefacts techniques tels que des instruments, des outils, des machines qui sont utilisés pour réaliser les activités productives au sein de l'organisation, mais aussi les procédés, brevets, méthodes qui s'y rapportent. Les technologies de l'information et de la communication sont une sous-catégorie des ressources technologiques » ;
- Les ressources organisationnelles : ce sont les « éléments de design tels que la structure de l'organisation, son mode d'organisation du travail, de coordination, mais aussi des éléments de la dynamique sociale tels que la culture, le pouvoir, les relations de travail, etc ».

R.M. Grant (1991) ajoute à cette liste une classe, la réputation. Aussi, il accentue le rôle des ressources intangibles. Pour H. Itami (1987), ce dernier type de ressources, qu'il

mais aussi de Demsetz (1958). Des auteurs comme Conner (1991) remontent aux écrits de Barnard (1938) pour expliquer le développement de courant.

appelle "actif invisible", est essentiel pour l'entreprise. Une marque ou de l'information accumulée sur les clients sont, par exemple, inestimables dans la constitution d'un pouvoir concurrentiel.

Pourtant parmi les nombreuses classifications et typologies proposées par la littérature, certaines ressources semblent davantage susceptibles que d'autres de conduire à l'avantage concurrentiel. Il s'agit des ressources stratégiques. L'idée selon laquelle les ressources peuvent être sources d'avantages concurrentiels n'est pas nouvelle. En effet, Ricardo (1817) avait déjà constaté que les terres cultivables dans un pays donné assuraient des rendements différents en raison de l'hétérogénéité de ressources telles que la fertilité naturelle des champs et leur éloignement des marchés.

La croissance de la population rendant nécessaire une augmentation de la production, des terres de moindre qualité ou de plus en plus éloignées doivent être mises en culture ; ces réalités entraînent une augmentation du coût unitaire de production des produits agricoles. Il en résulte une situation de coûts différenciés selon les terres d'où proviennent les blés. A prix de vente égal, les agriculteurs bénéficiant du coût de production le plus faible obtiennent une rente supérieure aux autres. L'importance de la rente dépend donc de la capacité des agriculteurs à se procurer les champs les plus fertiles et les mieux situés.

2.1.2 Des ressources aux compétences clés

Il existe ensuite une hiérarchie entre les ressources et les compétences. On considère généralement que plusieurs ressources peuvent se combiner pour constituer une compétence. Ce processus de "combinaison de ressources" est alors souvent décrit comme une forme d'apprentissage organisationnel. Ainsi, pour R.M. Grant (1991), les ressources stratégiques prises de façon isolées, constituent rarement des forces productives génératrices de valeur. En fait, créer une compétence nécessite un assemblage de ressources mais implique également un apprentissage, qui va se faire au travers de la répétition et de l'expérience.

Chaque firme possède plusieurs compétences qui lui permettent de réaliser ses activités de base. Parmi ces compétences, seules les compétences-clés peuvent soutenir la

position durable de l'avantage concurrentiel. C'est pourquoi la distinction entre compétences et compétences-clés devient une question de recherche importante.

2.1.3 Les caractéristiques des compétences clés

Selon les travaux de Day et Wensley (1988) et de Day (1994), deux caractéristiques permettent de qualifier les compétences-clés :

- Elles permettent à la firme d'apporter aux consommateurs une valeur perçue plus efficiente et efficace.
- Elles permettent à la firme de se distinguer de ses concurrents directs ou potentiels.

Ces deux hypothèses impliquent que les compétences-clés satisfassent aux critères suivants : (a) elles ont de la valeur ; (b) elles sont rares ; (c) elles sont non imitables et (d) elles sont non-substituables (Hitt et Ireland, 1985 ; Hofer et Schendel, 1978 ; Snow et Hrebiniak, 1980 ; Spender, 1993 ; D. J. Teece, et al., 1997).

a- Valeur des compétences-clés

Toute firme qui cherche à construire un avantage concurrentiel doit impérativement répondre aux attentes de ses clients et de ses principales parties prenantes (fournisseurs, actionnaires, prestataires de service, pouvoirs publics...). La première caractéristique des compétences-clés est liée à leur capacité à créer une valeur perçue par les consommateurs et par les principales parties prenantes de la firme (J. Barney, 1991; George S Day, 1994; George S. Day et Wensley, 1988; Johnson, et al., 2005).

Cependant, pour comprendre le passage des compétences-clés aux valeurs perçues par les consommateurs et les principales parties prenantes, trois points doivent être soulignés :

- Les managers sont parfois tentés d'affirmer que certaines compétences-clés de leur firme présentent une valeur, du simple fait qu'elles sont sans équivalent chez la concurrence. C'est une erreur. En fait, la détention des compétences différentes de celles des concurrents ne procure en soi aucun avantage concurrentiel. Il est inutile de posséder des compétences sans valeur aux yeux des clients. Pour être réellement qualifiée de stratégique, une compétence doit correspondre à ce que les consommateurs valorisent en termes de produits ou de services (Johnson, et al., 2005).

- Les consommateurs ne perçoivent pas, ou ne s'intéressent pas, à la manière dont la firme produit les valeurs qu'ils reçoivent. En effet, les valeurs perçues par les consommateurs sont jugées uniquement en fonction des produits et des services finaux offerts par la firme. L'une des tâches critiques du management est de décider quelles compétences doivent être mises en avant ; ces compétences sont orientées par les attentes des clients en termes de critères de choix et de bénéfices recherchés.
- La création de valeur pour les consommateurs peut sembler un point évident, mais dans la pratique on le néglige trop souvent pour se préoccuper avant tout d'efficience opérationnelle, de réduction des coûts ou de rentabilité pour les actionnaires (Johnson, et al., 2005). En effet, la firme en tant que membre d'un réseau économique et social, doit créer de la valeur pour les autres parties prenantes. C'est la base même du maintien d'une relation de collaboration à long terme.

b- Rareté des compétences-clés

L'approche RBV affirme que les compétences-clés créatrices de valeur et d'avantages concurrentiels sont rares (J. Barney, 1991; Peteraf, 1993). En effet, pour être à l'origine d'un avantage concurrentiel, une capacité stratégique doit être rare, voire sans équivalent chez la concurrence. Cette rareté peut prendre la forme tant de ressources uniques que de compétences-clés. Bien sûr, il est difficile de trouver une ressource de la firme qui soit absolument unique parmi ses concurrents directs ou potentiels.

De plus, maintenir des ressources uniques est aussi coûteux que difficile pour une firme (Johnson, et al., 2005). Toutes les ressources doivent affronter une phase d'« érosion ». Comme c'est le cas d'une usine ou d'un équipement, les stocks de ressources « déclinent » par manque de maintenance et d'actualisation.

Par exemples, les savoir-faire en R&D se déprécient au cours du temps en raison de leur obsolescence technologique. La notoriété de la marque s'érode avec les changements démographiques (les consommateurs existants quittent le marché pendant que de nouveaux consommateurs y entrent) (Dierickx et Cool, 1989).

L'avantage concurrentiel repose sur des compétences rares pour deux raisons :

- Les compétences résident dans les activités fonctionnelles et les processus de la firme. Les compétences-clés sont le résultat de l'ensemble des routines et ressources associées qu'intègre la culture d'entreprise.
- Les compétences rares sont évidemment confrontées au problème de l'« érosion ».

Grâce à l'apprentissage organisationnel, les compétences dans les activités de la firme sont plus dynamiques que les ressources. Il en résulte qu'un réinvestissement permanent sur les compétences est nécessaire. Si la rareté des compétences-clés peut contribuer à l'avantage concurrentiel, elle risque cependant de déboucher sur de dangereuses dérives.

Au cours du temps, notamment lorsqu'elles ont effectivement contribué au succès de la firme, les compétences rares peuvent se transformer en rigidités ou facteurs de blocage (Leonard-Barton, 1992). Les managers, convaincus de l'importance stratégique de ces compétences rares, rassurés par le fait qu'elles sous-tendent la performance et le succès, peuvent être parfois tentés de les considérer comme des qualités indéfectibles, au point de surestimer leur intérêt réel pour les clients et de refuser d'admettre leur obsolescence (Johnson, et al., 2005).

c-Non- imitabilité des compétences-clés

Il n'est pas difficile de comprendre que les compétences distinctives peuvent devenir des sources d'avantage concurrentiel. Cependant, cet avantage est fragile parce qu'il existe à condition que les autres firmes ne possèdent pas ces compétences, ni ne puissent les acquérir. Selon la terminologie développée par Lippman et Rumelt (1982) et Barney (1986a; 1986b), cette condition suppose que les compétences rares possédées par une firme ne soient pas imitées par les autres firmes, phénomène illustré par le concept de « l'ambiguïté causale ».

En fait, Porter (1985) a déjà suggéré que l'avantage concurrentiel est durable quand il s'oppose à l'érosion face aux comportements des concurrents du fait des barrières qui rendent l'imitation difficile. De plus, les barrières à l'imitation les plus efficaces sont construites quand les concurrents ne comprennent pas les compétences sur lesquelles

l'avantage est réellement fondé. Lippman et Rumelt (1982) déclarent que « l'ambiguïté quant aux facteurs responsables d'une performance supérieure (ou inférieure) joue comme un puissant blocage à l'imitation ».

Cette remarque définit l'ambiguïté causale : à savoir « une ambiguïté fondamentale sur la nature des connexions causales entre actions et résultats ». Autrement dit, ce concept décrit l'incapacité à distinguer ce qui est cause du succès de ce qui en est la conséquence (Johnson, et al., 2005). La littérature existante suggère que trois caractéristiques des compétences-clés peuvent stimuler l'ambiguïté causale ainsi que la source de l'avantage concurrentiel : leur caractère tacite ; leur complexité et leur spécificité.

Caractère tacite de l'ambiguïté causale

Les travaux de Polanyi (1967), considèrent que les compétences-clés à la base du savoir-faire intègrent les connaissances tacites. Ces compétences-clés basées sur le « learning by doing » sont accumulées via l'expérience et affinées par les pratiques. Justement en raison de cette indissociabilité entre les compétences-clés et les connaissances tacites de l'organisation, le propriétaire de ces compétences-clés ou firme n'a pas la capacité de coder les règles de décision et les protocoles qui sous tendent la performance.

Ainsi, le caractère tacite produit l'ambiguïté par la non conscience des activités de la firme. De ce fait, la relation causale entre les actions et les résultats de la firme reste moins qu'évidente et n'est pas intelligible par ses concurrents.

Complexité de l'ambiguïté causale

Il est peu probable que les compétences-clés de la firme reposent sur un seul élément clairement discernable. Elles résultent plutôt de la combinaison de nombreuses technologies, routines organisationnelles et expériences individuelles et / ou organisationnelles. La complexité de l'identification des compétences de la firme tient au fait que peu d'individus en ont une connaissance suffisamment large et profonde pour permettre une vue d'ensemble (R. R. Nelson et Winter, 1982).

Cette réalité entraîne une perte de compétences-clés par les collaborateurs travaillant alternativement dans une firme et chez ses concurrents.

De plus, Barney (1985) suggère que « dans les systèmes humains et technologiques fortement interdépendants et complexes, les causes de succès ou d'échec sont souvent difficiles à saisir et que l'identification des relations de cause à effet est délicate, par conséquent, l'évaluation des ingrédients de la performance est marquée par une forte ambiguïté ».

MacMillan, McCafferty et Van Wijk (1985) parviennent à des conclusions similaires. En bref, l'ambiguïté causale provoquée par la complexité réduit la potentialité d'imitation par les concurrents via leurs observations externes.

Spécificité de l'ambiguïté causale

La complexité des compétences-clés résulte de la combinaison d'éléments spécifiques à la firme. Ces combinaisons peuvent concerner des activités internes ou des liens entre la firme, ses clients, ses fournisseurs et ses principales parties prenantes. Selon Williamson (1975), la spécificité des compétences-clés existe dans les relations.

Parce qu'elles sont établies dans le temps, chaque partie ne peut être facilement remplacée. L'idée centrale de spécificité renvoie à une symbiose entre la firme et le client et les autres parties prenantes. Cette symbiose permet des relations gagnant - gagnant à long terme Ceci a pour effet d'accroître les barrières à l'imitation pour les firmes concurrentes.

L'ambiguïté causale, peut revêtir deux formes différentes (King et Zeithami, 2001):

- L'ambiguïté sur les caractéristiques, lorsque les causes du succès sont elles-mêmes difficiles à discerner et à saisir ; par exemple, du fait qu'elles reposent sur des connaissances non écrites ou intégrées dans la culture d'entreprise.
- L'ambiguïté sur les liens, lorsque les managers eux-mêmes – et plus encore les concurrents – sont incapables d'expliquer quels liens et quelles combinaisons entre les activités sont à l'origine des compétences qui fondent l'avantage concurrentiel.

L'idée essentielle est que les concurrents sont incapables de l'extérieur de comprendre le fonctionnement interne de la firme. De plus, même s'ils y parvenaient, ils éprouveraient les plus vives difficultés à le reproduire au sein de leur propre organisation et de leur propre culture.

d-Non- substituabilité des compétences-clés

Les compétences créant de la valeur client et pour les autres parties prenantes, sont rares et très difficiles à imiter. Elles ne permettent pas de sous-tendre l'avantage concurrentiel durable de manière absolue. Par exemple, le courrier électronique et les systèmes de messagerie instantanée se substituent peu à peu au courrier classique.

Dans ce cas, quelle que soit la complexité des compétences de l'administration postale, elle ne peut pas échapper à la substitution. Aussi, les managers doivent rester conscients du fait que les compétences peuvent se révéler vulnérables à diverses formes de substitution (Johnson, et al., 2005).

A ce stade, nous pouvons dégager des éléments essentiels du concept de « compétences clés » :

- Elles font partie des compétences de la firme et elles permettent de déployer ses ressources. Elles sont difficiles à observer directement et peuvent être identifiées indirectement par le biais de l'étude des activités de la firme.
- Elles doivent permettre à la firme de se distinguer de ses concurrents directs ou potentiels et, de ce fait, être à la fois (a) valorisées par les clients et/ou les principales parties prenantes, (b) rares, (c) non-imitables ou au moins difficiles à imiter et (d) non substituables. La détention de ressources et compétences différentes de celles des concurrents ne procure en soi aucun avantage concurrentiel.

C'est par l'exercice effectif de ses capacités que la firme peut faire mieux que ses concurrents et créer de la valeur perçue par les consommateurs. C'est pourquoi les compétences-clés peuvent être identifiées par l'observation des activités de la firme

2.1.4 La classification des compétences clés

Bowersox, Closs, Stank et Keller (2000), Lado, et al., (1992), Leonard-Barton (1995), Spanos et Lioukas (2001) et Teece, et al., (1997) se concentrent sur certaines capacités fonctionnelles pour étudier les compétences-clés de l'entreprise.

A partir de ces travaux, les compétences-clés peuvent être regroupées en deux grandes catégories :

- des capacités fonctionnelles intra-organisationnelles et
- la capacité de la gestion globale de la chaîne logistique de l'entreprise

Les capacités fonctionnelles intra-organisationnelles sont :

- Capacités organisationnelles/managériales : Ce type de capacités permet à une firme d'améliorer l'efficacité de l'organisation ; qu'il s'agisse de la structure de l'entreprise, de la transmission de la culture d'entreprise ou du management des ressources humaines.
- Capacités marketing (Lado, et al., 1992) : Elles concernent non seulement les éléments visibles de la firme permettant de créer de la valeur pour les consommateurs, mais aussi les éléments « invisibles » (Itami, 1987) ; par exemple, le développement des connaissances de la firme sur ses marchés, l'image de qualité de ses produits et services, la construction de bases de données sur les clients, le contrôle du canal de distribution ou encore les capacités de développement d'un concept d'enseigne ou son adaptation à un contexte nouveau.
- Capacités technologiques : Elles sont liées au développement de produits efficaces et efficaces, à l'accumulation des expériences techniques et à l'adaptation des technologies aux processus de fabrication (Lado, et al., 1992; Leonard-Barton, 1995).
- Capacités juridiques : L'environnement ne peut pas être défini qu'en termes de marchés. Les systèmes juridiques de régulation, tout comme les régimes de propriété intellectuelle, répriment les délits civils et les lois antitrust (D. J. Teece, et al., 1997). La capacité juridique de la firme est une aptitude lui permettant de s'intégrer légalement dans une société donnée et d'être protégée par les réglementations en vigueur dans le pays d'accueil.

2.1.5 Les compétences clés de la chaîne logistique

Les recherches accomplies par « Michigan State University» proposent un cadre d'analyse (figure N°12) identifiant les capacités organisationnelles essentielles à la gestion de la *Supply Chain* d'une firme au niveau des trois flux critiques :

- les flux de produits-services ;
- les flux d'information et
- les flux financiers.

Et ceci sous trois contextes différents :

Le contexte opérationnel : il concerne l'étude du niveau d'intégration interne, notamment le niveau de coordination entre les activités d'approvisionnement, de fabrication et de logistique et les capacités d'intégration du fournisseur par la création de liens proches avec les fournisseurs de matière et de service.

Le contexte de planification et de contrôle : il permet aux membres de la chaîne de l'offre de partager les informations appropriées pour prendre les décisions adaptées ; pour mesurer et surveiller la performance fonctionnelle et des processus tant au niveau interne de la firme qu'au niveau global de la chaîne.

Le contexte comportemental : il consiste en la création et le partage d'une culture unique inter organisationnelle. Elle se fonde principalement sur des paramètres sociaux, notamment l'engagement, la confiance...

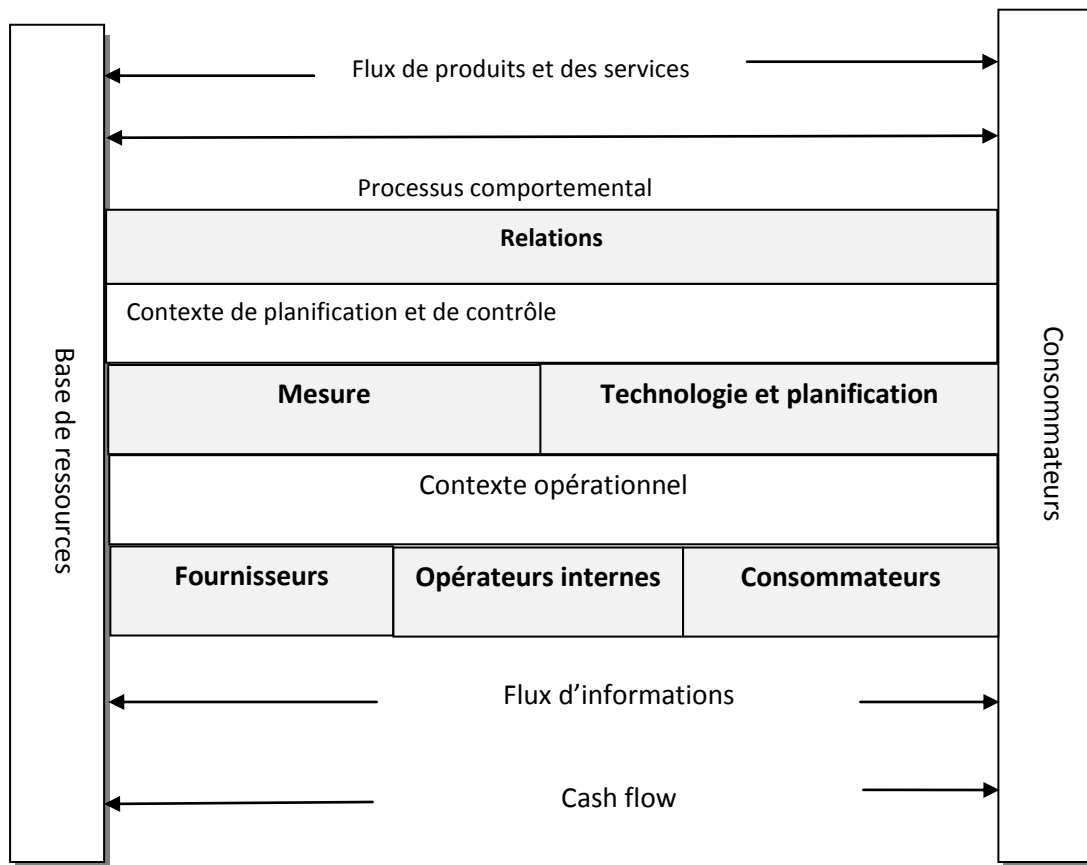


Figure N°12 : Le cadre d'analyse des compétences de la gestion de la « chaîne de l'offre »

Source : Adapté du cadre d'analyse de la « supply chain » 2000,

Bowersox, et al., (2000)

2.2 L'échange d'information : compétence clé de la chaîne logistique

L'avantage de la firme sur le marché réside dans sa capacité à contrôler l'information et à atténuer l'incertitude. Toute transaction est caractérisée par des problèmes d'asymétrie d'information sur la spécification des processus et des produits ainsi que sur la spécification des performances et des services. Les informations et la possibilité de les traiter à des coûts acceptables en leur donnant également de la valeur, sont depuis toujours l'un des éléments les plus stratégiques d'une entreprise.

D'après Mahoney et Pandian (1992), l'information constitue une ressource qui confère à une entreprise un avantage concurrentiel. Plusieurs arguments avancés dans la littérature permettent de défendre la nature stratégique de l'information en tant que

ressource, notamment son caractère intangible qui constitue un obstacle majeur à son appropriation par d'autres.

La disponibilité (ou la duplication) de l'information n'entraîne pas son appropriation car l'appropriation requiert au préalable que l'information soit signifiante pour le nouvel acquéreur, c'est-à-dire que cet acteur doit être en mesure de la déchiffrer et de l'intégrer avant de pouvoir l'utiliser efficacement.

C'est à cette contrainte que Cohen et Levinthal (1990, 1994) se réfèrent lorsqu'ils parlent des prémisses de la capacité d'absorption de l'information. La transférabilité imparfaite de l'information est due au fait lorsqu'il note que l'information véhicule une connaissance qui n'est appropriable et imitable que par ceux pour qui cette connaissance est signifiante.

La diffusion de l'information n'entraîne donc pas automatiquement la capacité à l'utiliser et à l'imiter. Des mécanismes de protection légale et commerciale, tels par exemple les brevets et les secrets d'affaires, permettent de préserver (pendant un certain temps) l'exclusivité de la propriété et de faire échec ainsi à toute tentative de transfert, d'imitation ou d'appropriation.

Ces différentes contraintes font en sorte que certaines informations, en particulier celles perçues comme importantes, deviennent rares et stratégiques pour la majorité des entreprises.

La capacité de gestion de la « Supply Chain » : Selon de nombreux auteurs, les Supply Chains deviennent une source importante d'avantage concurrentiel. Au niveau des flux d'information, la gestion des échanges d'information entre acteurs de la chaîne logistique s'avère stratégique dans la mesure où elle permet de mieux coordonner les efforts afin de répondre aux demandes de plus en plus exigeantes des points de vente de la grande distribution en matière d'approvisionnement continu.

Selon de nombreux auteurs, le développement et l'échange des informations entre acteurs de la chaîne logistique constitue la base des capacités stratégiques de la firme pivot (Amit et Schoemaker, 1993; Barney et Zajac 1994; Barney, 1991; Cyert *et al.* 1993; Hall, 1993; Itami, 1987; Porter et Millar, 1991).

Au terme d'une étude menée dans plusieurs pays, Porter (1991) conclut que les entreprises qui jouissent d'une forte position concurrentielle et qui réussissent, partagent une caractéristique commune. Elles ont la capacité d'acquérir et d'exploiter à des fins d'innovation des informations qui sont ignorées ou négligées par leurs concurrents.

Cyert *et al.* (1993) défendent pour leur part la thèse suivante : c'est l'appropriation privée d'informations sur les besoins du marché, sur les meilleures sources d'approvisionnement ou encore sur l'utilisation efficace de la production qui constitue la source de l'avantage concurrentiel.

Dans le même sens, l'asymétrie informationnelle accroît les marges de manœuvre stratégiques d'une firme de sorte que pour mieux se positionner par rapport à ses concurrents ou pour rattraper un retard, une entreprise doit développer ses capacités informationnelles.

Levinthal et March (1993) associent l'ampleur et la durabilité de la compétitivité des entreprises à leur capacité à créer et à assimiler de nouvelles informations et connaissances.

D'autres auteurs expliquent les différences de performance entre les entreprises par leur capacité particulière à apprendre et à développer un noyau de compétences distinctives. Ces compétences se basent sur l'identification et l'échange d'informations stratégiques entre les acteurs de la CL et entre ses différents acteurs et leur environnement (Henderson et Cockburn, 1994; Pisano, 1994; Prahalad et Hamel, 1990).

En l'absence d'apprentissage, les organisations ne font que répéter leurs vieilles pratiques. Il s'en suit alors que le changement demeure superficiel et l'amélioration de courte durée.

Les systèmes d'information partagés au niveau de la chaîne logistique se présentent comme étant indispensables pour l'intégration de la supply chain. Ils présentent des éléments clés de sa compétitivité (Gunasekaran et Ngai, 2004) par une meilleure gestion des relations externes (clients, fournisseurs...), une meilleure réactivité au marché, et à une gestion concertée entre les acteurs.

De nombreuses études empiriques montrent que l'échange d'informations entre acteurs de la chaîne logistique permet le développement de réelles collaborations entre ses partenaires (Hart et Saunders, 1998 ; Lee et al., 2001). Les entreprises doivent gérer simultanément des fournisseurs de plus en plus éloignés géographiquement et culturellement et des clients de plus en plus exigeants en terme de satisfaction. Elles sont au cœur de la chaîne logistique globale. Elles peuvent devenir un avantage concurrentiel (Dyer et Singh, 1998).

L'importance du système d'information dans la chaîne logistique traduit également un changement de comportement de la part des donneurs d'ordre qui travaillent de plus en plus à distance, tout en étant de plus en plus engagés dans une logique d'externalisation (Clemonds et Row, 1993).

Une chaîne logistique constitue également pour les fournisseurs une réelle opportunité dans la mesure où elle leur permet de gagner du pouvoir de négociation. Le partage des informations entre les différents acteurs d'une chaîne logistique permet la mise en place de relations collaboratives beaucoup plus approfondies et pérennes dont le « bénéfice » peut être distribué entre l'ensemble des partenaires.

Ainsi, ce partage doit permettre des gains substantiels dans les coûts de transaction dans les domaines de la facturation et du paiement, de l'inventaire et du développement de nouveaux produits.

3. Complémentarités des modèles SCP et RBV

Les recherches récentes montrent que les deux approches peuvent se compléter tant pour expliquer les comportements de la firme que ses performances (Amit et Schoemaker, 1993; Kathleen R. Conner, 1991).

Une similarité importante entre l'approche SCP et RBV est qu'elles acceptent toutes deux la possibilité pour la firme d'avoir une rentabilité supérieure à la rentabilité normale. Ainsi, la notion d'avantage concurrentiel est un élément crucial commun aux deux approches (Kathleen R. Conner, 1991). Pourtant, une différence importante concerne la rentabilisation du capital investi par la firme.

Dans l'approche SCP, la rentabilité est assurée par une la position monopolistique de la firme sur le marché. A l'inverse, dans l'approche RBV, la rentabilité du capital est fonction de l'efficacité de la firme. L'autre point commun de ces deux approches, comparativement aux théories néoclassiques, est qu'elles choisissent la firme comme unité d'analyse (Spanos et Lioukas, 2001).

Les similarités relevées ci-dessus entre les deux approches établissent la base de leur complémentarité. Ainsi, l'analyse SWOT- (Forces/faiblesses, Opportunités/menaces) cadre d'analyse stratégique bien connu, intègre déjà ces deux approches dans un cadre d'analyse unique. Autrement dit, l'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement (l'approche SCP) et de l'analyse des ressources et des compétences de la firme (l'approche RBV) (Johnson et al., 2005).

L'approche RBV souligne les efforts spécifiques de la firme dans la combinaison des ressources permettant d'obtenir un avantage concurrentiel, ce qui correspond aux dimensions « forces-faiblesses ». Par contre, l'approche SCP se rapporte au couple « opportunités menaces » de l'environnement (Foss, 1996). La figure 10 illustre les complémentarités de ces deux approches au cours de l'analyse SWOT.

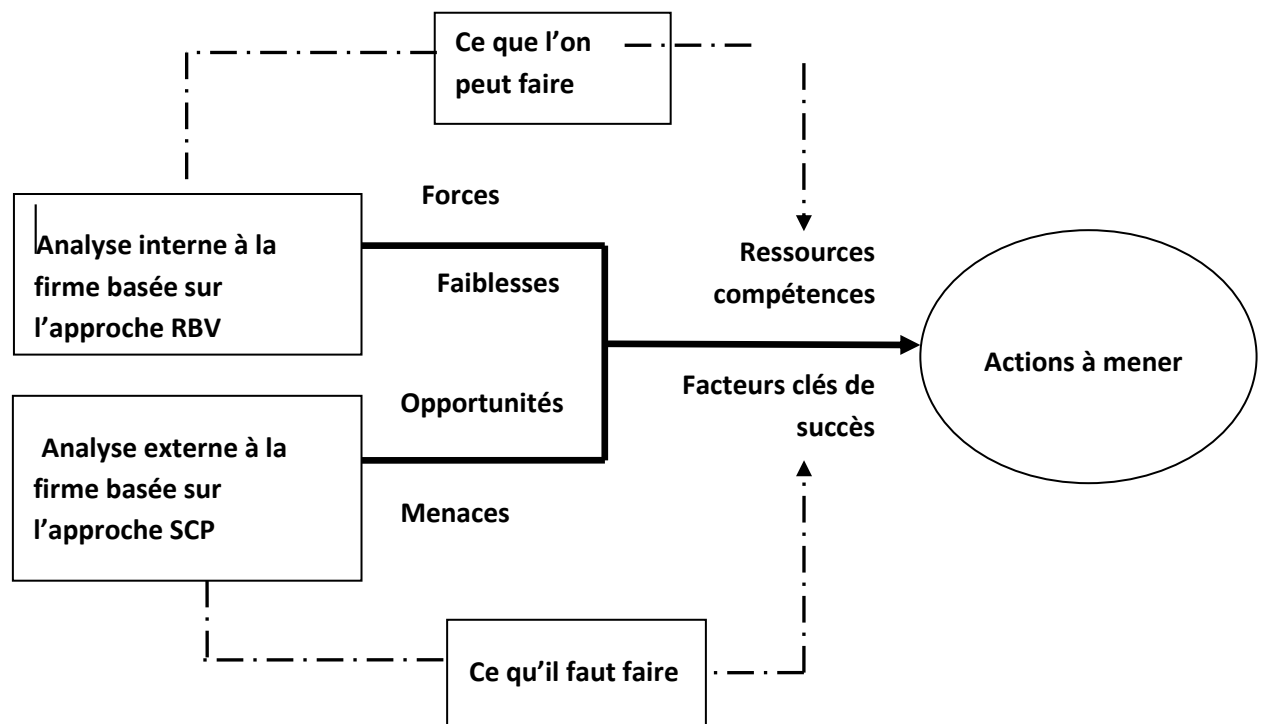


Figure N°13 : les complémentarités des deux approches par l'analyse SWOT.
Source : Adapté de Johnson, et al., (2005), p 126

4. L'application des modèles SCP et RBV au domaine de l'exportation

La globalisation du marché et de la compétition, la taille et la vitesse de croissance des exportations ou de l'investissement sur les marchés étrangers sont des phénomènes qui incitent beaucoup de chercheurs à tenter d'identifier les déterminants de la performance de l'activité export (Neil A. Morgan, et al., 2004).

En tant que théories dominantes d'explication de la performance de la firme, l'approche SCP et RBV sont appliquées et vérifiées empiriquement par les chercheurs dans le contexte international afin d'expliquer les choix stratégiques dans le pays cible ou la performance des exportations des firmes et de filière.

Le tableau N°5 présentent un état de l'art de ces applications, parfois du point de vue de l'approche RBV (Neil A. Morgan, Zou, Vorhies et Katsikeas, 2003; Piercy, Kaleka et Katsikeas, 1998), de l'approche SCP (Aulakh, Kotabe et Teegen, 2000; Cui, Griffith et Cavusgil, 2005; Shoham, 1999) voire des deux simultanément (Aaby et Slater, 1989; Calantone, Cavusgil, Schmidt et Shin, 2004; Calantone, Schmidt et Song, 1996; T. S. Cavusgil et Zou, 1994; Neil A. Morgan, et al., 2004; Styles et Ambler, 1994; Szymanski, Bharadwaj et Varadarajan, 1993; Zou et Stan, 1998).

Base théorique appliquée dans le domaine de l'exportation des produits	Auteur et date	Propositions théoriques et résultats empiriques
SCP	(Shoham, 1999)	Etude quantitative par questionnaire auprès d'entreprises israéliennes du secteur industriel, mise en évidence de l'impact de l'environnement du pays cible sur le choix d'adaptation de la firme et de la relation entre ce choix et la compétitivité de la firme.
	(Cui, et al, 2005)	Etude quantitative par questionnaire auprès de filiales d'entreprises internationales située en Croatie, validation du modèle environnement – stratégie- performance dans le contexte international
RBV	(Neil A. Morgan, et al, 2003)	Etude quantitative par questionnaire sur des entreprises en Angleterre et en Chine, validation du modèle postulant un lien entre ressources de la firme (connaissances organisationnelles) –capacités de la firme- compétitivité d'exportation des unités d'activité

SCP et RBV	(Aaby et Slater, 1989)	Revue de 55 travaux empiriques publiés entre 1978 et 1988, proposition d'un modèle conceptuel pour expliquer la stratégie et la compétitivité d'exportation de la firme en soulignant deux facteurs : facteur externe (l'environnement influencent directement la compétitivité des entreprises) ; facteur interne (les compétences et les caractéristiques de la firme influencent indirectement la compétitivité via le choix de la stratégie)
	(Styles et Ambler, 1994)	Etude quantitative par questionnaire portant sur 67 entreprises ayant réussi dans différents secteurs, proposition du modèle conceptuel pour expliquer la stratégie et la performance à l'exportation de la firme basée sur le modèle d'Aaby et Slater (1989).
	(Szymanski, et al, 1993)	Etude quantitative sur des données secondaires, généralisation de l'influence des facteurs de la firme (ressources financières , autres ressources et les compétences de la firme), des facteurs concurrentiels (la structure industrielle, les caractéristiques du marché) sur la compétitivité des filières à travers les marchés occidentaux.
		Etude quantitative par interviews approfondis de managers impliqués dans 15 unités d'activité à l'exportation dans le secteur industriel et d'une étude quantitative par questionnaires auprès de managers impliqués dans 202 unités d'activité couvrant 16 secteurs différents, validation empirique du modèle postulant un lien entre forces internes, forces externes et performance à l'exportation
	(Zou et Stan, 1998)	Revue des littératures empiriques de 1987 à 1997 concernant les déterminants de la compétitivité à l'exportation, mise en évidence de catégorisation des déterminants en matrice à deux dimensions : les facteurs internes et externes
	(Calantone, et al, 2004)	Etude quantitative par questionnaires auprès de 239 entreprises aux Etats-Unis et 303 entreprises en Corée, mise en évidence de l'influence des facteurs externes et des facteurs internes, sur la compétitivité de la filière exportation des produits
	(Calantone, Kim, Schmidt et Cavusgil, 2006)	Etude quantitative par questionnaires auprès d'entreprises américaines, japonaises et sud-coréennes, validation empirique d'un modèle de compétitivité de l'exportation fondé sur les facteurs internes de la firme , et les facteurs liés à l'industrie (les forces concurrentielles) et les facteurs du marché.

Tableau N°3 : Champs empiriques d'application des paradigmes SCP et RBV dans le contexte d'exportation

Les recherches, prenant appui sur l'approche SCP, vérifient et confirment empiriquement l'impact des facteurs environnementaux sur l'intensité compétitive des entreprises exportatrices; l'influence des barrières à l'entrée (Shoham, 1999) sur la stratégie choisie et la compétitivité de la filière, de même que sur la relation entre la stratégie compétitive (Aulakh, et al., 2000) et la performance de la filière dans le contexte international.

En revanche, à partir de l'approche RBV, les recherches relatives au domaine international soulignent l'impact des ressources et des compétences de la firme comme explicatif de son avantage concurrentiel et de sa performance dans un pays étranger (Piercy, et al., 1998), Morgan, et al., (2003), elles vérifient empiriquement le modèle conceptuel à partir du couple ressources – capacités et sa relation avec la compétitivité de la firme exportatrice dans les filières produisant des produits industriels à forte valeur ajoutée.

Les approches SCP et RBV sont dominantes dans la littérature pour expliquer la compétitivité des filières, cet ensemble nous a permis de construire le cadre théorique de notre recherche (figure N°14) Ce cadre théorique fera l'objet d'une validation éventuelle dans notre domaine de la recherche dont les caractéristiques seront abordées ultérieurement.

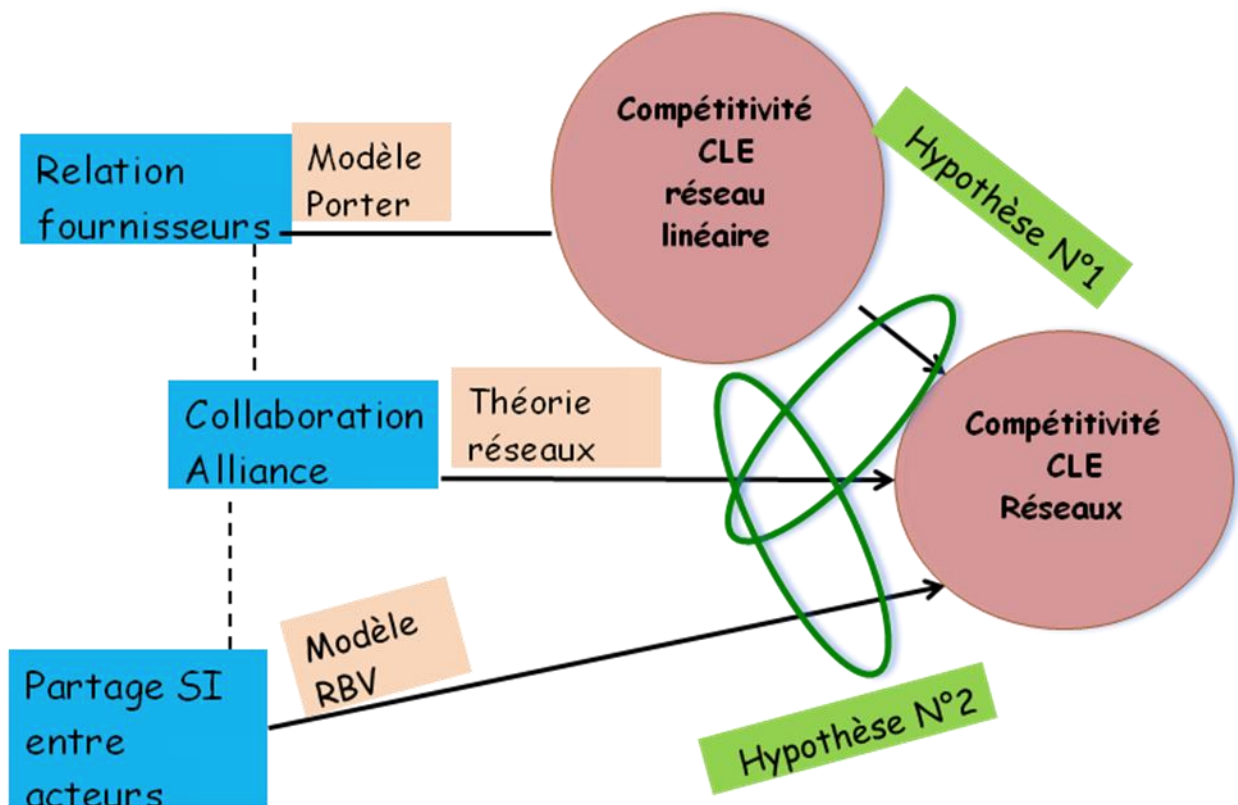


Figure N°14 : Modèles économiques de la recherche
Elaboration personnelle

Ce chapitre a été consacré à la construction d'un modèle conceptuel de la compétitivité de la chaîne logistique d'exportation à partir du modèle Structure-Comportement-Performance (SCP) et de l'approche basée sur les ressources RBV. Le chapitre suivant s'attache à poser les fondements de cette construction dans la chaîne logistique d'exportation des primeurs de la région Souss Massa Drâa.

CHAPITRE 3 :

Application des modèles de performance à la CLE des primeurs de la région RSM

Ce chapitre est structuré en deux principaux points. Le premier point s'attache à évaluer l'applicabilité du modèle de Porter à notre objet d'étude pour mieux appréhender les chaînes logistiques d'exportation des produits de contre saison de la région Souss Massa Drâa. Le deuxième point traitera l'application de l'approche basée sur les ressources (RBV) en vue d'identifier les compétences clés de la CLE.

1. Le modèle de Porter appliqué à la CLE

1.1 Identification de source de performance de la CLE selon PORTER

Selon le modèle de Porter la performance des exportations des primeurs de la région Souss Massa Drâa vers les marchés de l'Union Européenne est conséquente de l'attrait du secteur déterminé par cinq forces concurrentielles: l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants

1.1.1 L'intense rivalité des chaînes logistiques concurrentes

L'intensité concurrentielle sur le secteur est un déterminant essentiel de la capacité de l'unité à dégager un profit élevé ou à constituer un avantage concurrentiel durable. Si la concurrence est vive, le maintien des positions acquises peut s'avérer extrêmement coûteux et la conquête de nouvelles parts de marché extrêmement difficile. Si à l'inverse la concurrence n'est pas exacerbée, la croissance peut s'effectuer sans encombre.

Concernant le marché européen de primeurs, plus de 92% des importations de l'UE sont intra-communautaires. Ainsi, les principaux fournisseurs des produits de contre saison de l'UE sont dans l'ordre l'Espagne, les Pays-Bas, la Belgique, l'Italie et la France⁹.

⁹ Selon COMEXT, le Maroc est le principal exportateur extra communautaire de l'UE. De plus, en tant que le pays méditerranéen le plus avancé dans les négociations concernant les exportations de tomates vers l'UE,

Cependant, le détail des importations mensuelles montre que la répartition des importations en fonction de la provenance est variable selon les saisons.

En effet, même si la prédominance communautaire reste vraie tout au long de l'année, d'autres pays parviennent à se positionner à certaines périodes. Ainsi, les pays à l'Est de l'UE sont les principaux fournisseurs extracommunautaires de l'UE (10 % des importations totales de tomates de l'UE).

L'avantage de l'Espagne par rapport aux autres pays de l'UE est à titre principal lié aux conditions climatiques favorables. Elles lui permettent de cultiver même en période hivernale alors que les autres pays ont un handicap climatique qui rend impossible la culture à l'air libre. La culture sous abris (serres) est onéreuse avec la nécessité d'un chauffage artificiel.

La filière espagnole des primeurs se caractérise par sa forte compétitivité tarifaire. Le climat de l'Espagne mais aussi une main-d'œuvre en moyenne moins bien rémunérée que celle des autres pays européens exportateurs constituent un avantage commercial considérable. Il permet au pays de vendre à l'exportation 12 mois sur 12.

Hormis pendant les mois d'été, de juillet à septembre, le Maroc est le principal fournisseur extracommunautaire de l'UE. Il représente environ 8% de ses importations annuelles et 15% entre les mois de novembre et de mars. L'UE est également cliente de la Turquie, d'Israël et de l'Égypte. Cependant pour ces trois pays, les volumes échangés sont beaucoup moins importants.

Concernant l'exportation des primeurs, l'origine espagnole se trouve renforcée puisque l'offre marocaine doit faire face à la contrainte du prix d'entrée. En effet, avant l'intégration totale du secteur des fruits et légumes espagnols au marché européen, les calendriers d'exportation de l'Espagne et du Maroc se sont confondus à cause des restrictions appliquées aux deux origines. Aujourd'hui, les exportations du Maroc sont bien inférieures aux exportations hollandaises et espagnoles. Ainsi, l'Espagne exporte

son étude constituera un « cas d'école » pour l'ensemble des PSEM. En outre, la Turquie occupe respectivement les troisième et cinquième rangs mondiaux pour la production et l'exportation de tomates.

vers les pays de l'UE 760 760 tonnes de primeurs. Les exportations marocaines sont d'une moyenne annuelle de 195 213 tonnes, soit le ¼ des exportations de l'Espagne¹⁰.

La concurrence exercée sur les marchés de l'UE notamment par l'Espagne producteur et fournisseur de ce marché gêne les exportations marocaines par une occupation de plusieurs circuits de distribution et une offre de prix très compétitive. Cette concurrence est difficile à supporter pour les exportations de tomates marocaines puisque l'Espagne bénéficie des aides offertes aux organisations des producteurs.

Depuis la réforme de la politique agricole commune (PAC) en 1992, la contribution des subventions directes à la formation du revenu agricole en Espagne a cru très rapidement. Elle a atteint le quart des revenus agricoles. Ces nouveaux acquis ont permis à l'Espagne de soutenir une croissance annuelle du revenu agricole d'environ 13 % en moyenne par an depuis le début des années 90 (Lora et Escibano, 1998).

Ayant adopté une stratégie concurrentielle agressive, les chaînes logistiques espagnoles ont évolué vers une concentration croissante autour de structures intégrées spécialisées de type coopératif. Ces structures sont intégrées dans de puissants groupes financiers ayant en autres pour activités le négoce, les centrales export-import et parfois, les transporteurs.

1.1.2 Des barrières à l'entrée très strictes

Les concurrents potentiels susceptibles d'entrer dans un marché constituent une menace que l'entreprise doit circonscrire et contre laquelle elle doit se protéger en créant des barrières à l'entrée. Les entrants potentiels peuvent être identifiés parmi les groupes d'entreprises suivants :

- Les firmes extérieures au produit qui pourraient facilement surmonter les obstacles à l'entrée ;
- Les firmes pour lesquelles l'entrée est le prolongement logique de leur stratégie ;

¹⁰ Distribucion y consumo, noviembre-diciembre 2004.

- les clients ou les fournisseurs qui peuvent procéder à une intégration vers l'amont ou vers l'aval (Porter, 1982).

L'importance de cette menace dépend de la hauteur des barrières à l'entrée et de la vigueur des réactions auxquelles l'entrant potentiel peut s'attendre. Les barrières à l'entrée peuvent être les suivantes :

- Les économies d'échelle qui contraignent l'entrant à démarrer sur une vaste échelle, au risque d'être désavantagé au niveau des coûts ;
- Des brevets protégeant les différences entre produits ;
- La différenciation du produit et la force du capital de marque qui entraînent une fidélité élevée de la part des acheteurs peu sensibles aux arguments d'un nouveau venu ;
- Les besoins en capitaux qui peuvent être considérables, pour financer non seulement des installations de production mais aussi des éléments tels que les stocks, le crédit à la clientèle ;
- Le coût de transfert, c'est-à-dire le coût de changement réel ou psychologique que l'acheteur doit supporter pour passer du produit du fournisseur établi au produit du nouvel entrant ;
- L'accès au circuit de distribution : les distributeurs peuvent être réticents à référencer un produit supplémentaire ; parfois l'entrant est forcé de créer un nouveau circuit ;
- Et l'effet d'expérience et l'avantage coût détenu par le producteur établi qui peuvent être très importants, notamment dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre.

Bien que le Maroc ait réussi à sauvegarder des concessions substantielles pour les primeurs dans l'accord d'association avec l'UE, la compétitivité de l'origine marocaine est handicapée par le contingentement mensuel et par le respect d'un prix minimum

d'entrée. L'origine marocaine est ainsi pénalisée par rapport à l'origine espagnole dominante qui n'est pas astreinte par le prix d'entrée¹¹.

En plus des prix d'entrée, la législation européenne prévoit l'application de droits de douane. La réduction des droits de douane issue des négociations de l'Uruguay Round est de 20 % en moyenne. En cas de perturbations du marché de l'Union entraînant une baisse des prix en dessous du prix de déclenchement, des prélèvements à la frontière sous formes de droits additionnels sont instaurés¹².

Aussi, les barrières tarifaires et les prix à l'importation apparaissent comme des contraintes socio-institutionnelles que les acteurs locaux prennent en compte dans la formulation et la mise en œuvre de leurs stratégies de commercialisation. À ces contraintes tangibles viennent s'ajouter les normes internationales de qualité (sanitaire et commerciale) que les acteurs-clés utilisent pour mieux modeler et piloter la chaîne en leur faveur¹³.

¹¹ Les premières négociations des accords Maroc-UE ont eu lieu en juin 1969 et ont abouti à l'Accord d'Association de 1969 puis de coopération financière et technique de 1976 avec pour objectif le renforcement de leur relations. Ces accords ont été révisés : En 1988, suite à l'adhésion de l'Espagne et du Portugal ; les contingents et modalités ont été fixés par le règlement n° 3488/89 du conseil du 21 novembre 1989.

En 1990, dans le cadre de la politique méditerranéenne rénovée mise en application en 1992, la CEE a augmenté ces contingents de 3% par an à compter de 1992 à 1995.

En novembre 1995, le Maroc a signé un accord d'association avec la communauté européenne. Le nouveau mécanisme des prix d'entrée mis en place consiste à faire payer à l'importateur, en plus des droits de douane, une taxe dite « Equivalent Tarifaire », si la Valeur Forfaitaire de l'importation (VFI) est inférieure à un prix dit « Prix d'entrée » et qui joue un rôle de prix minimum.

¹² Les principales composantes du cadre réglementaire applicable aux tomates fraîches sont les suivantes :

- La communauté accorde au Maroc une quantité additionnelle de 18.081 tonnes à prix d'entrée conventionnel, ce qui porte le contingent à 168.757 tonnes (au lieu de 150.676 tonnes initialement).
- Le prix d'entrée conventionnel appliqué aux 18.081 tonnes est de 46.10 Euros/100 kg, soit le même que celui dont bénéficient les 150.676 tonnes.
- Le Maroc s'engage à ne pas dépasser la quantité convenue (168.757 tonnes) d'octobre 2001 à mai 2002.
- Les contingents des mois d'avril et mai seront ouverts seulement si les exportations totales du Maroc ne dépassent pas la quantité de 156.676 tonnes du 1er octobre 2001 au 31 mars 2002.

¹³ EACCE, extraits de la décision relative à « l'agrégation des stations de conditionnement des tomates », Oct 1992

Ces normes Qualité « privées »¹⁴ sont le plus souvent mises en place par les firmes de la grande distribution pour définir les paramètres de pilotage des chaînes logistiques d'exportation des primeurs qu'ils soient marocains ou autres. Les normes privées les plus répandues dans le secteur maraîchers sont : « Eurep- GAP/Global-GAP », BRC, *Nature's Choice*. Bien qu'elles soient volontaires et qu'il n'existe aucune obligation juridique encadrant leur application, elles sont de fait incontournables pour les producteurs exportateurs.

En dépit de la transparence du prix d'entrée et des équivalents tarifaires, le régime d'accès des primeurs marocains demeure compliqué de par la nature et le nombre des instruments de protection et de la difficulté de leur mise en application. En conséquence, la capacité des entreprises exportatrices (capacités d'investissements, compétences techniques, managériales et organisationnelles) à répondre à ces exigences est un élément central d'accès au marché.

1.1.3 Un fort pouvoir de négociation des clients

Les clients détiennent un pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs. Ils peuvent influencer la rentabilité potentielle d'une activité en contraignant l'entreprise à consentir des baisses de prix, en envisageant des services plus étendus, des conditions de paiement à leur avantage mais devant respecter les lois commerciales du pays ou encore en mettant en concurrence leurs fournisseurs. L'importance de ce pouvoir de négociation dépend d'un certain nombre de conditions (Porter, 1982, pp. 27-28) :

- le groupe de clients est concentré ou achète des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur ; la grande distribution en France « cumule » ces deux caractéristiques ;
- les produits achetés par le client représentent une part très importante de son propre coût, ce qui le conduira à négocier durement ;
- les produits achetés sont peu différenciés et les clients sont sûrs de pouvoir trouver d'autres fournisseurs ; c'est le cas des produits agricoles

¹⁴ « La norme peut aller jusqu'à définir...[les] dimensions, l'emballage, l'étiquetage, le marquage, la présentation, la terminologie à respecter, le procédé de fabrication [des produits] »

exporté par la Maroc

- les coûts de transfert, c'est-à-dire le coût de changement de fournisseurs sont faibles pour les clients ;
- les clients représentent une réelle menace d'intégration vers l'amont et sont donc des entrants potentiels dangereux ;
- le client dispose d'une information complète sur la demande, les prix réels du marché et même sur les coûts du fournisseur.

Les clients des CLE des primeurs marocains sur le marché de l'UE sont les grandes surfaces de distribution généraliste à dominante alimentaire Reardon and Timmer (2006).

Les volumes d'achat qui dépendent des marchés de gros tendent à perdre de leur importance. En effet, les consommateurs finaux achètent une part prépondérante de leur alimentation quotidienne dans les différents formats de vente (hyper et supermarchés, discounts et magasins de proximité) que proposent les enseignes de la grande distribution. Les ventes au détail des primeurs dans ces structures représentent déjà 2 à 3 fois la taille des exportations agricoles.

Les grandes surfaces exigent des produits homogènes, des livraisons continues, une amélioration de la qualité des produits et une durée de conservation stable. Ces exigences ont fortement influencé le processus de sélection des fournisseurs des primeurs et par conséquent, la structure organisationnelle des chaînes logistique d'exportation de ces produits. Les grandes surfaces sous-traitent à leurs fournisseurs les plus performants des achats consolidés qu'elles font graviter temporairement dans des entrepôts régionaux.

Ces chaînes logistiques qui étaient autrefois communément gouvernées par des relations moins formelles et /ou des relations ad hoc entre les acheteurs et les vendeurs, sont maintenant soigneusement coordonnées et « gérées » par leurs acteurs principaux, ceux qui commercialisent les produits auprès des consommateurs.

En d'autres termes, les grands distributeurs généralistes à dominante alimentaire cherchent à contrôler de plus en plus les segments en aval de leurs chaînes d'approvisionnement par le biais de contrats privés auxquels sont associés des cahiers des charges et notamment, des charges à caractère logistique, autant de normes privées auxquelles il n'est pas toujours facile de répondre.

En invitant certains acteurs à devenir aussi performants que possible, ces distributeurs cherchent à fiabiliser les performances de leurs réseaux d'approvisionnement, tout en limitant le nombre de fournisseurs auxquels ils ont recours (gestion simplifiée de leurs approvisionnements et de leurs gestions opérationnelle et financière).

Les distributeurs exercent un contrôle rigoureux sur les produits des exportateurs marocains ou autres. Ils risquent un déréférencement en cas de mécontentement des grandes surfaces (robustesse insuffisante des approvisionnements, traçabilité et qualités physiques, gustatives, esthétiques des produits insuffisantes...). Plus efficace qu'un déréférencement, les risques que les importateurs courent est celui du refus de ces acteurs de passer de nouvelles commandes à ces fournisseurs évalués « pas suffisamment performants ».

D'autres exportateurs étant candidats à la vente de volumes plus importants, ils peuvent s'approvisionner à partir d'autres chaînes logistiques d'exportations concurrentes.

1.1.4 Une absence de produits de substitution

Les produits de substitution sont des produits qui remplissent une fonction semblable pour le même groupe de consommateurs mais qui se basent sur une technologie différente. Les produits de substitution entrent dans la définition d'un marché du fait qu'un marché regroupe l'ensemble des technologies pour une fonction et un groupe de consommateurs. Ces produits constituent une menace permanente pour les premiers produits dans la mesure où la substitution peut toujours se faire. Par exemple, cette menace peut s'aggraver lorsque sous l'impact d'un changement technologique, le rapport qualité/prix du produit de substitution se valorise par rapport à celui du produit de référence.

En fait, le prix d'un produit de substitution impose un plafond aux prix que les firmes du produit peuvent pratiquer. Plus le produit de substitution constitue une alternative

financièrement intéressante pour l'utilisateur, plus le plafond auquel se heurtent ces firmes est résistant (Porter, 1982).

Ce sont évidemment les produits de substitution présentant un rapport qualité/prix meilleur que celui du produit existant qui doivent faire l'objet d'une surveillance particulière. Encore faut-il, dans cette comparaison, être très attentifs aux coûts des transferts (réels et psychologiques) qui peuvent être très élevés et annuler, pour l'acheteur, l'impact du différentiel de prix.

Pour le cas spécifique des primeurs, les consommateurs sont très exigeants quant à la qualité des produits. Par exemple, le haricot vert doit être très fin et frais. Cela suppose, pour les acteurs de la chaîne, une grande capacité d'écoute et de prise en compte aussi exhaustive que possible des attentes des consommateurs. Lorsque le consommateur n'est pas satisfait de la qualité et du prix des produits qui lui sont proposés, il achète d'autres produits offerts en magasin que d'autres chaînes d'approvisionnement ont permis de mettre en concurrence sur les rayons « fruits et légumes » frais.

Il peut encore opter pour le même produit offert par un autre grand distributeur. C'est ce que redoute le plus tout grand distributeur car aller chercher un produit chez l'enseigne concurrente lui fait perdre du chiffre d'affaires, voire peut inciter ce consommateur à changer de point d'achat, non seulement pour ce produit mais pour bien d'autres produits encore.

1.1.5 Collaboration avec les fournisseurs : unique facteur de performance de la CLE linéaire

Les attentes exprimées par les clients, la force concurrentielle exercée par les CLE espagnoles ont un impact non négligeable sur la structuration et la coordination des filières de production locales. Ces forces concurrentielles ont eu pour effet de contraindre les entreprises exportatrices locales à mettre en place un dispositif de coordination des exportations afin de maximiser l'utilisation des préférences. D'une certaine manière, on peut penser que cette régulation internationale est venue combler un vide socio-institutionnel local faisant suite à la libéralisation du secteur exportateur de fruits et légumes qui jusqu'en 1986, était sous le monopole de l'Office de Commercialisation et d'Exportation.

Le contingent préférentiel a généré des rivalités entre les acteurs marocains. Il a encore favorisé la concentration du secteur. Ainsi, face aux grandes entreprises disposant d'un potentiel d'exportation important, une partie des petits et moyens producteurs se sont regroupés au sein de coopératives pour accroître leur pouvoir de négociation afin de bénéficier d'un volume « préférentiel » plus important.

1.2 De la collaboration avec les fournisseurs à l'intégration collaborative entre acteurs de la CLE

La nature des relations que les entreprises entretiennent avec leurs partenaires constitue une source importante de compétitivité. La gestion traditionnelle des relations clients-fournisseurs qui s'inspirait d'une vision de « bras de fer » (*arm's lenght model*) a fait place à de nouveaux modes d'arrangement et à la mise en place de stratégies caractérisant la remontée du processus de sélection des acteurs en amont de la fabrication des produits.

C'est la volonté et la recherche d'une intégration supérieure de la chaîne d'approvisionnement qui a ainsi amené les entreprises à mettre de côté le système traditionnel d'achat (la mise en concurrence des fournisseurs) au profit d'une segmentation accrue donnant naissance à de nouvelles typologies de relations avec les fournisseurs (coordination, coopération et collaboration).

L'intégration peut donc être considérée comme étant une pratique permettant la coordination avec les fournisseurs (Wong et al., 2004). C'est un processus qui permet de ramener à une action, à un mouvement et à une condition commune, ou d'agir ensemble dans un domaine homogène et concerté (Mentzer et al., 2001). Les relations sont plus formelles et les missions sont compatibles et compréhensibles (Wong et al., 2004). Les ressources et les risques peuvent être partagés mais l'autorité reste relativement séparée. Aussi, la chaîne logistique devrait être intégrée en termes d'information et de processus afin d'être coordonnée (Frohlich et Westbrook, 2001).

Les types d'intégration développée entre les partenaires ont été évoqués par bon nombre de chercheurs dans le domaine du *Supply Chain Integration*. La classification des niveaux interdépendants de l'intégration de Fabbe-costes, (2007) nous paraît pertinente dans la mesure où elle permet de faire une distinction au sein de la Supply Chain

Integration entre l'intégration opérationnelle basée sur l'intégration des flux, des processus, des systèmes et des technologies et l'intégration relationnelle qui distingue des niveaux d'intensité de collaboration différents.

L'intégration relationnelle collaborative de la chaîne d'approvisionnement se définit par le partage de plusieurs organisations grâce à un échange d'informations, de la responsabilité de la planification, de la gestion et de l'exécution ou de l'évaluation d'une activité. La collaboration est définie par le fait que plusieurs acteurs au sein d'une chaîne logistique coordonnent leurs flux physiques et d'information afin d'optimiser les processus de l'ensemble de la chaîne, du fournisseur le plus en amont au client le plus en aval. Cette coordination des flux implique un échange d'informations, un engagement durable de la part des partenaires et une prise de décision partagée. Le partage des décisions à prendre définit la nature des relations inter-organisationnelles au sein d'une supply chain.

1.2.1 Eléments déterminant l'intégration au niveau de la CL

L'intégration d'une supply chain n'est pas machinale. Il s'agit en premier lieu d'identifier les activités et les membres clés à intégrer, tout en sachant qu'une intégration excessive pourrait nuire à la performance de la supply chain (Lambert et Cooper, 2000). Certains parlent aussi du nécessaire équilibre entre la pratique d'un *lean management* et celui d'un *management agile* (Naylor et al., 1999 ; Fabbe-Costes, 2007).

Selon Lambert et Cooper (2000), pour cerner la problématique de l'intégration et du management de la supply chain, il faudrait faire interagir trois éléments importants, à savoir : la structure du réseau de la supply chain, ses processus et les pratiques collaboratives en son sein.

Plus concrètement, il s'agit de déterminer :

- La structure du réseau :
 - identifier les membres susceptible d'être intégrés dans la supply chain (membres principaux et membres de soutien) ;

- déterminer la dimension structurelle du réseau (structure horizontale, structure verticale et position de l'entreprise focale) ;
- Les processus de la supply chain :
 - les processus clés tels que la gestion des relations clients (CRM), la gestion des services consommateurs, la gestion de la demande, la satisfaction des commandes, la gestion des flux de production, l'approvisionnement, le développement des produits et leur commercialisation et la gestion des retours ;
- les types de liens qui existent entre ces différents processus : les liens gérés, les liens contrôlés, les liens non gérés et les liens hors membres de la supply chain ;

1.2.2 Les pratiques collaboratives au niveau de la CL

Plusieurs pratiques collaboratives peuvent être identifiées au niveau de la supply chain, on cite principalement : le planning et le contrôle des opérations, la structure des flux matériels, la structure des flux d'information, les méthodes de management, la structure de pouvoir et de leadership, les risques et les récompenses à partager, la compatibilité de la culture et de l'attitude entre les membres de la supply chain.

La figure 15 ci-après positionne les principales pratiques relevées dans la littérature (Min et al., 2005 ; Barrat, 2004) en fonction des processus clés de la supply chain : approvisionnement, fabrication, distribution et vente.

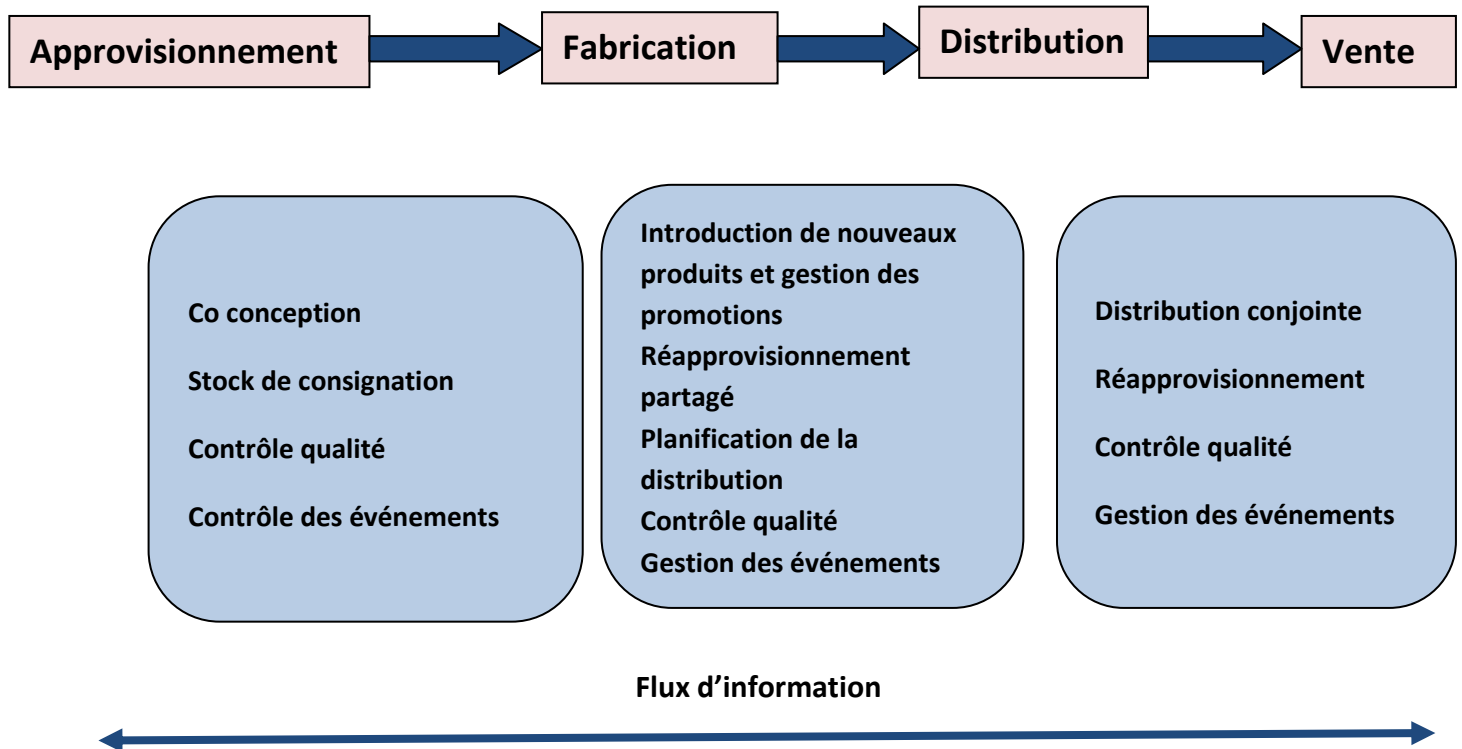


Figure N°15 : Présentation des pratiques collaboratives en fonction des processus clés de la supply chain
Source : Min et al, 2005

Ces pratiques sont transversales. Elles permettent de combiner des savoirs et des savoir-faire dans les processus, les produits et les organisations. Elles supposent des réunions régulières devant aboutir à une prise de décision en commun, fondée sur une information partagée. Deux familles de pratiques collaboratives peuvent être identifiées :

- les pratiques qui permettent de planifier les flux physiques ;
- les pratiques de monitoring et de gestion des événements pour la chaîne logistique.

a- La planification collaborative

Planifier ces opérations au sein d'une supply chain suppose un échange d'informations qui part des ventes effectuées directement ou via un distributeur pour remonter jusqu'aux fournisseurs situés le plus en amont. L'information sur les ventes, obtenue sous la forme de commandes passées par les distributeurs assez communément, permet

de connaître assez précisément l'état du marché ainsi que les attentes et les comportements des consommateurs.

Cette information est éminemment stratégique car elle permet d'élaborer des prévisions, tant au niveau du distributeur qu'au niveau du producteur. Aussi ces informations sont difficilement partagées entre distributeurs et producteurs. Chacun détient une part d'information sur la demande mais ne souhaite pas, souvent pour des raisons de confidentialité, la partager avec son partenaire.

La planification collaborative peut donc prendre différentes formes en fonction du degré de partage de l'information sur la demande, soit entre le distributeur et le producteur, soit entre le producteur et le fournisseur.

Le partage des informations ayant trait aux prévisions des ventes implique la coordination et l'échange d'informations qui vont soutenir les processus de planification. Dans le cas appliqué à l'approvisionnement de produits frais (tomates, haricots verts...), la visibilité de la demande supposerait que les distributeurs fassent des prévisions à plusieurs semaines et s'engagent sur cette temporalité à précommander certains volumes de produits. Les acteurs de la grande distribution ont aujourd'hui et probablement demain, d'autres préoccupations.

Planification partagée entre distributeurs et producteurs

La prévision des ventes réalisée en collaboration consiste à échanger des prévisions et des besoins, calculés à partir des consommations réelles. Des formules d'analyse prévisionnelle sont généralement testées sur l'historique des ventes de chaque produit soit par le distributeur qui possède les données d'entrée (les ventes réalisées en temps réel à partir des sorties des entrepôts frigorifiques), soit par les producteurs qui appliquent ces historiques à leurs propres ventes, c'est-à-dire les produits qu'ils ambitionnent de vendre aux distributeurs.

Pour garantir la fiabilité de la prévision, le producteur a besoin non seulement de connaître ces volumes de ventes avec précision mais aussi d'obtenir des informations de ses partenaires situés dans les différents canaux de distribution auquel il a recours pour vendre ses produits. Cela nécessite un échange d'informations précises entre les partenaires de la supply chain afin de garantir la fiabilité de la prévision.

Il faut encore préciser que les niveaux de commande passés par les distributeurs se quantifient non seulement à partir des ventes réelles mais aussi des invendus (niveaux de stocks disponibles) et prévisions de la demande à deux semaines, la plupart du temps.

Planification partagée entre fournisseurs et producteurs

Une planification partagée permet aux producteurs et aux fournisseurs de mieux planifier leur propre production afin de répondre plus justement à la demande en prenant en charge directement le stock de leurs propres produits chez le distributeur (stocks dits « de consignment ») et en gérant à distance l'approvisionnement et l'entreposage des produits dans les meilleurs délais. Ces pratiques se basent sur l'échange d'informations. Cet échange permet de construire en commun des prévisions de fabrication et des programmes de réapprovisionnement.

b- Le monitoring et la gestion des alertes

La gestion des événements représente un enjeu stratégique et tactique pour la supply chain dans la mesure où elle permet aux partenaires de réagir aux aléas de manière proactive et / ou en temps réel. L'objectif est d'identifier tout changement inhabituel à tous les maillons de la chaîne logistique tant en amont qu'en aval et d'en informer instantanément tous les maillons, à l'intérieur comme à l'extérieur afin que des mesures correctrices soient adoptées.

Le monitoring est une pratique collaborative qui permet aux acteurs de la chaîne d'anticiper, de décider et d'agir grâce à l'obtention d'une information disponible en temps réel et automatiquement triée, relative à l'état des commandes, aux délais de livraison, et aux performances des processus. La mise en place d'un outil de gestion des alertes permet de résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent ingérables, de diminuer les coûts de distribution des produits et d'éliminer les excédents de stock ou de prévenir les ruptures de stock.

Cette pratique contribue à l'amélioration globale du taux de service (en repérant les anomalies et en y remédiant, en informant mieux les clients...). Son fonctionnement en temps réel permet de rendre visible les dysfonctionnements alors qu'il est encore temps de mettre en place un scénario alternatif.

1.2.3 L'intégration collaborative au niveau de la CLE

Selon l'enquête de terrain effectuée en juillet 2005 dans le cadre du projet européen FP EUMED-Agpol et à la base de la recherche documentaire réalisée dans le cadre de notre présente recherche¹⁵, le marché d'exportation de primeurs marocains compte entre 400 à 500 producteurs exportateurs regroupés au sein d'une dizaine de groupes d'exportation¹⁶. Selon la même étude, la comparaison des CLE des primeurs marocaines à leurs concurrentes extra communautaires, notamment les CLE des primeurs turques, révèle une forte concentration des supply chain marocaines (figure N°16).

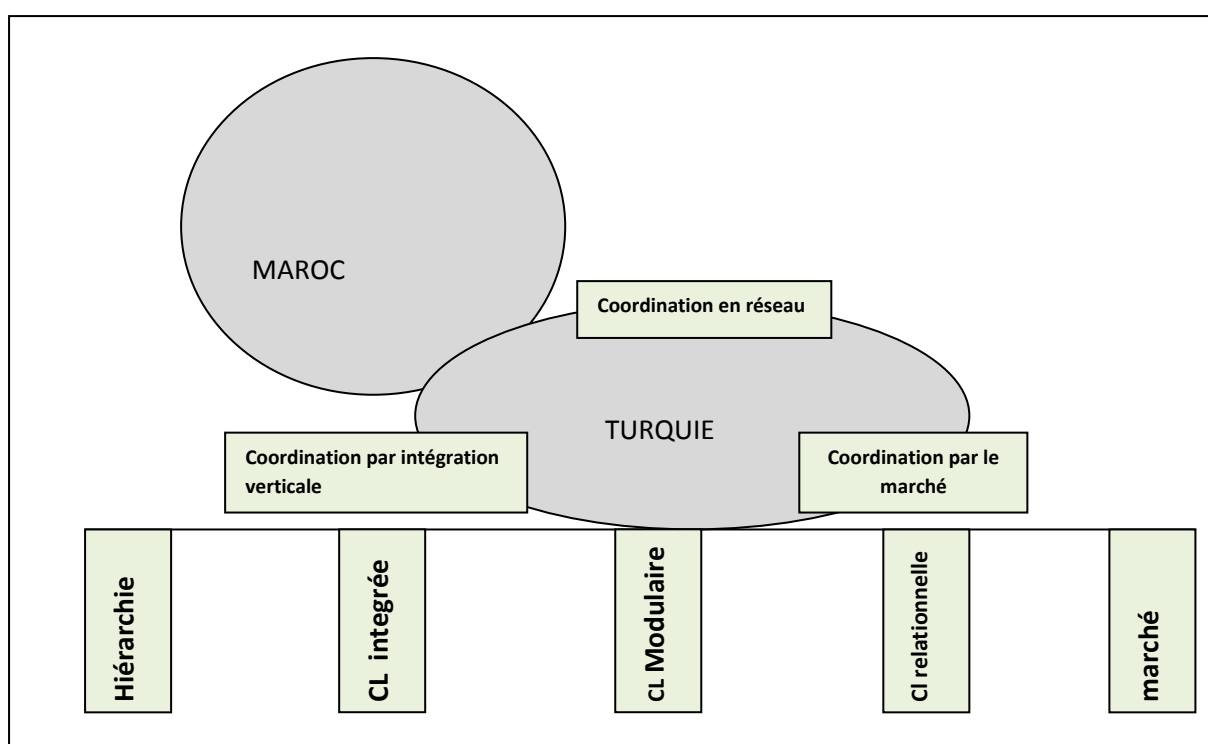


Figure 16 : Représentation de l'insertion des acteurs locaux au Maroc et en Turquie dans les CLE des primeurs

¹⁵ Le projet européen EU-MED AgPol étudie l'impact de la libéralisation du commerce agricole entre l'UE et les pays méditerranéens. EU-MED Agpol est coordonné par le CIHEAM-IAM Montpellier. Sa durée est : 2004-2007

¹⁶ La création des coopératives est facilitée aux profit des agriculteurs marocains. Elle est régie par le dahir n° 1-83-226 du 5 Octobre 1984 portant promulgation de la loi fixant le statut général des coopératives et les missions de l'office de développement de la coopération.

Les producteurs marocains se sont regroupés en coopératives pour créer des stations de conditionnement afin de mutualiser les coûts de préparation et d'expédition de leurs produits. Au niveau de la commercialisation, les exportateurs marocains de primeurs se sont organisés indépendamment en créant des groupes exportateurs. Le marché nous semble pouvoir être réparti entre deux structures différentes. Le groupe Tazi regroupant les marques Idyl et Azura, représente environ 30% du marché. Les autres 70% sont la part des autres groupes et coopératives affiliées (50%) et des producteurs autonomes (20%).

Par ailleurs, les groupes exportateurs ont modifié progressivement leurs stratégies de commercialisation, d'une logique « d'évacuation des produits » par le biais d'un système d'importateurs commissionnaires à une gestion de l'offre basée sur des relations commerciales directes avec les firmes clientes de la grande distribution.

2. Le modèle RBV appliqué à la CLE

L'approche (RBV) a été formalisée pour pallier les insuffisances du paradigme SCP (Structure-Conduite-Performance) qui explique la performance de l'entreprise par la structure du marché, notamment par l'intensité de la concurrence. La vision de la société basée sur les ressources perçoit l'entreprise comme un ensemble unique de ressources et de capacités idiosyncratiques. La première tâche du management est de maximiser la valeur à travers le déploiement optimal des ressources stratégiques et des compétences clés existantes, tout en développant les ressources de la société pour le futur (Grant, 1996).

2.1 Identification de source de performance de la CLE selon RBV

A partir des enquêtes réalisées par les étudiants de l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II à Agadir, et sur la base des résultats des recherches réalisées par le laboratoire CIHEAM de l'Université de Montpellier¹⁷, on a pu vérifier notre deuxième proposition de

¹⁷ Les études consultées dans ce sens sont :

Younes MAHFOUD, « analyse des avantages comparatifs et du niveau de compétitivité entre l'Espagne et le Maroc au sein du marché européen : cas de la tomate, situation actuelle et perspective d'avenir », thèse de master de l'IAMZ, novembre 1999.

Latifa REDANI « la commercialisation des primeurs marocains sur le marché allemand » thèse de troisième cycle de l'institut agronomique et vétérinaire à Rabat, janvier 1993.

Lamia ARFA, « les exportations agroalimentaires tunisiennes vers les marchés de la CEE : évolution, compétitivité et perspectives », thèse de master du CIHEAM-IAMM N°22, 1999

recherche qui stipule l'existence d'un impact secondaire du système d'information partagé identifié comme compétences clés de la CLE des primeurs de la région Souss MASSA Drâa sur sa compétitivité.

2.1.1 Les compétences liées aux processus de la CLE

a- Les compétences liées au processus de production

Dans la région Souss Massa Drâa, la plupart des producteurs de primeurs se modernisent et investissent dans des abris à structure métallique. A l'instar de leurs concurrents espagnols, ils ont aussi recours à des plants greffés et à des techniques de production très sophistiquées. La culture sous abris représente 86 % des exploitations en volume et 95% en superficie¹⁸. Les abris serres qui étaient constitués par des tunnels en plastique bâchés sont remplacés par les multi chapelles à charpente en bois de type canarien, plus rentables et modernes. Cette technique a été généralisée sur la plupart des nouvelles serres dotées d'une armature métallique.

Ces dernières années, le secteur des primeurs a connu une forte sélection. Ainsi, 80% des petits producteurs ont progressivement disparu. Ils n'avaient pas la capacité d'absorber les techniques et en particulier, celle requise pour répondre aux exigences de traçabilité. Jusqu'en janvier 2005, la certification n'était encore qu'une recommandation mais en janvier 2006, elle est devenue une obligation. En imposant des réglementations strictes, l'UE a indirectement encouragé les producteurs marocains à améliorer leurs techniques.

Par ailleurs, dans la mesure où le secteur agricole est exonéré d'impôts sur le revenu, de nombreuses personnes ayant un capital (cadres, médecins, pharmaciens, notables....) ont cherché à investir dans le secteur de la tomate. Mais les évolutions techniques et les crises traversées ces dernières années par le secteur (TYLC, sécheresse...) ont permis aux seuls producteurs ayant des compétences cumulées dans la filière, de subsister.

D'autre part, la libéralisation du secteur en 1986 a créé un mouvement important d'installation de cadres (techniciens et ingénieurs) en tant que producteurs maraîchers.

¹⁸ source :AGR/Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (2008).

Beaucoup de producteurs sont donc d'anciens cadres. Ce modèle est rare dans les autres pays méditerranéens. Il a réellement contribué à l'appropriation des nouvelles techniques par le secteur maraîcher marocain.

Pour assurer leur compétitivité, les agriculteurs du Souss Massa Drâa emploient de plus en plus une main-d'œuvre qualifiée dont des cadres formés dans les grandes écoles d'agronomie du royaume. Ainsi aujourd'hui quelle que soit leur taille, les exploitations bénéficient toutes d'un encadrement technique minimum. Soit la ferme dispose d'un ou de plusieurs techniciens ou ingénieurs, soit la station de conditionnement ou la coopérative à laquelle elle est affiliée, assure cet encadrement en mettant à la disposition des producteurs ses propres techniciens.

b- Les compétences liées au processus de conditionnement

Les stations de conditionnement jouent le rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les groupes exportateurs en diffusant l'information, en gérant les opérations de paiement et en élaborant des programmes de production. C'est pourquoi, au Maroc, les stations de conditionnement sont dotées des outils les plus modernes en matière de triage et de contrôle des primeurs.

Ainsi, des machines sélectionnent les produits en fonction de leur calibre, de leur coloration et de leur qualité. Ces outils facilitent grandement le travail de tri. Un double contrôle des produits est ainsi assuré. D'abord par l'outil mécanique puis par les ouvrières qui contrôlent visuellement des anomalies ayant pu échapper à ce premier contrôle automatisé.

c- Les compétences liées au processus de distribution

Ne bénéficiant pas de réel appui institutionnel, les exportateurs marocains de primeurs se sont organisés indépendamment en créant des coopératives et des organisations à leur propre initiative. Au Maroc dans le secteur de l'exportation, on peut considérer que le marché est réparti entre deux structures différentes. Le groupe Tazi, qui regroupe les marques Idyl et Azura, représente environ 30% du marché tandis que les 70% restants correspondent aux autres groupes et coopératives affiliées (50%) et à des producteurs autonomes pour (20%).

Ces derniers organisent les prestations logistiques de livraison en faisant appel à des prestataires de service spécialisés : prestataires de transport, déclarants en douane et autres prestataires minutieusement sélectionnés par le groupe en fonction de leurs activités et compétences indispensables aux opérations d'exportation sans altération des produits exportés.

Soulignons que les problèmes de retard et de dégradation de la qualité des produits liés à ce processus, sont principalement dus aux problèmes logistiques externes (mobilisation des camions au niveau de la douane, entreposage des produits en plein air, lourdeur des procédures douanières au niveau des frontières espagnoles...)

2.1.2 Système d'information partagé et compétitivité de la CLE

Plus une entreprise pénètre les marchés étrangers, plus son succès dépend de sa capacité à apprendre et à répondre rapidement et efficacement à une myriade de changements. Une fonction essentielle du système d'information réside en ce qu'il contribue à améliorer la fiabilité et l'efficacité des opérations à mener à bien avec pour résultat attendu, l'amélioration du positionnement concurrentiel de la firme et de la compétitivité de son offre « produits ».

Pour renforcer leur position concurrentielle, les CLE des primeurs de la région Souss Massa Drâa doivent donc développer leur capacité à absorber, à assimiler et à exploiter une nouvelle information extérieure (évolutions des prix, évolutions quantitatives et qualitatives de la demande...) pour la déployer au niveau de la chaîne pour s'adapter continuellement aux différents changements de l'environnement.

L'échange d'information a été volontairement initié par les différents producteurs par la création de l'Association des producteurs exportateurs des fruits Et légumes (APEFEL). Elle a pour mission d'assurer un meilleur transfert des nouvelles techniques utilisées au niveau du secteur des primeurs. En effet, l'APEFEL assure la vulgarisation et la diffusion d'informations en organisant des ateliers, des séminaires et des formations. Elle diffuse l'information sur les prix de vente du marché européen vers les stations de conditionnement, Les sociétés de vente des produits phytosanitaires et d'engrais sont également membres de cette association.

Elles assurent une diffusion de l'information relative aux techniques d'utilisation des produits de fertilisation et sensibilisant les producteurs à l'intégration de nouvelles techniques visant l'amélioration des productions vivrières.

Ces échanges d'information facilitent pour les agriculteurs du Souss Massa Drâa, l'assimilation de nouvelles techniques de production pratiquées par des producteurs plus au fait des dernières techniques agricoles. En effet, ces derniers ont intégrés les nouvelles techniques agricoles pratiquées par ces producteurs étrangers implantés dans la région ; notamment le groupe Azura a été créé par un producteur breton ayant exporté son savoir-faire et sa technique au Maroc pour pouvoir produire toute l'année. Les Espagnols qui investissent actuellement dans le secteur, contribuent eux-aussi à l'apport de nouvelles techniques.

Par ailleurs, des maladies dévastatrices liées aux méfaits de la mouche blanche et récemment de la tuta absoluta, ont conduit les producteurs marocains à intégrer des techniques plus performantes. Grace à l'échange d'informations, lors de l'apparition du virus TYLC, les agriculteurs de la région se sont réunis. Ils ont formé des ateliers afin de se partager le travail et de collaborer pour la recherche d'une solution efficace à ce problème.

Ils ont donc créé un réseau de communication par l'organisation de campagnes d'informations intensives : affichage sur les routes et par la constitution de comités techniques ayant pour mission de résoudre ce problème. A force d'expériences et de conseils, les producteurs sont parvenus à vaincre ce fléau.

Cette capacité d'apprentissage permet aux CLE de la région d'une part de comprendre et d'exploiter les nouvelles opportunités sur le marché de consommation et, d'autre part, de mieux évaluer l'intégration des innovations disponibles et d'en prévoir les développements ultérieurs. Aussi, nous pouvons affirmer que la capacité d'adaptation de la CLE à son environnement est d'autant plus grande si la chaîne possède en temps opportun des informations riches et pertinentes pour contribuer à résoudre les multiples problèmes liés à la production et à l'exportation des produits agricoles de la région.

Ce chapitre nous a permis de souligner l'importance d'intégrer les fournisseurs, notamment les fournisseurs de services et d'intrants dans la gouvernance de toute structure multi-acteurs notamment si cette structure, et c'est bien évidemment le cas des chaînes logistiques d'exportation (CLE) recherche la performance. Nous avons aussi souligné que la performance de toute organisation s'évalue en quelque sorte de l'extérieur par la satisfaction des clients de l'organisation.

Plus globalement dans la première partie de ce chapitre, nous avons souligné les traits économiques qui caractérisent cette industrie, cette filière d'activité en insistant sur les investissements humains et technologiques qui permettent aux producteurs de s'adapter aux attentes des consommateurs finaux. Ainsi, nous nous sommes autorisés à penser la structure qu'est toute CLE dans un cadre économique plus global, celui de l'industrie de l'exportation de primeurs du Maroc vers l'UE et notamment de son produit phare par la quantité, qu'est la tomate.

Dans une seconde partie, notre terrain nous a invité à concevoir que l'intégration plus ou moins aboutie de l'ensemble ou d'une partie seulement des acteurs de toute CLE, est un facteur de compréhension potentiel des faits pouvant expliquer que certaines CLE sont plus compétitives que d'autres (acheminement des produits plus rapides entre leurs lieux de production et de destination finale, meilleure conservation du produit : qualité gustative du fruit mieux préservée, fermeté, aspect visuel irréprochable...).

Plus classiquement à partir de l'approche RBV, nous avons cherché à identifier les ressources qui peuvent permettre, notamment aux producteurs-exportateurs de développer des compétences clés (techniques et humaines) susceptibles de leur permettre de se différencier de leurs concurrents.

Moins classiquement nous semble-t-il, nous avons souligné l'importance des multiples connaissances à acquérir pour mieux répondre aux attentes des clients de toute chaîne. Nous avons privilégié le facteur « échange possible d'une information » entre acteurs collaboratifs de toute chaîne à partir d'un système d'information permettant le partage de l'information pertinente à l'exécution des multiples activités que toute opération d'exportation suppose, comme facteur clé de succès, de compétitivité pour que les produits exportés satisfassent les attentes des clients de la chaîne et pérenniser ainsi

l'activité économique d'exportation de produits agricoles de la région du Souss Massa Drâa.

Créer un système d'information auquel peut avoir accès tous les acteurs d'une CLE nous semble à l'avenir un facteur de compétitivité clé pour ces structures à la recherche d'une performance économique réelle et durable.

Un système d'information « performant » et accessible selon différentes modalités technologiques (internet) nous semble pour l'avenir des CLE, un outil incontournable pour gouverner avec pertinence ces structures et leur permettre d'être évalués comme performantes par leurs clients. A l'avenir, un tel système devra permettre d'améliorer les relations collaboratives entre acteurs ne serait qu'en facilitant l'accès à l'information disponible mais pas toujours accessible à ceux à qui elle serait utile pour agir.

Chapitre 4:

Eude de terrain de trois CLE des primeurs de la région RSMD

Dans le chapitre précédent, notre analyse à partir d'une recherche bibliographique académique ayant pour objet d'identifier les voies possibles d'amélioration de la compétitivité des Chaines Logistiques d'Exportation des primeurs de la région Souss Massa Drâa, nous a permis d'une part de souligner l'impact positif de l'intégration collaborative entre les acteurs de toute CLE sur la compétitivité de ces chaînes et d'autre part de comprendre l'importance du partage de l'information grâce à un Système d'Information et de Communication (SIC) accessible aux différents acteurs. Nous avons identifié les échanges d'information entre acteurs par un SIC partagé comme une compétence clé pour le maintien et le développement de la position concurrentielle de toute CLE de primeurs exportant vers les marchés de l'Union Européenne.

Pour cerner la problématique de l'intégration de la supply chain, il faudrait selon Lambert et Cooper (2000) faire interagir trois éléments importants qui sont : la structure du réseau de toute supply chain, les processus de la supply chain et les liens existants entre ces processus.

En termes plus précis, il s'agit de déterminer :

- la structure du réseau :
 - identifier les membres susceptible d'être intégrés dans la supply chain (membres principaux et membres de soutien) et
 - et déterminer la dimension structurelle du réseau (structure horizontale, structure verticale et position de l'entreprise focale) ;
- les processus de la supply chain :
 - les processus clés de la chaîne logistique d'exportation des primeurs de la région Souss Massa Drâa: planification, approvisionnement, production, conditionnement et commercialisation ;

Les types de liens qui existent entre ces différents processus :

- les liens gérés, les liens contrôlés, et les liens non gérés.

Afin de vérifier la validité de ces deux propositions de recherche, ce chapitre est structuré autour de quatre points. Le premier point a pour fin de présenter notre méthodologie de recherche. Le deuxième point est consacré à la vérification des propositions de recherche formulées sur le premier cas étudié. Le troisième point se concentre sur la validation ou l'infirmerie des mêmes hypothèses de recherche sur les deux autres cas choisis. Quant au quatrième point, il synthétise les résultats de la présente recherche.

1. Méthodologie de recherche

1.1 L'approche méthodologique

L'objectif principal de notre recherche est de modéliser les CLE des primeurs de la région du Souss Massa Drâa. Modéliser, c'est tout à la fois rendre intelligible une organisation (objectifs, structures, pratiques, contrôles... et performances) et dans notre étude, rendre intelligible ce qui différencie cette organisation d'une (ou de plusieurs) autre(s) organisation(s) poursuivant la même fin économique. Nous le ferons à partir de trois cas typiques de CLE d'un degré d'intégration différent (intégrée, peu intégrée, non intégrée) (chapitre 4) après avoir décrit leur contexte économique et réglementaire plus global tant national qu'international (chapitre 3).

Un autre de nos objectifs est d'évaluer leur compétitivité relative liée à leur aptitude à satisfaire les attentes exprimées par leurs clients importateurs qui sont aujourd'hui, les grandes surfaces généralistes à dominante alimentaire ; ces acteurs économiques étant le cœur de cible stratégique de ces organisations exportatrices.

En mettant en évidence la compétitivité relative de trois types de groupes d'acteurs « exportateurs », l'une de nos ambitions à retombées managériales est de suggérer que les deux types de chaînes logistiques d'exportation comparativement les moins performants par rapport au troisième doivent s'inspirer à l'avenir de l'organisation des flux (informationnels, physiques notamment) du plus performant et de ses « bonnes » pratiques.

Aujourd'hui et peut-être plus encore demain, ces organisations sauront-elles être plus performantes que d'autres organisations exportatrices d'autres pays, notamment de l'Espagne mais peut-être aussi des Pays-Bas et de certaines régions françaises au vu des évolutions culturelles tant en termes de produits (variétés nouvelles de fruits et légumes créées et commercialisées) que ces autres organisations d'approvisionnement et de production, notamment dans un contexte où les consommateurs et les entreprises de l'UE se trouvent confrontés au défi de dynamiser une nouvelle croissance à leur profit ?

Nous avons opté pour une démarche qualitative en utilisant la méthode des cas multiples avec plusieurs unités d'analyse. Ce choix confère à notre travail une fiabilité externe. Les données recueillies au cours de notre recherche proviennent de différentes sources : entretiens semi-directifs, documents internes aux entreprises, participation à des rencontres entre les acteurs de la chaîne logistique (salons internationaux organisés à Agadir en 2009 et 2010).

Ces choix s'expliquent partiellement par la possibilité d'accès au « terrain » par les différents contacts pris et entretenus avec des personnes salariées de plusieurs organisations, notamment des entreprises participant aux différentes activités de chaînes logistiques, objets de cette étude.

La littérature en stratégie présente deux approches méthodologiques pour l'étude des réseaux inter-organisationnels. La première appelée « approche du réseau centré » se développe à partir d'une entreprise désignée par le chercheur. Elle se donne pour objet d'analyse, les relations entretenues par l'entreprise avec d'autres.

La seconde approche, celle du « réseau complet » se propose d'analyser tous les acteurs reliés au sein d'un réseau sans privilégier et appréhender les relations à partir de cet acteur pivot. Dans notre recherche, nous avons appréhendé notre terrain d'étude en utilisant l'approche du réseau centré.

Le positionnement que nous avons adopté est caractérisé par une démarche constructiviste et inductive à travers des allers-et-retours au terrain. Nous nous intéressons au-delà de la compétitivité des chaînes logistiques d'exportation des primeurs de la région Souss Massa Drâa, à la question du « pourquoi » de cette perte.

Aussi, nous cherchons à construire des connaissances sur les causes principales responsables de ce manque de compétitivité qui touchent certaines plutôt que d'autres.

Notre démarche de recherche a commencé par une étude exploratoire. Cette étude nous a permis de décrire le terrain d'étude et nous a permis d'évaluer son adéquation avec l'objectif poursuivi et la question de recherche. Ainsi dans notre recherche, nous avons d'abord commencé à explorer les groupes exportateurs (entreprises « pivots » ou « focales » ou encore entreprise de rang 1) pour identifier par la suite leurs partenaires (acteurs de rang 2). Cette évaluation « de rang 1 ou 2 » se justifie en fonction de leur capacité à influencer les comportements des autres acteurs de la chaîne.

Cette étape nous a permis d'identifier et de classer les différents groupes exportateurs des primeurs selon leur degré d'intégration. En effet, le Maroc compte 18 groupes exportateurs de ces produits au niveau national dont 15 commercialisent des produits de la région Souss Massa Drâa (tableau N°4).

	Caractéristiques des groupes	Les groupes constituant cette catégorie
Les groupes intégrés	Ils assurent les activités depuis la production jusqu'à la distribution physique des produits à destination ; cette distribution étant permise par leur commercialisation sans intermédiaire.	Soldive
		Armona
		Azura
		Soprofel
		Suncrops
		La Terre Agronomique
		Soema Avryl
Les groupes exportateurs peu intégrés	Ils réalisent depuis la production des primeurs jusqu'à leur commercialisation par leur structure propre de vente (bureaux de ventes ou plateformes en partenariat avec les distributeurs européens ou des commissionnaires.	Agri Souss
		Delassus
		GPA
		Le groupe d'exportation des domaines royaux « GEDA »
Les groupes non intégrés	Ils sont constitués d'un réseau d'entreprises productrices commercialisant leurs produits par l'intermédiaire de commissionnaires.	Chtouka Prim
		Prim Atlas
		Salam
		Le groupe OCE

Tableau N°4 : le terrain d'étude

Elaboration personnelle

Une seconde classification selon l'importance des exportations réalisées par le groupe exportateur au regard des exportations marocaines des primeurs, nous a permis de repérer les six principaux groupes marocains et étrangers qui assurent 84% des volumes des exportations de primeurs de la région Souss Massa Drâa (voir tableau N°5)

caractéristiques des CL	CLEI	CLEPI	CLENI
Nombre d'acteurs	2 grandes entreprises exportatrices	1 coopérative et 1 entreprise maroco-française	2 firmes privées
Part des exportations	26%	20%	15%
Pays d'exportation	France, Angleterre, Europe de l'Est	France, Allemagne, Angleterre	France, Allemagne
Clients	4/5 ^{ème} des exportations vers la grande distribution	Importateurs et la grande distribution	grossistes, grande distribution
Diversification	melons, courgettes, plantes aromatiques	Diversification culturelle	Néant
Moyens logistiques	Entreposage, refroidissement, emballage	Bureau de livraison à Châteaurenard (France)	Néant
Relations avec l'aval	Bureau commercial et plate- forme logistique en France	Vente en consignment par des importateurs	Vente aux importateurs commissionnaires
Relations avec l'amont	Intégration verticale, producteurs/fournisseurs dédiés	Coopérative de 15 moyens et petits producteurs	Achats aux producteurs fournisseurs
Certifications	BRC, Eurep GAP, ISO14001, Narture's choice	BRC, Eurep GAP, Narture's choice	Néant
Politique marketing	Marque unique	Marque unique	Pas de marque
Partenariats	Deux coentreprises avec des firmes françaises : production des plants, productions auxiliaire de cultures	Néant	Néant

Tableau N°5 : Description des principales CLE selon leur niveau d'intégration
Elaboration personnelle

1.2 Le choix d'échantillon d'étude

Le choix du cas unique se présente lorsque l'objectif recherché est d'effectuer le test critique d'une théorie existante et/ou d'observer une situation qui a été peu observée dans le passé par les scientifiques. A cet égard, l'étude de cas unique sert à valider ou à infirmer une théorie (Yin, 1990). Nous écartons cette possibilité de recherche étant donné que l'un des objectifs de notre recherche est d'identifier les causes de non compétitivités des chaînes logistiques de la région Souss Massa Drâa et de formuler éventuellement des suggestions, des recommandations pouvant améliorer leur plus grande efficacité à l'avenir.

Nous avons déterminé le nombre de cas au fur et à mesure que nous avançons dans notre travail de terrain en faisant des rapprochements avec la théorie. Le nombre de cas choisi est donc lié à la diversité organisationnelle des CLE des primeurs. Cette diversité s'analyse par un degré plus ou moins important d'intégration des acteurs dans les chaînes d'exportation. Un niveau d'intégration élevé peut être qualifié de « collaboratif ». Un niveau moyen peut mériter l'appellation « coordonné » et un niveau d'intégration faible peut être qualifié de « transaction marchande ».

1.3 La collecte d'information

Dans un premier temps, nous avons élaboré un guide d'entretien en fonction des thèmes qui ressortaient le plus souvent dans la littérature sur les fondements de la compétitivité des chaînes logistiques (Annexe N°1)

Au cours de la construction de notre modèle de recherche, lorsque nous avons approfondi la littérature sur la dimension compétitive des chaînes logistiques, nous avons ajouté d'autres thèmes comme : les « relations collaboratives » (quasi hiérarchiques, coordinations, coopérations, collaborations), le partage d'un système d'information et de communication... Ainsi nous avons construit un guide d'entretien définitif pour effectuer nos entretiens de style non directif dans les différentes organisations concernées par les trois études de cas choisies (Annexes 2 ; 3 ; 4).

Lors de nos déplacements dans les organisations pour effectuer nos entretiens, nous avons profité chaque fois que cela fut possible de nous entretenir avec d'autres

personnes de l'organisation. Nous les questionnions sur leur activité dans l'entreprise, leur vision et les raisons qui leurs semblaient pouvoir expliquer la satisfaction des clients de la chaîne. Pour compléter les premières données obtenues grâce aux entretiens, nous avons effectué une collecte de données secondaires en ayant recours à la documentation et à l'observation participative.

2. Etude de cas N°1 : la CLE intégrée

2.1 Présentation de la CLEI

Le Groupe intégré étudié est le premier groupe exportateur franco-marocain. Il est né de la rencontre de deux hommes pionniers dans leurs domaines. Ensemble, ils ont cherché le site qui serait le plus approprié pour produire de la tomate en hiver en complément de la production européenne. C'est ainsi qu'est née, en 1988, la 1ère serre du groupe dans la vallée du Souss Massa Drâa, à 40 km au sud d'Agadir.

Depuis, le groupe s'est développé. Il compte aujourd'hui plus de 25 fermes à Agadir et 2 fermes à Dakhla. Pour répondre à la hausse de production et pour s'adapter à l'évolution de la demande des marchés, sa station de conditionnement n'a cessé de se développer et de se moderniser. Associée à un entrepôt réfrigéré de 4000 m², d'une capacité de réception de 40 camions / jour, la plateforme logistique et commerciale, située à Perpignan, a été inaugurée en 2003. Le groupe a connu de grandes extensions, par l'intégration de plusieurs partenaires dans le domaine de la production des maraichages.

Les principales extensions ont été réalisées en :

1997 : Création d'International Nursery en partenariat avec Growgroup

1998 : Création de Biobest Maroc en partenariat avec Biobest Belgique

2003 : Inauguration de la plateforme logistique de 4000m² à Perpignan

2005 : Extension de la station de conditionnement à Agadir

2006 : Lancement de la production à Dakhla

Actuellement le groupe a gardé sa forme juridique familiale. Il compte aujourd'hui près de 5000 employés répartis entre la France et le Maroc tout au long de la filière, de la production à la commercialisation.

Les variétés primeurs produite par le groupe durant la campagne 2009/2010 sont réparties comme suit :

- 75% de production de tomates (toutes variétés confondues) ;
- 13% de production de courgettes ;
- 9 % de production de haricots.

2.1.1 Les acteurs de la CLEI

a- Les fournisseurs

En 1998, Le groupe intégré a créé une filiale marocaine en partenariat avec l'entreprise BIOBEST Belgique pour vendre et développer de nouvelles variétés de traitements biologiques pour les cultures maraichères. Ainsi, les domaines du groupe bénéficient de traitements modernes acquis à moindre coût (groupement des achats). En matière d'approvisionnement en plantes greffées, le groupe a créé en 1997, en partenariat avec Growgroup , une pépinière. Elle fournit aux fermes de groupes des plantes greffées de qualité et au moindre coût. Elle les commercialise aussi sur le marché local.

b- Les producteurs

Les produits exportés du groupe sont majoritairement issus de ses propres domaines. Les variétés et les tonnages plantés résultent d'une planification élaborée par le bureau commercial en fonction d'une estimation de la demande réelle des clients.

Le groupe compte aujourd'hui plus de 27 fermes. Chaque ferme est une entité « à taille humaine », d'une superficie de 10 à 35 ha, couverts le plus généralement de serres plastiques du type canarien. Au total, près de 427 ha de serres abritent les cultures de tomates, courgettes, haricots, concombres, et du poivron. Dans la région d'Agadir, la société emploie plus de 3000 personnes sur les fermes par des contrats saisonniers.

En cas d'augmentation de la demande des clients, le groupe intégré achète les primeurs à des producteurs - « apporteurs ». En effet, la production complémentaire répondant aux normes de qualité exigées par le groupe, est assurée par 24 producteurs externes liés au groupe par une relation contractuelle, pouvant être qualifiée de relation quasi hiérarchique. Leur production occupe 673 ha. Les différentes fermes (à l'exception des

deux fermes situées à Dakhla au Sahara marocain) sont situées à proximité des stations de conditionnement.

En effet, la distance séparant les fermes de la station varie entre 2 à 15 km. Le rendement de ces fermes avoisine 100 tonnes / ha de tous types de tomate.

Au début du mois d'octobre, les techniciens agricoles débutent l'opération de cueillette en fonction du degré de maturité des primeurs. Il est évalué à partir de la coloration du produit.

Ces techniciens veillent à la réalisation du programme commercial par l'accélération de la maturation des produits. Une fois la marchandise mise sous caisse, la société transporte ses produits vers la station de conditionnement par des véhicules appartenant à des transporteurs indépendants qui restent à la disposition totale et unique de l'entreprise (24 heures/ 24). Les véhicules utilisés sont principalement des camions porteurs. L'organisation des tournées de collecte est assurée par l'agent « pont bascule ». Ces transporteurs sont payés à la course. Cette situation est la cause d'un mécontentement des conducteurs du fait qu'ils ne sont pas payés en période de sous activité.

c-La station de conditionnement

Dotée de 5 stations de conditionnement de primeurs de 20 000 m², couvertes et équipées par des machines de conditionnement de dernière génération, la station emploie 800 ouvriers auxquels elle offre hébergement et restauration sur place.

Chaque ligne de conditionnement est spécialisée par type de fruit ou de légume :

- tomates rondes ;
- tomates cocktails ;
- légumes divers ;
- melons (cette chaîne permet de mesurer le taux de sucre des melons) ;
- herbes aromatiques.

Les lignes de conditionnement permettent un meilleur triage du produit selon le calibre et la couleur. Les produits acheminés jusqu'à la station présentent un faible pourcentage de non-conformité, en raison de la maîtrise de la qualité du produit depuis la plantation.

Depuis le prétriaiage jusqu'à la fin de la chaîne de conditionnement, les produits qui ne répondent pas aux exigences pour l'exportation, sont éliminés. Les produits non conformes présentant des défauts de formation sont évacués et considérés comme des déchets. Ces produits constituent ce qu'on appelle les « écarts ». Ces derniers sont placés dans une aire réservée aux écarts. Ces derniers subissent un triage manuel pour être mis en caisses afin de pouvoir être commercialisés au Maroc.

Le processus de conditionnement est représenté dans la figure suivante :

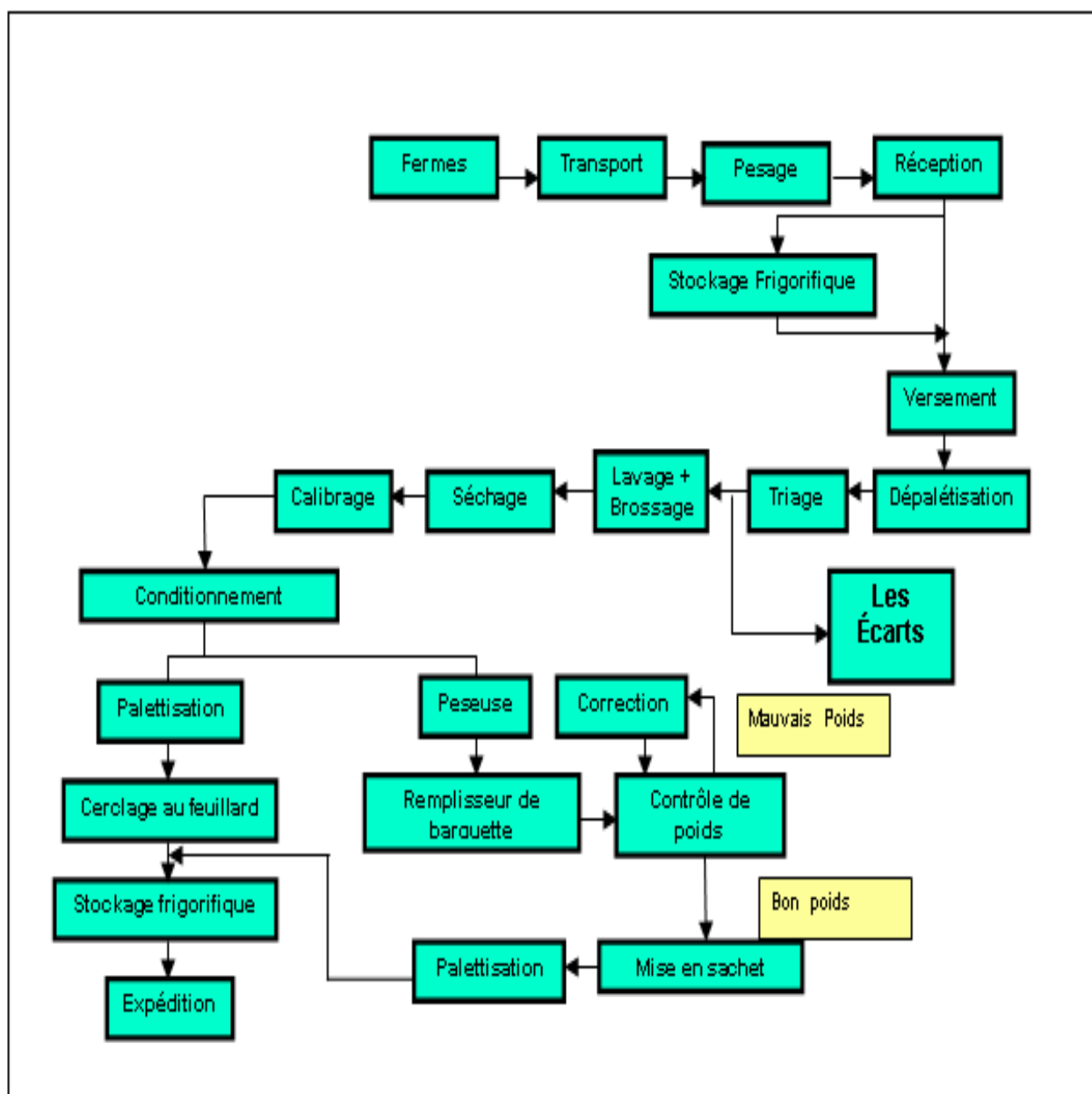


Figure N°17 : le processus de conditionnement des primeurs
Source : Le responsable de la station du conditionnement du groupe intégré

Le service commercial de la station du groupe planifie et organise les différentes prestations logistiques pour la livraison des primeurs soit à destination de la plateforme du groupe, soit directement à ses clients, notamment les grands distributeurs généralistes à dominante alimentaire.

Ce service assure à cet effet le dédouanement des primeurs à l'exportation. L'entreprise a internalisé cette activité en 2010. Elle bénéficie d'une connexion directe au système

douanier marocain. Ce service choisit et affecte les marchandises aux transporteurs répondant au cahier des charges minutieusement défini par le groupe. Le transport des marchandises est réalisé par des camions frigorifiques afin de respecter la chaîne du froid et d'éviter les manipulations des palettes entre la sortie de la station de conditionnement et leur réception au marché-gare Saint Charles à Perpignan.

d- La plate forme de distribution

A Perpignan, une équipe de dix commerciaux se charge de la vente de tous les produits sur l'ensemble de l'Europe. Cette équipe est renforcée par un technicien Qualité. Il contrôle la qualité des produits de chaque camion en provenance des fermes, afin de permettre aux chefs de culture de rectifier ou de faire évoluer la conduite de la culture. La plateforme logistique a été inaugurée en 2003. Elle est associée à un entrepôt réfrigéré de 4000 m², d'une capacité de réception de 40 camions/jour.

2.1.2 Les processus de la CLEI

La satisfaction des clients s'organise à partir de l'identification et de la structuration de processus dont les éléments ou les composants à structurer sont les activités des différents acteurs que l'entreprise à l'origine de la CL doit planifier, organiser et séquencer. Le groupe intégré tisse des relations économiques entre les zones de maraîchage de la région du Sous Massa Draa, et les marchés européens, notamment français et espagnols. Ces processus structurants sont au nombre de six : planifier la production, approvisionner, produire, vendre, conditionner, livrer-acheminer.

a- Le processus Planification

Ce premier processus regroupe des processus secondaires visant à ordonner les activités à réaliser en fonction des demandes pour les produits et à ajuster aux volumes, les ressources nécessaires tant humaines que physiques et immatérielles.

Ce processus suppose d'être décrit à deux horizons temporels. Pour chaque campagne entre les mois d'octobre et de mai, la planification de la demande est effectuée sur la base de la consolidation des informations provenant du bureau de vente en concertation avec les responsables des productions et le responsable de la station de conditionnement.

Il est aussi décidé de mettre en production de nouvelles variétés de produits afin de suivre, voire d'anticiper, les évolutions des demandes des consommateurs européens, uniquement européens car pour rentabiliser des productions « forcées », il est nécessaire de trouver des consommateurs à fort pouvoir d'achat afin de rentabiliser des investissements additionnels à un maraîchage traditionnel.

A très court terme, les demandes réelles sont consolidées à deux semaines avec pour séquence de vente, la semaine. Ces informations enclenchent en semaine 1, les activités de cueillette et éventuellement un mûrissement accéléré de certains produits afin d'adapter autant que possible les volumes des productions aux demandes réelles quantifiées par les clients institutionnels et en semaine 2, des activités de conditionnement, de réfrigération et d'acheminement des produits.

b- Le processus Approvisionnement

Les activités de ce processus concourent à acheter et à se faire livrer à temps tous les produits et outils nécessaires à la production des différentes variétés de légumes mais aussi à leurs conditionnements et emballages. Préalablement à l'achat, il faut identifier les meilleures sources d'approvisionnement, gérer les informations relatives aux fournisseurs et évaluer leur performance puis passer commande. Postérieurement à l'achat, il faut gérer les mouvements, les stocks, les contrats et les paiements.

c- Le processus Production

Ce processus regroupe toutes les activités que nécessitent des productions légumières comme préparer les sols, sélectionner les semences, planter, protéger, irriguer, traiter... et cueillir les produits commandés ou à commercialiser sur les marchés locaux car invendables à l'exportation au vu des volumes de la demande réelle exprimée par les clients distributeurs européens. Il s'agit de mobiliser les savoir-faire et les techniques culturales qualifiées d'intensives.

d- Le processus Conditionnement

En fonction des commandes et de leurs volumes, le processus conditionnement permet une planification des conditionnements pour la semaine à venir dans la « station » de tri et de conditionnement. Les produits conditionnés sont exportés au cours de la semaine

suivante en fonction des dates de livraison spécifiées par les clients distributeurs et des délais d'acheminement physique des biens.

Avant que les productions puissent être acheminées à la station, il appartient aux stations d'informer et de s'assurer que les producteurs puissent les livrer en variétés et en qualité dans des délais qui permettent au groupe de respecter les dates de mise à disposition des biens aux lieux désignés par les clients distributeurs. La station consolide puis retraits préalablement l'information que les centrales d'achat et les bureaux de ventes leur ont communiquée.

Les productions sont acheminées à la station de conditionnement à leur demande par des transporteurs routiers locaux utilisant de petits camions bâchés. Ce trajet est relativement court. Les opérations de tri et de conditionnement sont effectuées par les opérateurs des stations en fonction de la planification des expéditions. Avant leur enlèvement, les produits à exporter sont réfrigérés pendant 24 heures afin de faciliter leur conservation pendant leur transit de trois jours entre Agadir et Perpignan. Par ailleurs, les lots sont clairement identifiés. En effet, la traçabilité est assurée à partir de chaque parcelle de production jusqu'à l'unité de conditionnement requise (carton...) et expédiée. Pour faciliter l'enlèvement par le transporteur et le passage en douanes des marchandises, le personnel de la station documente toutes les expéditions.

e- Le processus Vente

Ce processus regroupe en un premier sous-ensemble, voire en deux sous-ensembles, toutes les activités commerciales liées à la nécessité de se faire référencer comme producteur d'une enseigne commerciale et toutes les activités de contact au cours de la campagne pour que les enseignes commandent à la CL, les produits dont elles ont besoin dans leurs points de vente.

Autre sous-ensemble d'activités : chaque semaine, le bureau de ventes planifie les volumes de vente pour la semaine suivante et transmet à la station de conditionnement ces informations : volumes par variété de légume, conditionnements et emballages, lieux d'acheminement... Ce bureau valide les commandes des différents distributeurs et les lieux de leur pré-acheminement : plateformes de dégroupement-regroupement ou

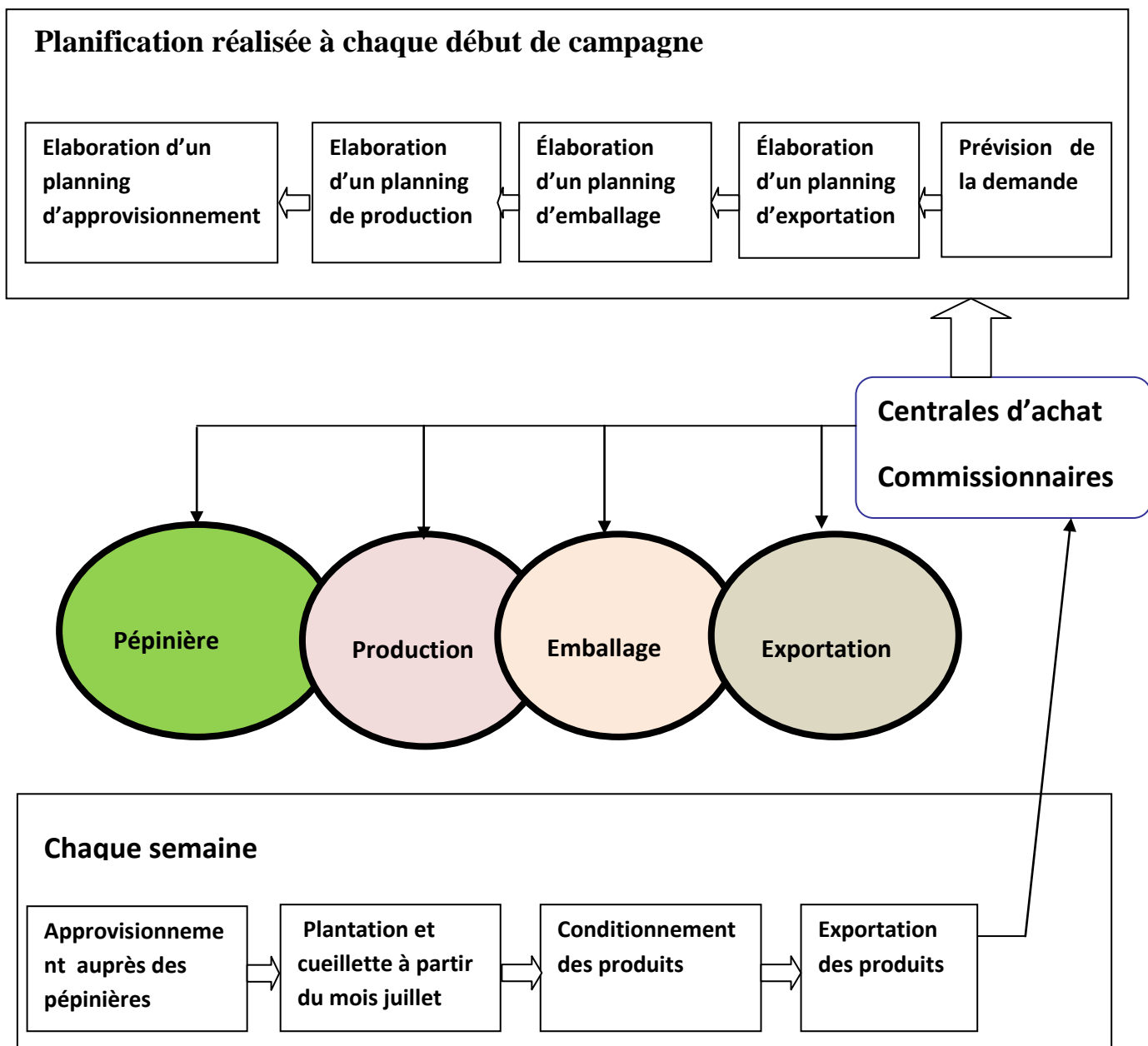
marchés de Perpignan pour la France. Il valide aussi les dates des livraisons à effectuer en les associant aux différents lieux de pré acheminement.

f- Le processus Livraison

Ce processus regroupe les activités permettant d'acheminer les produits de la station de conditionnement à leur lieu de pré-acheminement dans l'UE (livraison directe aux clients ou à la plate forme du groupe).

Ce processus peut être décomposé en sous-ensembles d'activités (ou processus secondaires). Il inclut le choix puis l'appel à un transporteur, très communément espagnol qui se charge des activités suivantes : préparation des documents d'expédition, chargement du véhicule et expédition du produit. Dans notre configuration inter-organisationnelle, le client laisse à son fournisseur la responsabilité d'optimiser ses plans de livraison sous contrainte de respecter les clauses de résultat du cahier des charges.

Il inclut aussi un autre sous-ensemble d'activités, les activités administratives nécessaires à l'exportation de ces produits hors du territoire marocain et à leur entrée dans l'UE (déclarations en douane). Ce processus n'inclut pas les activités nécessaires à l'installation des produits aux points de vente. Plus globalement, il n'inclut pas les activités de post-acheminement de ces produits une fois livrés à un premier lieu de l'UE désigné par le client. Les interactions entre processus de la chaîne sont représentées dans le schéma ci-dessus.



**Figure N° 18: Schématisation des processus du groupe intégré
Elaboration personnelle**

Ces processus nous paraissent structurants dans la mesure où ils permettent d'identifier et de lotir des groupes d'activités cohérentes et interconnectées pouvant être séquencés. Une fois identifiés, ces groupes d'activités sont réalisés soit par l'acteur focal de la CL (stratégie d'internalisation), soit par d'autres acteurs après différentes contractualisations en fonction de leurs compétences (stratégie d'externalisation).

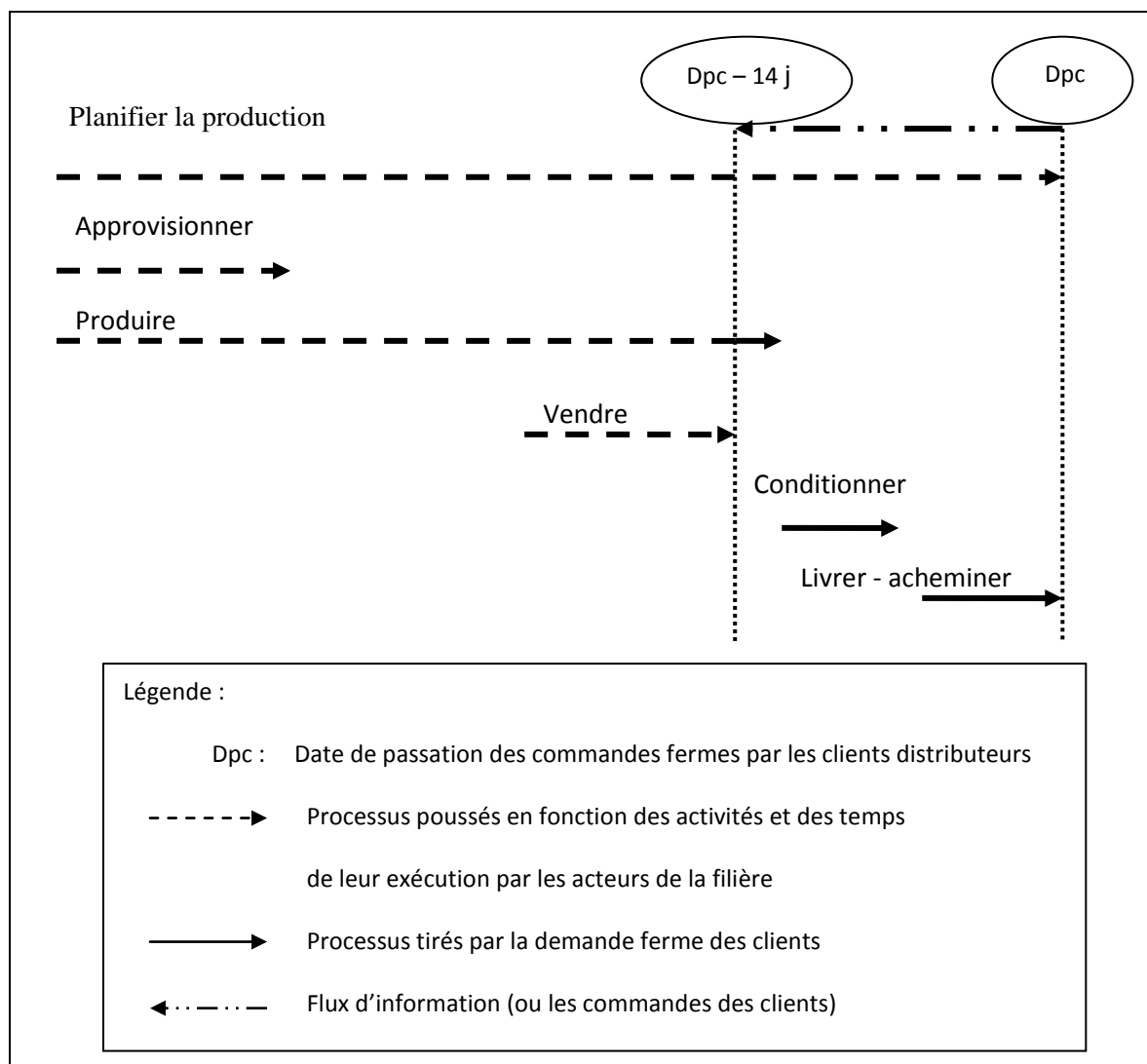


Figure 19: temps et nature des processus d'une chaîne logistique d'exportation multi-acteurs

Elaboration personnelle

Le groupe intégré réalise l'essentiel des processus en ne sous-traitant à d'autres que des activités s'intégrant aux six processus ci-dessus identifiés. L'organisation peut alors être évaluée comme « intégrée ». Si elle ne l'est pas, plusieurs acteurs contribueraient à titres divers et à différents moments à l'exportation des produits primeurs de la région du Sous Massa Drâa vers les marchés de l'UE.

2.2 L'analyse du niveau d'intégration de la CLEI

Dans ce qui suit, on décrira la nature des relations existantes entre les différents acteurs de la chaîne logistique d'exportation du groupe intégré.

2.2.1 Nature d'intégration entre acteurs de la CLEI

a- Intégration collaborative entre les producteurs et la station

Les producteurs du groupe commencent à planter les primeurs à la fin du mois juillet selon le programme de production figurant sur un système informatique partagé entre les vergers du groupe et la station de conditionnement.

Pour atteindre un meilleur rendement au niveau des fermes, un ingénieur agronome - responsable de l'équipe des techniciens agricoles - réalise des tests au niveau du laboratoire du groupe sur l'état du sol pour adapter la dose et le type du traitement aux nématodes dépistés au niveau des fermes. Le respect des doses et de la nature de traitement prescrits par le responsable d'équipe est assuré par l'équipe de techniciens agricoles dans les vergers.

Concernant les producteurs apporteurs, ces derniers sont liés au groupe intégré par des contrats de longue durée. Ces contrats les obligent à respecter toutes les clauses d'un cahier des charges visant à normaliser la qualité des produits aux standards de consommation européens. Par ailleurs, ces contrats leur permettent de bénéficier pour leurs productions d'un encadrement technique, celui des ingénieurs agronomes du groupe, depuis la plantation des plants jusqu'à la cueillette des produits finis.

Au niveau de la station, le responsable Qualité procède au contrôle qualitatif des produits des fermes, par un suivi des traitements phytosanitaires et des traitements biologiques. Ce suivi est régulier depuis la plantation jusqu'à la cueillette. Ces analyses ont pour objectif de vérifier la conformité du produit aux exigences des clients, avec pour objectif secondaire mais toutefois très important économiquement, de réduire les non-conformités des primeurs lors de l'étape de conditionnement. Ce suivi permet aussi aux fermes de se conformer aux référentiels de la qualité du groupe.

Concernant la cueillette des produits, la station de conditionnement reçoit le planning de conditionnement des produits pour la semaine à venir en fonction des données commerciales des marchés. Ce planning est transmis aux fermes du groupe pour organiser la cueillette des produits en fonction de leur maturité. L'estimation des capacités disponibles est réalisée par les fermes.

Transmises à la station, elles permettent à la station d'ajuster l'offre à la demande des marchés, en achetant les produits aux producteurs apporteurs ou en procédant au mûrissement accéléré de produits en cas de sous production. En cas de surproduction, la station transmet le tonnage supplémentaire au bureau commercial qui se charge de prospecter de nouveaux clients pour l'écoulement de ces produits.

b- L'intégration collaborative entre la station et les bureaux de vente

La commercialisation des produits du groupe sur le marché de l'UE est assurée par la filiale du groupe dont les bureaux sont implantés à proximité des principaux marchés. Les commerciaux des bureaux de vente sont informés de la demande réelle des produits par les acheteurs deux semaines avant la date de mise à disposition des produits exportés aux lieux désignés dans l'UE (plates-formes d'éclatement « produits frais » de la grande distribution généraliste et marchés Saint Charles à Perpignan et de Rungis).

Ces programmes commerciaux sont transmis à la station qui assure leur exécution selon les conditions communiquées par la plateforme (la variété, le type de conditionnement, le date de livraison ainsi que le lieu de livraison). La station se charge alors du choix des prestataires logistiques qui assureront la livraison conformément au programme commercial.

En cas de surproduction, la station communique au bureau commercial les niveaux de stock disponibles référence par référence pour assurer si possible d'autres débouchés commerciaux aux produits disponibles, cela dans un délai de 24 heures. Faute de demande sur le marché européen, la station assure la vente des produits auprès des grandes surfaces marocaines.

2.2.2 Les pratiques collaboratives adoptées au niveau de la CLEI

a- Planification à long terme

Au début de chaque campagne, les techniciens agricoles estiment la capacité de production des fermes. Cette estimation est confrontée aux capacités de conditionnement des stations et aux besoins exprimés par le passé et prévisionnels des clients pour l'élaboration du programme commercial pour toute la campagne à venir. Ce dernier est encore confronté aux programmes de conditionnement des différentes

stations et au programme de production consolidé du groupe qui est en fait l'agrégat séquencé des programmes de production des fermes.

b- Planification à court terme

A très court terme, les demandes réelles sont consolidées à deux semaines avec pour séquence de vente, la semaine. Chaque semaine, les bureaux de ventes planifient les volumes de vente pour la semaine suivante et par conséquent, les variétés et les volumes des produits à conditionner et emballer au cours de la semaine 1. Ces informations enclenchent les activités de cueillette, de conditionnement et d'acheminement des produits, éventuellement un mûrissement accéléré des produits déjà commandés.

c- L'adaptation aux évolutions de la demande

La supervision technique des produits est assurée depuis la plantation jusqu'à mise à disposition des produits à la plate forme de Perpignan. En effet, au niveau de la station, le responsable Qualité procède à des analyses de chaque variété. Il teste la qualité de ces dernières par un suivi des traitements phytosanitaires, pesticides, biologiques et un suivi réguliers des produits depuis leur plantation jusqu'à leur cueillette. Ces analyses ont pour objectif de vérifier la conformité du produit aux exigences des clients, sachant que la station est certifiée GAP, TNC, BRC, ISO, IFS.

Après plantation, un second contrôle de l'état de murissement des produits est réalisé dans les fermes par deux spécialistes de la production maraîchère de la station. Ils réalisent une tournée mensuelle auprès de toutes les exploitations pour garantir la qualité de produit. A la réception des produits par la station, un contrôle qualitatif est réalisé tout au long de la chaîne de conditionnement.

Les produits qui ne répondent pas aux exigences de l'exportation sont éliminés. Par exemple, les produits non conformes présentant des défauts de formation sont considérés comme des « déchets ». Ces derniers sont placés dans une aire qui leur est réservée. Ils feront l'objet d'un triage manuel pour être mis en caisses et commercialisés sur différents marchés du royaume.

Par ailleurs, les produits conditionnés par la station ayant séjourné au « frigo » plus de 24 heures sont considérés eux-aussi des écarts de production. Leur vente est réalisée sur le marché local au profit des grandes surfaces marocaines. Le chef de la station qui

assume aussi la fonction de responsable de ces ventes, transmet l'état des écarts au responsable du bureau commercial du groupe, situé à Casablanca.

Ce dernier se charge de la prospection, de la négociation du prix et de la livraison aux GMS nationales. Aussi, au niveau de la station de conditionnement un dernier contrôle qualitatif est réalisé pour vérifier l'état de marchandises avant de procéder aux livraisons finales au profit des bureaux de vente.

2.3 Le partage d'information au sein de la CLEI

La supervision technique des produits est assurée depuis la plantation jusqu'à mise à disposition des produits à la plateforme de Perpignan. En effet au niveau de la station, le responsable Qualité procède à des analyses de chaque variété pour tester la qualité de ces dernières. Une information moins ponctuelle comme un plan d'approvisionnement à quelques semaines, actualisé régulièrement semaine après semaine, communiqué par un service approvisionnements d'un grand distributeur généraliste, améliorerait l'agilité de toute CLE.

Dès 1999, Narasimhan et alii observent que la gestion d'une organisation multi-acteurs repose tout particulièrement sur la capacité d'une réponse rapide des fournisseurs aux besoins exprimés par les clients.

En effet, si chaque acteur planifie ses activités en fonction de la demande récente des clients à laquelle il a accès en temps réel grâce à un système d'information partiellement partagé, chaque acteur est aussi capable d'anticiper des incidents et de s'y préparer en ayant élaboré des procédures agiles permettant de faire face aux problèmes. Le groupe a assuré le partage d'une information de ce type depuis les fermes du groupe jusqu'à sa plateforme de Perpignan.

Le groupe a mis en place un progiciel de gestion intégré partagé entre les producteurs, la station et la plateforme de distribution. Ce progiciel permet de répertorier toutes les informations liées à la gestion du groupe en assurant le suivi des flux physiques des produits depuis la programmation de leur plantation jusqu'à la vente des produits aux clients institutionnels du groupe.

En effet, en début de campagne, les différents programmes de vente sont saisis sur le progiciel de gestion intégré partagé entre les différents acteurs du groupe (producteurs, stations de conditionnement et la plateforme DISMA en France). Chaque semaine la plateforme élabore et diffuse sur le PGI, les plannings des ventes hebdomadaires en prenant en considération les besoins réels des clients pour une meilleure réponse aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande.

Les techniciens dans les fermes saisissent sur le progiciel de gestion intégré, les informations relatives au suivi de la fertilisation, de l'irrigation ainsi que les données phytosanitaires et climatologiques. Si les opérations de conditionnement sont effectuées par lots clairement identifiés à la ferme, leur saisie s'effectue sur le système informatique. Ainsi, la traçabilité des produits est assurée à partir de chaque parcelle de production jusqu'au carton individuel expédié.

2.4 La compétitivité de la CLEI

L'intégration de la chaîne logistique du groupe, est une garantie de sécurité et de transparence pour les clients et les consommateurs. Le groupe assure ainsi le contrôle et la traçabilité de tous ses produits de la ferme jusqu'à sa plateforme de Perpignan. Tous les sites du groupe intégré sont équipés d'un système informatique qui permet de suivre la préparation des commandes en temps réel. Cette organisation permet d'être plus réactif et plus flexible et de tenir informés les clients du groupe à tout moment.

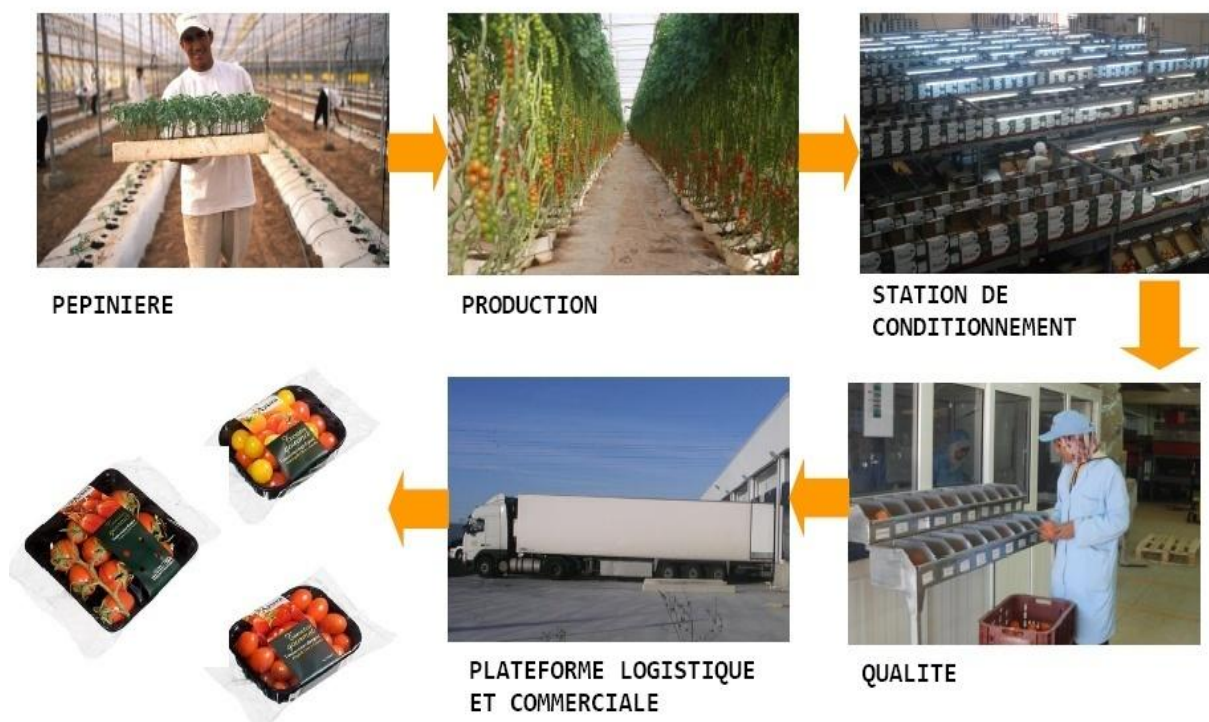


Figure N° 20 : Le circuit des produits d'un groupe intégré
Source : Le responsable de la station du conditionnement du groupe intégré

Le groupe intégré développe des stratégies agressives en ce sens qu'il ambitionne de développer un avantage concurrentiel durable au sens de M. Porter (1985). Il est positionné « haut de gamme » avec une maximisation des avantages concurrentiels basés sur :

- l'intégration verticale de la chaîne (interne) : de la production des plants à la distribution des produits finis jusqu'à sa plateforme de distribution logistique sise à Perpignan ;
- l'assurance qualité, la traçabilité et la sécurité alimentaire. La majorité des vergers sont certifiés EUREP GAP et les stations certifiées BRC, HACCP, ISO 22000) ;
- la maximisation par hectare des rendements des produits « exportables » ;
- l'innovation (nouvelles variétés, conditionnements, emballages, modes de présentation...).

La figure N°21 suggère les interactions permanentes qu'une CELI soucieuse de satisfaire ses clients doit animer chaque jour au fil des semaines pour satisfaire les besoins et les attentes de performance de ses clients.

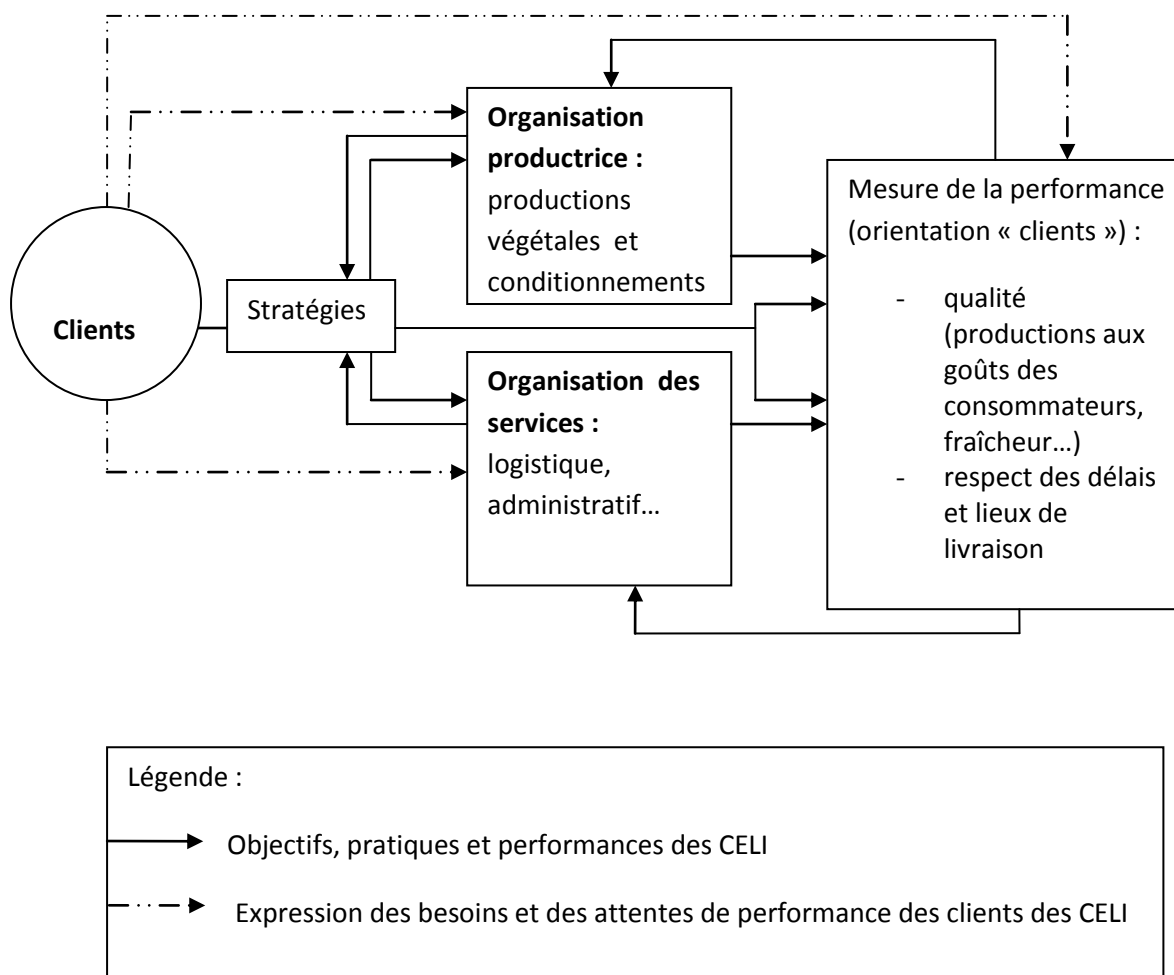


Figure N° 21: Stratégie et performance des CELI
Elaboration personnelle

2.4.1 Les avantages, qualité, quantité, coût et délai

Le groupe intégré réussit à produire des niveaux des productions « au plus juste » (productions propres et productions des « apporteurs » liés par contrat à la CELI, semaine après semaine. Il conditionne, emballe et achemine sans être contraint par des capacités de conditionnement et de transport ou des ruptures de produits consommables (blisters, cartons...). Il réussit à livrer ses produits dans les meilleurs délais et aux lieux de livraison stipulés lors de l'expression des demandes réelles par ses clients.

Le groupe assure la maîtrise de la qualité de ses produits depuis la plantation des plants jusqu'à l'acheminement des produits avec le maintien de chaîne de froid, tout en assurant le suivi et le contrôle qualitatif des produits aux différents stades de leur traitement. Pour maintien de la chaîne de froid, le groupe envoie l'ensemble des expéditions via des camions frigorifiques.

Très majoritairement, ce sont des camions de sociétés de transport espagnoles. Le temps moyen de ce transit est de trois jours. Les produits expédiés arrivent sur la plateforme de Perpignan du groupe. Sans rupture de charge, elles sont ensuite pré-acheminées vers les plates-formes d'éclatement des enseignes de la grande distribution alimentaire ou les Marchés d'Intérêt National (MIN) en France.

2.4.2 L'agilité de la CLEI

Le groupe intégré réussit également une meilleure adaptation aux variations quantitatives et qualitatives de la demande. En cas de surproductions temporaires au regard de la demande réellement exprimée pour l'exportation, le groupe assure l'écoulement de ses produits auprès des chaînes de distribution marocaines ou vendent ces produits à des canaux de distribution autres que celui qui constitue son « corps de métier » (Mir et al, 2009).

Conscient du surcoût de production que suppose l'ajout d'intrants (produits additifs phytosanitaires...) et de protections physiques (serres plastiques, filets...) nécessaires pour la production des produits de contre saison, le groupe oriente dans la mesure du possible le maximum de sa production vers les grandes et moyennes surfaces étrangères (hypermarchés, supermarchés et discounts à dominante alimentaire) pour amortir ses coûts par des ventes à l'exportation sur des marchés à fortes devises.

3. Etudes de cas N°2 et N°3 : la CLE peu intégrée (CLEPI) et la CLE non intégrée (CLENi)

3.1 Impact de l'intégration sur la CLEPI

Pour vérifier l'impact de l'intégration sur la compétitivité des groupes peu et non intégrés, on présente dans un premier point les acteurs et les processus des deux groupes, et dans un deuxième point on abordera la compétitivité des deux groupes.

3.1.1 La présentation de la CLEPI

a- Les acteurs de la CLPI

Les producteurs

La production des primeurs est assurée par des fermes appartenant au groupe et par 300 producteurs adhérents.

Les primeurs exportées par le groupe peu intégré proviennent de deux régions principales:

- Agadir : la majorité des fermes du groupe peu intégré sont certifiées EUREP GAP. les principales productions du groupe sont les tomates, les haricots verts, les courgettes, les poivrons, les melons et les concombres.
- Dakhla : Ses températures et son ensoleillement sont des conditions très favorables pour le maraîchage. les fermes du groupe sont certifiées EUREP GAP. Les principales productions de cette région sont les melons et les tomates cocktails.

Les fermes du groupe assurent une production quotidienne moyenne comprise entre 120 à 300 tonnes. La tomate constitue le produit principal des fermes propres du groupe. Elle représente 80 % de la production totale. Le transport de la production propre du groupe et des producteurs adhérents est pris en charge par les stations de conditionnement pour les fermes qui se situent à Agadir et sa région.

En période de forte demande, les stations sous-traitent cette activité aux transporteurs locaux. Pour les fermes du groupe qui sont situées à Dakhla, le transport est totalement confié aux transporteurs externes. En fonction de l'emplacement des fermes, la durée du transport varie entre 1 heure et 20 heures.

La station de conditionnement

Le groupe peu intégré possède une seule unité de conditionnement et onze autres stations de conditionnement et d'emballage primeurs modernes y sont affiliées. Toutes assurent le niveau de qualité des produits exigé par les clients du groupe. Après réception à la station, on procède à un lavage et au séchage du produit cueilli. Ces deux

opérations ont pour objectif de préparer le pré-triage et le calibrage. Enfin, dès que la marchandise est emballée, elle est chargée sur des camions pour un acheminement au port.

Les primeurs doivent être maintenues à frais par la réalisation d'un transport frigorifique et par le stockage après conditionnement dans une « chambre » froide entre 4 à 24 heures. Le schéma ci-dessous lie les activités de cueillette dans les vergers à celles de tri et de conditionnement des produits exportables réalisées par les stations :

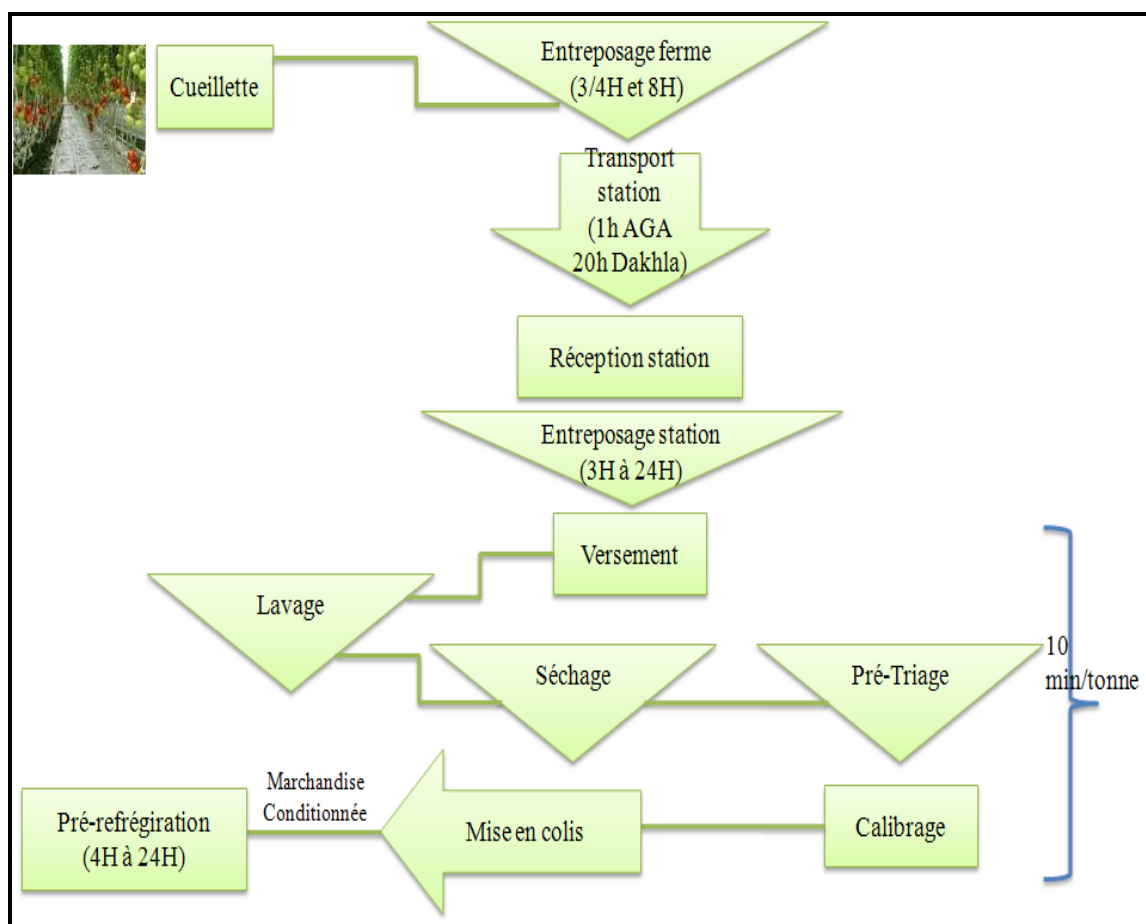


Figure N° 22: Le circuit du produit depuis le verger jusqu'à le stockage au frigo
Source : Le responsable de la station du conditionnement du groupe peu intégré

Du fait que la location des petits camions coûte cher, les produits ne peuvent être transportés à intervalles de temps fixes. Par conséquent, l'entreposage en ferme peut durer jusqu'à 8 heures à l'air ambiant.

Le groupe d'exportation

Le groupe peu intégré se charge de la commercialisation des primeurs sur les marchés de l'Union Européenne principalement par ses propres bureaux de ventes (81% des exportations), ou par le bureau de vente du groupe MFB.

Deux bureaux de vente propres au groupe sont localisés à Agadir et à Casablanca. Leur mission, est la commercialisation des produits du groupe ainsi que les produits des producteurs et stations affiliées à ce groupe. Durant la campagne 2008/2009, le groupe a exporté 21 803 tonnes de primeurs, une évolution de +15 % par rapport à la campagne 2007/2008. Le produit phare du groupe est la tomate ronde. Ce produit assure à lui seul 73 % du total du tonnage exporté.

Les destinations principales des produits du groupe sont les marchés français et russes. Pour ces marchés, le groupe peu intégré utilise deux modes de vente pour la commercialisation des primeurs :

- Ventes fermes : elles sont programmées sur la base de la commande client. Leur livraison est assurée aux locaux désignée par les clients institutionnels sans passer par des intermédiaires (commissionnaires) ;
- Ventes en consignment : elles concernent la vente de la production poussée des fermes qui n'a pas été programmées en fonction de l'estimation des besoins du marché. Elles sont livrées aux entrepôts de commissionnaire qui se chargent de leur commercialisation.

Le type de vente le plus utilisée par le groupe est la vente en consignment. Elle représente 86% du total tonnage exporté.

Le groupe MFB

Le bureau du groupe MFB situé à Agadir assure accessoirement la commercialisation des primeurs du groupe peu intégré sur le territoire de l'union européenne (19 %). En fait, le groupe MFB n'assure que la logistique maritime des primeurs sur les marchés de l'UE.

Les commissionnaires

La vente en consignment est assurée par des commissionnaires étrangers. Ce mode de vente suppose que les commissionnaires déposent en début de campagne un montant forfaitaire, équivalant à la valeur de marchandises qui lui sera livrée. Leur mission consiste à réceptionner les primeurs, les stocker, tout en assurant la prospection de clients pour la vente des primeurs.

Une fois la marchandise vendue, le commissionnaire déduit de la valeur de vente le montant de sa commission qui constitue 8% de la valeur de vente ; majorée de toutes les charges relatives à l'entreposage à frais, au transport de livraison ainsi que toute autre charge supplémentaire (dédouanement à l'importation, taxe à la consommation)

Au début de chaque campagne, les commissionnaires signent des contrats avec le groupe qui peuvent être interrompus à tout moment, si le commissionnaire ne répond pas aux exigences du groupe. Mais le groupe affirme que 90% des commissionnaires ont toujours été liés au groupe depuis plus d'une décennie.

La plate forme de distribution

La plateforme de distribution du groupe peu intégré est une unité d'entreposage et de distribution des primeurs commercialisés par le groupe dans le marché de l'Union Européen. Sa superficie globale, est 2 800m². Après sa création en 2009 en partenariat avec une ancienne plate forme localisée à Perpignan en France, la plateforme du groupe a comme mission principale l'entreposage et l'éclatement des primeurs du groupe distribués sous une marque unique ainsi que les primeurs des autres stations privées, commercialisées selon leurs propres marques.

Le groupe a bénéficié de plusieurs avantages en créant cette plateforme :

- Une cohérence commerciale ;
- Une maîtrise du prix et de la qualité logistique ;
- Une information en temps réel ;
- Une maîtrise des marchés ;

- Une meilleure valorisation de produit.

b- Les processus de la CLEPI

Le groupe ne dispose que de peu d'informations fiables et cadencées pour quantifier les futures demandes des marchés d'exportation. Or ces demandes fluctuent semaine après semaine.

Le processus Planification de la production

Il reproduit assez souvent la réalité des productions des années précédentes corrigée par les aléas ayant marqué l'esprit du chef d'entreprise (mûrissements trop rapides des produits en fonction du climat des dernières années, surproductions en fonction des demandes réelles, méventes car productions insuffisantes pour satisfaire la demande réelle...).

Le processus Conditionnement.

Les stations de conditionnement appartiennent soit au groupe, soit à des producteurs indépendants aux capacités de production importantes. Si elles appartiennent au groupe, le producteur indépendant a nécessairement recours à l'outil du groupe peu intégré. Il la rémunère pour des prestations de calibrage, de conditionnement, d'emballage et de palettisation. Les produits refusés par l'opération de calibrage formatée aux normes définies par les clients européens sont vendus à des intermédiaires commerciaux qui approvisionnent les marchés locaux.

Le processus vente

86% des ventes sont assurées par les commissionnaires. Le groupe n'est pas en contact avec leurs clients institutionnels « première cible », les groupes de la grande distribution alimentaire européens.

Le processus Distribution

Elle est assurée par l'intermédiation de commissionnaires. Ils garantissent aux stations le recouvrement des factures clients après avoir organisé le transport, le transit et les opérations de dédouanement tant à l'exportation qu'à l'importation. Ils paient alors un

prix « net producteur » aux différents membres des stations. Les interactions entre processus de la chaîne sont représentées dans le schéma ci-dessus

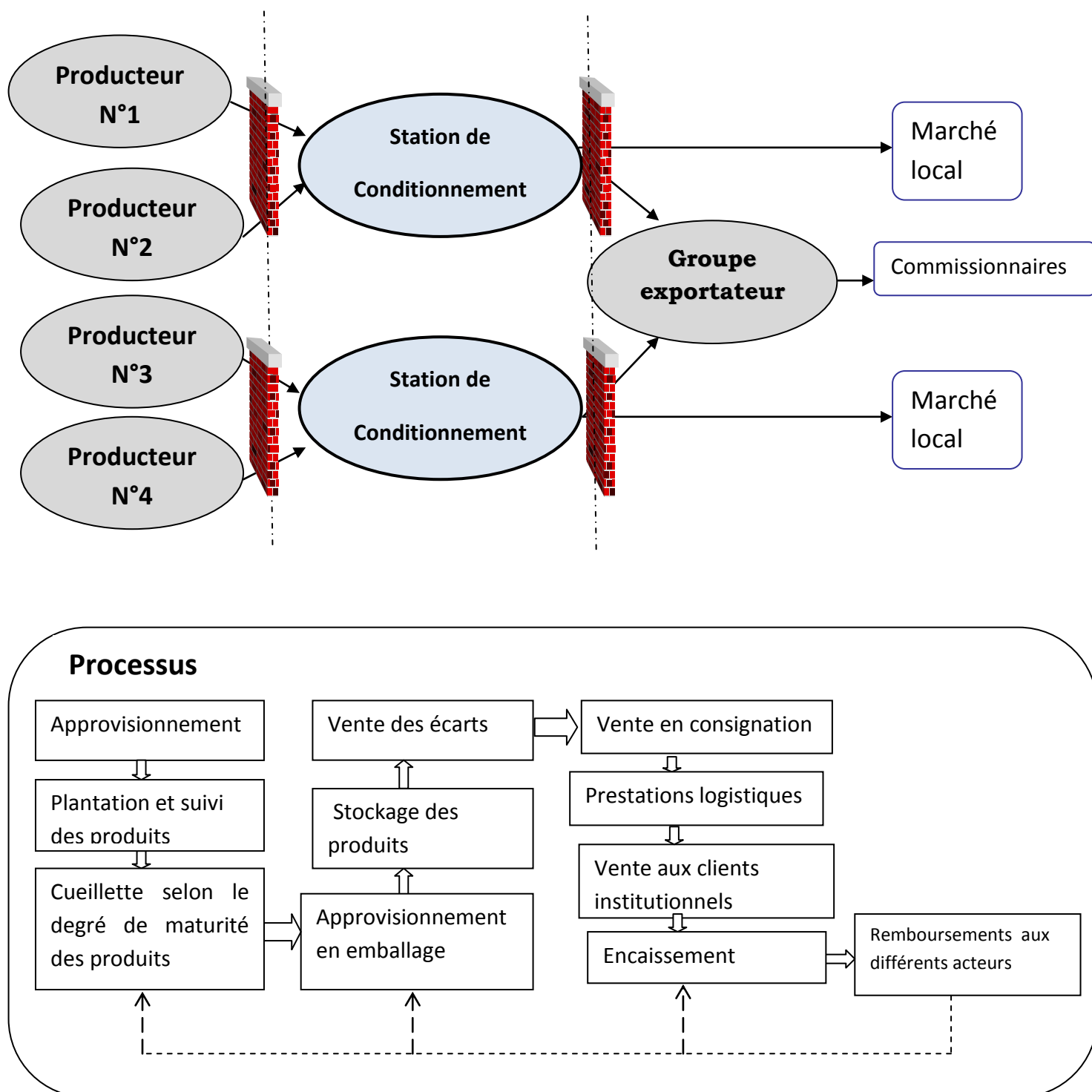


Figure N°23 : Schématisation des processus du groupe Peu intégré
Elaboration personnelle

3.1.2 L'analyse du niveau d'intégration de la CLPI

a- Nature d'intégration entre acteurs de la CLEPI

La production des producteurs affiliés est majoritairement poussée. En fait, Ces producteurs choisissent et communiquent au groupe le tonnage et les variétés à produire au début de chaque campagne. Les données qu'ils communiquent au groupe sont souvent basées sur les données historiques de production.

La cueillette des produits des producteurs est supposée être initiée en fonction du programme commercial arrêté par la direction commerciale du groupe à Agadir, tout en prenant en considération les besoins du marché de consommation. Faute de prévision partagée entre les producteurs les stations et le groupe exportateur, la cueillette des produits est assurée en fonction du degré de maturité des primeurs.

Le groupe GEDA, les responsables de la station du groupe ainsi que les producteurs affiliés arrêtent en concertation le calendrier de la récolte annuel et le programme hebdomadaire de cueillette, en fonction de capacités de production des fermes. Ce programme ne prend pas en compte les besoins des clients en quantité et en qualité. Une programmation hebdomadaire est réalisée au niveau du bureau commercial du groupe et transmis aux stations de conditionnement lesquels se chargent de le communiquer aux producteurs.

Une programmation hebdomadaire des besoins est réalisée au niveau des bureaux en prenant en considération les besoins réels du marché. Ce programme commercial ne s'aligne que très rarement aux capacités de production des fermes. Il subit à cet effet des modifications en fonction de variations quantitatives et qualitatives de production.

b- Pratiques collaboratives au niveau de la chaîne

Planification à long terme

La programmation dans la filière de primeurs au niveau du groupe GEDA se réalise en boucle. A la fin de chaque campagne agricole, les stations collectent et communiquent les premières déclarations de tonnage prévu pour la campagne passée en se basant sur des estimations faites par le staff technique de la station au niveau des vergers. Par la suite, ces estimations sont consolidées afin d'avoir le tonnage estimé par variété.

Ces estimations sont prises en compte par le groupe GEDA pour l'élaboration d'une programmation annuelle de vente. Cette programmation ne prend pas en compte la nature quantitative et qualitative des besoins des clients. Le groupe peut alors décider de la répartition des tonnages destinés à l'exportation entre toutes les stations affiliées.

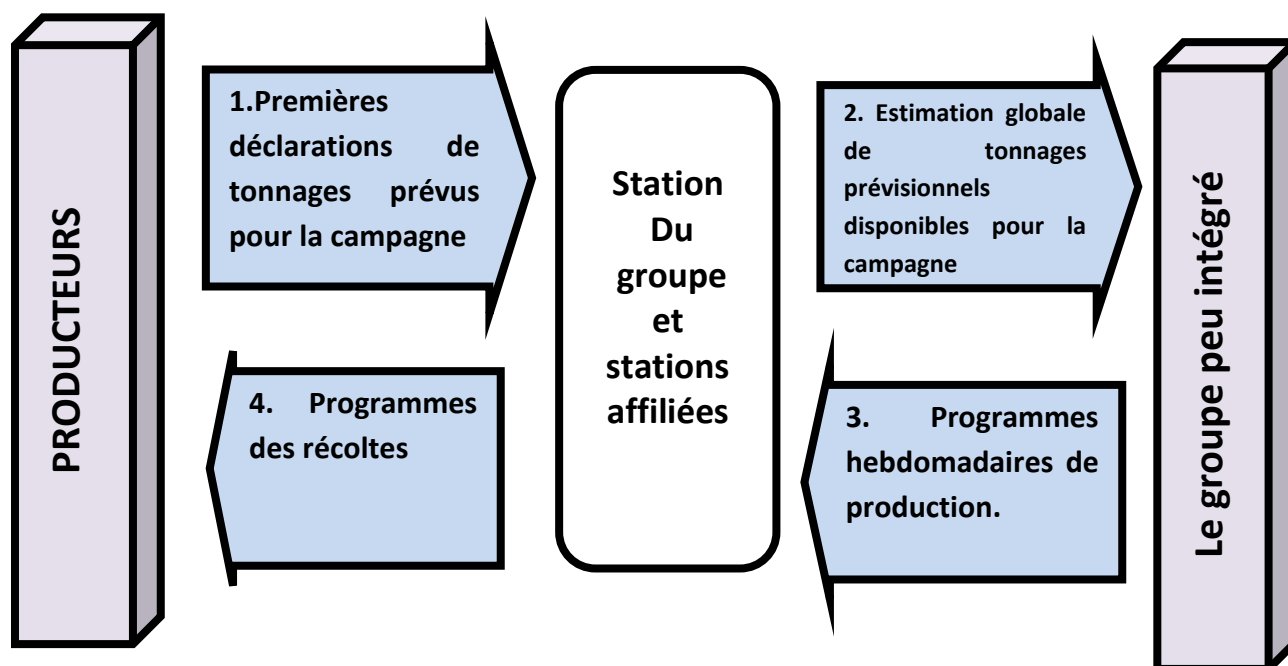


Figure N° 34 : Circuit d'élaboration de programmes entre producteurs, Stations et groupe exportateur
Elaboration personnelle

Planification à court terme

L'élaboration de la programmation hebdomadaire de la semaine « S+1 » est basée sur les étapes suivantes :

- La collecte des prévisions d'exportation hebdomadaire par variété auprès de toutes les stations du groupe (fin de la semaine 's -1') ;
- La communication de ces prévisions aux départements commerciaux du groupe, en début de la semaine S;

- Traitement des prévisions par les bureaux de groupe et communication des programmes de conditionnement aux départements production des stations ;
- Envoi du programme hebdomadaire de cueillette en fin de la semaine 's-1' aux vergers, concernant la semaine 's'.

Le programme hebdomadaire de production de la semaine 's', envoyé à chaque station de conditionnement n'est pas définitif. Il subit des modifications tout au long de la semaine de son exécution (jusqu'à trois modifications/semaine). Ces modifications ont pour origine les problèmes auxquels est confronté le service commercial du groupe.

Ces problèmes naissent des écarts entre les prévisions de vente (produits, variétés, calibres...) et les demandes réelles exprimées par les différents clients du groupe. Les lacunes à cette étape s'inscrivent dans le cadre de la différence qui existe entre la demande du client et la production réalisée au niveau des fermes. Une déclaration prévisionnelle non précise compromet inévitablement la fiabilité du programme commercial.

Le contrôle et l'adaptation aux évolutions de la demande

Les fermes assurent la production des primeurs en respectant les standard qualité. Après chaque récolte les primeurs sont stockées en plein air et perdent de leur fraîcheur avant leur acheminement aux stations de conditionnement. Les opérations de triage au niveau des stations de conditionnement révèlent des taux d'écarts très importants, suite au manque de suivi de qualité des produits depuis la plantation qui doit être réalisée par la station.

3.2 Impact de l'intégration sur la CLENI

3.2.1 La présentation de la CLENI

Le groupe non intégré est une société constituée par l'initiative de sept coopératives, dont la direction est assurée par la coopérative majoritaire. . Ses sept membres exportateurs mettent en commun leurs compétences en matière de production, conditionnement, pour offrir un produit de qualité. Elle assure la gestion des

exportations des primeurs dans une recherche permanente d'adéquation entre la production, les exigences des clients et le respect des normes de qualité.

La société assure à ses membres exportateurs une grande variété de prestations couvrant la presque totalité de la chaîne logistique. Ces principales missions sont :

- Distribution et commercialisation des produits à l'étranger.
- Assure le transport et dédouanement des produits.
- Gestion des flux d'information et des flux monétaires.

a- Les acteurs de la CLENI

Les stations de conditionnement

Le groupe assure l'intermédiation de commercialisation des produits de sept stations de conditionnement ayant la forme juridique de coopératives indépendantes. Ces dernières s'approvisionnent des producteurs membres ainsi qu'auprès du marché local des primeurs. La variété dominante dans les activités de conditionnement est la tomate ronde.

Le groupe peu intégré

Le groupe peu intégré est un prestataire logistique indépendant. Il organise et exécute les différentes prestations logistiques nécessaires pour la mise à disposition des produits auprès des commissionnaires qui se chargent de la commercialisation des produits sur les marchés de l'union européenne.

b- Les processus de la CLENI

Processus de production

La plantation des pépins est assurée par les producteurs au niveau des vergers. Le suivi des plantations des semences au niveau des différentes fermes est réalisée par les ouvriers de la ferme et encadrée par le technicien agricole, elle commence au mois de Juillet jusqu'au mois de Février pour les produits destinés à l'exportation. Pour les produits destinés au marché national leur plantation est effectuée durant toute l'année.

Le Suivi du développement des plantations est effectué chaque jour au niveau des fermes par des registres de plantation manuels qui révèlent la nature de traitement

effectué. Cette tâche est assurée par les techniciens agricoles qui contrôlent le développement des plantations pour lister les produits ayant atteint le degré de maturité suffisant, et la durée nécessaire pour que des primeurs soient prêtes pour la récolte. Cette durée varie selon les variétés, pour la tomate ronde la durée est de 2 à 3 mois ; Et pour les autres variétés de 1 à 2 mois.

Processus de conditionnement

Le conditionnement est réalisé soit manuellement ou mécaniquement. Pour les tomates le triage est mécanique, pour les autres variétés le triage est manuel. L'opération de conditionnement se réalise principalement par des ouvrières qui mettent les produits sous caisse et sur palette ; La capacité de traitement de la machine (calibreuse) est de 18 tonnes/heure et la capacité de traitement manuel varie de 1 à 2 tonnes/heure selon la variété. Au cours du conditionnement l'étiquetage des caisses et le marquage des caisses se réalisent par un ouvrier. Les étiquettes assurant la traçabilité mentionnent : le produit, le poids, la marque, le producteur, la variété, et le calibre.

Processus de distribution

Le groupe assure l'organisation des différentes prestations au profit des stations membres en contrepartie d'un paiement d'une commission calculée au kilo. Le choix des différents prestataires se réalise opération par opération en axant plus sur la réduction du coût logistique à l'exportation que sur la qualité des prestations fournies.

Processus de commercialisation

Les stations reçoivent chaque matin une situation commerciale, auprès du groupe exportateur. Elle contient les prix de toutes les variétés sur le marché européen. Après consultation de la situation commerciale la station décide de retenir ou de rejeter l'offre selon sa rentabilité. Si l'offre est rentable, il procède au déclenchement de l'opération d'exportation, sinon les produits seront vendus sur le marché local.

La vente est assurée par deux commissionnaires en contrepartie d'une commission de 8% prélevé sur le prix de vente. La vente se réalise avant l'arrivée de la marchandise chez le destinataire soit au quai ou après le stockage au magasin du commissionnaire. Par la suite, le service commercial du commissionnaire, envoie la facture de vente au groupe exportateur.

3.2.2 L'analyse du niveau d'intégration de la CLENI

a- Nature d'intégration entre acteurs de la CLENI

La plantation des primeurs est assurée par le technicien agricole au niveau de la ferme de la coopérative, qui assure le suivi des plantations jusqu'à maturation du produit. Elle commence au mois de Juillet jusqu'au mois de Février pour les produits destinés à l'exportation. Pour les produits destinés au marché national leur plantation est effectuée durant toute l'année. Le Suivi du développement des plantations se réalise chaque jour au niveau des différentes fermes, l'enregistrement des traitements est réalisé manuellement sur un registre de plantation. Les produits ayant atteint le degré de maturité suffisant (cette durée est de 2 ou 3 mois pour la tomate ronde ; et de 1 à 2 mois pour les autres variétés) sont poussés vers les stations de conditionnement.

Après l'atteinte du degré de maturité des produits, la station de conditionnement assure la programmation de la récolte et organise des tournées de collecte de produit aux niveaux des fermes de chaque coopérative. La récolte des produits ayant atteint le degré de maturité suffisant s'effectue dans une durée de 4h à 6h par Les ouvriers de la ferme qui assurent aussi la mise des produits sous caisse et sur palette pour se fait la station livre les caisses et les palettes en faveur des fermes, parfois les caisses ne sont pas palettisées car cette opération demeure impossible dans le cas où le transport se fait par des véhicules très anciens, et Le taux de remplissage des véhicules atteint au moyen 90 %. La mise en caisse et palettisation facilite les opérations de manutention. Alors que La traçabilité de la ferme est assurée par un bon manuellement renseigné par le technicien de chaque ferme.

Les produits conditionnés aux niveaux des stations sont confiés au groupe qui organise les différentes prestations logistiques de livraison, et les expédient aux commissionnaires qui assurent leur entreposage et la prospection de nouveaux clients pour l'écoulement des produits.

b- Pratiques collaboratives au niveau de toute la chaîne

Les coopératives reproduisent les programmes de production des campagnes précédentes, elles ne capitalisent pas les données commerciales (variété demandée par les clients, le tonnage exportés) dont disposent le groupe non intégré.

3.3 Le partage d'information entre les acteurs des CLEPNI

L'approvisionnement en légumes et fruits est saisonnier et les prix du marché ne sont pas connus à l'avance par les groupes exportateurs des CLEPNI. Aucun produit primeur ne peut être stockés sur la ferme et vendus quand les prix augmentent. La coordination des processus des CLEPNI est relativement réduite.

Car inévitablement les fenêtres temporelles, approvisionnement et contrôle des processus/distribution ne sont que partiellement découpées. Le plan de distribution aux clients se base sur:

- 1) les commandes réelles des consommateurs,
- 2) les exigences de livraison des clients (fenêtres temporelles de livraison);
- 3) les combinaisons de produits pouvant être transportés (ce qui influence la qualité des produits);
- 4) les camions disponibles ;
- 5) et les calendriers de transport relativement fixes.

Il faut noter que le plan de distribution ne se base pas sur les temps de production et du murissement des produits auprès des fermes. Le planificateur de la distribution suppose que les calendriers sont respectés. D'autre part, le planificateur du transport de l'approvisionnement n'est pas conscient des restrictions temporelles de livraison des commandes des clients. Aussi, les producteurs ne sont pas informés à temps (début de campagne) des besoins du marché.

Il en résulte que les délais de fourniture ne correspondent pas au calendrier des départs de la distribution, et les primeurs disponibles à l'exportation ne correspondent pas au programme commercial des groupes.

Les CLPNI essaye de coordonner ces activités en utilisant les 'règles artisanales' suivantes:

- Derniers horaires de départ des camions de distribution;
- Lieux fixes d'achat pour certains produits et quantités;
- Stocker des produits qui sont souvent commandés très tard par les clients ou normalement achetés à des emplacements d'approvisionnement éloignés;

La coordination interne n'est donc pas optimale. Le manque de coordination entre les acteurs est dû principalement aux différents objectifs et systèmes de récompense. Les stations de conditionnement sont payées en fonction des tonnages emballés, les groupes exportateurs seront payés en fonction des quantités acheminées aux distributeurs. Le département des ventes accepte donc toutes les commandes des clients, à chaque moment et confie au département de la logistique la charge de livrer ponctuellement les produits exigés. Les stations conditionnement emballent tous les produits même en absence de programme commercial aux prix les plus bas, parfois lors de ventes aux marchés éloignées, ce qui provoquera des coûts de transport élevés et de longs délais de fourniture.

Par ailleurs, les primeurs arrivent souvent au centre de distribution trop tard, car le planificateur du transport de l'approvisionnement ne connaissait pas les nouvelles restrictions temporelles fixées par le planificateur de la distribution à la suite de commandes faites au dernier moment. La combinaison de toutes les commandes des clients et des délais de livraison qui leur correspondent détermine le parcours de la distribution et l'horaire de départ le plus tardif du camion. L'absence d'échange d'information entre les acteurs de la CLNPI, contribue largement à la perte de compétitivité de ces chaînes logistiques.

3.4 La compétitivité des CLEPNI

Les CLPNI apparaissent moins performantes que les CELI. Nos entretiens nous ont permis d'appréhender que ces organisations sont aujourd'hui confrontées à de nombreux problèmes.

Elles pâtiennent notamment avant la cueillette des productions :

- de consommations d'intrants agricoles (sur-stockage des semences, produits de traitement phytosanitaires) plus empiriques que techniquement justifiées à partir des connaissances de la biologie ;
- d'écarts défavorables de production à l'hectare au regard des rendements des groupes intégrés et de leurs producteurs assistés ;
- d'une absence de prévision des demandes réelles des clients à 2 semaines.
- Après la cueillette, elles pâtiennent notamment :
- de coûts supérieurs de conditionnement et de transport ;
- d'un temps moyen de transit des produits exportés de 5 jours (au lieu de 3 pour les CELI) entre la région du Sous Massa Drâa et leur première destination en France (Perpignan) ;
- de retards plus fréquents de livraison aux plateformes logistiques d'éclatement vers les magasins.

Leur non performance relative se traduit par des surcoûts liés aux tarifs des prestations de service qu'elles sollicitent, par des produits disponibles à la vente moins frais (donc, moins rémunérateurs car achetés moins chers dans l'UE) et par une insatisfaction de « leurs » clients institutionnels, habitués à exiger plus qu'à subir en fonction de leurs pouvoirs d'achat et de distribution.

4. Résultats et Synthèse de la recherche

Pour approvisionner en produits agricoles frais hors saison les marchés de l'Union Européenne, des organisations cherchent à mobiliser les ressources et savoir-faire de multiples acteurs dans les champs de la production, de la logistique et parfois des Systèmes d'Information et de Communication.

A partir d'un terrain, celui de l'exportation des produits agricoles de contre-saison de la région du Souss Massa Drâa au sud du Maroc vers les marchés de produits frais agricoles de l'UE, nous nous proposons de souligner qu'il est déterminant pour satisfaire la

demande des clients pour ces produits, d'organiser à partir de processus structurants un réseau collaboratif de multiples acteurs pour produire et distribuer ces produits vers les marchés de l'UE.

Dans chaque réseau pour satisfaire les clients, il est aussi très important de partager avec sélectivité l'information et de communiquer en temps réel car l'échange d'informations de qualité permet aux multiples acteurs de planifier leurs activités propres sur un cycle temporel global inférieur au trimestre et aussi d'être agiles dans des séquences temporelles courtes, de deux à une semaine.

S'il est conceptuellement admis que la coordination des flux physiques et des activités qu'ils supposent et qu'un partage sélectif et en temps réel de l'information entre les acteurs sont deux facteurs organisationnels permettant la performance des Chaînes Logistiques, nous nous proposons dans cette thèse de l'illustrer en appréhendant l'organisation de deux chaînes logistiques concurrentes, la chaîne logistique intégrée et la chaîne logistique non intégrée.

Notre approche après avoir modélisé ces organisations se propose de : comparer leurs compétitivités, étudier leurs organisations respectives et d'analyser le partage d'information entre les acteurs de ces chaînes.

4.1 Présentation synthétique du terrain d'étude

Le tableau suivant présente synthétiquement les CELI et des CEPI :

Points de comparaison	CEPI	CELI
Approche de l'organisation	Organisation fonctionnelle structurée sur 3 piliers : - Production, - Conditionnement, - Commercialisation. La fonction Production commande à la fonction Commercialisation de vendre ses productions.	- Organisation par des processus interfacés et itératifs, commandés par l'aval (la commercialisation) - Standardisation des procédures et des outils
Planification	- Reproduction des données historiques (mêmes produits, mêmes quantités) tenant compte des aléas vécus par différents décideurs sans concertation	- Planification concertée (bureaux des ventes, stations, producteurs) sur différents horizons (court et long termes) - actualisations des planifications (semaine)

Production	<ul style="list-style-type: none"> - Production en flux poussés - Production décidée par le chef d'entreprise - Production n'utilisant pas ou peu des données historiques à des fins de planification de la production 	<ul style="list-style-type: none"> - Production en majorité en flux tirés (variétés, calibrages...) d'après des historiques de la demande et - Ajustements réactifs en fonction de la demande réelle exprimée par les clients à très court terme
Flux	<ul style="list-style-type: none"> - physiques : poussés - d'information : indirects avec les clients institutionnels car prestation commerciale à l'exportation assumée par des commissionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> - physiques : poussés et planifiés à la campagne et tirés par la demande réelle - d'information : directs avec les clients institutionnels
Stocks	<ul style="list-style-type: none"> - Surstockages (causes : production décalée par rapport à la demande réelle, demande insuffisante...) - Ruptures fréquentes (causes : production insuffisante et/ou décalée par rapport à la demande réelle...) 	<ul style="list-style-type: none"> - si approvisionnements réguliers et prédéterminés (semaine) par rapport à la demande réelle à l'exportation : peu de surstocks
Information	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôlée par chaque acteur - Peu de partage d'informations avec les autres acteurs 	Partagée et actualisée par tous les opérateurs (réunions et systèmes d'information connectés)
Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> - Vendre par tous les canaux de distribution accessibles - Maîtrise des coûts assurée par chaque acteur de la chaîne lors de la production, du conditionnement, de l'exportation et de la vente 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaire les clients par la qualité des produits exportés en veillant aux niveaux des marges bénéficiaires - Intégration de l'ensemble des processus de la CLE pour vendre à l'exportation durablement
Interfaces organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Minimisation des coûts de chaque acteur par la recherche d'un partage avantageux des gains autorisés par l'organisation de la chaîne d'exportation - Méfiance envers les groupes exportateurs concurrents semblant profiter de leurs relations directes avec les clients institutionnels 	Construire des relations « partenariales » empreintes d'une volonté de satisfaire les clients institutionnels et finaux (consommateurs)

Agilité	Peu de réactivité face à une évolution non attendue de la demande des clients institutionnels	Essai de réactivité de leurs propres productions face aux variations de la demande à court terme (mûrissement accéléré...) et recherche de productions additionnelles disponibles conformes à la qualité prescrite (cahier des charges « produits ») auprès de producteurs – « apporteurs » liés par contrat
----------------	---	--

Tableau N°6 : Tableau comparatifs des CLEI et les CLEPNI
Elaboration personnelle

4.2 Comparaison des performances des CLEI et CLEPNI

Il est évident que la performance des organisations dépend de leur capacité à satisfaire leurs clients (Fassio, 1998), plus particulièrement de la capacité des CELI et des CEPI de satisfaire leurs clients institutionnels (grands distributeurs généralistes à vocation alimentaires et négociants importateurs) qui leur passent des commandes devant respecter les clauses d'un cahier des charges « Produits et Logistique » préalablement négocié.

La commercialisation des produits alimentaires frais pose de nombreux problèmes aux différents acteurs de la filière Fruits et Légumes. Le principal problème tient à la difficulté de prévoir et de maîtriser la production (qualité, quantité, disponibilité des produits pour le conditionnement et l'acheminement) au regard des demandes à délais courts exprimées par les clients institutionnels.

Ces demandes fluctuent en fonction des goûts des consommateurs mais aussi en fonction des variétés offertes par l'ensemble des producteurs. Chaque semaine, les demandes en variétés, quantités et qualités évoluent de façon erratique compte tenu des demandes anticipées de consommation à deux semaines corrigées par les quantités invendues de la semaine passée.

Comme l'analyse Narasimhan et al (1999), la gestion d'une CE multi-acteurs repose tout particulièrement sur la capacité d'une réponse rapide des fournisseurs aux besoins exprimés par les clients.

Paché (2006) conçoit l'agilité à partir de l'articulation planification – adaptation. Planifier une production échéancée de produits végétaux, en fonction d'un historique d'autres campagnes de commercialisation corrigé par toute information nouvelle et adapter à la marge cette production (mûrissement accéléré, cueillette plus prompte...) aux niveaux des demandes réelles exprimées par les clients institutionnels des CE, est une pratique hebdomadaire difficile.

Par rapport à l'expression réelle de la demande, la performance des CELI pourrait être en aval de cette expression. La performance aval suppose que tout au long de la campagne, les productions disponibles soient en quantité et qualité assez proches des demandes des clients des CE et que leurs conditionnements soient conformes aux spécifications techniques (réglementations liées à la nature des produits manutentionnés, stockés et transportés) et commerciales de leurs clients.

Quant à la performance amont, elle est de nature essentiellement logistique. Dans ce contexte, l'entreprise organisatrice de la CELI s'exerce au métier de prestataire logistique. Comme l'analysait Fassio (2003) dans un autre contexte d'échanges internationaux, le métier d'un prestataire logistique est « d'assumer... des services permettant à ses clients de satisfaire leurs propres clients ».

« En approvisionnement, le métier d'un prestataire logistique est de proposer une offre de service globale permettant à une entreprise cliente de ne plus se préoccuper des transports et acheminements physiques et de leur conditionnement en fonction des attentes spécifiées » par les clauses logistiques d'un cahier des charges « Produits ». C'est cette stratégie que les CELI ont adoptée pour satisfaire la Grande Distribution Généraliste à dominante alimentaire et ses clients, les personnes qui fréquentent les formats de vente à leur(s) enseigne(s).

En cas de surproductions temporaires au regard de la demande réellement exprimée pour l'exportation, les CELI savent « vendre à des canaux de distribution autres que celui qui constitue leur « corps de métier » : vendre des produits à l'exportation » (Mir et al, 2009). Cependant, produire des produits de contre-saison engendre un surcoût de production. Cette production suppose l'ajout d'intrants (produits additifs phytosanitaires...) et de protections physiques (serres plastiques, filets...) dont les coûts

ne sont amortissables que par des ventes à l'exportation sur des marchés à fortes devises.

Quant aux CEPI, elles apparaissent moins performantes que les CELI. Nos entretiens nous ont permis d'appréhender que ces organisations sont aujourd'hui confrontées à de nombreux problèmes. Elles pâtiennent notamment avant la cueillette des productions :

- de consommations d'intrants agricoles (sur-stockage des semences, produits de traitement phytosanitaires) plus empiriques que techniquement justifiées à partir des connaissances de la biologie ;
- d'écarts défavorables de production à l'hectare au regard des rendements des groupes intégrés et de leurs producteurs assistés ;
- d'une absence de prévision des demandes réelles des clients à 2 semaines.

Après la cueillette, elles pâtiennent notamment :

- de coûts supérieurs de conditionnement et de transport ;
- d'un temps moyen de transit des produits exportés de 5 jours (au lieu de 3 pour les CELI) entre la région du Sous Massa Drâa et leur première destination en France (Perpignan) ;
- de retards plus fréquents de livraison aux plateformes logistiques d'éclatement vers les magasins.

Leur non performance relative se traduit par des surcoûts liés aux tarifs des prestations de service qu'elles sollicitent, par des produits disponibles à la vente moins frais (donc, moins rémunérateurs car achetés moins chers dans l'UE) et par une insatisfaction de « leurs » clients institutionnels, habitués à exiger plus qu'à subir en fonction de leurs pouvoirs d'achat et de distribution.

4.3 Validation de l'hypothèse N°1 : impact positif de L'intégration collaborative sur la performance de la CLE

Les CLEI sont évaluées comme des organisations structurées à partir d'« alliances ». Selon Yoshino (1995), les alliances « sont des accords entre entreprises indépendantes

qui couvrent une large diversité de fonctions allant de la production de composants innovants et de la conception de produits nouveaux jusqu'à la production et la diffusion de ces produits ». Selon Hamel & Prahalad (1994), le premier facteur explicatif de la construction d'alliances est la recherche de ressources stratégiques complémentaires.

Ces ressources doivent s'entendre de façon extensive. Si elles incluent les hommes et les capitaux, elles cherchent aussi à mobiliser les processus organisationnels, les savoir-faire, les connaissances, les informations produites et recueillies par les différentes entreprises de la filière...

Pour y parvenir et stabiliser la possibilité de recourir un certain temps à ces alliances, les entreprises indépendantes recourent deux à deux à des contrats « aussi précis que possible et à durée limitée », « enrichis d'un ensemble de dispositions explicites et implicites » (Bellon & Niosi, 2002). Ces alliances sont au service d'un projet, celui de permettre à des entreprises productrices de la région du Souss Massa Drâa, d'exporter une part de leurs productions vers les marchés de l'UE.

Quant à la poursuite de ces alliances, elle « est dépendante de la vérification sur le terrain de la complémentarité des actifs » (Bellon, 2002). Or, il n'est pas évident que les producteurs indépendants tirent les plus grands avantages commerciaux que leur projet d'exportation vise dans la mesure où ils n'ont pas de relations directes avec les clients institutionnels de la filière et qu'ils paient à un prix supérieur à leur coût réel toutes les prestations d'activité que leurs exportations supposent et qu'ils ne peuvent assumer en propre.

Ces alliances paraissent finalisées, les producteurs indépendants exportateurs cherchent à exporter leurs productions. Les CELI ont pour principal projet de vendre leurs productions à « leurs » clients cibles, les acteurs de la grande distribution à vocation alimentaire de l'UE.

A partir d'une entreprise intégrant les activités de production, de conditionnement et d'exportation, une CELI se constitue en associant aux activités de l'entreprise initiatrice, les activités complémentaires d'autres acteurs indépendants (fournisseurs de produits phytosanitaires, producteurs-« apporteurs », transporteurs, déclarants en douane...).

Cette entreprise cherche à contractualiser dans la durée (plusieurs années) des relations collaboratives avec ces acteurs dont la seule finalité ne peut être des échanges commerciaux profitables aux différentes parties. En contractualisant puis en partageant des expériences et en communiquant sur des retours d'expériences, cette entreprise cherche à structurer une organisation agile.

Les comportements des entreprises de la CELI s'ordonnent à partir d'une logique d'action partagée, collaborative et responsable. Elle autorise que toutes les activités soient ordonnées à partir de pouvoirs non centrés et menées sans aucune défaillance. En effet, toute défaillance a communément un impact immédiat perceptible par les clients de la CE : retards de livraison, livraisons non conformes aux spécifications des commandes... Au vu de la spécificité physique des produits à exporter, leurs activités s'ordonnent et se réalisent à partir du principe de la « tension des flux ».

A un autre niveau d'analyse, cette organisation obéit à une logique d'intégration verticale de l'ensemble des activités de tous les acteurs de la CE (voir ci-dessous). Ce partenariat les incite à négocier, notamment avec leurs producteurs - « apporteurs » des contrats annuels renouvelables stipulant des niveaux de performance ; notamment :

1. produire certaines quantités de produits échéancées tout au long de la campagne d'exportation et
2. produire ces quantités aux normes de consommation de l'Europe (produits respectueux de la santé humaine et tracés, produits calibrés et respectueux des normes d'aspect...).

Pourtant cette configuration organisationnelle n'obéit pas à la logique idéale-typique de l'« intégration verticale » telle qu'elle a été appréhendée en microéconomie ou en stratégie où l'intégration verticale décrit un mode de propriété et de contrôle regroupant sous un seul pouvoir, les activités d'achat, de production et de distribution relatifs à une production ou un service donné.

Dans une CE, la propriété et le pouvoir ne sont pas uniques. Ils sont partagés entre certains acteurs indépendants. Ces acteurs ont des niveaux de connaissances technologiques, légales, économiques... et d'information, différents. Aussi, leurs comportements pourraient être imprévisibles, voire imprédictibles. Pourtant, les

acteurs d'une CELI agissent de manière coordonnée et séquencée et permettent à l'entreprise à l'initiative de la création de la CE de satisfaire ses clients. Dans cette configuration, l'entreprise à l'initiative de la CELI a pour métier d'exporter ce qu'elle produit ou achète à des entreprises sous contrat de production.

Par ailleurs, des relations plutôt consensuelles visant à faire partager l'idée simple que les clients permettent l'activité et le profit, favorisent la coopération des différents acteurs et les incitent à des comportements de solidarité en cas de dysfonctionnements d'activité.

	Métier(s) de l'entreprise à l'origine de la CE	Clients	« Cœur » de métier	Performance orientée Clients	Représentation commerciale à l'étranger
CELI	Vendre à l'exportation	<ul style="list-style-type: none"> Grande distribution alimentaire et Commissionnaires importateurs européens 	Logistique internationale	Satisfaction de clients très exigeants	oui
CEPI	Produire	<ul style="list-style-type: none"> Grande distribution alimentaire et Commissionnaires importateurs européens mais aussi Les marchés locaux (Maroc) 	Maraîchage (tomates et autres produits végétaux)	Moins satisfaisante (rebuts à l'exportation, produits moins frais sur les marchés de l'UE...)	non

Tableau 7 : Autres facteurs d'analyse différentielle de la performance globale des CELI et des CEPI
Elaboration personnelle

Cette performance stipulée permet des productions conformes aux goûts des consommateurs européens et à la législation de l'UE comme l'atteste un taux de rejet des produits à l'exportation très faible pour les CELI alors que celui des producteurs indépendants est très élevé.

Cette performance est permise par la volonté de la direction des CELI d'organiser la filière Produits agricoles selon un mode collaboratif inter-organisationnel minimisant les investissements propres et les risques encourus (méventes à l'exportation ou ventes à moindres marges sur les marchés locaux) et non, selon le mode traditionnel, où le chef

d'entreprise d'une entreprise intégrée décide de tout après avoir organisé les ressources productives et de service de l'organisation qu'il gouverne (Simonot & Roure, 2007).

4.4 Validation de l'hypothèse N°2 : importance du partage d'information pour la performance de la CLE

Il semble que c'est par des échanges itératifs d'information entre l'entreprise leader et ses co-acteurs que cette entreprise les convainc de remplir leur contrat de production ou de prestations de service. Une information utile, accessible en temps opportun permet cette coopération. Si chaque acteur planifie ses activités en fonction de la demande récente des clients à laquelle il a accès en temps réel grâce à un système d'information partiellement partagé, cette planification permet à chaque acteur d'anticiper des incidents et de s'y préparer en ayant identifié des procédures agiles permettant de faire face aux problèmes associés à la coordination et au séquençage des activités de la CE et de sa volonté partagée d'être performante.

Selon Lavastre et Ageron (2008), « ...un système d'information ne peut être que très difficilement imposé ; il doit être au contraire construit par les acteurs eux-mêmes » car il appartient aux hommes qui ont à échanger de l'information, à communiquer et à collaborer, de s'approprier cette source d'information. Comme tout système d'information, le Système d'Information Inter-Organisationnel (SIIO) qu'il conviendrait de mettre en place, devrait faciliter les communications directes entre les unités opérationnelles des différents acteurs collaborant à une CL.

Deux raisons peuvent justifier cette ambition : simplifier éventuellement les procédures mais surtout améliorer la réactivité de la CL par l'accès à une information partagée et accessible dès sa production (ou en temps réel).

Simonot et Roure (2007) définissent la réactivité comme « la rapidité avec laquelle la CL permet de répondre aux demandes du client ». Les CL les plus intégrées essaient d'être réactives de différentes façons. En fonction des dates spécifiées de livraison, elles essaient d'ajuster leurs volumes de production aux volumes des commandes exprimées.

Elles y parviennent soit en accélérant le mûrissement de leurs propres productions ou de celles de leurs producteurs-apporteurs liés par un contrat de production annuel tacitement reproductible, soit en s'approvisionnant de productions additionnelles

disponibles auprès de maraîchers indépendants ; ces productions devant être conformes à la qualité prescrite par le cahier des charges « Produit » de l'acheteur institutionnel européen.

Cette réactivité est aujourd'hui facilitée par la communication de messages de type Echange de Données Informatisé (EDI)). Demain, elle pourrait l'être à partir d'un SIIO qui faciliterait l'accès à l'information dès qu'elle serait communiquée par les approvisionneurs de la grande distribution aux bureaux de vente de l'entreprise focale de la CL. Informer réduit l'incertitude et permet sans perdre de temps de mener les actions à entreprendre pour satisfaire les clients.

Dans cette perspective, l'information utile est l'information que les clients relaient à leurs fournisseurs en fonction des signaux des marchés. C'est ce que Saeed (2008) souligne quand il affirme qu'améliorer la qualité des données, c'est faciliter la réception du signal du marché pour toutes les parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement.

Un SIIO doit faciliter la mutualisation de cette information « spot » et son accessibilité. Mais il appartient probablement à certains acteurs d'une CL d'être plus volontaires dans la recherche de l'information disponible car diffusée de façon accessible par un émetteur, que ce dernier soit les clients ou l'entreprise assumant la responsabilité de satisfaire les commandes passées à la CL.

Cette accessibilité doit être sélective du fait que les acteurs n'ont pas besoin des mêmes informations pour agir de façon réactive. Dans le monde des affaires, le partage de l'information, notamment de l'information commerciale, celle relative aux relations qu'un fournisseur entretient avec un client ou inversement, est toujours délicat.

Une information moins ponctuelle comme un plan d'approvisionnement à quelques semaines, réactualisé semaine après semaine, communiqué par un service Approvisionnement d'un grand distributeur généraliste, améliorerait l'agilité d'une CL. Dès 1999, Narasimhan et alii observent que la gestion d'une organisation multi-acteurs repose tout particulièrement sur la capacité d'une réponse rapide des fournisseurs aux besoins exprimés par les clients.

Si communiquer de l'information n'a de sens dans l'organisation entrepreneuriale que pour faciliter l'action, Paché (2006) conçoit l'agilité à partir de l'articulation planification

- adaptation. Planifier des productions, notamment végétales serait plus aisé si les clients communiquaient des plans d'approvisionnement à leurs fournisseurs, même si ces plans n'engageraient pas les clients à acheter les quantités estimées. Aujourd'hui, les CL les plus intégrées planifient leurs productions végétales (tomates, haricots verts...) en fonction d'un historique des ventes construit à partir d'informations relatives aux autres campagnes de commercialisation, corrigé par toute information nouvelle pouvant impacter la planification.

Plus concrètement, leur agilité c'est d'adapter à la marge leurs productions (mûrissement accéléré, cueillettes plus promptes...) et d'acheter si possible des productions à des maraîchers indépendants, pour répondre aux variétés et volumes des demandes réelles exprimées par les clients institutionnels des CL. Ces ajustements mobilisent régulièrement des pratiques agricoles, logistiques et de transport difficiles, notamment par la contrainte « temps » : une à deux semaines pour cueillir, conditionner et acheminer les quantités et les variétés des demandes exprimées aux lieux désignés.

Si ces informations (produits commandés, variétés, quantités, calibres, conditionnements, emballages, dates de réception aux stations, dates d'enlèvement par le transporteur...) étaient communiquées par l'entreprise focale et si elles étaient reçues et exploitées par les autres acteurs de la CL, elles réduiraient des inefficiences opérationnelles. Elles contribueraient à une meilleure maîtrise des coûts des activités de production, de conditionnements....

Elles éviteraient aussi des pertes de gain. En effet, une variété de tomate dont le calibre est inférieur ou supérieur à la « norme » européenne de vente ne peut être exportée et comme cette variété est cultivée selon une technique culturale « forcée », son coût de revient ne peut être que supérieur à son prix de vente sur les marchés intérieurs, seuls lieux possibles de sa commercialisation.

D'autres informations utiles pourraient être disponibles à partir d'un SIIO, ces informations étant plus pérennes que celles précédemment évoquées. Comme le suggère Fabbe-Costes (2008), un SIIO pourrait stocker des informations relatives aux acteurs de la CL en les identifiant, en spécifiant les ressources dont ils disposent, en listant les activités qu'ils sont aptes à réaliser, en décrivant le système technologique qu'ils utilisent pour participer à la traçabilité des produits commercialisés par la CL... Aussi,

ces informations seraient « un autre facteur de flexibilité décisionnelle facilitant l'intégration des CL et leur transformation » (Fabbe-Costes, 2008). Elles ne pourraient que contribuer à parfaire leur efficacité.

D'une façon plus globale, les informations sont utiles si elles sont de qualité. Il s'agit de la qualité des données, de la qualité de l'information (Ballou et Pazer, 1985). Elles satisfont alors leurs utilisateurs (Lee et alii, 2002). Wang et Strong (1996) décrivent à partir de 15 dimensions la qualité des données. La connaissance de ces 15 dimensions nous invite à analyser que les informations du marché peuvent être utiles aux différents acteurs d'une CL ; notamment aux acteurs que sont les producteurs, les stations de tri et de calibrage, les transporteurs et les déclarants en douane.

En fait, il est de la responsabilité des stations de satisfaire les clients distributeurs : mettre à leur disposition les produits et les variétés commandés en bonnes quantités, aux qualités requises, aux lieux désignés et dans le respect des délais. Dans cette configuration organisationnelle particulière, les informations sont de qualité si elles sont exactes (conformes aux réalités), objectives (impartiales), fiables (leur source est crédible), pertinentes (elles aident à la « bonne » réalisation des tâches) et temporelles.

Cette dernière dimension suppose que les informations soient communiquées et accessibles pour les autres acteurs en temps réel. Elles permettent alors l'ordonnancement et la réalisation des activités et contribuent ainsi à l'efficacité de la chaîne et à la compétitivité des produits.

Dans cette configuration organisationnelle (CL intercontinentale, clients distributeurs logistiquement exigeants, fournisseurs confrontés à deux horizons temporels différents liés à des productions végétales et à une agilité logistique exigée par les marchés...), une information de qualité est une information Produit (fiches « Produit ») à laquelle sont associées toutes les informations requises pour faciliter la logistique et les transports massifiés (de Corbière, 2008) de ces marchandises fraîches.

Le développement d'un SIIO devrait permettre d'augmenter la quantité d'informations pouvant être acquises et exploitées par les différents acteurs de la CL. La qualité de ces informations nécessairement plus nombreuses, structurées à partir des différents

produits à exporter, projet à l'origine de la création d'une CL, semble un préalable à une plus grande efficacité de cette organisation.

Cependant aujourd'hui au Maroc, sauf exception inconnue de nous, toute interconnexion informatique entre acteurs indépendants n'est pas d'actualité (Abbad et alii, 2010). Par exemple, il n'existe aujourd'hui aucune connexion informatique entre la grande distribution de type généraliste à vocation alimentaire et ses fournisseurs agro-alimentaires nationaux.

Les ajustements entre les attentes de livraison de la grande distribution nationale et les livraisons de leurs fournisseurs se font seulement à partir des litiges liés au comptage des flux physiques lors de leur réception car aucun fournisseur n'informe préventivement la grande distribution des écarts entre sa demande et ce qui lui sera effectivement livré.

Après chaque litige, les ajustements se font à partir d'échanges verbaux. Les relations interpersonnelles sont importantes pour résoudre les tensions, les conflits mineurs car au Maroc la confiance est d'abord affective avant d'être professionnelle. Les commandes se transmettent sauf exception par télécopie.

4.5 Synthèse globale

Aussi, si la coordination des flux physiques et l'ordonnancement des activités qu'ils supposent (Hypothèse 1 de notre recherche) et un partage sélectif d'une information de qualité entre les acteurs (Hypothèse 2) nous paraissent les deux facteurs organisationnels clés permettant de satisfaire les clients distributeurs, force est de constater qu'aujourd'hui au Maroc, le dogme du partage de l'information entre acteurs économiques d'une même filière n'est pas une réalité.

Dans les CLE intégrées, les productions sont réalisées en fonction des prévisions des ventes échéancées. Cette pratique est possible car facilitée par le fait que l'essentiel des productions et les stations appartiennent à un même actionnariat. Les échanges d'information entre acteurs se font par téléphone. Ils peuvent être parfois confirmés par télécopie.

Ce n'est pas le cas pour les CLE moins intégrées où les stations achètent l'essentiel de ce qu'elles conditionnent à des producteurs indépendants et exportent. Ces producteurs sont liés à elles par des contrats annuels de production. Elles font leurs achats de produits à exporter auprès de ces producteurs « indépendants » en fonction de la demande réelle exprimée soit par des bureaux de ventes en contact avec des grossistes importateurs, soit par les centrales d'achat de la grande distribution généraliste à vocation alimentaire, implantés à l'étranger.

L'agilité de ces CLE moins intégrées suppose qu'elles achètent, trient, conditionnent et livrent à des dates contractuelles sous l'échéance d'une à deux semaines après la date de passation des ordres d'achat de leurs clients.

Quant à l'information entre les clients distributeurs étrangers et les stations qui sont le plus souvent l'acteur focal de ces organisations moins intégrées, elle est réelle. Elle est de type EDI par adresses électroniques.

Les CL se donnent pour modèle d'organisation une logique de pilotage, de gouvernance en flux tirés par l'aval. Concrètement, l'entreprise à l'origine de cette configuration organisationnelle multi-acteurs coordonne au-delà de ses propres activités, les activités des autres acteurs de la CL. Elle ordonnance et essaie de tendre (ou réduire) les temps nécessaires à la bonne exécution de toutes les activités requises pour permettre à cette filière de vendre les produits qu'elle élabore dans un état de fraîcheur satisfaisant ses clients distributeurs et les clients de ses clients.

L'organisation de la CL et son pilotage opérationnalisent la fonction intégratrice dévolue à l'entreprise à l'origine de ce projet entrepreneurial : produire des légumes dans le sud du Maroc et les exporter vers des pays de l'UE sans altération de leur qualité. Pour mener à bien son projet, cette entreprise ne peut se donner pour activité principale que de coordonner les activités d'entreprises indépendantes mais collaboratives grâce aux outils organisationnels que sont les processus structurels identifiés en première partie, eux-mêmes intra-organisés et séquencés à partir de groupements d'activités.

Tous les acteurs de ces CL ont intégré la vérité entrepreneuriale que la compétitivité de leur organisation dépend de l'évaluation que leurs clients ont des services qu'ils associent aux produits que les chaînes commercialisent. Cette évaluation se fait à partir

des critères que leurs clients ne manquent pas de définir dans leur cahier des charges. Ces critères objectivent la compétitivité de leurs fournisseurs en quantifiant et échéançant des niveaux de performance pour les produits et les services qu'ils en attendent.

Dans ce contexte inter-organisationnel, la nature périssable des produits (légumes frais) tend à renforcer la légitimité d'une gouvernance transactionnelle de l'entreprise à l'origine du projet. Pour pérenniser ses activités, elle se conforme aux besoins et aux attentes de performance de ses propres clients. Cette gouvernance de type transactionnelle suppose cependant de générer au fil des campagnes d'exportation, des normes de comportements relationnels entre les différents acteurs. Ces deux types de norme se conjuguent alors.

Si la coordination des activités se fait par l'usage des processus, ils s'ordonnent en fonction des informations provenant des marchés. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication à partir d'une double planification, produire d'une part, cueillir-conditionner-acheminer d'autre part, devraient à l'avenir faciliter la coordination des différentes activités, notamment celles qui doivent être réalisées sous une échéance de deux semaines maximum en fonction des demandes des marchés relayées par les clients distributeurs de ces chaînes. Aussi, les organisations multi-acteurs les plus performantes se doivent de maîtriser l'interface planification culturelle et agilité logistique. Cette maîtrise suppose des échanges itératifs d'information entre les acteurs.

Un SIIO devrait faciliter ces échanges. Cependant les acteurs marocains devraient se l'approprier et le faire vivre. Aujourd'hui, le deuxième postulat de ce papier n'est pas une réalité observable. Il est un postulat académique. A l'avenir, il pourrait devenir une préconisation pour faciliter la communication d'informations utiles à accès sélectif entre les acteurs des CL intégrées et une suggestion prospective pour les acteurs des CL moins ou peu intégrées.

Les échanges d'informations que ces CL essaient d'entretenir avec leurs clients et avec les entreprises qui collaborent à la bonne réalisation de leur projet, créent une rupture culturelle par rapport à la culture des autres chaînes exportatrices pilotées par des producteurs essayant d'organiser l'exportation d'une partie de leurs productions.

L'entreprise à l'origine de cette organisation, en rupture par rapport au projet entrepreneurial ci-dessus évoqué, met au cœur de sa stratégie, la satisfaction de ses clients. Cette stratégie l'invite à faire autrement, à pratiquer autant qu'il est opportun de le faire au Maroc une certaine rupture culturelle, celle de partager l'information entre entreprises indépendantes. Partager l'information à l'intérieur d'une filière, instrumentaliser par un SIC cette volonté ne sont pas des actes communs au Maroc.

Si la performance des CL s'étaye sur la coordination des flux physiques et la communication d'une information de qualité - cette information permet de les piloter et de les séquencer à l'initiative d'acteurs multiples - ces CL ont pour stratégie de développer une offre concurrentielle gagnante.

Cette offre se construit sur trois axes : une offre Produits de qualité à l'assortiment large et profond ; des services logistiques aux niveaux de performance spécifiés dans les cahiers des charges des acheteurs ; des prix pour leurs produits de contre-saison à l'entrée des magasins plus bas que ceux des mêmes produits de contre saison élaborés par les maraîchers européens (serres et nouvelles techniques culturales) ou d'autres pays (Turquie, Egypte...).

La performance logistique de ces organisations multi-acteurs réduit l'espace transport (2 500 km) à une proximité temporelle (trois jours) : les produits offerts par ces CL ayant une fraîcheur comparable aux produits de saison cultivés dans l'UE. Ces organisations illustrent que la logistique concourt à la maîtrise économique et gestionnaire de l'espace et du temps.

Conclusion générale

A partir de l'observation et de l'analyse de notre terrain, celui de l'exportation des produits agricoles de contre-saison de la région du Souss Massa Drâa au sud du Maroc vers les marchés de produits frais agricoles de l'UE, nous pouvons souligner qu'il est déterminant pour satisfaire la demande des clients pour ces produits, d'organiser à partir de processus structurants un réseau collaboratif de multiples acteurs pour produire et distribuer ces produits vers les marchés de l'UE.

Et pour satisfaire les clients, il est très important de partager avec sélectivité l'information et de communiquer en temps réel car l'échange d'informations de qualité permet aux multiples acteurs de planifier leurs activités propres sur un cycle temporel global inférieur au trimestre et aussi d'être agiles dans des séquences temporelles courtes, de deux à une semaine.

Il ressort de ces analyses que les chaînes intégrées sont plus performantes que les chaînes peu ou pas intégrées. Il semble que l'un des facteurs déterminants pour assurer une meilleure performance de ces organisations (produits mieux adaptés aux demandes fluctuantes des marchés, produits plus rapidement disponibles aux lieux désignés par les clients, produits aux qualités mieux protégées : fraîcheur, saveur...) soit la qualité et la réactivité des informations échangées entre acteurs participant à la production et à l'exportation des produits.

Il est donc admis que :

- La coordination des flux physiques et des activités qu'ils supposent ;
- Un partage sélectif et en temps réel de l'information entre les acteurs,

Sont deux facteurs organisationnels clés permettant la performance des chaînes logistiques, notre analyse doctorale nous semble confirmer sur le terrain qui a été le nôtre, ces deux analyses.

Trois questions semblent devoir encore être posées. Les producteurs exportateurs indépendants doivent-ils à l'avenir avoir pour ambition entrepreneuriale de structurer à

leur profit les mêmes organisations que celles qualifiées de CELI ? Les investissements à réaliser, les savoir-faire à acquérir puis à maîtriser avec économie tout en respectant les niveaux de service prescrits par des clients très exigeants.

Les relations « gagnantes-gagnantes » à pérenniser avec les différents acteurs de la CE... sont-ils pour ces producteurs une ambition entrepreneuriale légitime, une ambition pertinente économiquement ? Cette organisation ne les éloignerait-elle pas trop de leur métier, celui de producteurs de légumes même s'ils sont animés par l'ambition d'exporter une partie de leurs productions vers les marchés de l'UE ? Les réponses à ces questions n'appartiennent qu'aux acteurs producteurs de la région du Souss Massa Drâa.

L'observation de ces organisations nous confirme bien que leurs différents acteurs communiquent et échangent une information de qualité en temps opportun car s'ils ne le faisaient pas, elles ne satisferaient pas leurs clients en ne respectant pas les performances stipulées par les cahiers des charges.

Cependant, l'observation montre que leurs acteurs n'utilisent aucun SIIO leur permettant de partager l'information (plans d'approvisionnement des clients, estimations des consommations par produits et variétés des différents marchés extérieurs semaine par semaine...) mais seulement des outils assez communs comme l'EDI de point à point.

Aussi cette observation nous suggère une dernière question à laquelle il nous semble aussi possible de répondre. N'est-il pas préférable que les différents acteurs d'une organisation multi-acteurs adoptent un comportement requis (échanger une information de qualité dès qu'elle est connue pour agir en temps opportun avec pour seule perspective de satisfaire les clients) plutôt qu'ils investissent dans des technologies de traitement de l'information sophistiquées et coûteuses ? Ce qui semble essentiel, c'est de partager la demande réelle des clients dans l'organisation dès son émission afin de respecter la performance (produits et services) à laquelle l'entreprise focale s'est engagée auprès de ses clients.