

La revue ) sociale, économique et managériale (

# ECONOMIA



## ROUTES ET DÉROUTES DU MAROC LOGISTIQUE



ÉTUDES DE TERRAIN

CAS D'ENTREPRISES

PAPIERS ANALYTIQUES

SYNTHÈSES DE RAPPORTS

BLOGS DE CHERCHEURS

ETC.

Plateforme du CESEM  
Centre de recherche de



## Priorité à l'appropriation et à l'innovation

Par Driss KSIKES

P  
ÉDITO

Parler de logistique pour l'industrie, c'est comme parler de la bourse des valeurs pour les services et la finance. C'est le sésame des temps hypermodernes, la locomotive du capitalisme cognitif, sans laquelle le rythme de la production et de la commercialisation des biens ralentirait et, avec lui, celui des richesses partagées.

En parler au Maroc nécessite le dépassement de deux freins majeurs. Le premier est le cloisonnement de l'ingénierie et du management et le second est la conception du marché, non comme lieu fixe mais comme un espace dynamique en lien avec la gestion du temps, des hommes et des flux. En effet, la culture d'ingénierie dominante continue de concevoir l'infrastructure comme une fin en soi.

L'étude inédite, menée par Adib Bensalem et synthétisée dans ce dossier, sur le profil logistique des entreprises manufacturières au Maroc, tout comme l'étude complémentaire signée Amine Balambo, sur le facteur culturel en lien avec le Supply Chain Management, montrent, chacune à sa manière, que le déficit à combler nécessite l'appropriation par « l'homo marocus » des avancées techniques mises à sa disposition.

Au quotidien, cela consiste à trouver la bonne mesure pour s'approprier et ancrer des pratiques nées en Occident dans un contexte où priment des notions endogènes comme *Ikelma* et *nya* (lire p. 23). Côté structures mentales, cela nécessite le renforcement de la flexibilité des entreprises et l'émergence d'une industrie plus innovante (lire p 31).

En somme, l'appropriation et l'innovation sont les deux mots clés qu'il faut retenir pour assurer une mue de la logique infrastructurelle, tout comme celle de notre économie, très mimétique, verticale, empruntée et assez rigide. Cela veut dire des acteurs agiles qui s'approprient le savoir et ont le savoir-faire pour le traduire en compétences adaptées aux réalités du terrain. Ces profils existent, certes, mais sont encore marginaux. Or, il faudrait qu'ils soient légion pour espérer un réel décollage économique ■



EN BREF

# ROUTES ET DÉROUTES

# DU MAROC LOGISTIQUE

Bachir Znagui, Adib Bensalem



**LOGISTIQUE : HISTOIRE D'UNE QUÊTE DE FLUIDITÉ COMMERCIALE**

Bachir Znagui

7 31

**QUEL EST LE PROFIL LOGISTIQUE DE VOTRE ENTREPRISE?**

Adib Bensalem



**CARTE DE VISITE : LES OPÉRATEURS EN LOGISTIQUE AU MAROC**

Bachir Znagui

12 38

**PARTENARIAT OCP/ONCF : CONTINUITÉ ET DISCONTINUITÉ**

Mohamed Nabil El Mabrouki



**UNE STRATÉGIE NATIONALE VOLONTARISTE INAPPLIQUÉE**

Hind Bennani Aissaoui

14 41

**TANGER MED, UN MODÈLE ÉCONOMIQUE À REVOIR**

Ghassan Waïl El Karmouni



**LA DOUANE, CHARNIÈRE DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE INTERNATIONALE**

Adib Bensalem et El Mostafa Bensalem

18 45

**E-COMMERCE AU MAROC : LE DÉFI LOGISTIQUE**

Bachir Znagui



**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ET CULTURE MAROCAINE : UNE MISE EN ŒUVRE ATYPIQUE**

Amine Balambo

23 49

**LA COMPÉTITION LOGISTIQUE : QUELS RÔLES POUR LA RECHERCHE ?**

Entretien réalisé par Adib Bensalem



**LE CAPITAL HUMAIN : DES FLUX EN MAL DE RÉGULATION ?**

Manal Sefiani

26 53

**CHRONIQUE**

**POUR UNE LOGISTIQUE « CLEAN » ET SOLIDAIRE**

Bachir Znagui



# ROUTES ET DÉROUTES DU MAROC LOGISTIQUE

**EN BREF**

Coordinateur  
scientifique  
Adib Bensalem

Coordinateur  
éditorial  
Bachir Znagui

**M**ême en période de crise des économies les plus avancées, la logistique n'est pas un secteur en crise. Les échanges internationaux et les aménagements internes des productions et des flux commerciaux continuent, avec des enjeux de performance et de compétitivité en grande partie liés à la performance logistique. Ce dossier nous invite à nous interroger sur le rôle de la logistique dans la compétitivité de l'économie marocaine.

Tant pour les spécialistes (professionnels, chercheurs, étudiants..) que pour les non-initiés, ce numéro de la e-revue *Economia* apporte trois grandes exclusivités : la première est un entretien avec le professeur Jacques Colin, grand expert en la matière, actuellement directeur de recherche au CRET-LOG français (Centre de recherche sur le Transport et la Logistique, [www.cret-log.org](http://www.cret-log.org)), dont il a été directeur général pendant 17 ans. La deuxième concerne la question épineuse de « la compatibilité culturelle » avec la logistique, où sont présentés les résultats d'une enquête dédiée à ce sujet. La troisième exclusivité de ce flip book est la présentation des résultats d'une étude réalisée par notre Centre (Cesem) où nous proposons un modèle taxonomique comprenant trois variables : stratégies concurrentielles des entreprises, pratiques supply chain et performance opérationnelle. Ce modèle a été testé auprès de 137 entreprises manufacturières marocaines.

Cependant, l'ambition de ce numéro ne s'arrête pas là et souhaite apporter de nombreux éclairages sur la question de la logistique, dont un aperçu historique sur la question de la fluidité commerciale, avec un tour d'horizon à propos de la logistique sur le plan international, y compris les pistes actuelles de son développement à l'échelle mondiale.

Pour cerner davantage la question, on s'attarde sur la grande oubliée de la communauté scientifique en logistique, la Douane, charnière de la chaîne logistique internationale et dont l'efficacité conditionne en grande partie la performance logistique. Dans ce dossier également, une première évaluation à mi-parcours du contrat programme logistique 2010-2015, un zoom sur le secteur des phosphates (cas OCP), et un état des lieux du port Tanger Med. Est également abordée la situation du e-commerce, domaine en plein essor au Maroc mais dont le développement reste largement dépendant de l'évolution de la logistique. Enfin, l'ensemble de ces éléments ne pouvait être complet sans l'examen des compétences marocaines en logistique, d'où un inventaire de la formation et des métiers de la logistique au Maroc.

# LOGISTIQUE : HISTOIRE D'UNE QUÊTE DE FLUIDITÉ COMMERCIALE



**Domaine stratégique et différenciant sur le marché mondial, la logistique est un facteur de compétitivité permettant l'optimisation des coûts et une meilleure satisfaction des clients. Elle est également une source de plus-value, un moteur du développement économique et un facteur majeur d'aménagement des territoires. Histoire de l'ascension d'un levier devenu incontournable.**

Par Bachir Znagui  
Journaliste et consultant, Cesem-HEM

Lors d'une allocution, au mois de janvier 2012, le président américain Obama déclarait : « Assurer l'approvisionnement de l'ensemble de notre supply chain, tout en veillant sur son bon fonctionnement, est essentiel à notre sécurité nationale et à la prospérité économique des États-Unis. »<sup>1</sup> De tels propos démontrent toute l'importance du rôle que joue la logistique dans le système économique et les relations internationales.

Singapour, cité-État, paraît aujourd'hui un exemple édifiant à ce propos. Depuis maintenant une dizaine d'années, ce pays trône à la tête de tous les indicateurs de performance et de qualité sur le plan économique. Mais qu'est-ce Singapour ? N'est-ce pas simplement une grande ville avec un gigantesque port ? Cette île, qui n'avait au départ que très peu d'atouts comparativement à ses voisins, fait de la logistique – depuis son indépendance de la colonisation britannique en 1965 – pour plus de 60% de son tissu économique, et à son avantage ; elle l'a fait si bien au point d'avoir assuré sa prospérité économique et la stabilité de son modèle social ! Singapour constitue ainsi depuis presque une décennie une « success story », un modèle de référence pour ceux qui nourrissent des ambitions d'émergence.

### Activités et métiers pour accompagner tout projet de développement

L'évolution des activités logistiques est donc une donnée stratégique pour l'avenir économique d'un pays comme le Maroc. Celles-ci représentent progressivement, même chez nous, une activité à part entière, génératrice de valeur ajoutée. Leur maîtrise pourrait, par ailleurs, résoudre positivement les questions de gouvernance et des politiques territoriales encore en crise.

Historiquement, les origines de la logistique en tant que discipline se trouvent liées à trois affluents distincts : les sciences mathématiques, les échanges commerciaux et les activités militaires. Les premières expressions de la logistique étaient concentrées sur les stocks, l'approvisionnement, les convois et transports des troupes et des matériels, l'entretien des infrastructures.

Sa conception, sa définition et son étendue ont connu une grande évolution. En tant que discipline, elle aborde aujourd'hui dans leur globalité ou sur le terrain les problématiques

liées à l'acte d'achat et au sourcing, les grandes tendances du management et toutes les grandes questions relatives au supply chain. Elle intègre des approches fondées sur le low cost country sourcing, le supplier relationship management, les flux logistiques, la volatilité des matières premières et des devises.

On entend par logistique – un terme encore d'origine grecque ! Le mot « logistique » provenant de *logistikos* qui signifie « relatif au calcul », « qui concerne le raisonnement »<sup>2</sup> –, l'activité qui couvre l'ensemble des opérations matérielles visant à assurer des conditions optimales à la circulation des marchandises, interne à l'entreprise, ou lors des opérations de distribution physique entre les fournisseurs et leurs clients. En particulier, la logistique est axée sur la rationalisation des opérations liées au déplacement des marchandises : emballage, conditionnement, étiquetage, stockage, transport, manutention, déclaration en douane...

La logistique de l'entreprise recouvre les actions d'organisation des flux internes et celles des flux externes aussi bien en amont qu'en aval. Pour ce qui est des flux internes, en fonction des besoins manifestés, des contraintes des fournisseurs et des moyens dont dispose l'entreprise (ressources humaines et moyens matériels), la logistique s'occupe de l'organisation des flux entre ses différents sites et intègre l'achat, le stockage, la production, la distribution, le transport et la commercialisation. La gestion des flux externes concerne l'organisation des flux entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients. On parle de plus en plus de la gestion de la chaîne logistique, ou Supply Chain Management (SCM).

## Tout produit ou tout service offert comporte forcément une partie relative aux coûts logistiques de sa production ou sa prestation

Autrement dit, la logistique recouvre la gestion de l'ensemble des flux physiques et des flux d'information associés, des approvisionnements à la distribution des produits finis, y compris la gestion des retours de quelque nature qu'ils soient.

On réalise ainsi que tout produit ou tout service offert comporte forcément une partie relative aux coûts logistiques de sa production ou sa prestation. Les experts estiment que selon les secteurs d'activité, les coûts logistiques (dans un périmètre fixe) représentent entre 8 et 15% du CA des entreprises. Un point de gagné sur ces coûts représente le quart, voire le tiers de marge supplémentaire pour une entreprise. La composition de ces coûts est approximativement connue pour chaque entreprise. Généralement, les transports représentent la moitié des coûts, l'entreposage un quart du total. En temps de crise et de très forte concurrence, la maîtrise de ces coûts est un aspect vital pour la survie et le développement des entreprises. L'optimisation logistique constitue, pour beaucoup de pays, le moyen de préparer le terrain à une relance économique durable.

En somme, l'expertise logistique est devenue un levier incontournable pour faire des économies, améliorer la compétitivité et avoir de la visibilité à moyen et long termes. Aujourd'hui, les entreprises qui possèdent un « supply chain » structurée, de l'approvisionnement jusqu'à la livraison du produit fini au bon endroit, le plus vite possible et à moindre coût.

### La mondialisation exige une qualification logistique !

Les prestations logistiques dans une entreprise sont désormais évaluées dans le contexte d'une économie mondialisée, certaines de leurs composantes sont maintenues dans la sphère des activités de l'entreprise elle-même, d'autres sont externalisées pour permettre une meilleure efficacité et assurer le recentrage de celle-

ci sur ses métiers de base. On assiste ainsi à une diversification et une extension des métiers de la logistique et à une spécialisation en interne ou en externe de plus en plus poussée.

L'intérêt porté par les entrepreneurs et les États à la logistique s'est renforcé avec la mondialisation. Citons le cas de Zara en Europe, entreprise espagnole du secteur de la mode. Grâce au concept de « mode éclair », celle-ci a rapidement gagné des parts de marché. Il faut deux semaines entre le stade où une jupe se trouve aux mains de l'équipe des designers en Espagne et celui où elle est livrée dans un magasin Zara presque partout dans le monde. Les vêtements sont principalement fabriqués en Espagne et au Portugal, à des coûts de production plus élevés que ceux des concurrents fabriqués en Chine, en Inde ou dans d'autres pays à bas salaires. Selon l'entreprise, les coûts élevés de main-d'œuvre sont plus que compensés par une meilleure productivité et des coûts de distribution plus faibles.

Pour les États, les enjeux sont aussi importants. En 2006, la Banque mondiale avait publié une étude sur les effets de la logistique sur les échanges internationaux de marchandises. Celle-ci se basait sur les résultats d'une enquête auprès des transitaires de 140 pays. Les questions portaient sur les délais et les coûts de transport du départ usine jusqu'au chargement de la marchandise sur navire, y compris les procédures administratives telle la délivrance d'une licence d'exportation ou d'importation, le passage en douane, l'inspection de la marchandise et plusieurs autres indicateurs.

À l'époque, pour les délais d'exportation et d'importation par régions ou par États, les résultats étaient les suivants :

Tableau 1 : Délai d'importation et d'exportation par région ou État

Groupement régional	Délais d'exportation en nombre de jours	Délais d'importation en nombre de jours
Asie Est et Pacifique	25,8	28,8
Europe de l'Est et Asie centrale	31,6	43,0
Amérique latine et Caraïbes	30,3	37,0
Moyen-Orient et Afrique du Nord	33,6	41,9
OCDE	12,6	14,0
Asie du Sud	33,7	46,5
Afrique subsaharienne	48,6	60,5



Tableau 2 : Classement par pays

Pays	Délais d'exportation en nombre de jours	Délais d'importation en nombre de jours
Danemark	5,0	5,0
Allemagne	6,0	6,0
Suède	6,0	6,0
Singapour	6,0	8,0
Lituanie	6,0	17,0

### La performance logistique selon plusieurs indicateurs

Un autre critère est souvent utilisé pour évaluer les coûts de la logistique des pays en les comparant avec le PIB. Les estimations du ministère marocain de l'Équipement et du Transport, à titre d'exemple, rapportent que les coûts totaux de la logistique au Maroc s'élevaient à environ 20% du PIB en 2006. Ce ratio est supérieur à celui des pays de l'Union européenne y compris ceux qui l'ont intégrée en 2004 dont le ratio se situe entre 10 et 16%. Des grands pays émergents comme le Mexique, le Brésil et la Chine ont, quant à eux, des coûts logistiques de l'ordre de 15 à 17% du PIB.

De son côté, le rapport du forum économique mondial sur la logistique et le Supply Chain Management 2011-2012<sup>3</sup> indique que les exportations mondiales prises globalement comportent en moyenne 30% de ses intrants importés d'ailleurs ! Ce phénomène récent d'internationalisation de la production fait que la moitié des exportations mondiales comportent des exportations de pays dont les inputs viennent partiellement d'ailleurs ! Pour les auteurs de ce rapport, « cette fragmentation géographique de la production », qui fait que chaque pays est spécialisé dans une étape particulière de la production, a été un des principaux moteurs de la croissance du volume des échanges mondiaux au cours des dernières décennies. Cette croissance a été soutenue notamment par un processus de libéralisation continu du commerce dans beaucoup de pays (notamment les réductions des droits de douane).

Selon le même rapport, la capacité d'un pays à participer aux chaînes d'approvisionnement est liée à l'efficacité de sa facilitation du commerce local et ses services logistiques. Chaque jour supplémentaire qu'il faut pour obtenir un envoi à sa destination en Afrique est équivalent à une taxe supplémentaire de 1,5% du coût du produit. Même si les droits de douane sur les marchés d'exportation sont nuls, les entreprises d'un pays qui font face à

des coûts élevés et de la logistique inefficaces n'auront aucune chance de rivaliser avec des entreprises bénéficiant d'une logistique efficace.

Enfin, la Banque mondiale a également ses propres critères évaluant la composante logistique. Elle vient de publier la troisième édition (rapport 2012) du Logistics Performance Index (LPI)<sup>4</sup>.

L'indicateur de performance logistique englobe les activités de transport, les technologies de l'information, l'entreposage, la massification des flux, la distribution, le paiement, les procédures de douane. Cet index apprécie aussi la ponctualité et la sécurité des expéditions ainsi que la qualité des agents publics et privés travaillant dans ces secteurs. Un accent particulier est mis sur le rapport coût/délai des acheminements, la fluidité des procédures administratives (douanes, normes sanitaires, phytosanitaires) et l'efficacité des services portuaires et aéroportuaires.

Selon la Banque mondiale, à revenu par tête égal, les pays qui affichent les meilleures performances logistiques enregistrent des points de croissance supplémentaires, jusqu'à 1% sur le PIB et 2% de commerce supplémentaire. L'indice de performance logistique de la Banque mondiale 2012 place le Maroc au 50<sup>e</sup> rang sur les 155 pays qui ont été soumis à cet examen. Un classement qui reconnaît une certaine évolution positive de la logistique au Maroc, car le premier rapport en 2007 classait le pays au 94<sup>e</sup> rang. Il est cependant précédé par plusieurs pays du Moyen-Orient et du Maghreb, les Émirats arabes unis arrivent en premier à la 17<sup>e</sup> place, la Turquie à la 27<sup>e</sup>, le Qatar 33<sup>e</sup>, l'Arabie saoudite 37<sup>e</sup>, la Tunisie 41<sup>e</sup>, le Bahreïn 48<sup>e</sup>. Nos voisins et partenaires immédiats sont également devant nous (France, Espagne, Italie, Portugal...).



### Un avenir très « logistique »

En clair, la logistique en tant qu'activités, nouveaux métiers et nouvelles missions est là, bien installée et promise à de nouveaux bonds qualitatifs au niveau mondial. Pour confirmer cette tendance, La 17<sup>e</sup> étude annuelle sur la logistique externalisée (« 3PL » pour *Third Party Logistics*) (2012) révèle que malgré la conjoncture internationale difficile, le chiffre d'affaires mondial du secteur 3PL continue d'augmenter dans la mesure où les fournisseurs de services logistiques continuent d'asseoir leur présence sur le marché et de créer de la valeur pour leurs clients. 65% des transporteurs ayant répondu à l'enquête ont en effet indiqué une augmentation de leur recours aux services 3PL.

Face à une concurrence accrue, les transporteurs se tournent de plus en plus vers les fournisseurs de services logistiques, qui sont un moteur majeur pour innover et limiter le risque en supply chain. La relation entre 3PL et transporteurs continue d'évoluer, avec des transporteurs cherchant à dégager une valeur réelle et à se différencier de la concurrence à travers leurs choix de fournisseurs de services 3PL<sup>7</sup>.

De même, selon une étude du cabinet américain Gartner pour l'année en cours, le marché mondial des logiciels de Supply Chain Management connaît pour la deuxième année consécutive une croissance à deux chiffres. Malgré la réduction des budgets informatiques et l'incertitude économique ambiante, il aurait progressé de 12,3% à 7,7 milliards de dollars américains en 2011. Représentant près de 79% du marché, l'Amérique du Nord

et l'Europe de l'Ouest restent les premiers utilisateurs de solutions SCM<sup>8</sup>.

Les activités et les métiers logistiques resteront ainsi un facteur primordial pour la croissance et le développement des entreprises et des États dans les prochaines années. De nombreux facteurs vont par ailleurs impacter fortement les organisations logistiques, en particulier l'intégration incontournable et progressive du développement durable dans la stratégie des entreprises ainsi que la nécessité de mieux maîtriser les domaines sûreté/sécurité (traçabilité, sécurisation des flux...) ■

- <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2012/01/25/fact-sheet-national-strategy-global-supply-chain-security>.
- Dictionnaire, le Robert, 2000.
- Newsletter de *Supply Chain Magazine* du 18/05/2012
- <http://www.capgemini-consulting.com/ebook/2013-Third-Party-Logistics-Study/index.html#/18/zoomed>
  - Un indice qui repose sur l'examen de six critères :
    1. L'efficacité des procédures douanières et des mesures de sûreté
    2. La qualité des infrastructures de transport et de communication
    3. La disponibilité de services d'expéditions internationales à des prix compétitifs
    4. La compétence des prestataires de services logistiques et la qualité de leurs services
    5. Le repérage et le suivi des expéditions.
    6. Le respect des délais de livraison (la ponctualité)
  - L'indice est obtenu pour 155 pays en évaluant chacun de ces critères à l'aide d'un questionnaire envoyé à près de mille gestionnaires et spécialistes.

# CARTE DE VISITE : LES OPÉRATEURS EN LOGISTIQUE AU MAROC

L'offre de prestations logistiques est faible et peu diversifiée au Maroc. Les entreprises, offrant une palette complète de services logistiques, sont en majorité des filiales de groupes européens et ont, le plus souvent, comme clients des entreprises multinationales. La demande se renforce progressivement avec les contraintes de performance et de qualité. Cependant l'informel pose problème.

Par Bachir Znagui  
Journaliste et consultant, Cesem-HEM

Les prestations offertes sont : l'entreposage, la gestion du stock, la préparation des commandes, le transport, le recouvrement, le conseil, les services informatiques associés, la messagerie. Pour la plupart installés dans les grandes villes (Casablanca, Tanger, Agadir, Fès et Marrakech), les clients de ces opérateurs sont notamment dans le secteur des mines (OCP, etc.), des ciments, de l'agroalimentaire (McDonald's, Coca Cola, etc.) et de la grande distribution.

## Les prestataires et leurs clients

Qui sont-ils ?

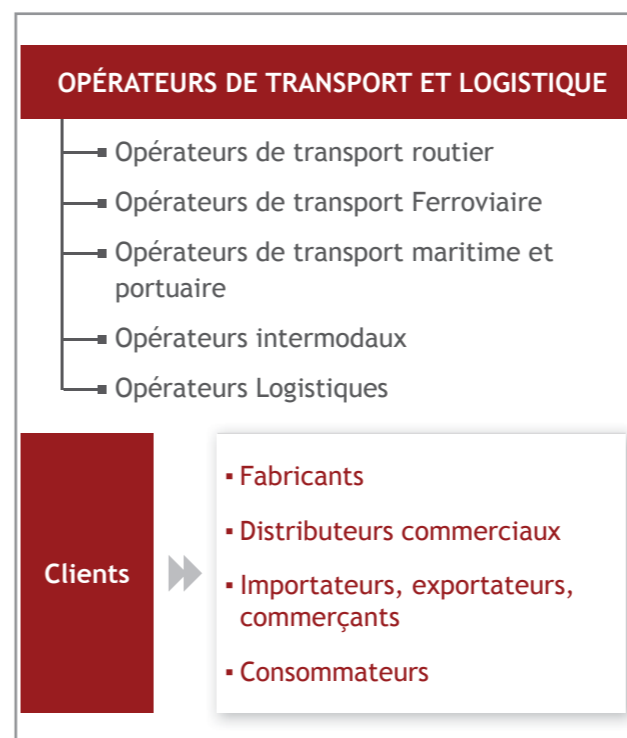
Il s'agit principalement des transporteurs routiers, des transporteurs ferroviaires, des transporteurs maritimes, des freight forwarders, des sociétés de messageries express issues du transport aérien, des sociétés de messageries express issues des postes, des sociétés issues d'activités connexes. Parfois, ce sont des filiales d'entreprises issues d'industriels ou de distributeurs.



Le marché est réparti entre trois types d'opérateurs<sup>1</sup> :

- Des opérateurs étrangers** : DHL/ Exel, SNTL-Damco, Gefco, Dachser (Ex-Graveleau), ID Logistics Maroc, Géodis, M&M, MORY International...
- Des opérateurs nationaux** : La Voie Express, SDTM, Marotrans-Logismar, ONCF, TIMAR...
- Des opérateurs louant leurs plateformes** pour le compte de logisticiens ou de clients. Ces opérateurs n'exercent pas l'activité logistique proprement dite.

Figure 1 : Schéma des intervenants des activités logistiques



Des groupes marocains se consacrent à la logistique, même si celle-ci n'est pas leur activité principale, mais une extension de leur marché initial, tels que l'ONCF, la SODEP et la SNTL. La SODEP, quant à elle, propose à ses clients des plates-formes logistiques dans différents ports, notamment à Casablanca et Mohammedia. Enfin, la SNTL poursuit une stratégie de diversification des activités ; elle dispose pour cela d'un patrimoine non négligeable constitué notamment de terrains et de locaux.

La stratégie de l'ONCF consiste à encourager ses clients industriels et les grands chargeurs à s'installer dans des espaces de son domaine afin d'accéder plus facilement à la voie ferrée. L'ONCF s'est doté depuis le 29 juillet 2008, d'un port sec sous douane à Casablanca.

L'une des grandes faiblesses du domaine logistique réside dans le secteur des transports terrestres : 90% des entreprises sont individuelles et disposent d'un ou deux camions seulement. Seules 10 à 15% des entreprises disposent d'une gestion rationnelle et d'une comptabilité digne de ce nom.

Casablanca est de loin la capitale du transport avec plus de 300 entreprises, soit 73% des entreprises marocaines de transport. On trouve ensuite Tanger et Agadir, avec respectivement 25 et 22 entreprises (5,5%). Au troisième niveau, on trouve les villes de Kenitra, Rabat et Marrakech, qui disposent d'une dizaine de transporteurs chacune.

La quasi-totalité (98%) des entreprises mènent des opérations de transport uniquement sur le marché intérieur ; seules 2% se consacrent au transport international de marchandises par route<sup>2</sup>. Le commerce de produits manufacturés avec l'Europe est dominé par les opérateurs TIR vers ou à partir des ports espagnols ou français. Ces opérateurs sont généralement européens, leurs conducteurs peuvent circuler librement dans l'Union européenne, ce qui représente un atout. Le nombre d'opérateurs marocains s'élève à environ 250 pour un parc d'un millier de véhicules. Leur part de marché dans le TIR est aujourd'hui d'environ 14%, tandis que les transporteurs espagnols et français ont une part de marché de près de 50% ■

- Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée occidentale. Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques. Cas des pays du Maghreb : Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie et Tunisie. Étude financée par l'Union européenne à travers l'Office de coopération EuropeAid (pour l'Algérie, le Maroc et la Tunisie) et le CETMO (pour la Libye et la Mauritanie), octobre 2010.
- Enjeux logistiques : Comment la SNTL propose d'améliorer la compétitivité logistique des entreprises marocaines; rapport SNTL.



# UNE STRATÉGIE NATIONALE VOLONTARISTE... MAIS INAPPLIQUÉE

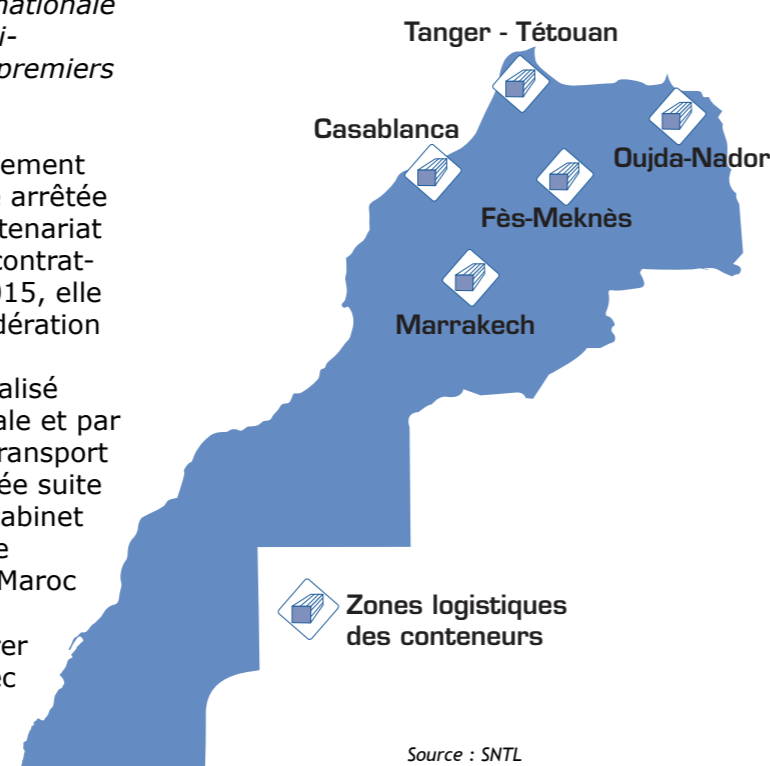
« Le contrat-programme répond à de réels besoins », affirme Abdelkhalek Lahyani, secrétaire général de l'Amlog, qui plaide en faveur de la professionnalisation du secteur logistique depuis 2001. Mais près de trois ans après la signature de ce contrat-programme, on constate le retard pris dans son application. L'Agence marocaine de développement de la logistique (AMD), vient juste d'être installée...

Par Hind Aissaoui Bennani  
Journaliste

**E**n 2010, le Maroc a doté son secteur logistique d'une stratégie nationale qui en est aujourd'hui à mi-parcours. L'heure est aux premiers bilans.

La « stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique » a été arrêtée en avril 2010 dans le cadre d'un partenariat public-privé. Prenant la forme d'un contrat-programme pour la période 2010-2015, elle a été établie entre l'État et la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM). Impulsée par un rapport réalisé conjointement par la Banque mondiale et par le ministère de l'Équipement et du Transport en 2006, cette stratégie a été adoptée suite à une étude menée en 2008 par le cabinet Mc Kinsey. Pour l'organisme bancaire international, il s'agissait d'offrir au Maroc « un plan d'action ambitieux » au double objectif stratégique : améliorer le commerce extérieur du Maroc avec l'Union européenne et favoriser l'émergence d'un secteur logistique marocain.

Répartition géographique des plateformes conteneurs



## Une suite logique

Cette stratégie s'inscrit donc parfaitement dans le processus de libéralisation de l'économie nationale entamé depuis près de trente ans. Sans surprise, elle n'apporte aucun changement fondamental à l'économie marocaine, mais renforce les dynamiques préexistantes. C'est ainsi qu'elle fait la part belle aux échanges internationaux et vient parfaire les efforts publics réalisés dans les années 2000 en matière d'infrastructures et de libéralisation des transports et des douanes.

## Après l'adoption des divers plans sectoriels de l'économie marocaine, pour la logistique une stratégie s'imposait

Son élaboration se présente aussi comme une suite logique au développement sectoriel de l'économie marocaine. Le secteur de la logistique est transversal et, s'il est performant, permet aux autres secteurs d'optimiser leur propre compétitivité. Après l'adoption des divers plans sectoriels de l'économie marocaine (Plan Maroc Vert, Halieutis, Plan Energie, etc.), une stratégie pour la logistique s'imposait donc au nom de la compétitivité nationale.

## Soutenir la compétitivité nationale

Le contrat-programme prévoit des objectifs précis pour l'horizon 2015. Les coûts logistiques rapportés au produit intérieur brut (PIB) passeront à 15% (au lieu de 20% en 2010) et le PIB augmentera de 3 à 5 points. La stratégie contribuera également au développement durable du pays en réduisant les nuisances induites par le transport de marchandises (émissions de CO<sub>2</sub>, décongestion du trafic, etc.). Articulée autour de cinq axes, elle entend exploiter le « fort potentiel de développement » du secteur en répondant à ses besoins en infrastructures, en gestion, en professionnalisation et en formation. Elle prévoit ainsi la mobilisation de 3300 hectares, la création de 70 plateformes logistiques, des investissements à hauteur de 63 milliards de dirhams et la formation de 61 600 personnes. La mesure de ce contrat-programme phare est l'aménagement d'un réseau national intégré de zones logistiques multi-flux (ZLMF) afin d'optimiser les échanges internationaux. Il s'agit

globalement d'accompagner la croissance des exportations agricoles, textiles et industrielles et d'optimiser les importations céréalières et énergétiques et leur distribution. Le marché intérieur a une place circonscrite à l'aménagement de plateformes pour la distribution nationale, les échanges agricoles domestiques et les matériaux de construction. Décrit comme « fragmenté », « granulaire » ou au secteur informel important, il semble opposer des résistances à l'approche industrielle de la stratégie.

« Sur le papier, ce contrat-programme est ambitieux et répond à de réels besoins », affirme Abdelkhalek Lahyani, secrétaire général de l'Association marocaine de la logistique (Amlog), qui plaide en faveur de la professionnalisation du secteur depuis 2001. Mais près de trois ans après la signature du contrat-programme, on ne peut que constater le retard pris dans son application. Ce dernier est dû à la mise en marche tardive de la pierre angulaire de l'exécution de la stratégie.

L'Agence marocaine de développement de la logistique (AMD), « bras armé du gouvernement (...) pour la mise en œuvre de la stratégie logistique du Royaume » selon l'axe du contrat-programme consacré à la gouvernance, n'a tenu son premier Conseil d'administration que le 19 novembre dernier. Son rôle est d'assurer l'élaboration du schéma national intégré des zones logistiques ainsi que la mise en œuvre de 10 contrats d'application et de 36 mesures. Pour mesurer la performance du secteur, le texte prévoit également la création d'un Observatoire Marocain de la Compétitivité Logistique, qui n'a pas encore vu le jour.

Axes clés de la stratégie logistique







Un hub à Mohammedia : le contrat programme prévoit la création de 70 plateformes logistiques.

Malgré ces retards, selon la presse et certains opérateurs, 3 contrats d'application auraient été mis en œuvre. Celui de la région du Grand Casablanca a même été signé en avril 2010, au même moment que le contrat-programme. L'AMD, que nous avons contactée à plusieurs reprises, n'a pas souhaité répondre à nos demandes de précision. Il nous est donc impossible d'avoir aujourd'hui une idée précise des mesures qui ont été effectivement appliquées depuis 2010.

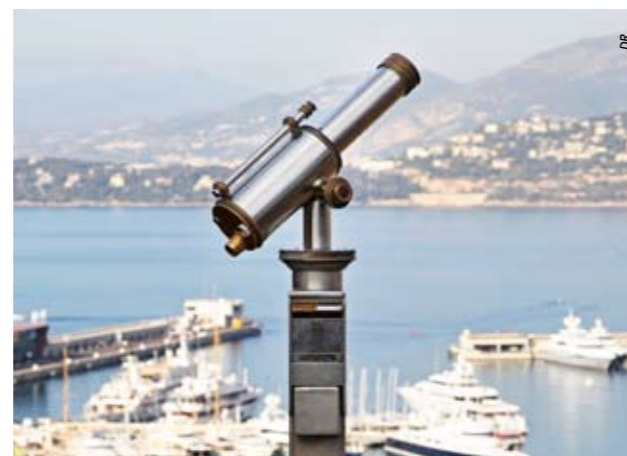
### Un mauvais départ

Le retard pris dans la création de l'AMD est d'abord dû à la rudesse des débats parlementaires sur ses missions. C'est du moins ce qu'en dit Abdelkhalek Lahyani, parlementaire lors du vote de la loi de création de l'Agence en juillet 2011. Le texte de loi permettra finalement à l'AMD d'acquiescer des biens immobiliers et de développer et gérer des zones d'activités logistiques. Ce que ne prévoyait pas le contrat-programme. « Au lieu de n'être qu'un arbitre, l'Agence peut aujourd'hui devenir opérateur et la présence de représentants des professionnels dans son Conseil d'administration ne fait qu'ajouter à la confusion », déplore le secrétaire général de l'Amlog. Pour lui, ce vote n'augure rien de bon pour la situation de la concurrence du secteur logistique marocain. « C'est en complète contradiction avec la stratégie qui s'inscrit dans une logique de passage d'un système de rente à une économie de marché », ajoute-t-il.

Le développement de la plus grande zone logistique du Maroc à Zenata, prévue dans le contrat d'application du Grand Casablanca, a elle aussi suscité des polémiques du même ordre. La Société nationale des transports et de la logistique (SNTL), société privée de l'État, s'y est implantée en janvier 2011

sur 28 hectares pour y aménager un centre logistique de composants automobiles et électroniques, de produits textiles et de grande distribution. Ce qui a provoqué l'indignation de nombreux opérateurs du secteur privé, qui ont dénoncé par voie de presse une distorsion manifeste de la concurrence. Selon eux, la SNTL a profité de son statut pour accéder à une réserve foncière publique à des prix très avantageux. À l'Amlog, Abdelkhalek Lahyani va plus loin en dénonçant la joint-venture que la société nationale a formé avec Damco, filiale du leader mondial du transport logistique maritime Maersk, pour son centre de Zenata. « Ce n'est pas en laissant un géant international s'implanter sur du foncier acquis aussi facilement que l'on va permettre aux opérateurs nationaux de se professionnaliser et de se développer », déplore-t-il encore.

Malgré ce constat amer, le secrétaire général de l'Amlog reste positif. Il est convaincu de l'importance de la stratégie et pense que la toute nouvelle nomination du directeur général de l'AMD, ancien directeur de la stratégie au ministère, va enfin permettre de débloquer la dynamique.



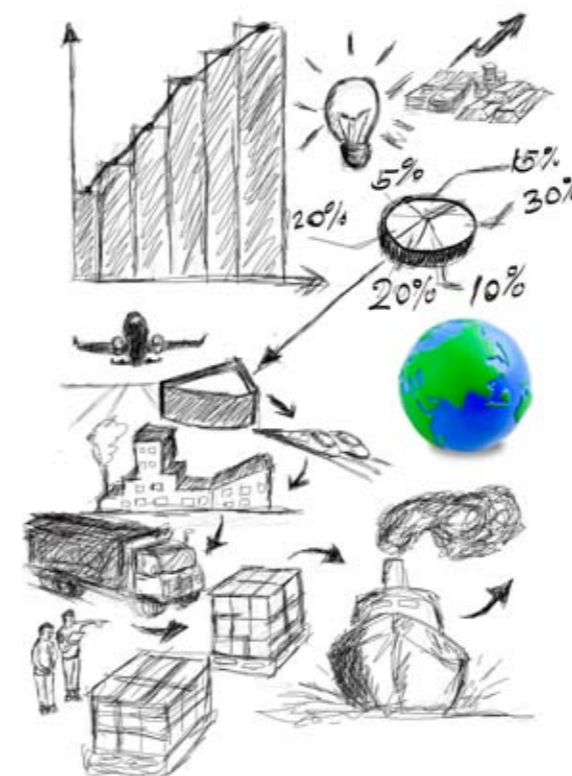
Le contrat programme prévoit aussi la création d'un observatoire national de la compétitivité logistique.

## « Au lieu de n'être qu'un arbitre, l'Agence peut aujourd'hui devenir opérateur »

Si la nomination de Younès Tazi à la tête de l'AMD n'a eu lieu qu'en novembre 2012, c'est « parce qu'il y a des luttes de pouvoir », nous explique le directeur logistique d'un grand opérateur français du secteur qui refuse de nous en dire plus. « Mais tout le monde attend que l'Agence soit opérationnelle pour se mettre au travail », ajoute-t-il.

### Le Maroc, bon élève de la Banque mondiale

Aujourd'hui, seul le Logistics Performance Index (LPI) de la Banque mondiale nous permet d'avoir quelques éléments d'analyse chiffrée sur la compétitivité logistique au Maroc. Lors du dernier rapport, publié en mai 2012, il est passé à la 50<sup>e</sup> position sur 155 pays évalués alors qu'il occupait la 94<sup>e</sup> place en 2007. Ce « bond », comme le qualifient les rédacteurs du rapport, est assez remarquable pour que le Maroc soit cité à plusieurs reprises comme une référence dans sa catégorie. Le pays est même après l'Inde la deuxième nation à revenu moyen inférieur à avoir fait la progression la plus forte. Il rentre ainsi dans le club des pays à performance constante, jugés comme fiables pour les opérateurs et les investisseurs logistiques, aux côtés de pays comme le Brésil, l'Égypte, l'Inde et la Tunisie.



Plus en détail, l'observation des résultats des différents indicateurs montre que ce sont les infrastructures de commerce et de transport qui sont le véritable point fort du Maroc. De la 92<sup>e</sup> position en 2007, le Maroc est passé à la 39<sup>e</sup> position en 2012 pour la qualité de ses infrastructures de commerce et de transport. Il semble évident que les 1416 kilomètres d'autoroutes, les 700 kilomètres de voies express, les ports Tanger Med, ainsi que les chantiers entrepris dans le transport ferroviaire, ont permis d'optimiser les échanges internationaux. Le rapport cite d'ailleurs les ports de Tanger Med à trois reprises, notamment pour illustrer l'impact positif des grands chantiers sur la compétitivité. Le classement de la Banque mondiale montre également que le Maroc a nettement progressé sur les autres indicateurs comme ceux des douanes, de la qualité des services logistiques ou de la traçabilité. Pour les rédacteurs du rapport, cette progression générale est le résultat de la stratégie nationale du développement de la logistique. Ils saisissent l'occasion pour exhorter les pays qui ne l'ont pas encore fait à suivre l'exemple de pays comme le Maroc, le Canada ou la Chine, dont le volontarisme a porté ses fruits. L'établissement de l'AMD en 2011 est même cité pour montrer comment certains pays émergents mobilisent leurs efforts pour se positionner en véritables hubs régionaux.

Si le rapport de la Banque mondiale est très enthousiaste sur l'impact de la stratégie, il semble plus probable que la cause de la progression des indicateurs se situe ailleurs. Pour Younès Tazi, le nouveau directeur général de l'AMD, ces bons résultats sont la conséquence directe des réformes de libéralisation des transports. C'est du moins ce qu'il a expliqué il y a quelques semaines lors d'une présentation réalisée devant des professionnels du transport et de la logistique. Toujours est-il que le contrat-programme du secteur logistique n'est toujours pas entré dans sa phase d'application et que les véritables gains de compétitivité imputables directement à la stratégie ne seront mesurables que dans quelques années. Aujourd'hui, l'AMD doit non seulement rattraper le retard cumulé, mais elle doit surtout dégager l'assiette foncière nécessaire à l'aménagement des infrastructures prévues. Chez les professionnels du secteur, l'enjeu foncier reste « le nerf de la guerre » et c'est sur ce terrain qu'ils attendent la jeune Agence ■



# LA DOUANE, CHARNIÈRE DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE INTERNATIONALE

**L'intégration de la performance de la Douane dans l'indice de performance de logistique de la Banque mondiale (IPL) atteste de son rôle essentiel. La douane marocaine aspire à répondre aux normes de la mondialisation. En attendant la mise en place du programme d'Opérateur économique agréé de l'Organisation mondiale de la douane et pour faciliter les procédures, elle a entamé la « catégorisation des entreprises ».**

Par El Mostafa Bensalem et Adib Bensalem  
Chercheur universitaire et consultant ; Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

Les États ont, dès l'Antiquité, perçu l'intérêt de taxer les marchandises pénétrant leur territoire. Un moyen de renflouer leurs caisses, certes, mais aussi un moyen de protéger leur production locale. La Douane fut ainsi créée et se vit attribuer plusieurs rôles de soutien à la politique de l'État.

Une de ces missions est la protection de la population des produits dangereux, la protection de la propriété intellectuelle ou encore celle de l'héritage culturel. Les différents rôles de la Douane varient non seulement d'un État à l'autre, mais aussi au cours du temps. Notamment, les tendances actuelles de mondialisation de l'économie et la montée du terrorisme international ont poussé la Douane vers un rôle antinomique soit, à la fois, un rôle de facilitateur des échanges et celui de sécurisation des frontières.

## Définition et origines de la Douane

Étymologiquement, les chercheurs et spécialistes ne sont pas unanimes quant à l'origine du mot Douane. Certains lui attribuent une origine persane, *divân*, qui peut signifier « lieu où l'on exerce un pouvoir » ; d'autres lui donnent une origine arabe, *dawwana*, qui signifie « enregistrer » ou « recueillir ». Il fut ensuite emprunté à la langue française, *dohanier* en 1281, puis



La douane est passée d'une gestion de risques qui renonce au contrôle systématique des marchandises au profit du contrôle calculé.

italienne avec le mot *dovana*, attesté à la fin du XII<sup>e</sup> siècle en latin médiéval de Sicile pour désigner l'édifice où l'on percevait les droits d'entrée et de sortie des marchandises<sup>1</sup>.

Cependant, l'histoire de la Douane ancre ses origines dans l'Antiquité lorsque la Chine instaura un impôt sur les marchandises entrant ou sortant de son territoire. Rome avait, un peu plus tard, institué un droit perçu sur toute marchandise entrant ou sortant de la ville.

808 est la date d'instauration des premières structures douanières marocaines. Les Almoravides puis les Almohades élargirent le territoire douanier marocain durant les XI<sup>e</sup> et XII<sup>e</sup> siècles. Les sultans alaouites initièrent également un ensemble de mesures visant la réglementation des douanes.

En 1906, l'Acte d'Algésiras qui résolut le conflit entre la France et l'Allemagne rétablit l'égalité entre les grandes puissances et ouvrit le Maroc au commerce international. L'institution douanière marocaine passerait dès lors par plusieurs réformes fiscales et organisationnelles pendant le protectorat français. D'autres réformes furent adoptées à l'indépendance puis après les années 80 avec la politique d'ouverture pratiquée par l'État marocain et approfondies par la signature des accords du GATT à Marrakech en 1995 aboutissant à la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Le Maroc a ainsi fait ouvertement de l'échange international, un des principaux vecteurs de création des richesses et de diffusion du progrès économique et social. C'est par cette politique qu'il entend créer les conditions nécessaires à son développement futur. Cette ouverture s'est traduite plus récemment par l'adhésion à des programmes de libre-échange dont ceux signés avec l'Union européenne, les États-Unis et le Canada.

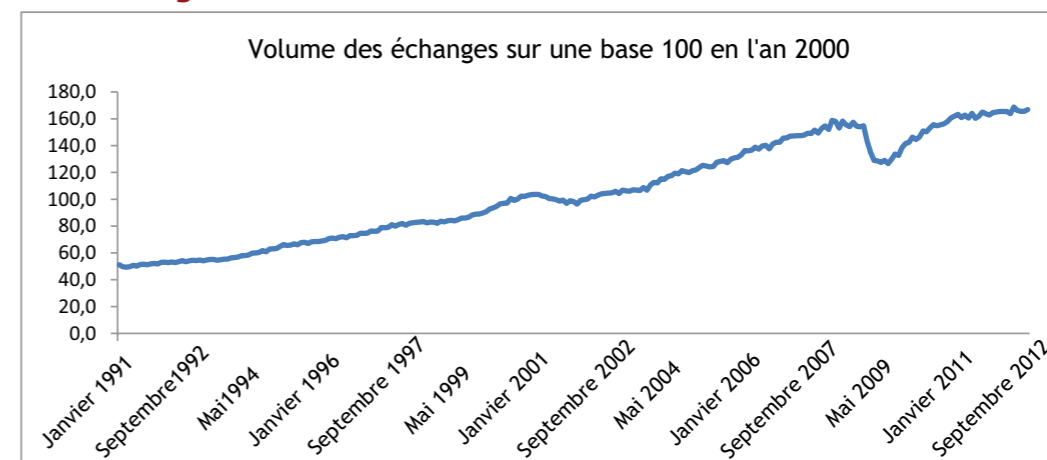
## La catégorisation et l'Opérateur économique agréé (OEA)

Depuis plusieurs décennies, la communauté internationale a exercé une pression croissante sur les gouvernements des pays afin de les exhorter à minimiser leur intervention dans les transactions commerciales et à transformer leurs douanes respectives en organismes de facilitation du commerce. Hoekman et Nicita (2010)<sup>2</sup> constatent que les prix commerciaux domestiques sont plus limitatifs pour le commerce international que les tarifs douaniers. Selon eux, une réduction de 10% du coût associé au fait d'importer (exporter) augmenterait les importations (les exportations) d'environ 5%. Selon l'OCDE, pour chaque économie de 1% réalisé sur les coûts de transaction, l'avantage mondial est de 43 milliards de dollars américains (Sandford et Temby, 2010)<sup>3</sup>.

## Une réduction du coût des échanges de 10% augmenterait leur flux de 5%

En parallèle, le volume des échanges commerciaux internationaux a considérablement augmenté (Figure 1) ainsi que la nature des produits échangés. De nouveaux produits plus complexes et/ou plus volumineux couplés aux nouvelles avancées technologiques ont aussi contribué à augmenter la charge de travail pour les services douaniers du monde entier. La pression sur la Douane a poussé cette dernière à se tourner vers une gestion contrôlée des frontières et une gestion des risques qui passent du contrôle systématique des marchandises au contrôle calculé.

Figure 1 : Volume du commerce international de 1991 à 2012<sup>4</sup>





Aujourd'hui, les entreprises ne tolèrent plus l'intervention pour l'intervention mais plutôt l'intervention par exception, légitimée par l'identification de risques significatifs. La communauté du commerce mondial cherche à optimiser les processus au maximum afin de réduire les coûts, réduire les délais et augmenter les flux associés aux chaînes logistiques internationales. C'est ainsi que la Douane a entamé des mesures de facilitation des échanges et d'implémentation de systèmes d'informations modernes pour fluidifier les flux commerciaux et répondre aux attentes des entreprises.

Les attentats du 11 septembre 2001 et la recrudescence du terrorisme international ont cependant obligé les dirigeants politiques et les responsables économiques à revoir leurs stratégies et à reconsidérer la configuration financière de la mondialisation du XXI<sup>e</sup> siècle. Des exigences de sécurité pour parer aux dangers que peuvent faire courir certains extrémistes et des exigences de refonte de la configuration de la mondialisation ont induit des changements dans la politique douanière mondiale. L'objectif de facilitation déjà évoqué par les conventions internationales de la fin du XX<sup>e</sup> siècle (par exemple, la convention de Kyoto révisée, 2006) rendu nécessaire par les exigences de développement de l'économie internationale, est alors compromis dans le nouveau contexte de lutte contre le terrorisme. Les déclarations de l'Organisation mondiale de la douane (OMD) et de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) témoignent de ce dilemme auquel doivent faire face les gouvernements : « Une caractéristique du travail des Douanes est le volume élevé des transactions et l'impossibilité de toutes les vérifier. Les administrations douanières font donc face au défi de faciliter la légitime circulation des personnes et du fret tout en effectuant des contrôles pour déceler la fraude douanière et d'autres infractions. Les services douaniers sont placés sous une pression croissante de la part des gouvernements nationaux et des organisations internationales pour faciliter le dédouanement des personnes et du fret tout en répondant à l'augmentation du crime et du terrorisme dans les transactions. Ces deux intérêts conflictuels démontrent la nécessité de trouver un équilibre entre la facilitation et le contrôle »<sup>5</sup>.

De cette double exigence est né le cadre SAFE qui se traduit par la mise en place de nouvelles normes douanières dans le but de parvenir à un accord gagnant-gagnant avec le secteur privé. Il s'agit alors de l'élaboration



L'échange international constitue un des principaux vecteurs de création des richesses pour le Maroc «une photo satellite du Port de Casablanca».

d'un système de standards internationaux qui permet d'identifier les organisations garantissant un haut degré de sécurité et qui se confirment conformément à la réglementation internationale. Ces partenaires reçoivent des privilèges opérationnels qui leur procurent un avantage concurrentiel tangible. Le cadre SAFE est composé de deux piliers importants dont l'un est plus ancien que l'autre. Le pilier Douane-Douane est plus axé sur la sécurité alors que le pilier Douane-Entreprise est plus axé sur la facilitation des échanges. Le deuxième pilier est composé de plusieurs normes dont celles relatives au statut d'Opérateur économique agréé (OEA). Le label OEA est accordé aux opérateurs de la chaîne logistique internationale qui accepteraient de se conformer au cahier de charges prévu par les directives de l'OMD et retranscrit dans les législations nationales. La conformité aux exigences de ce label permettrait aux opérateurs concernés de bénéficier de plusieurs avantages qui se traduiraient concrètement par des effets positifs sur la croissance de ces entreprises.

Les pays membres de l'OMD qui ont adhéré à ce programme n'ont pas tous mis en œuvre l'OEA de la même façon. On trouve ceux qui ont procédé à la mise en œuvre directe de l'OEA en incitant leurs opérateurs de la chaîne logistique internationale à accepter des audits pour vérifier leur capacité à accéder au label et ceux qui ont préféré y aller progressivement en mettant en place des programmes intermédiaires qui auront l'avantage de renforcer la capacité de leurs opérateurs à accéder au label OEA<sup>6</sup>.

Au Maroc, avant de se lancer dans la mise en place du programme d'OEA, l'Administration des Douanes a prévu une étape préliminaire pour sensibiliser, préparer et tester le déploiement de ce projet ambitieux. Cette étape appelée « catégorisation des entreprises » est un programme de facilitation des procédures douanières qui se décline en deux types d'agrément : l'agrément A et l'agrément B. Ces labels doivent témoigner de la performance réalisée par l'entreprise dans le domaine économique et financier, managérial, sécuritaire et de gouvernance.

### À quels avantages, l'entreprise catégorisée peut-elle prétendre ? La liste est longue<sup>7</sup> mais en voici quelques exemples :

1. Si un opérateur obtient l'un des labels, il a la possibilité de bénéficier d'une facilité de cautionnement sur engagement à condition qu'il réalise un chiffre d'affaires de dix millions de dirhams à l'export. Ceci pourrait procurer un avantage important dans la mesure où l'entreprise intéressée ne serait pas obligée de mobiliser une partie de ses fonds de roulement sur des périodes plus ou moins longues selon la situation des zones de transit.
2. En vue d'augmenter la réactivité des exportateurs et leur permettre d'ajuster leurs offres aux besoins du marché extérieur, ceux-ci peuvent recevoir des spécimens, prototypes et accessoires jusqu'à concurrence de 2 000 dirhams et sans limitation pour les échantillons sans valeur commerciale.
3. L'entreprise bénéficie d'un traitement en priorité par les services douaniers de tous les dossiers.
4. La société bénéficiera, à son initiative et en fonction des contraintes liées aux transports internationaux, de la facilité de dédouanement à domicile tant à l'importation qu'à l'exportation.

Il ressort de toutes ces dispositions que l'opérateur catégorisé peut renforcer sa capacité concurrentielle et sa force de pénétration des marchés extérieurs par la réduction des coûts qu'il peut espérer réaliser en se conformant à la lettre et à l'esprit de ce programme. La réactivité serait également renforcée par l'action sur les délais d'acheminement des marchandises sur les marchés étrangers. La labellisation d'opérateur catégorisé conférerait à son détenteur une visibilité plus juste et plus claire de ses marchés d'intervention et une

meilleure image de marque vis-à-vis de ses partenaires.

À ce jour, alors que 244 entreprises ont accédé au label d'opérateur catégorisé (plus de la moitié sont dans le secteur du textile, suivies de l'agroalimentaire et des transitaires), 202 sont en cours de catégorisation et 623 entreprises ont manifesté leur intérêt au programme de la catégorisation<sup>8</sup>, soit un total de 1 069 entreprises impliquées dans ce programme. Près de 1 000 entreprises en cinq ans d'activité peut paraître assez maigre comme implémentation des nouvelles normes douanières dans nos entreprises. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène.

Tout d'abord, les conditions d'accès à ce programme peuvent paraître insurmontables pour beaucoup d'entreprises, comme les conditions de bonne santé financière, être en règle avec l'État à tous les niveaux en particulier les impôts, ou encore disposer d'un bon historique de transactions avec la Douane. D'autre part, si les entreprises les plus nombreuses sont dans le textile, c'est que celles-ci font partie de chaînes logistiques internationales dont l'une des conditions d'accès est la catégorisation. En effet, afin de bénéficier pleinement de tous les avantages de la catégorisation, toute la chaîne logistique en amont et en aval de l'entreprise catégorisée doit être certifiée par la Douane soit dans le cadre de la catégorisation, soit dans le cadre de l'OEA. Enfin, les efforts de communication autour de ce programme devraient, selon nous, se multiplier car trop nombreuses sont les entreprises qui ignorent l'existence de ce programme.

L'administration des Douanes compte jouer un rôle tout aussi crucial qu'ambitieux dans la compétitivité de nos entreprises à travers trois objectifs majeurs :

- Transférer aux opérateurs économiques une partie de la charge de travail liée aux contrôles en les incitant, dans le but de bénéficier de plusieurs avantages, à observer certaines conditions de sécurité.
- Changer l'image de la Douane-gendarme en une image de la Douane-partenaire en remplaçant la relation de défiance par une relation de confiance et de transformer les usagers de la douane en de véritables partenaires.
- Participer à la facilitation des échanges au niveau international et devenir un acteur sérieux du développement des nations.



## Les autres réalisations et projets de la Douane

D'autres mesures menées par la Douane marocaine depuis 2007 qui contribuent à l'amélioration de la compétitivité du pays mériteraient d'être citées :

- 2009 Lancement du système BADR de dédouanement électronique.
- 2010 Élaboration d'un nouveau plan stratégique 2011-2015 avec l'aide d'un cabinet de consulting externe.
- 2010 Lancement de l'Observatoire de l'Éthique Douane/secteur privé, mis sur pied par l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects (ADII), la CGEM et l'Instance centrale de Prévention de la Corruption (ICPC).
- 2011 Lancement du nouveau site web notamment avec un accès plus facile à la plateforme BADR pour le dédouanement en ligne.
- 2011 Lancement du guichet unique virtuel pour les procédures de commerce extérieur.
- 2011 Lancement du Centre international de formation douanière à Rabat.

## Relation Douane-université

Bien que la Douane ait initié certains accords avec les universités marocaines afin de lancer des formations au management douanier, ils restent toujours à l'état de papier. Au niveau de la recherche, la Douane a collaboré avec l'université de Caddi Ayyad de Marrakech pour organiser la conférence annuelle internationale 2012 pour la promotion de la recherche et la formation en management douanier sous l'égide de l'OMD. Cependant, à notre connaissance, les seuls travaux de recherche menés par des universitaires dans ce domaine dans notre pays sont les travaux en cours de réalisation qui étudient l'impact réel de la catégorisation sur les entreprises bénéficiant de ce programme<sup>9</sup>. Le management douanier n'est pas encore une discipline reconnue en tant que tel par le monde universitaire alors que l'université est possiblement le meilleur moyen d'incorporer les normes douanières internationales dans nos entreprises.

La performance des services de Douane joue un rôle essentiel dans la compétitivité logistique du pays. D'ailleurs, l'incorporation de la performance de la Douane dans l'indice



La conférence annuelle internationale 2012, à Marrakech, pour la promotion de la recherche et la formation en management douanier sous l'égide de l'OMD.

de performance logistique de la Banque mondiale (IPL) en atteste. Pour cet indicateur, c'est-à-dire la performance de la Douane, le Maroc passe de la 101<sup>e</sup> place en 2007 à la 65<sup>e</sup> en 2012, soit un bond de 36 places. Les réformes actuelles de la Douane marocaine portent donc leurs fruits mais de multiples chantiers subsistent (la lutte contre la corruption qui tarde à faire des progrès, la lutte contre l'informel et la contrebande et le développement de la formation et la recherche en management douanier) ■

1. *La Douane à travers l'Histoire*. (2001). Ouvrage élaboré et édité par l'Administration Marocaine des Douanes <http://www.douane.gov.ma/web/guest/notre-histoire>.
2. Hoekman B., Nicita A. (2010). "Assessing the Doha Round: Market Access, Transactions Costs and Aid for Trade Facilitation". *The Journal of International Trade and Economic Development*, 19:1, pp. 65 à 79.
3. Sandford I., Temby I. (2010). "Customs in the Regional Trade Agreements of Australia and New Zealand: efforts to improve customs instruments and develop trade". *Global Trade and Customs Journal*, vol. 5, no. 11/12, pp. 445-459.
4. World Trade Monitor, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis (CPB), <http://www.cpb.nl/en/world-trade-monitor>, accédé le 10/12/12.
5. Note technique produite conjointement par l'OMD et l'UNCTAD, janvier 2011.
6. Programme de catégorisation au Maroc : circulaire n° 4988/ 312 du 16/02/2006, envoyée en février 2008 ; extension aux activités connexes : circulaire n° 5087/313 du 01/02/2008.
7. Les facilités accordées dans le cadre de la catégorisation, [http://www.douane.gov.ma/c/journal/view\\_article\\_content?groupId=16&articleId=29423&version=1.0](http://www.douane.gov.ma/c/journal/view_article_content?groupId=16&articleId=29423&version=1.0).
8. <http://www.douane.gov.ma>, accédé le 08/12/2012.
9. Bensalem E.M. et al. (2013). *L'impact de la catégorisation sur les entreprises marocaines catégorisées*. Travaux en cours.

# SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ET CULTURE MAROCAINE : UNE MISE EN ŒUVRE ATYPIQUE

**Le Supply Chain Management est une approche innovante de l'économie libérale. Peut-il s'implanter au Maroc où les relations d'affaires sont encore marquées par les pesanteurs d'une culture traditionnelle ? L'article – fondé sur une étude de l'auteur – considère que la culture marocaine ne s'oppose pas à la mise en place de la démarche SCM, elle lui impose surtout une adaptation spécifique.**

Par Amine Balambo  
Professeur, université Ibn Tofaïl, Kénitra

**L**e présent papier tente de démontrer comment la démarche du Supply Chain Management (SCM), qui est une approche innovante d'origine occidentale, pourrait réussir à s'implanter au Maroc, pays où les relations d'affaires sont réputées encore marquées par une culture en transition que l'on pourrait qualifier de post-traditionnelle. Le SCM est jugé par les experts comme antinomique avec la culture marocaine. Ce papier défend exactement le contraire, en postulant que la culture nationale marocaine est favorable, mais de manière spécifique, à la mise en place d'une démarche Supply Chain Management.

Le but du Supply Chain Management est de faciliter l'intégration des flux le long des supply chains. Dans cette perspective, la littérature académique s'est penchée de manière quasi exclusive sur les éléments organisationnels et technologiques qui facilitent la mise en place du Supply Chain Management (systèmes d'information, standards, etc.). Si ces éléments sont nécessaires pour permettre l'intégration, ils sont cependant de moins en moins suffisants, puisque celle-ci doit aujourd'hui être réalisée entre des entreprises appartenant à des contextes culturels différents. Ces différences culturelles sont d'ailleurs de plus en plus fréquemment invoquées pour expliquer



Schéma de la chaîne d'approvisionnement logistique.



les difficultés dans la mise en œuvre du Supply Chain Management. Dans un rapport professionnel publié en 2004 par GALIA, un consortium français de constructeurs automobiles, les intervenants ont ainsi évoqué des problèmes qu'ont rencontrés leurs supply chains, notamment en termes de mise en place de standards de qualité au Maroc et aux Philippines. Ils se sont mis d'accord sur l'importance de la prise en compte de la culture (notamment la religion) dans l'adaptation des standards aux valeurs locales.

## Les différences culturelles sont de plus en plus invoquées pour expliquer les difficultés dans la mise en œuvre du SCM

L'analyse du contexte des entreprises marocaines impliquées dans des supply chains nécessite donc la prise en compte de l'influence potentielle du cadre social et culturel dans lequel elles baignent, en se fondant sur l'hypothèse sous-jacente d'un encastrement des agents économiques dans leur environnement socioculturel, et de l'influence du cadre culturel sur les autres sphères de la réalité socio-économique. En effet, le contexte culturel marocain est considéré comme un contexte culturel fort exerçant une influence importante sur la sphère économique.

### Supply Chain Management et la compréhension de la culture marocaine

Pour mieux comprendre les liens entre Supply Chain Management et différence culturelle, nous avons réalisé une vaste recherche au Maroc auprès d'équipementiers automobiles marocains. À l'issue des différentes investigations, l'étude a distingué sept éléments culturels qui caractérisent la culture marocaine et exercent une influence dans la mise en œuvre du Supply Chain Management.

D'abord, la culture marocaine se définit comme **collectiviste** dans la mesure où elle se caractérise par l'existence des liens forts entre ses membres et par une prédisposition à l'entraide. L'individu n'est qu'une composante du groupe (sa réalisation passe par la réussite du groupe) et la conception de la famille a un sens plus étendu que celui des sociétés individualistes.

Ensuite, la culture marocaine se présente comme étant **féminine** dans la mesure où elle est portée sur des valeurs comme la bonne relation, la bienveillance, la coopération, le cadre de vie et la sécurité de l'emploi.

La troisième caractéristique dégagée par l'étude fait référence à la présence de signes très forts de **religiosité**. Cette religiosité implique une relation au futur marquée par un déterminisme et une tendance au fatalisme en délaissant toute projection au futur – qui implique une mobilisation de processus – au profit de considérations abstraites et métaphysiques. Cette religiosité, marquée par une forte affectivité dans les relations avec les partenaires, se construit autour d'une idéologie, de principes moraux communs et de ressemblance identitaire.

La quatrième caractéristique culturelle évalue la manière avec laquelle la culture perçoit le risque. Dans ce sens, la culture marocaine a été identifiée comme une culture **à faible contrôle de l'incertitude**. Cette caractéristique implique la considération de l'incertitude comme un phénomène normal. Les situations d'incertitude sont admises et l'absence de règles tolérée. Le temps ne constitue qu'un cadre général d'orientation teinté par une grande flexibilité.

Par ailleurs, une autre caractéristique particulière à la culture marocaine est celle liée à **la forte distance hiérarchique**. Cette caractéristique culturelle implique l'acceptation, voire la légitimation d'une répartition inégale du pouvoir.



La zone franche et les zones industrielles environnantes enregistrent la présence de nombreux équipementiers du secteur automobile.

En outre, se distingue une vertu appelée **Niya**. Cette vertu est complexe et multidimensionnelle mais signifie en l'occurrence l'existence d'une continuité entre l'intention et la conduite et implique la fiabilisation des relations sociales.

Pour finir, une vertu provenant du même registre et qui est appelée **Lkelma**. Cette vertu fait référence à l'oralité qui est une composante fondamentale de cette culture et désigne la valeur de la parole donnée. Dans ce contexte, un homme qui a **Lkelma** est quelqu'un qui honore sa parole et ses engagements, et c'est quelqu'un en qui nous pouvons faire confiance.

Les investigations menées défendent donc une hypothèse centrale selon laquelle la nature de la mise en œuvre du Supply Chain Management dépend étroitement de la nature de la confiance développée entre les partenaires qui est, elle aussi, fortement déterminée par les caractéristiques de la culture nationale.

### Intégration fonctionnelle versus intégration affective

Les investigations empiriques menées suggèrent un certain nombre de résultats qui vont à l'encontre de la vision dominante. Les résultats démontrent en effet que les caractéristiques de la culture nationale marocaine favorisent le développement d'une confiance de nature affective entre les partenaires des supply chains. Cette confiance permet de faire reposer les démarches du Supply Chain Management sur des éléments relationnels, qui contribuent à la création de liens forts et durables entre les partenaires. Ces résultats viennent rompre avec une conception très répandue dans la littérature sur le Supply Chain Management qui limite cette démarche à la mise en place d'éléments organisationnels et technologiques. Or, de tels éléments ne permettent qu'une confiance calculatoire, qui peut facilement être remise en cause lorsque les partenaires ne trouvent plus d'intérêt à la relation.

Plus généralement, ces résultats produits au Maroc mettent en lumière l'influence du contexte culturel. Ils montrent ainsi que les conditions relationnelles (spécificité des rôles, volonté de partage de l'information, partage des risques et des récompenses) sont parfois plus importantes dans la mise en œuvre du Supply Chain Management que les conditions fonctionnelles (organisationnelles et technologiques).



Une usine Renault à Tanger, au cœur d'une région à forte charge de culture traditionnelle.

### Éléments affectifs et intégration relationnelle du supply chain

De tels résultats ont plusieurs conséquences pour les managers du supply chain. Ainsi, quand les partenaires du supply chain sont implantés dans une culture collectiviste ou à forte religiosité, il est plus approprié de mettre en place d'intégration du supply chain fondée spécialement sur les variables relationnelles qui seront soutenues par la confiance affective développée entre les deux partenaires du fait de leur appartenance à une telle culture. Ceci peut être plus important que la mise en place d'un système d'information en vue de l'intégration du supply chain, comme en atteste ce directeur logistique d'un équipementier dans le cadre de l'enquête exploratoire : « *Ce qui compte, c'est justement la proximité et le relationnel, tu peux mettre les plus beaux ERP (progiciel de gestion intégrée) que tu veux, ils seront désertés si le contact humain n'y est pas...* ».

### Vers une prise en compte de la culture dans le Supply Chain Management ?

La culture marocaine met donc en avant un caractère relationnel qui peut être considéré comme une opportunité pour le développement des pratiques du Supply Chain Management si les entreprises sont prêtes à s'adapter.

Nos travaux au Maroc n'épuisent pas le sujet, et la prise en compte des aspects culturels dans le Supply Chain Management apparaît aujourd'hui essentielle, du fait de la mondialisation. En effet, à côté des réflexions organisationnelles, l'étude de la culture pourrait influencer la mise en œuvre du Supply Chain Management. Dans ce sens, il serait crucial désormais d'intégrer la culture pour la compréhension des phénomènes organisationnels. Cette approche sociologique devrait permettre de développer une meilleure institutionnalisation du Supply Chain Management ■



# LE CAPITAL HUMAIN : DES FLUX EN MAL DE RÉGULATION ?

**Le contrat-programme s'est fixé l'objectif de former et qualifier 61 000 personnes dans plus de 20 filières spécialisées à l'horizon 2015 : 800 managers, 1 500 ingénieurs et 12 950 techniciens spécialisés. Deux ans après sa signature, il est très difficile d'en évaluer les réalisations. Mais les actions engagées vont certainement aller dans le sens d'une amélioration de l'offre de formation existante.**

Par Manal Sefiani  
Consultante, Cesem-HEM

**L**es métiers du transport et de la logistique présentent au Maroc des perspectives professionnelles certaines. Les possibilités de carrière sont très diverses : de la logistique de distribution comprenant le transport routier, maritime, aérien et ferroviaire ; à la logistique industrielle impliquant la gestion des stocks en entreprise, l'entreposage de marchandises, le Supply Chain Management, etc. ; en passant par les opérations d'import/export qui ont trait à la gestion des opérations de transit et de douane (voir, à titre indicatif, Tableau 1). La multitude des segments d'une part, et la diversité des acteurs impliqués dans les processus liés à la logistique d'autre part, sous-tendent naturellement une palette très large de compétences requises. Un logisticien doit disposer aussi bien de savoir-faire techniques spécifiques à son domaine, que de différentes aptitudes comportementales et communicationnelles lui permettant la prise en charge de la relation client (préparation de cahiers de charges, négociation, conclusion de contrats, etc.).



L'OFPPT a amorcé la création de trois instituts de formation aux métiers de la logistique et du transport.

**Tableau 1** : Liste des métiers liés à la logistique

Transport routier, ferroviaire, aérien, maritime	Entreposage et stockage	Gestion de l'approvisionnement	Supply Chain Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livreur</li> <li>• Transporteur routier</li> <li>• Chauffeur poids lourds</li> <li>• Conducteur</li> <li>• Officier de la marine</li> <li>• Agent de transit</li> <li>• Responsable transit</li> <li>• Déclarant en douane</li> <li>• Responsable exploitation maritime, aérien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cariste</li> <li>• Magasinier</li> <li>• Manutentionnaire</li> <li>• Préparateur de commandes</li> <li>• Gestionnaire de stocks</li> <li>• Responsable d'entrepôt</li> <li>• Responsable de plateforme</li> <li>• Chef de quai</li> <li>• Logisticien</li> <li>• Responsable des expéditions et des réceptions</li> <li>• Agent import/export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approvisionnement / acheteur</li> <li>• Responsable d'approvisionnement</li> <li>• Responsable planification achats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingénieur supply chain</li> <li>• Responsable supply chain management</li> <li>• Responsable flux</li> <li>• Responsable systèmes et procédures logistiques</li> <li>• Responsable commercial</li> </ul>

Aborder la question des formations et des compétences marocaines en logistique nécessite de s'intéresser au rôle de l'État pour faire émerger des formations de qualité ; mais aussi au rôle de l'entreprise dans la formation continue et dans la gestion des carrières individuelles de ses collaborateurs.

## Plus d'une dizaine d'écoles privées ont élargi leur offre de formation en management à la logistique

Dans le contrat-programme 2010-2015 pour le développement de la compétitivité logistique, le volet formation fait l'objet d'un axe à part entière. L'objectif fixé est de réaliser la formation et la qualification de 61 000 personnes dans plus de 20 filières spécialisées : 800 managers, 1 500 ingénieurs et 12 950 techniciens spécialisés. Deux ans après la signature du contrat-programme, il est très difficile d'en évaluer les réalisations : il n'existe pas d'étude ou de statistiques permettant de dresser un bilan des travaux.

### L'offre de formation dans les métiers de la logistique s'est renforcée

Depuis que l'État affiche sa volonté de promouvoir le secteur, l'offre de formation

initiale s'est développée à travers une pléthore d'établissements d'enseignement supérieur publics et privés qui ont lancé de nouvelles formations en logistique.

Au cours des cinq dernières années, on ne compte pas moins d'une dizaine d'écoles privées qui ont élargi leur offre de formation historique en management au domaine de la logistique. Les formations diplômantes de niveau bac+4 et Master (bac+5) ont proliféré et semblent fournir le nombre de lauréats suffisant pour les besoins des entreprises. Les formations opérationnelles ciblant les techniciens ou les techniciens spécialisés (caristes, agents de transport, magasiniers...) se sont également déployées dans l'ensemble des régions du pays. Cet intérêt croissant des établissements d'enseignement supérieur pour les métiers de la logistique répond néanmoins plus à une logique d'opportunité, plutôt qu'à un plan coordonné répondant aux besoins réels du secteur. Bras armé de l'État en matière de formation professionnelle, l'OFPPT a amorcé la création de trois instituts de formation aux métiers de la logistique et du transport (à Fès, à Mohammedia et à Benguerir). À Taourirt, un institut est d'ores et déjà prêt à accueillir 1000 stagiaires pour la prochaine rentrée 2012-2013. D'autres initiatives viennent s'ajouter à celles déjà citées, notamment le développement du partenariat public-privé en matière de formation. La convention de partenariat signée en février dernier entre la RAM et l'OFPPT vise le développement de la formation professionnelle et continue pour les profils



« techniciens de maintenance aéronautique ». Ces formations sont conçues et coordonnées par l'ISMALA (Institut Spécialisé des Métiers de l'Aéronautique et de la Logistique Aéroportuaire) ; celui-ci mettra à disposition de la RAM les moyens humains, matériels et pédagogiques nécessaires à leur réalisation. La compagnie participera pour sa part à la définition des modules de formation adaptés à l'exercice de ses activités.

Aussi disparates soient-elles et même si, pour certaines, elles ont mis du temps à voir le jour, les actions engagées vont certainement aller dans le sens d'une amélioration de l'offre de formation existante et d'un renforcement des compétences dans le secteur. La pression exercée aujourd'hui par les firmes multinationales via leurs filiales locales et sur les entreprises marocaines concurrentes ou partenaires ne laisse d'autre choix que de s'aligner sur les standards internationaux de qualité et de performance opérationnelle.

Ci-dessous une représentation du nombre de lauréats diplômés de l'enseignement supérieur public en 2010 :

Figure 1 : Transport

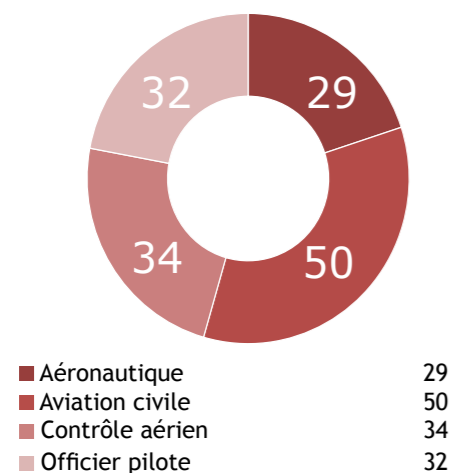
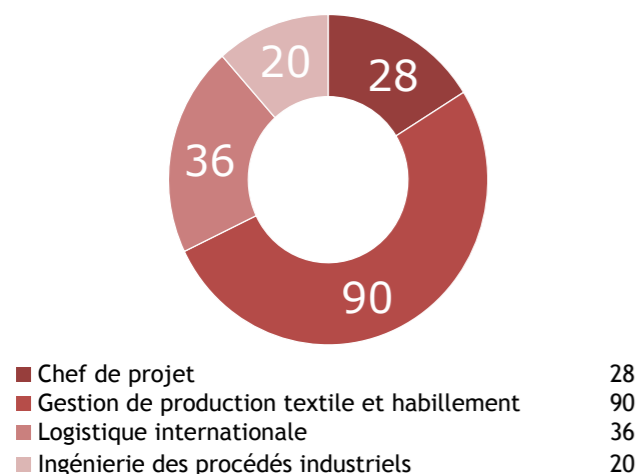


Figure 2 : Industries de transformation et de traitement



Entretien avec **Abdellah Houssaini, Directeur centre R&D en Logistique à l'Université Ibn Tofail**

**Pourriez-vous nous présenter en quelques mots le centre de recherche en logistique de l'Université de Kénitra ?**

Le laboratoire de recherche « Logistique et Supply Chain Management » de l'Université Ibn Tofail existe depuis deux ans. Il vise à promouvoir la recherche dans le domaine de la logistique. Le laboratoire cherche à renforcer son équipe par des profils adéquats tant au niveau des enseignants qu'au niveau des doctorants et il projette de créer des partenariats avec des institutions nationales et internationales (CRET-LOG par exemple). La faculté a, depuis trois ans, créé une Licence professionnelle en logistique. Elle se prépare pour la création d'un Master et d'un Diplôme d'Université spécialisés en Logistique et Supply Chain Management.

**Quels sont les principaux grands sujets de recherche en cours ?**

Les sujets en cours ou qui seront prochainement entamés sont : l'industrie portuaire et l'intégration logistique, les prestataires logistiques au Maroc, la douane et l'enjeu du Supply Chain Management, le supply chain automobile au Maroc, le rôle de la culture dans l'intégration des supply chain, les fondements épistémologiques du Supply Chain Management.

**Quels sont les problèmes auxquels vous faites face aujourd'hui en matière de recherche ?**

Le domaine de la recherche au Maroc, notamment en science sociales, souffre d'une série de problèmes qui rendent sa production médiocre. La principale difficulté réside dans le statut de la recherche dans l'activité académique qui est vaguement définie et mal circonscrite.

Il y a certes le statut d'enseignant-chercheur dont l'évolution de carrière n'est pas obligatoirement conditionnée par son niveau d'implication dans la recherche, mais il n'y a pas de statut de chercheur. L'autre difficulté est la non-reconnaissance de la recherche en tant qu'activité créatrice de valeur et en tant que domaine incontournable dans la

réalisation du développement humain. À cela s'ajoutent le manque de compétences et le manque de moyens surtout pour la logistique qui relève du domaine de la recherche appliquée et qui nécessite des moyens et des soutiens (administratifs, politiques...) pour faciliter le contact avec l'environnement économique. Le plus grand problème auquel font face nos chercheurs est la difficulté à trouver et à récolter l'information du terrain pour réaliser leurs travaux.

**Pensez-vous que l'État marocain favorise la R&D en logistique ?**

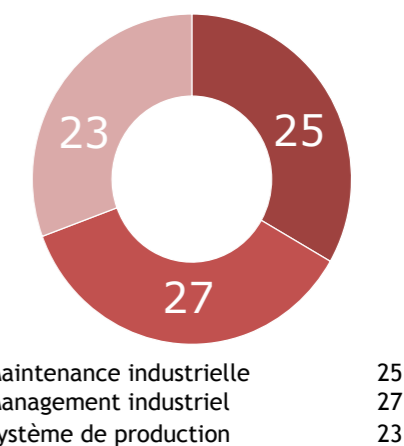
Au niveau des politiques gouvernementales, la recherche ne représente pas une priorité, *a fortiori* dans le domaine de la logistique. Il a fallu attendre le rapport de la Banque mondiale en 2006 pour se rendre compte que le pays accuse un énorme retard logistique qui grève sa compétitivité. Toutefois, l'intérêt officiel porté à la logistique au Maroc se réduit à la volonté de créer une infrastructure en mettant l'accent sur les plateformes logistiques et portuaires.

**Que pourriez-vous dire du niveau des compétences marocaines dans les métiers de la logistique ? Les formations existantes ont-elles été capables de former les compétences adéquates ?**

Mis à part les supply chain contrôlés par certaines firmes multinationales et les nouvelles pratiques initiées par de nouveaux opérateurs (Tanger Med), l'orientation logistique est encore à ses débuts parce que cela nécessite une nouvelle culture d'intégration, de partage et de transparence avec les partenaires du supply chain. Il faut aussi préciser que les stratégies des firmes globales et des pays industrialisés ont tendance à aller au-delà du souci logistique pour s'inscrire dans la logique du Supply Chain Management qui renvoie à un autre niveau d'intégration, ce qui constitue pour le Maroc un énorme défi.

Au niveau de la formation, il faut d'abord souligner que la logistique renvoie à un métier pluriel. Cela va du technicien spécialisé, de l'ingénieur au manager, comme il va du Bac +2 au Doctorat. Les formations actuellement dispensées sont insuffisantes, tant sur le plan quantitatif que qualitatif pour répondre aux besoins des différents profils. Là aussi, il convient de créer un partenariat entre les instituts de formation et le privé pour se concentrer sur des formations ciblées et pointues ■

Figure 3 : Ingénierie, industrie de transformation et production



**Les compétences techniques et les compétences managériales : principal point faible du secteur**

Portes d'entrée pour les techniciens dans l'entreprise, les formations de niveau bac+2, bac+3 ou les licences professionnelles délivrées par les universités, restent souvent non professionnalisantes : « *Les jeunes techniciens spécialisés mettent beaucoup de temps à rentrer dans le métier* », témoigne le président d'une société de transport routier implantée à Casablanca. Malgré des profils supposés être en adéquation avec les métiers de l'entreprise, la performance opérationnelle n'est pas au rendez-vous. Pour Mohamed Benouda, Directeur à la SNTL, les formations actuelles ne sont pas tout à fait adaptées au niveau de maturité des entreprises marocaines. Il est inutile d'intégrer dans les programmes de formation des théories complexes et trop élaborées. Plus encore, les entreprises marocaines manifestent une réticence à recruter les jeunes diplômés préférant nettement les profils justifiant de 2 ou 3 années d'expérience, comme l'affirme Abdelkhalek Lahyani, Secrétaire Général de l'Association Marocaine de Logistique (Amlog). Ce constat est le symptôme d'une crise de confiance qui s'installe entre les entreprises et le système de formation dans les métiers de la logistique. Dans les cursus de formation actuels, les stages sont dans la majorité des cas obligatoires à partir de la troisième année. Un accroissement des périodes de stage pourrait éventuellement pallier le problème de l'opérationnalité.

De nombreuses PME ont de ce fait développé des programmes de formation en interne, dispensés par des cadres en poste au sein de l'entreprise en faveur de leur personnel. Les pratiques quasi improvisées de formations spécifiques en entreprise se sont beaucoup développées, causant ainsi des distorsions

sur le marché de l'emploi : un technicien formé aux méthodes et pratiques spécifiques d'une entreprise ne peut se reconverter facilement ailleurs. Rompu aux nouvelles méthodes de l'entreprise mais ne disposant pas de qualifications requises pour évoluer au sein de la structure (communication, sens du management, etc.), l'opérateur se retrouve souvent face à une impasse. « D'ailleurs, dans la plupart des grandes entreprises multinationales implantées au Maroc, le personnel encadrant est recruté du pays d'origine de la maison mère », souligne Abdelkhalek Lahyani. « L'on assiste de ce fait à des taux de turnover importants pour les profils techniciens et techniciens spécialisés, causant ainsi des manques à gagner en termes de capitalisation des connaissances, aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié », poursuit-il.

Interrogées sur les compétences de leurs ressources humaines, bon nombre d'entreprises s'entendent à dire que les difficultés rencontrées concernent principalement l'exécution de tâches techniques pointues. Comptage de marchandise, manutention, stockage, application de consignes d'hygiène et de sécurité, ordonnancement de produits, sont autant d'opérations qui nécessitent un sens de la rigueur, de la précision et du respect des procédures. Quel que soit le métier et quelles que soient les techniques avancées enseignées dans l'école marocaine, celle-ci ne semble pas avoir suffisamment insufflé une culture de la performance, de la discipline ou encore du respect strict des procédures. Si la technicité et le savoir-faire sont des compétences nécessaires à l'exercice des métiers de la logistique, le souci de la qualité et de la rigueur sont des pré-requis majeurs dans un secteur où la marge d'erreur est faible. Plus que des compétences, la logistique est un état d'esprit. Au même titre que le sens de la rigueur, les capacités communicationnelles revêtent une importance capitale dans la réalisation de la performance. Une mauvaise compréhension des instructions données par un manager à ses agents d'exécution dans un atelier d'entreposage par exemple peut avoir des conséquences négatives en matière d'efficacité. Les risques potentiels et avérés causés par un jargon non ou mal maîtrisé contribuent à la baisse de la performance dans le secteur.



Au cours des cinq dernières années, les formations diplômantes bac+4 et Master (bac+5) ont proliféré

### Quid de l'adéquation emploi-formation dans le secteur ?

Il est très difficile de jauger le niveau d'adéquation entre le marché de l'emploi et l'offre de formation existante. Ce qui est certain, c'est que le secteur de la logistique a connu et poursuit un développement effréné (expansion soutenue des activités et des marchés, complexification et diversification des flux, etc.). Ce développement a contraint les entreprises à s'adapter de manière très rapide aux nouvelles exigences de qualité et de performance. L'offre de formation, elle, n'a pas suivi le même rythme et semble mettre encore du temps à s'aligner sur les tendances du secteur. Cette asynchronicité pose le problème de l'implémentation de la stratégie de formation en logistique. Prévue par le contrat programme comme levier de l'État pour la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique, l'Agence Marocaine pour le Développement de la Logistique (AMDL) n'a été opérationnelle que depuis novembre dernier. L'un des principaux défis de l'Agence sera la coordination et le suivi des actions menées par les ministères et les fédérations professionnelles impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie. Avec un Conseil d'administration composé de représentants de différents ministères et d'associations professionnelles, l'Agence devrait pouvoir jouer son rôle, notamment en matière de formation où la régulation et la planification sont très attendues ■

## Etude terrain

# QUEL EST LE PROFIL LOGISTIQUE DE VOTRE ENTREPRISE ?

**Alors que la pression, dans le contexte actuel de mondialisation, s'accumule sur les managers logistiques afin d'opérationnaliser les stratégies développées par leur hiérarchie, les pratiques logistiques sont de plus en plus diverses et sophistiquées ; le choix de telle ou telle pratique pour telle ou telle stratégie devient de moins en moins évident. Si les pratiques ne sont pas équivalentes quel que soit le contexte stratégique, quel modèle de performance opérationnelle peut-on proposer ?**

Synthèse des résultats de l'étude de terrain menée par le Cesem

Par Adib Bensalem  
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

**A**vec le développement du Supply Chain Management (SCM) en tant que discipline distincte des sciences de gestion, plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'avantage concurrentiel que procurent les pratiques Supply Chain (SC) à l'entreprise. La plupart s'accordent à dire que ces pratiques sont bénéfiques à l'entreprise et encouragent ces dernières à les mettre en œuvre. Deux courants de pensée s'affrontent. Certains plébiscitent « the one best way » ou un set de « best practices » qui sont une sélection de pratiques opérationnelles exemplaires. Les autres estiment que la théorie de la contingence explique mieux la performance opérationnelle, c'est-à-dire que les pratiques à suivre dépendent d'un contexte stratégique. C'est ainsi que Fisher (1997), dans son article intitulé « What is the right supply chain for your product » propose dans une typologie d'implémenter le type de chaîne logistique – et donc les pratiques SC – qui correspond au type de

produit commercialisé. Son article fait partie d'un ensemble de travaux qui prennent toute la chaîne logistique comme unité d'analyse et ne décrivent pas précisément les pratiques concernées par chaque type de chaîne logistique ni leurs modalités de mise en œuvre. C'est ainsi que nous empruntons dans le présent article ce deuxième courant de pensée pour nous interroger sur les modalités d'émergence de profils logistiques différents selon le contexte stratégique. Dans ce qui suit, nous suivons une démarche scientifique déductive dont la première étape consiste à faire un état des lieux de la littérature logistique relative à notre objet de recherche afin d'extraire des hypothèses à tester ultérieurement lors d'une étude sur le terrain des entreprises.

### De la stratégie supply chain à la performance opérationnelle

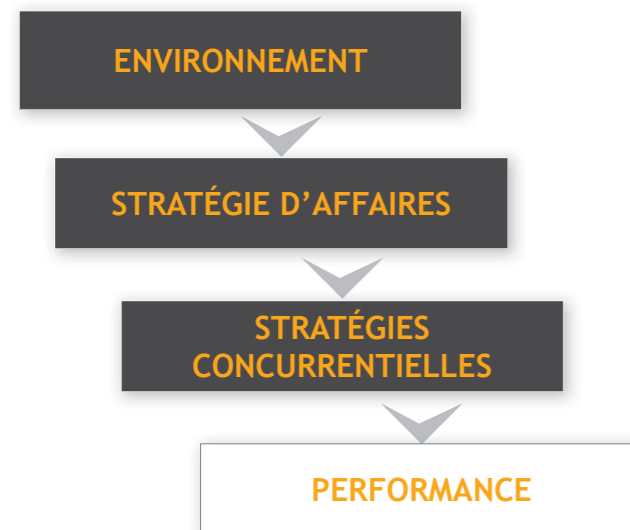
La stratégie permet aux entreprises de formuler et fixer des objectifs, et de



saisir les opportunités qui s'offrent à elles tout en maintenant une cohérence avec l'environnement. Or, le SCM est l'intégration par l'amélioration des relations de collaboration entre les acteurs de la chaîne logistique de toutes les activités associées aux flux physiques et d'information. Le SCM est donc bien une fonction clé dans le développement de la réactivité et la flexibilité de l'entreprise. Ce raisonnement nous mène à la définition de la stratégie supply chain comme un ensemble de décisions liées aux objectifs long terme, plans, politiques, culture, ressources et actions liées au supply chain (Fabbe-Costes N. et Colin J., 2007).

Une fois les concepts définis, penchons-nous sur le modèle de Ward et Duray (2000) qui développe la relation entre stratégie et performance (voir Figure 1). Quatre stratégies logistiques de production sont comprises dans ce modèle, dites stratégies concurrentielles : les stratégies basées sur le coût, le délai de livraison, la qualité et la flexibilité.

**Figure 1 :** Modèle de la stratégie de production (Ward et Duray, 2000)



Ward et Duray ont réussi à articuler le rôle oublié des stratégies concurrentielles par rapport à leur contexte constitué de l'environnement externe et de la stratégie d'affaires. Toutefois, le passage de la stratégie à la performance semble rapide. De surcroît, la conclusion de cette étude sur l'impact direct des stratégies concurrentielles sur la performance gagnerait à lier stratégie et performance par les pratiques managériales, en particulier au niveau du SCM très peu traité dans la littérature de la stratégie logistique (Lai, 2005). Quelles sont alors les pratiques SCM qui lient stratégie et performance ?

### Pratiques SCM et performance opérationnelle

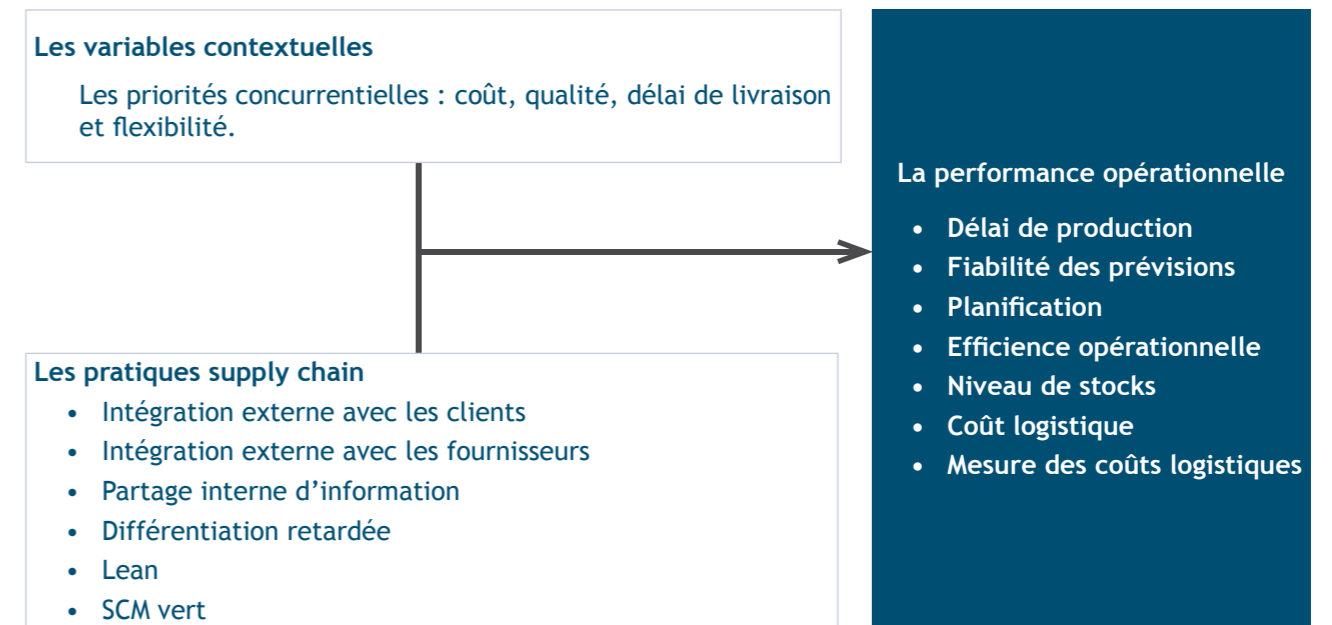
Les pratiques supply chain les plus représentatives de la littérature sont :

1. la gestion de la relation fournisseurs. Il s'agit de la construction de relations durables client-fournisseurs dans la perspective de créer des bénéfices mutuels ;
2. la gestion de la relation clients qui concerne la fidélisation des clients, la gestion des réclamations, et amélioration de la satisfaction ;
3. le niveau de partage d'information critique et confidentielle ;
4. les pratiques Lean qui consistent à réduire les gaspillages au niveau des processus par rapport aux considérations de coût, de délais ou de qualité dans les systèmes de production ;
5. la différenciation retardée dont la fonction est de déplacer en aval de la chaîne logistique une ou plusieurs opérations (approvisionnement, production et livraison) ;
6. le SCM vert qui consiste à surveiller et améliorer la performance environnementale dans la chaîne logistique.

### Quel modèle de performance logistique ?

La théorie de la contingence stipule que toutes les pratiques ne se valent pas et que le contexte dans lequel elles s'exercent ne peut être occulté de l'équation. L'approche contingente de la relation pratique-performance s'oppose donc à la notion du « one size fits all » ou le paradigme du « best practice », c'est-à-dire que les meilleures pratiques sont souhaitables dans toutes les situations. Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la vérification de ce paradigme et rapportent que certaines de ces « best practices » ne conduisent pas à de meilleures performances (Dow et al., 1999 ; Powell, 1995). L'incohérence entre la pratique mise en œuvre et son contexte pourrait bien expliquer cette observation. D'ailleurs les travaux de recherche ayant contribué à expliquer ce phénomène sont si nombreux que Sousa et Voss (2008) les rassemblent dans un même corpus théorique nommé « Operations Management Practice Contingency Research (OM PCR) ». Cependant, aucun des travaux recensés n'étudie l'impact sur la performance de l'alignement entre la pratique supply chain et le contexte stratégique (Figure 2).

**Figure 2 :** Modèle de recherche (source: élaboration personnelle)



Il s'agirait alors de placer sous la loupe à la fois la pratique SCM, la stratégie et la performance pour aboutir à des **profils** d'entreprises caractérisés par ces trois groupes de variables. L'approche configurationnelle nous apporte un élément de réponse par la méthode de classification.

### L'approche configurationnelle

Les classifications ont prouvé leur importance et pertinence dans l'élaboration de théories. Selon Doty et Glick (1994), elles réunissent tous les critères d'une théorie. Lorsqu'une classification est suffisamment développée et décrite, il s'agit alors d'une théorie qui peut être sujette à une évaluation empirique rigoureuse grâce aux modèles quantitatifs que nous décrirons plus loin. Plus précisément, la méthode de classification que nous proposons est la classification taxinomique, soit un ensemble de configurations empiriques construites à partir de l'application de techniques analytiques et quantitatives sur une base de données formelles et basées sur des théories organisationnelles. Ainsi, notre réflexion se positionne à l'intersection entre la théorie de la contingence, l'approche configurationnelle et le SCM.

Bien que différents auteurs aient tendance à donner des noms différents aux mêmes configurations, cinq profils récurrents semblent se dégager de l'analyse de la littérature des classifications en stratégie logistique. Un **premier** profil est axé sur

la réduction des coûts. Il s'agit d'un profil qui concerne l'optimisation des charges opérationnelles pour un maximum d'efficacité ainsi que le respect des temps de livraisons promis aux clients. Le **deuxième** profil réunit la stratégie opérationnelle qui fait de la qualité et la flexibilité son cheval de bataille. Ce sont des entreprises qui tentent de s'adapter aux besoins des clients en termes de délai de livraison et de volume de commande. Un **troisième** profil est caractérisé par l'innovation et l'adaptation rapide aux besoins et préférences des clients. Le **quatrième** profil illustre que les concessions entre les différentes stratégies logistiques ne sont pas systématiques et qu'il est possible de rechercher un équilibre entre les différentes priorités opérationnelles. Ce sont des entreprises qui tentent de développer de nouveaux processus et de nouveaux produits avec des modifications mineures tout en maintenant les coûts les plus bas possibles. Enfin, le **dernier** profil est un profil résiduel qui ne correspond à aucune des stratégies décrites jusqu'ici. On y regroupe les entreprises aux stratégies intermédiaires ou non clairement définies.

L'hypothèse qui en découle est alors :

**H1. Il existe cinq profils d'entreprises manufacturières basées sur leurs stratégies concurrentielles : (1) axé sur la réduction des coûts, (2) la qualité et flexibilité, (3) l'innovation, (4) la poursuite de stratégies multiples et (5) un profil résiduel.**

**Méthodologie**

Pour tester notre hypothèse, nous procédons à l'administration d'un questionnaire quantitatif auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines du Grand Casablanca de toutes tailles du secteur manufacturier, où l'un des responsables clés de l'entreprise est prié d'indiquer son niveau d'accord sur une échelle bipolaire multi-items en 10 points de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Le choix du Maroc et les entreprises casablancaises comme terrain d'étude n'est pas fortuit. Le Royaume a signé plusieurs accords de libre-échange (UE, USA, Pays arabes, Turquie et plus récemment Canada) avec des délais de livraison de trois jours pour les principaux centres de production d'Europe occidentale. Le Grand Casablanca est le nœud de la distribution nationale et nid de la logistique du Maroc sur le chemin de devenir un hub régional

pour les flux logistiques internationaux. Casablanca est la première plate-forme logistique multimodale (ferroviaire, portuaire, aéroportuaire et autoroutière) du pays avec 55% des échanges extérieurs portuaires et 80% du fret aérien total de marchandises. En outre, les entreprises industrielles casablancaises sont en majorité gérées par des managers formés aux nouvelles méthodes occidentales de management et sensibilisés aux pratiques modernes de Supply Chain Management. L'unité d'analyse retenue est l'entreprise manufacturière.

Le questionnaire de l'étude a été diffusé en ligne auprès d'un échantillon aléatoire de 1 000 entreprises parmi 7 500 entreprises marocaines manufacturières issues d'une base de données du Ministère marocain du Commerce et de l'Industrie. Nous avons reçu 137 réponses valides. Le tableau 1 résume les caractéristiques majeures des répondants.

**Tableau 1 : Description des données**

Industrie	%	Fonction du répondant	%	Taille de l'entreprise	%
Agroalimentaire	18.2	PDG	1.5	> 500	27.6
BTP	13.9	DG	6.6	100 à 499	35.8
Textile	12.4	DGA	2.2	50 à 99	13.4
Machine et matériel	7.3	Directeur commercial	1.5	<50	23.1
Métallurgique	5.8	Directeur de production	12.4	Total	100.0
Pharmaceutique	5.1	Directeur logistique	10.2		
Chimique	2.9	Directeur Qualité	.7		
Meubles	2.2	Responsable commercial	4.4		
Automobile	2.2	Responsable de production	11.7		
Electrique	2.2	Responsable logistique	46.0		
Activités extractives	1.5	Analyste logistique	2.9		
Plastique	1.5	Total	100.0		
Artisanat	.7				
Bois	.7				
Pétrolier	.7				
Autre	22.6				
Total	100.0				

**RÉSULTATS ET ANALYSE**

L'interprétation des résultats suit trois étapes. Dans un premier temps, nous identifions les groupes stratégiques. Puis, nous analysons les différences entre les différents groupes au niveau des stratégies concurrentielles, des pratiques SC, et des performances opérationnelles.

**Les différences entre les groupes stratégiques identifiés**

L'analyse des différences entre les groupes au niveau des stratégies concurrentielles (Tableau 2) nous conduit à constater que quatre groupes sur les cinq attendus sont identifiés (seul le profil axé sur l'innovation est absent) et l'hypothèse H1 telle que formulée est donc rejetée.

**Tableau 2 : Tableau comparatif des groupes stratégiques**

Groupe stratégique	Low cost	Résiduel	Multiple	Qualité	Total
<b>Nombre</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>50</b>	<b>27</b>	<b>127</b>
<b>Stratégie concurrentielle</b>					
Flexibilité	-.39	-.06	.23	-.04	-.02
Qualité	-.49*	-.95*	.31*	.57*	-.03
Délai	.48*	-.97*	.22*	.01*	.01
Coût	.26*	.11	.19	-.77*	-.01
<b>Pratique supply chain</b>					
Relation client	-.22*	-1.39*	.59*	.32*	.00
Niveau de partage d'information	-.28*	-1.20*	.41*	.55*	.00
Relation fournisseurs	.13	-1.41*	.52	.11	.00
SCM vert	-.51	-.79	.80*	-.29	.00
Optimisation	-.46	-.88*	.70*	-.08*	.00
Différentiation	-.07	-.57	.59*	-.54	.00
<b>Performance opérationnelle</b>					
Prévisions de vente fiables	5.19*	4.61*	7.40*	7.07*	6.35
Niveaux de stock bas	5.22*	4.09*	7.00*	5.67	5.81
S'adapter au marché	6.59	5.13	8.00	6.85	6.94
Livraisons à l'heure promise	7.48*	4.65*	8.18*	7.37*	7.22
Délai de satisfaction d'une commande	7.04	5.04*	8.10	7.15	7.12
Service client de haut niveau	7.07	5.00*	8.28	7.44	7.25
Coûts logistiques à niveaux bas	5.81*	5.96	7.36*	6.15	6.52
Mesurer nos coûts logistiques	6.26*	5.35*	8.24*	7.00	7.03

**Légende** Très élevé Élevé Moyen Faible Très faible

Note : l'astérisque indique les moyennes significativement différentes des autres (coefficient Scheffé < 0,05)



En ce qui concerne les pratiques supply chain et les performances opérationnelles, il existe bien des différences statistiquement significatives entre les groupes stratégiques.

**Tableau 3 : Les différences entre les groupes stratégiques pour les stratégies de Porter**

	Coût/Délai	Résiduel	Multiples	Qualité	Total
Différentiation	-,21	-,69*	,21*	,36*	-,01
Domination par le coût	-,15	-,60*	,45*	-,15	,00

**Légende** Très élevé Élevé Moyen Faible Très faible

Note : l'astérisque indique les moyennes significativement différentes des autres (coefficient Scheffé < 0,05)

Par souci de complément, nous avons aussi intégré dans le questionnaire les stratégies d'affaires des entreprises qui sont révélées significativement (voir Tableau 3). En effet, sans surprise, le groupe « stratégies multiples » possède les valeurs les plus élevées pour les deux types de stratégies d'affaires alors que le résiduel possède les moins élevées. Le groupe « qualité » est focalisé sur la stratégie de différenciation alors que le groupe « coût/délai » est lui focalisé sur la domination par le coût.

### Discussion

Lorsqu'on se penche sur les différences entre les différents groupes stratégiques (voir Tableau 2), plusieurs points méritent d'être relevés.

Le groupe « b » que l'on a nommé « résiduel » se distingue des autres groupes par le déficit de ses scores à tous les niveaux. Il s'agit là d'entreprises qui ne poursuivent aucune stratégie concurrentielle en particulier (à part le maintien des coûts au plus bas), qui ne mettent en œuvre aucune pratique SC et finissent logiquement par obtenir les performances opérationnelles les plus faibles de tout l'échantillon.

Le groupe « c » aux « stratégies multiples » est cohérent dans sa mise en œuvre du SCM puisque celui-ci implémente toutes les pratiques SC et obtient concomitamment les meilleures performances opérationnelles de notre échantillon.

Nous en déduisons que les stratégies d'affaires des entreprises performantes (coût/délai, stratégies multiples et qualité) concordent avec des stratégies concurrentielles et des pratiques supply chain spécifiques telles que dans le tableau 4 :

**Tableau 4 : Modèle stratégie-pratique SCM**

↑ Domination par le coût	COÛT/DÉLAI	STRATÉGIES MULTIPLES
	<b>Pratiques SC</b> Relations fournisseurs  <b>Performances</b> Livraison à l'heure promise	<b>Pratiques SC</b> Relation Client Niveau de partage d'information SCM vert Pratiques d'optimisation Différenciation Externalisation  <b>Performances</b> Prévisions de vente fiables Niveau de stock bas Livraisons à l'heure promise Coûts logistiques à niveaux bas Mesure des coûts logistiques
	RÉSIDUEL	QUALITÉ
<b>Pratiques SC</b> Aucune  <b>Performances</b> Faibles	<b>Pratiques SC</b> Relation client Niveau de partage d'information  <b>Performances</b> Prévisions de vente fiables Livraison à l'heure promise	
	→ Différenciation	

Ce modèle indique que les entreprises qui exhibent des performances opérationnelles satisfaisantes (tous les groupes sauf le résiduel) mettent en œuvre des pratiques

supply chain cohérentes avec les stratégies concurrentielles qui sont elles-mêmes cohérentes avec les stratégies d'affaires poursuivies par l'entreprise et avec son positionnement stratégique vis-à-vis de la concurrence.

### Conclusion

Ainsi, par cette étude, nous contribuons à combler le vide constaté dans la littérature au sujet des configurations alliant pratiques SCM et stratégies concurrentielles. De ce fait, nous confirmons l'émergence de quatre profils sur les cinq extraits de la revue de littérature. Le cinquième profil manquant concerne les entreprises innovantes qui semblent, selon nous, manquer dans un secteur industriel marocain où les dirigeants seraient plus concernés par la reproduction des modèles de production occidentaux dans le but de s'aligner avec la concurrence internationale que par la recherche de processus nouveaux et inédits.

Aussi, alors que d'une part, le profil « résiduel » issu de cette analyse démontre que la performance opérationnelle passe par la mise en œuvre de pratiques SC cohérente avec le contexte stratégique constitué de la stratégie d'affaires et des stratégies concurrentielles ; d'autre part, le profil « stratégies multiples » met un terme à l'idée qu'il est nécessaire de se confiner à une seule stratégie d'affaires puisque ce groupe hybride affiche les meilleures performances opérationnelles. Cependant, il faut bien concéder que Porter ne nie pas les performances opérationnelles supérieures et surtout homogènes de ce type de profil, mais il met en garde des effets pervers à long terme sur le marché des stratégies hybrides car celles-ci ont tendance à fondre les entreprises dans un même moule stratégique. Ainsi, ces entreprises finissent par ne plus se différencier du point de vue logistique aux yeux de ses clients et les pousse dans une mesure à se « cannibaliser ».

L'approche configurationnelle nous montre ici que l'alignement de la stratégie d'affaires, la stratégie concurrentielle et la pratique supply chain aboutissent à une meilleure performance opérationnelle, en contraste avec les entreprises non alignées du groupe « résiduel ». Par contre, il ne semblerait pas nécessaire de mettre en œuvre toutes les pratiques supply chain à l'instar du modèle des « best practices » pour être performant.

Les middle managers chargés d'opérationnaliser de façon cohérente la stratégie de l'entreprise en pratiques devant aboutir à plus de performance opérationnelle, peuvent faire usage de cette classification comme grille de lecture guidant leur action sur le terrain.

Comme perspective de recherche, il serait intéressant d'étudier sur le temps le processus d'élaboration des stratégies concurrentielles ainsi que le passage des entreprises d'un groupe stratégique à un autre. Enfin, une étude qualitative pour approfondir nos connaissances sur les différents groupes stratégiques pourrait ultérieurement compléter ce travail ■

### Bibliographie

- Doty, D. H., Glick W.H. (1994). "Typologies as a Unique form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling". *Academy of Management Review*, vol. 19, n°2, pp. 230-251.
- Dow, D., Samson, D., and Ford, S. (1999). "Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?". *Production and Operations Management*, vol. 8, N°1, pp. 1-27.
- Fabbe-Costes N. and Colin J. (2007). "Formulating a Logistics Strategy, in D. Waters (coord.)". *Global logistics - New directions in Supply Chain Management*. London: 5th edition, Kogan Page, pp. 33-54.
- Fisher, M.L. (1997). "What is the right supply chain for your product?". *Harvard Business Review*, vol. 75, n°2, pp. 105-116.
- Lai H. (2005). *A taxonomy of strategic practices: an empirical investigation of manufacturing firms in the PRD*. Thèse en génie industriel de University of Hong Kong.
- Powell, T. (1995). "TQM as competitive advantage: a review and empirical study". *Strategic Management Journal*, vol. 16, n°1, pp. 15-37.
- Sousa, R., and Voss A. C. (2008). "Contingency research in operations management practices". *Journal of Operations Management*, vol. 26, pp. 697-713.
- Ward, P.T. and Duray, R. (2000). "Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy". *Journal of Operations Management*, vol. 18, pp. 123-138.

# PARTENARIAT OCP/ONCF : CONTINUITÉ ET DISCONTINUITÉ

**OCP se réjouit de l'avancement de construction des pipelines probablement opérationnel en avril 2013. Du côté de l'ONCF, l'opérateur exclusif du transport des phosphates, c'est plutôt le doute et le dégrisement. Si l'OCP ne renouvelle pas son contrat avec l'ONCF, qui prendra fin en 2014, le manque à gagner de l'ONCF serait de l'ordre de 1,71 milliard de dirhams. Affaire à suivre.**

Par Mohamed Nabil EL MABROUKI  
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

**D**epuis l'annonce par OCP de son projet « pipeline », en vue de consolider son leadership sur le marché mondial des phosphates, l'ONCF, opérateur exclusif du transport des phosphates, fait grise mine. Les hypothèses se multiplient quant à la continuité ou discontinuité du partenariat OCP/ONCF. Certains évoquent un contrat mutuellement profitable pour la période 2014-2024, d'autres une rupture. ONCF se montre optimiste mais fataliste, OCP moins rassurante mais solidaire.

## OCP : la quête du leadership

Le Maroc dispose d'environ 80% des réserves mondiales de phosphates. Il se place aujourd'hui au troisième rang mondial en termes de production (derrière la Chine et les États-Unis). En 2011, la production du phosphate a avoisiné les 28 millions de tonnes, la moitié est exportée à l'état brut, l'autre moitié est transformée en acide phosphorique et en engrais. Derrière cette réalisation, le Groupe OCP, qui détient depuis sa création en 1920 le monopole d'État pour l'exploitation des phosphates.



Certains évoquent un contrat mutuellement profitable pour la période 2014-2024.

## OCP prévoit de doubler sa capacité de production annuelle de phosphates d'ici à 2017 et tripler sa production d'engrais d'ici à 2020

Avec près de 20 000 employés, répartis principalement sur les sites miniers de Khouribga, Youssoufia, Benguerir et Boucraâ, et les complexes chimiques de Safi et de Jorf Lasfar, le Groupe OCP couvre l'ensemble des opérations de la chaîne de valeur du phosphate et de ses produits dérivés. L'activité du groupe consiste en l'extraction du phosphate, sa valorisation et sa commercialisation. En 2011, le résultat net du Groupe a presque doublé, passant de 8,8 milliards de dirhams à 16,3 milliards de dirhams. À l'origine de cette performance une hausse moyenne des cours de 23,6%, mais aussi (et surtout) une stratégie qui se concentre sur trois volets : *cost leadership*, *leadership produit*, et flexibilité industrielle. OCP ne compte pas en rester là, l'ambition du Groupe est beaucoup plus grande. OCP prévoit de doubler sa capacité de production annuelle de phosphates d'ici à 2017 et tripler sa production d'engrais d'ici à 2020. OCP sera alors, et de loin, le LEADER mondial sur le marché des phosphates et de ses dérivés.

## Pipeline : clé de voûte du *cost leadership*

Pour OCP, la stratégie de domination par les coûts qu'il a mis en œuvre passe essentiellement par une réduction des coûts du transport. Les voies ferrées, jusqu'ici utilisées par OCP, ne permettent pas de réaliser cet objectif. En effet, le coût de transport par train varie entre 7 à 8 dollars la tonne. Ce coût reste trop élevé comparé à d'autres modes de transport, plus adaptés à cette filière, tel que le pipeline. Dans le cas d'OCP, le coût de transport par pipeline reviendra sept à huit fois moins cher que le train, soit un dollar la tonne. Le coût de production serait alors 40% moins cher. Ce mode de transport, déjà adopté par la Chine, les États-Unis, l'Afrique du Sud et le Brésil, s'est montré moins coûteux, plus fiable et plus durable. Il permet aussi bien une réduction des coûts qu'une rationalisation de la consommation d'eau et de l'énergie ou encore une réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Il a fallu attendre jusqu'en 2008, pour que OCP puisse enfin lancer son projet de pipeline. À cette date, un long chemin de transformation a été déjà parcouru par l'entreprise et il était temps de passer à la vitesse supérieure. En effet, depuis l'arrivée de Mostafa Terrab en 2006, plusieurs transformations ont eu lieu : refonte de la politique commerciale, relance de l'investissement industriel, normalisation financière, statutaire et juridique, modernisation des modes de gestion. Le passage de la voie ferrée vers le pipeline s'inscrit dans ce même registre de transformation et constitue un autre projet symbolique du changement.

Ce projet porte sur la construction de deux pipelines. Le premier reliera Khouribga à Jorf Lasfar (235 km), le second reliera Youssoufiya et Safi (175 km). L'appel d'offres a été lancé en février 2010. Le marché a été attribué à la société Tekfen Construction and Installation Co.Inc. Le premier pipeline, dont la capacité est de 40 millions de tonnes par an, serait très probablement opérationnel en avril 2013. Il permettra une baisse des coûts de transport de 80% et une réduction des émissions de gaz à effet de serre estimées à 720 000 tonnes de CO2/an.



Pour l'ONCF, OCP aura toujours besoin des rails.



## Dans le cas de OCP, le coût de transport par pipeline reviendra sept à huit fois moins cher que le train, soit un dollar la tonne

Si du côté de OCP on se réjouit de l'avancement de construction des pipelines, c'est plutôt le doute et le dégrisement du côté de l'ONCF (Office National des Chemins de fer), l'opérateur exclusif du transport des phosphates.

### Vers une dissolution du partenariat OCP/ONCF ?

Depuis sa création en 1963, l'Office National des Chemins de fer (ONCF), entreprise publique sous la tutelle du ministère du Transport, détient le monopole de transport de la roche phosphatée des mines vers les complexes chimiques et les ports. Sa mission consiste à servir l'industrie du phosphate et à accompagner son développement. À ce jour, le transport des phosphates représente 75% de l'activité fret et 50% du chiffre d'affaires total de l'ONCF. En 2011, le trafic des phosphates assuré par l'ONCF a dépassé la barre des 28 millions de tonnes, 11,7 millions de tonnes ont été transportés sur l'axe Khouribga-Jorf Lasfar et 9,7 millions de tonnes sur l'axe Safi, soit des hausses respectives de 17% et de 4% par rapport à l'année 2010. Le chiffre d'affaires réalisé par l'ONCF sur l'activité des phosphates est de 1,71 milliard de DH, soit presque la moitié du chiffre d'affaires global qui s'élève à 3,6 milliards de dirhams.

Les relations commerciales ONCF/OCP sont régies par des conventions qui arrêtent entre autres les engagements des deux parties, les modalités de transport et le tarif de base. Jusqu'en 1994, ONCF appliquait des tarifs faibles pour soutenir l'industrie des phosphates. Depuis, une nouvelle tarification

a été instaurée. Elle a été indexée selon une formule comprenant plusieurs indices tels que l'indice public de l'énergie, l'indice public du gasoil, l'indice de salaire, etc. Le coût de transport de la roche phosphatée varie aujourd'hui entre 7 et 8 dollars la tonne.

Si l'OCP ne renouvelle son contrat avec l'ONCF, qui prendra fin en 2014, le manque à gagner du côté de l'ONCF serait de l'ordre de 1,71 milliard de dirhams. Le déséquilibre financier de l'ONCF serait assuré. Mais cette hypothèse est loin d'être validée, pour le moment.

L'ONCF, optimiste, a déclaré poursuivre une stratégie d'optimisation et d'accompagnement du Groupe OCP. L'ONCF avance trois arguments : (1) le transport de phosphate par pipeline est un complément du transport par rail. Il estime que ce dernier ne pourra pas à lui seul prendre en charge toute la production supplémentaire prévue par l'OCP ; (2) le transport des phosphates par voie de pipeline concerne uniquement le phosphate humide, tandis que le phosphaté séché, dont la production est appelée à doubler, continuera d'être transportée par rail ; (3) le projet de pipeline ne couvre pas toute la trajectoire de transport des phosphates.

## Si l'OCP ne renouvelle son contrat avec l'ONCF, qui prendra fin en 2014, le manque à gagner du côté de l'ONCF serait de l'ordre de 1,71 milliard de dirhams

L'ONCF avance donc l'hypothèse de la continuité. OCP resterait alors le principal partenaire de l'ONCF. OCP, lui, se veut moins rassurant. À ce jour, l'hypothèse de la discontinuité n'est pas encore évoquée mais l'ONCF, selon l'OCP, devrait anticiper correctement la mise en service des pipelines ■

# TANGER MED, UN MODÈLE ÉCONOMIQUE À REVOIR\*

**Un investissement estimé à 7,5 milliards d'euros a fait du port de Tanger Med le plus grand chantier d'infrastructure du Maroc. Notre pays a eu ainsi sa plateforme portuaire susceptible de le faire entrer dans les flux internationaux du commerce transitant par la Méditerranée. Or, après cinq ans d'activité, le port est en difficulté ; de grands opérateurs mondiaux l'ont déjà retiré de leur circuit.**

Par Ghassan Waïl El Karmouni  
Journaliste à Economie & Entreprise

**L**e port de Tanger Med est situé sur la seconde voie maritime la plus fréquentée au monde, le détroit de Gibraltar, avec près de 100 000 navires par an. Il est conçu comme un « projet intégré » comprenant, outre les ports de marchandises et passagers construits en eaux profondes sur le détroit de Gibraltar, des zones franches et d'activités ; le tout s'appuyant sur une solide infrastructure, incluant routes, autoroutes et voies ferrées.

L'idée initiale du port était de créer une plateforme portuaire moderne à même de faire entrer le Maroc dans les flux internationaux du commerce qui transitent par la Méditerranée. Il est destiné à recevoir des marchandises venues d'Afrique, d'Amérique ou d'Asie via des porte-conteneurs géants et les éclater à travers des feeders<sup>1</sup> vers les ports de l'Europe, de l'Afrique du Nord ou de l'Ouest. Avec un investissement estimé officiellement à 7,5 milliards d'euros, la construction du port de Tanger Med est le plus grand chantier d'infrastructure du Maroc. En plus de l'investissement initial pour la construction des trois ports qui constituent l'ensemble, l'État a investi 20 milliards de dirhams pour le rattachement du port à son hinterland et pouvoir de la sorte viabiliser une zone d'activité de 5000 hectares autour du port. Le financement du port a été basé sur un engagement fort du budget public mais



Le port de Tanger Med est situé sur la seconde voie maritime la plus fréquentée au monde.





Le financement du port a été basé sur un engagement fort du budget public mais aussi sur un endettement massif.

aussi sur un endettement massif. En 2011, la dette de Tanger Med Port Authority (TMPA), la structure porteuse d'actifs de Tanger Med Spécial Authority (TMSA), était de 6,1 milliards de dirhams et devrait atteindre à la fin de cette même année 9,1 milliards avec l'emprunt obligataire garanti par l'État de 1,5 milliard réalisé en mai 2012 et un autre, en principe attendu fin 2012, d'un montant équivalent et qui doit être cette fois porté par Tanger Med 2 SA, la structure porteuse d'actifs de TMPA pour le port Tanger Med 2.

Et l'enjeu est d'importance : il s'agit tout simplement d'amener des bateaux vers un port où personne ne venait encore et créer un centre d'activité là où il n'y en avait pas. Sachant que les escales d'un porte-conteneurs ne se justifient que si le port touché peut contribuer au chargement ou au déchargement du navire à hauteur de 10% à 25% de sa capacité totale, le port de Tanger Med se devait, pour être attractif, de proposer des prix et des services compétitifs et de développer l'activité économique de la zone franche pour qu'elle puisse réellement intéresser les armateurs. En l'absence de ces deux conditions, la seule solution qui restait était de confier le port à un gros armateur qui y ferait transiter son propre trafic pour commencer et qui attirerait d'autres armateurs quand le port gagnerait en crédibilité. C'est une solution classique qui a déjà fait ses preuves à Algeiras, Gioia Tauro, Damiette ou Malte. Partant *ex nihilo*, le port de Tanger a certes pu gagner sa place comme port régional en passant de 0 à 9% de parts de marché en Méditerranée en l'espace de cinq ans, entre son ouverture et 2011, mais

les performances d'autres ports le surpassent parfois. C'est le cas de celui de Pirée en Grèce délégué presque à la même date que le début de l'activité de Tanger aux Chinois Cosco. Ce dernier a réalisé une croissance de 287% entre 2008 et 2011 contre 127% pour Tanger Med. Le taux de croissance affiché est loin donc de refléter les performances potentielles. D'ailleurs, pour l'année 2011, l'objectif visé était de 2,6 millions d'EVP<sup>2</sup> or celui-ci sera de 2,093 millions. Officiellement, les principaux mis en cause : les mouvements sociaux. Car il faut savoir que ce sont les armateurs, très fortement organisés en alliances, qui font et défont un port, puisque ce sont eux qui boostent le trafic et l'activité. Un bateau paralysé au port pendant une journée coûte à l'armateur 80 000 euros. Il est de ce fait prévisible que la confiance des armateurs et des opérateurs internationaux se dégrade face à des mouvements de grève répétitifs.

## Pour l'année 2011, l'objectif visé était de 2,6 millions d'EVP or celui-ci sera de 2,093 millions. Officiellement, les principaux mis en cause : les mouvements sociaux

Mais ce qu'il faut aussi retenir est que le prix du port demeure, selon beaucoup d'experts, élevé. En faisant appel à de grands opérateurs mondiaux, TMSA voulait jouer d'une pierre deux coups. D'une part, garantir un trafic (et donc des revenus) important en s'appuyant sur de grandes compagnies maritimes et d'autre part, créer une véritable plateforme industrielle et de services basée sur la logistique du port.



Les prix du port Tanger Med demeurent élevés.

### Medhub spécialiste de la logistique

Depuis sa création, TMSA a agi en créant des filiales spécialisées. Logistique, ingénierie, Télécom, aménagements... Au fur et à mesure qu'apparaissaient de nouveaux besoins, une filiale y était dédiée. Modus Operandi : la filiale principale devient incubatrice d'autres, jusqu'à maturité de l'activité puis ce dernier est à son tour filialisé. En ce qui concerne la logistique, TMSA a créé Medhub SA.

Filiale à 100% de TMSA, Medhub bénéficie d'un statut de zone franche sur une superficie de 250 hectares. Reliée par une zone douanière unique avec le port, elle est exclusivement dédiée aux activités de logistique à valeur ajoutée (assemblage, emballage, mise en kit, etc.). Elle a pour mission principale l'aménagement, le développement, la gestion et la promotion de la zone franche logistique du port Tanger Med. Implantée à proximité immédiate du port à conteneurs, Medhub est la base arrière logistique du complexe portuaire de Tanger Med.

Elle constitue, grâce à son excellente connectivité aux réseaux de transport marocains et internationaux, la base arrière logistique du port Tanger Med et une plateforme pour l'implantation de bases logistiques destinées à couvrir l'Europe, la Méditerranée et l'Afrique. Medhub offre non seulement des avantages fiscaux et douaniers importants mais aussi des synergies avec le Port de Tanger Med relié à 120 ports à travers le monde grâce à des liaisons maritimes directes.

Tableau 1 : Part de marché des principaux ports de transbordement en Méditerranée en %

	2005	2011
Tanger Med (Maroc)	0	9
Gioia Tauro (Italie)	20	10
Port Saïd (Égypte)	10	17
Algeiras (Espagne)	20	16
Tarente (Italie)	4	3
Damiette (Égypte)	8	3
Valencia (Espagne)	16	20
Malta (Malte)	8	11
Cagliari (Italie)	4	3
Pirée (Grèce)	9	8

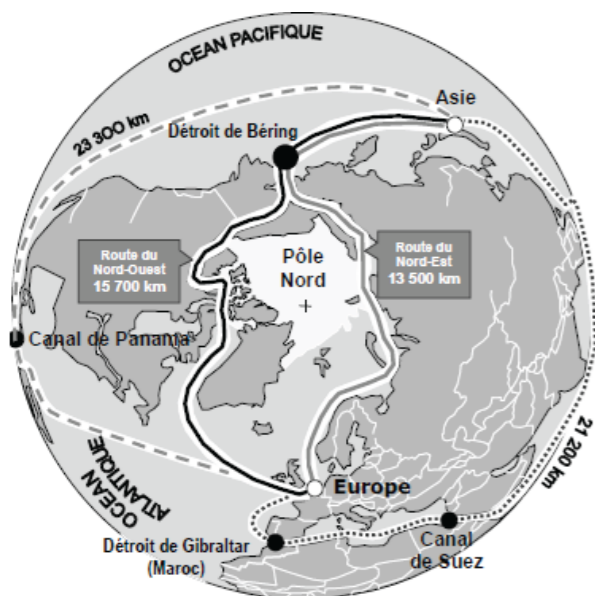
Source : Centre de recherche italien pour le développement des territoires SRM (Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, basé à Naples)

## Que ce soit Valence, Port Saïd et surtout Algeiras, ils ont tous revu leurs tarifs à la baisse en 2009. Tanger Med n'a pas touché à ses redevances

Le problème est que la négociation avec les sociétés délégataires du port a démarré en 2006, en pleine euphorie du maritime. Les perspectives étaient optimistes et TMSA a vite pris confiance dans les capacités du port puisque les demandes affluaient. Résultats : les conditions pour APM terminals et Eurogates sont draconiennes. Les deux délégataires doivent assurer un trafic d'au moins 750 000 EVP par an chacun pour lesquels ils payent des redevances fixes, en plus de payer des redevances variables pour le surplus de trafic généré par les opérateurs. TMPA se garantissait ainsi un chiffre d'affaires contractuel fixe théorique de 60 millions d'euros à même de payer les charges d'exploitation et une partie des charges financières. Jusqu'en 2008, ce modèle, cohérent, est une réussite. Seulement voilà, entre temps la crise des subprimes démarre en novembre 2008. Et le trafic mondial de conteneurs baisse de près du tiers en 2009. En réaction, pour maintenir leur compétitivité, les ports de la Méditerranée réagissent rapidement en baissant leurs prix. Que ce soit Valence, Port Saïd et surtout Algeiras, ils ont tous revu leur prix à la baisse. Tanger Med ne pouvait pas toucher à ses redevances car cela aurait impliqué la renégociation de contrats avantageux avec les opérateurs. Conséquence, le port n'est pas très compétitif et de grands opérateurs mondiaux l'ont retiré de leur circuit. Il s'agit notamment de la compagnie maritime allemande Hapag-Lloyd, après que Safmarine a fait de même en novembre 2011 ou encore celle plus discrète du japonais Mitsui OSK Lines (MOL) qui ont réorienté leurs trafics vers d'autres ports méditerranéens.

L'autre entrave au développement du port est l'agrandissement des capacités de transbordement des ports méditerranéens en cours (projet de Enfidha en Tunisie, agrandissement d'Algeiras, phase 2 de Tanger Med...). Les flux en Méditerranée tendront rapidement à croître ce qui, dans les cinq prochaines années, induira une pression sur les prix. Pire, avec la fonte de la calotte





La voie maritime permanente près du détroit de Béring sera praticable dans les dix ans.

glaciaire, la voie maritime permanente près du détroit de Béring sera praticable dans les dix ans. Tokyo, qui se trouve à plus de 20 000 kilomètres de Tanger par le canal de Suez, tomberait à 15 000 kilomètres par la voie péri-polaire. Ajouter à cela que le canal de Panama est en train de s'élargir, rapprochant la côte est américaine des centres de production chinois. Cette nouvelle donnée relègue au deuxième rang la Méditerranée dans les voies navigables dans les trafics Est-Ouest.

## Avec les coûts supplémentaires dus à l'approfondissement de son tirant d'eau, Tanger Med devient un gouffre financier

Ainsi, la compétition sur les prix et les flux qui se profilent obligent la révision du modèle économique de Tanger Med et la viabilité de Tanger Med 2 qui, jusqu'à présent, n'est adossé à aucun transporteur ou grand opérateur mondial. On se souvient qu'en 2007, le lancement de la construction de ce nouveau port avait suscité l'intérêt de beaucoup d'opérateurs : Maersk voulait un deuxième terminal au sud de Gibraltar, le singapourien PSA voulait se positionner sur le Déroit après son échec au Portugal, CMA-CGM y avait fait une tentative, etc. Au final, en 2009, l'opérateur national Marsa Maroc se retrouve tout seul sur un quai dont il ne sait que faire. N'ayant pas d'expertise sur

le transbordement ni d'association avec de grands armateurs, Marsa Maroc se trouve comme piégé dans Tanger Med 2. D'autant plus qu'avec les coûts supplémentaires engendrés par le port de Tanger Med dûs à l'approfondissement de son tirant d'eau<sup>3</sup> de 16 à 18 m, le chantier de Tanger Med devient presque un gouffre financier pour l'opérateur national. L'avantage compétitif de Tanger est bien son emplacement qui lui permet d'être un port « zéro manœuvre » en Méditerranée mais sa structure financière plombée par une dette colossale ainsi que la nouvelle donne dans les routes maritimes et les ports méditerranéens poussent les autorités à réfléchir sérieusement à une meilleure stratégie pour permettre à Tanger Med de remplir pleinement sa vocation en Méditerranée : tirer vers le haut toute l'économie de la région. D'autant plus que le renforcement de Maersk du côté espagnol de Gibraltar n'augure rien de bon pour le Terminal 1 de Tanger Med car il pourra tout simplement devenir un garage pour les conteneurs vides du géant mondial ■

\*L'auteur de l'article vient de publier une enquête sur le port Tanger Med en juillet 2012 dans le magazine Economie & Entreprises.

1. feeder (navire nourricier, navire collecteur) : navire de petit tonnage permettant l'éclatement, sur différents ports, d'une cargaison apportée dans un port principal par un gros navire faisant peu d'escales, et inversement, la collecte de marchandises vers le port principal.
2. Les porte-conteneurs utilisent des conteneurs EVP (Équivalent Vingt Pieds).
3. Distance verticale entre la ligne de flottaison d'un navire et le bas de la quille.



L'opérateur national Marsa Maroc se retrouve tout seul sur un quai dont il ne sait que faire.

# E-COMMERCE AU MAROC : LE DÉFI LOGISTIQUE

**Le e-commerce est partout en croissance rapide. Sur un volume mondial de plus de 700 milliards de dollars, le chiffre d'affaires de ce secteur au Maroc est prometteur ; moins de cinq ans depuis son apparition, il a été de 31 millions de dirhams en 2011. Les enquêtes montrent que la livraison à domicile arrive en premier des modes préférés des consommateurs marocains. La course à la performance logistique est engagée.**

Par Bachir Znagui  
Journaliste et consultant, Cesem-HEM

L'OCDE définit le commerce électronique ou e-commerce, comme « la vente ou l'achat de biens ou de services, effectués par une entreprise, un particulier, une administration ou toute autre entité publique ou privée, et réalisé au moyen d'un réseau électronique ». Elle distingue alors :

- l'échange électronique entre entreprises, souvent appelé B2B (Business to Business) ;
- le commerce électronique à destination des particuliers, ou B2C (Business to Consumer). Il s'agit de sites web marchands, type télé-achat ;
- le commerce électronique entre particuliers, ou C2C (Consumer to Consumer). Il s'agit de sites web permettant la vente entre particuliers (immobilier, bourses, annonces, échanges...) ;
- l'échange électronique entre les entreprises privées et le gouvernement, souvent appelé B2G (Business to Government) ou B2A (Business to Administration).



Le chiffre d'affaires mondial de l'e-commerce B to C s'est élevé à 690 milliards d'euros en 2011.



Ce secteur sous toutes ses versions connaît un développement continu depuis près d'une dizaine d'années à travers le monde. Parmi les principaux biens et services vendus en (B2C), actuellement par Internet – même chez nous au Maroc –, on peut citer :

- les biens culturels, comme les livres, CD et DVD ;
- le matériel informatique, hi-fi, vidéo, photo... ;
- le secteur du tourisme et des loisirs : séjours, voyages, locations, billets de train, d'avion... ;
- les biens de consommation courante (vêtements, meubles, électroménager, jouets).

On trouve des systèmes de vente spécialement adaptés à Internet : développement de photographies numériques, téléchargement de musique, vente aux enchères entre particuliers, location de DVD par Internet.

Enfin, de nombreuses entreprises proposent des services sur Internet, payants ou non : banque en ligne, assurance en ligne, presse en ligne...

## Les chiffres de vente de ce secteur aux USA à la fin de 2012 vont assurément dépasser le seuil de 200 milliards de dollars

Le chiffre d'affaires mondial de l'e-commerce B to C s'est élevé à 690 milliards d'euros en 2011, en hausse de près de 20% par rapport à 2010, d'après l'IMRG (Interactive Media in Retail Group). Le lobby e-commerce britannique prévoit pour 2013 que les ventes en ligne B to C dépasseraient le milliard de milliards d'euros.

Parallèlement, on peut constater que le commerce électronique ne concerne pas seulement les consommateurs individuels ou les ménages, mais englobe de plus en plus toutes les entreprises, au travers des évolutions de la concurrence, des transformations de leurs relations avec leurs clients, fournisseurs et autres partenaires, de la réorganisation de leurs chaînes d'approvisionnement ou encore de leurs méthodes de conception et de production.

De même, signe des temps nouveaux, progressivement mais rapidement, Internet est en train de prendre la première place dans les nouveaux concepts du marketing.

### Le commerce électronique dans le monde : quelques chiffres

Aux États-Unis, les ventes aux particuliers via Internet (hors réservations de voyage) avaient dépassé 100 milliards de dollars en 2006. Aujourd'hui, ce commerce ne se développe pas seulement par l'intermédiaire des ordinateurs mais aussi des smartphones et des téléphones mobiles. Les ventes ont déjà atteint plus de 150 milliards de dollars au troisième trimestre 2012 selon le département du commerce (USA). D'où le constat que les chiffres de vente de ce secteur à la fin de 2012 vont assurément dépasser le seuil de 200 milliards de dollars. Les prévisions de 2013, concernant le commerce électronique américain devraient atteindre un niveau de 254,7 milliards de dollars selon tous les pronostics. Soit environ 5% du commerce du détail dans ce pays.

Dans l'Union européenne, le pourcentage des Européens de plus de seize ans, ayant commandé par Internet des biens ou des services, s'élevait déjà à 23% en début d'année 2006. La proportion de Français dans le même cas atteint 19%, derrière les Suédois (39%), les Allemands (38%), les Britanniques (38%) et les Néerlandais (36%). Les Français précèdent toutefois les Espagnols (10%) et les Italiens (5%)<sup>1</sup>.

Selon la Fevad française (Fédération e-commerce et vente à distance), au troisième trimestre 2007, 19,5 millions d'internautes, soit près de 4 Français sur 10, déclarent avoir déjà effectué un achat en ligne. Avec une progression de 21% en un an, la croissance du e-commerce est plus de deux fois supérieure à la croissance de la population internaute.<sup>2</sup>

#### Nombre de sites marchands actifs :

Année	Nombre	Évolution annuelle
2011	100 900	23%
2010	82 000	28%
2009	64 100	32%
2008	48 650	32%
2007	36 900	54%

Source Fevad

En France, le commerce électronique représente un montant de transactions de l'ordre de 20 milliards d'euros et 25 milliards si l'on inclut les services bancaires et le négoce de titres financiers en ligne (source : ACSEL). Le commerce électronique représente cependant moins de 5% du total du commerce de détail en France. Ce pourcentage est assez proche de ceux des pays européens. Aux États-Unis, on estime que l'évolution du commerce électronique tend à représenter progressivement une part plus importante.

Le développement de la vente à distance pose évidemment les problématiques de la logistique partout dans le monde. C'est là où les opérateurs ont développé les logistiques les plus appropriées et performantes, où on retrouve une croissance stable et continue du secteur. Il s'avère que si le commerce électronique est un nouveau mode de distribution, il est nécessaire que le régime des responsabilités de chaque maillon de la chaîne logistique soit évident pour le client final.

Les services de suivi ont encore d'importantes lacunes. On trouve également un autre exemple d'enjeu logistique avec la question de l'aménagement des territoires. Si la croissance du commerce électronique se poursuit à un tel rythme, une nouvelle politique d'aménagement logistique va devenir nécessaire. L'engorgement actuel des villes et les problèmes posés par les livraisons des commerces laissent présager qu'une généralisation des livraisons aux particuliers ne fera qu'aggraver la situation.

En clair, le développement du commerce sur Internet pose directement la question de l'évolution des fonctions logistiques, tant en amont (réassortiment, stockage, colisage) qu'en aval (expédition, distribution, service après-vente).

Au Maroc, après un début tardif en 2007, le chiffre d'affaires de 31 millions de dirhams en 2008 n'était pas négligeable, le secteur a affiché depuis des taux de croissance exponentiels et le volume d'affaires réalisé en 2011 a franchi la barre du milliard de dirhams de paiement via la toile. Reste cependant que les chiffres qui peuvent apporter une évaluation de la part de cette activité dans le commerce national ne sont pas disponibles. Mais le secteur qui hérite des avantages et des difficultés qui défient le e-commerce au niveau mondial se trouve également au centre de contraintes spécifiques à la société marocaine, et ce même s'il est en plein essor.

En effet, l'offre en ligne est de plus en plus riche et le nombre de sites actifs a dépassé 300 en 2012 selon Maroc Télécommerce.

### Le 2<sup>e</sup> trimestre 2012 en chiffres au Maroc

Le nombre total des transactions effectuées auprès des e-marchands affiliés à Maroc Télécommerce et proposant majoritairement le paiement par carte bancaire a atteint plus de 308 mille transactions au 2<sup>e</sup> trimestre 2012. Une progression générale de 75% par rapport au même trimestre 2011 et de 17% par rapport au trimestre précédent. Cette dernière progression est par contre plus forte dans l'activité e-shopping (18%)<sup>3</sup>.

La part des secteurs d'activités en nombre de transactions est répartie comme suit : Shopping (38%), Paiement de créances (45%), Voyages et événements (11%), e-gov (7%).

Le montant total des transactions a atteint plus de 187 millions de dirhams au 2<sup>e</sup> trimestre 2012. Une progression générale de 36% par rapport au même trimestre 2011 et de 15% par rapport au trimestre précédent. Cette dernière progression est par contre plus forte dans l'activité e-shopping (24%).

Le panier moyen continue sa baisse et s'établit à environ 628 dirhams pour les paiements par carte bancaire, en baisse de 23% par rapport au même trimestre 2011 et de 4% par rapport au trimestre précédent. Cette baisse est justifiée par le développement des transactions portant sur des produits et des services de plus en plus variés et à faible montant. L'arrivée de nouveaux sites continue d'alimenter le dynamisme des ventes en ligne.



e-commerce au Maroc : plus de 308 mille transactions au 2<sup>e</sup> trimestre 2012.



L'institut de sondage Averty, spécialisé dans les enquêtes par le biais d'Internet, a réalisé une étude en 2012 permettant de faire un état des lieux du e-commerce au Maroc ; mais aussi de relever les motivations et freins à l'achat en ligne chez les internautes marocains<sup>4</sup>. Sur les 1 018 réponses récoltées en 2012, 71% sont des hommes et 29% des femmes.<sup>5</sup> Concernant le taux de bancarisation des répondants, 77% d'entre eux possèdent un compte et une carte bancaire, par contre 16% ne possèdent ni carte ni compte bancaire. 2,5% possèdent des cartes prépayées ne nécessitant pas la souscription à un compte bancaire.

48% des répondants restent méfiants, 7% n'ont pas confiance du tout. Alors qu'environ 45% sont assez à totalement confiants par rapport à ce mode d'achat. En général, les internautes marocains ont de plus en plus confiance en l'achat en ligne.

Une autre enquête de LMS-CSA effectuée sur Internet et présentée lors du salon du e-commerce tenu au mois de mai 2012 affiche des résultats similaires : 85% des interrogés ont déjà effectué des paiements par cartes de crédits pour l'achat chez des sites marocains ou étrangers. 70% préfèrent le paiement par ce moyen alors que 20% des interrogés préfèrent le paiement direct à la livraison du produit. La livraison à domicile arrive en premier des modes préférés (67%). 17% des interrogés ayant déjà pratiqué

l'achat par voie électronique expriment cependant leur insatisfaction envers la qualité du service<sup>6</sup>. De même, ceux qui n'ont jamais procédé à l'achat par voie électronique posent des problèmes de sécurité, de confiance ou de qualité de service. On le voit bien, les défauts qui entachent le commerce électronique sont pour une large part liés aux retards logistiques. Le développement de ce secteur sera ainsi forcément tributaire des offres logistiques adéquates aptes à dissiper la suspicion des clients ■

1. (D'après le ministère délégué à l'Industrie, SESSI (Service des études et des statistiques industrielles). Mission pour l'économie numérique : Tableau de bord des TIC et du commerce électronique - entreprises, ménages [PDF, 680 Ko], Martine Dayan et Raymond Heitzmann, juin 2007).
2. Le e-commerce en France, c'est...
  - Plus de 30 millions d'acheteurs (+11% entre 2010 et 2011)
  - 37,7 milliards d'euros dépensés en ligne (+22%)
  - Plus de 100 000 sites marchands actifs (+23%)
  - 420 millions de transactions (+23%)
 ... un secteur qui ne connaît pas la crise et ne subit pas le recul de la consommation des ménages (-0,2% en 2011).
3. <http://www.maroctelecommerce.com/oh-newspress-detail.php?NPID=131>
4. [averty.ma](http://averty.ma)
5. Environ 40% des répondants ont moins de 24 ans, 40% ont entre 25 et 34 ans, et 20% ont un âge supérieur à 35 ans. Ils sont répartis parmi plusieurs catégories socioprofessionnelles, principalement les cadres (34%), les étudiants (30%), et les chefs d'entreprise ou commerçants (15%). En plus des Marocains résidant à l'étranger, les répondants sont répartis entre 35 villes du royaume. 38% d'entre eux sont de Casablanca, suivis de 16% de Rabat, et 8% de Marrakech.
6. <http://www.salon-ecommerce.ma/pdf/Lms-csa.pdf>

Entretien avec

Professeur **Jacques Colin**

## La compétition logistique : Quels rôles pour la recherche ?

Propos recueillis par  
Adib Bensalem,  
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM



« Plus il y a de crises, plus se développe la transversalité de la logistique »

**« Je trouve que la sensibilité à la logistique est assez tardive dans les pays en transition. Le Maroc suit la même voie. Il y a un retard dans ce domaine en Chine, comme au Brésil et au Maroc. » Tel est l'avis du professeur Jacques Colin. Pour lui, la recherche académique au Maroc entretient une vision technique de la logistique, d'où son appel à encourager la recherche sur son aspect managérial.**

*En période de crise, on demande à la logistique de privilégier les performances en termes de coût, quitte à reconfigurer les processus aussi bien en interne qu'en externe. Le professeur Jacques Colin explique à Economia la situation actuelle de la performance logistique qui possède toujours deux critères essentiels : le coût et le service (le second paramètre est surtout sollicité en période de croissance).*

**S**elon Jacques Colin, la performance logistique qui évolue déjà du Supply Chain Management à la logistique du développement durable se trouve aujourd'hui interpellée par un duo antinomique : elle doit maîtriser des besoins d'un espace mondialisé tout en répondant également aux besoins de proximité.

Le professeur évoque aussi la situation de la logistique au Maroc où se développent les infrastructures, c'est-à-dire la macro logistique mais où tout le problème de construction des compétences subsiste. Il ajoute : « Mon diagnostic est qu'il y a une prise de conscience des pouvoirs publics qui n'est pas encore diffusée auprès des dirigeants des entreprises, ceux-là souvent ont encore de la logistique une vision archaïque. »

**De la logistique de transport au Supply Chain Management puis à la logistique durable, la recherche en logistique a connu une évolution soutenue ces dernières décennies, comment voyez-vous le futur de la recherche en logistique pour les vingt prochaines années ?**

Selon moi, il faudra toujours analyser l'impact des évolutions du marché, de la technologie, du développement durable et de l'espace dans lequel se déploie la logistique. Ce sont ces quatre grandes forces qui feront évoluer la démarche supply chain. Nous constatons un double mouvement, de mondialisation d'une part et de régionalisation d'autre part. Cette dernière se traduit par la logistique de proximité qui revient en force aussi bien côté distribution que chez les industriels qui recherchent des fournisseurs de proximité. Cette tendance est visible dans la grande distribution avec les progrès des magasins de proximité ou dans le e-commerce dont le point fort est la proximité avec le client.

Nous anticipons ainsi le développement de solutions logistiques contrastées, lorsque la logistique cherche à maîtriser un espace mondialisé – ce qui est le cas de beaucoup d'entreprises multinationales –, et simultanément un retour en force de la proximité et donc de la logistique de proximité.

**Aujourd'hui, il y a des évidences qui s'imposent aux décideurs : pour surmonter la crise, l'enjeu est la relance de la croissance ; pour relancer la croissance, l'enjeu est l'amélioration de la compétitivité. Quel rôle peut jouer la logistique pour améliorer la compétitivité ? La logistique repensée plus globalement serait-elle la solution ?**

La logistique possède toujours deux critères de performance essentiels : le coût et le service. Pour améliorer ces deux critères, il faut une vision transverse de l'entreprise, c'est-à-dire une vision qui permettrait aux silos fonctionnels de ne pas s'enfermer dans leur logique propre. C'est ce que j'appelle le « Supply Chain Interne » (SCI), c'est-à-dire faire travailler ensemble des fonctions directement impliquées dans la logistique comme la fonction de la production et approvisionnement avec d'autres fonctions de l'entreprise qui ne sont pas directement impactées par les flux physiques mais qui ont une influence directe sur eux comme les ventes, le marketing ou la R&D.

## Le Supply Chain Externe pose des problèmes de communication et de confiance entre entités susceptibles d'être en situation conflictuelle et de concurrence

D'un autre côté, nous avons la vision « Supply Chain Externe » (SCE), c'est-à-dire la volonté d'aligner les stratégies des partenaires du supply chain sur le plan logistique pour qu'ils puissent partager des objectifs, des équipes, éventuellement des actifs. La transversalité interne est relativement facile à concevoir puisqu'elle est sous l'emprise du chef de l'entreprise, alors que le Supply Chain Externe pose des problèmes de communication et de confiance entre entités juridiquement distinctes et susceptibles d'être en situation conflictuelle et de concurrence.

### Quelle relation entre logistique et crise ?

Quand il y a une croissance économique, la logistique met en place les moyens pour accompagner cette croissance, pour la potentialiser et lui permettre d'exister. Se développe alors une logistique assez euphorique, avec des mouvements et des flux qu'il faut prendre en charge. Les problèmes de performance en termes de service l'emportent à ce moment-là sur les performances en termes de coût. En période de crise, c'est l'inverse : on demande à la logistique de privilégier plutôt les performances en termes de coût, quitte à reconfigurer les processus aussi bien en interne qu'en externe.



Le Maroc peut jouer la proximité avec l'Europe.

En phase d'expansion, elle oubliera aussi ses priorités de coûts pour gérer prioritairement les volumes à assumer. Je pense que la logistique ne souffre jamais en période de crise mais simplement qu'on la redéploie vers le deuxième de ses objectifs qui est le coût. Ainsi, plus la crise s'intensifie, plus se développe la transversalité de la logistique. Du coup, on se tourne vers des solutions mutualisées. Par contre, les prestataires logistiques souffrent en période de crise puisque leur prospérité dépend du volume.

**Vous voyagez fréquemment dans le cadre de l'exercice de vos fonctions à travers quatre continents ; vous connaissez en particulier la Chine, le Brésil et le Maroc. Comment se manifeste, selon vous, l'effet bénéfique des avancées de la logistique sur l'économie mondiale ? Et comment situeriez-vous la compétitivité du Maroc à l'international ?**

Je trouve que la sensibilité à la logistique est souvent assez tardive dans les pays émergents. Les Chinois ont mis la logistique comme l'une des priorités dans leur économie depuis une dizaine d'années seulement. Ils ont mis en jeu d'énormes investissements notamment en infrastructures, qui représentent jusqu'à 10% du PIB. Les ports chinois sont les plus grands du monde et sont totalement liés à l'expansion de la Chine sur les marchés internationaux. Les Chinois se sont rendu compte que pour opérer leur révolution économique et devenir « l'usine du monde », ils avaient besoin de moyens logistiques orientés vers l'exportation des produits technologiques et aussi orientés sur l'importation de matières premières.

On se rend compte que le Maroc suit la même voie. On développe des ports, on développe des plateformes logistiques, on développe les infrastructures, c'est-à-dire la macro logistique mais tout le problème de construction des compétences subsiste. Il y a toujours un retard dans ce domaine que cela soit en Chine, au Brésil ou au Maroc.

Le Maroc, lui, a une carte particulière à jouer, car en plus de la mondialisation, il peut jouer la proximité avec l'Europe. En effet, le Maroc n'est pas plus éloigné du barycentre de l'économie européenne qu'un grand nombre de pays européens et en termes de délai et de coût de transport, il en est même plus proche que des pays comme la Bulgarie.

## Le Maroc n'est pas éloigné du barycentre de l'économie européenne et en termes de délai et de coût de transport, il en est même plus proche que certains pays européens

Mon diagnostic est qu'il y a une prise de conscience des pouvoirs publics qui n'est pas encore diffusée auprès des dirigeants des entreprises. Ceux-là souvent ont encore de la logistique une vision archaïque en termes de transport et non pas la vision transverse que j'ai évoquée tout à l'heure.

**Vous entretenez une relation étroite avec le Maroc notamment à travers l'enseignement et la recherche, que reprenez-vous de cette expérience sur ce pays ?**

La première tentative que j'ai faite, en 1995, était avec le professeur El Mostafa Bensalem à Marrakech et qui consistait à faire une action intégrée franco-marocaine autour du tourisme et de la logistique. La prise de conscience au Maroc du rôle de la logistique n'a eu lieu que plus de dix ans plus tard. Cela veut dire qu'on était beaucoup trop en avance. Pour les fonctionnaires, la logistique n'avait pas de poids. Ils avaient une vision limitée du transport et des infrastructures. Les entreprises étaient, elles, souvent pénalisées par une gestion familiale ou archaïque. Je regrette que les programmes de logistique aient finalement mis beaucoup de temps à être crédibles auprès des universitaires et auprès des étudiants. Leur parler de choses qui existent dans les pays industriels et qui n'existent pas encore chez eux, leur parler d'approche de transfert, leur parler de compétences n'était pas en phase avec leur contexte professionnel de l'époque. C'était alors un exercice périlleux que de faire percevoir aux jeunes qu'on pouvait faire de la formation et de la recherche en logistique.

On a eu le même problème en France, la logistique était considérée comme vraiment inintéressante par les écoles de gestion jusqu'aux années 2000, sauf dans des écoles comme l'ESSEC ou HEC. Maintenant qu'au Maroc le gouvernement a pris conscience de l'importance de la logistique, notamment pour appuyer les échanges internationaux et la performance logistique, on peut espérer



que cela se diffuse dans le corps social jusqu'au client et qu'assez rapidement on voit se multiplier les compétences aussi bien en enseignement qu'en recherche. Il faudrait pour cela des responsables universitaires qui soient prêts à prendre le risque de développer des formations de ce type, au lieu de maintenir des domaines beaucoup plus connus comme le marketing, la finance, les ressources humaines... Je n'ai rien contre ces disciplines mais l'universitaire réaliste non visionnaire va choisir la recherche dans des domaines déjà reconnus parce que c'est codé, bien qu'il y ait beaucoup de concurrence. Je recommande la prise de risque en allant plutôt dans un domaine qui est encore pionnier.

#### Est-ce que vous recevez des informations sur la recherche en logistique au Maroc ?

Oui, je reçois des recherches originales au travers des thèses qui ont été soutenues sur le terrain marocain, à travers la presse professionnelle, les rapports qui ont été faits sur la logistique au Maroc, et par les annonces de colloque, mais cela reste très souvent une vision technique de la logistique, comme la modélisation. Il faudrait à mon avis plus encourager la recherche sur l'aspect managérial de la logistique. Il n'y a pas non plus encore de grand centre de recherche sur la logistique au Maroc à ce jour et les

chercheurs ne diffusent pas suffisamment leurs travaux sur la scène internationale. Il faut absolument multiplier les publications dans les colloques internationaux et les revues internationales.

#### Au travers des travaux de recherche que vous encadrez, est-ce que, selon vous, les pratiques logistiques menées dans les entreprises marocaines sont à même de soutenir le développement et la compétitivité du pays ?

J'ai eu un exemple récent, il y a quelques jours à Marrakech avec les étudiants de la sixième promotion du master MALO de l'ENCG Cadi Ayyad. Ils ont présenté des travaux sur les aspects logistiques d'un certain nombre de produits. Il est vrai que la plupart des travaux avaient plus une vision technique, orientée transport et entreposage qu'une vision managériale, mais c'est normal car ils sont toujours en phase de découverte. Par contre, ce qui est intéressant, c'est que par rapport à des travaux analogues que j'avais demandés il y a quatre ou cinq ans, toujours par des professionnels, ils posent de bonnes questions logistiques. Ils ne sont plus aussi tactiques avec une seule logistique réduite aux transports ou la distribution de produits finis. Je constate donc une maturité qui émerge chez les professionnels marocains, c'est certain ■

#### BIOGRAPHIE SUCCINCTE

Jacques Colin est Professeur en Sciences de Gestion à l'université d'Aix-Marseille. Il intervient aussi régulièrement dans le programme de Maestrado « GESLOG » à l'Université Fédérale du Ceara (Brésil). Auteur de plus de cent quatre-vingts publications académiques depuis 1980 et ouvrages logistiques<sup>1</sup>, sans compter de nombreux articles ou conférences à vocation professionnelle dans un but de valorisation et de dissémination des résultats de la recherche.

Il a encadré et fait soutenir 28 thèses de doctorat et Habilitations à Diriger des Recherches (HDR) consacrées à la logistique et au Supply Chain Management. Ses travaux portent sur les stratégies logistiques et les démarches du SCM conjointement et/ou concurrentiellement mises en œuvre par des industriels, des distributeurs et des prestataires.

De 1992 au 31 décembre 2009, il a été directeur du CRET-LOG (Centre de Recherche sur le Transport et

la LOGistique, www.cret-log.org), équipe qui regroupe une quarantaine de chercheurs et une trentaine de doctorants. Il est actuellement Directeur de Recherche au CRET-LOG, qui est l'équipe d'appui du Master « Management, Logistique et Stratégie », qui comprend un Master 1, quatre spécialités professionnelles en Master 2 et une spécialité recherche en Master 2 ; ce qui représente, en plus des doctorants, plus de 200 étudiants originaires d'une quinzaine de pays.

Le CRET-LOG représente environ la moitié des thèses soutenues en logistique en France. Leur champ d'investigation porte sur quatre domaines :

1. Logistique Supply Chain Management
2. Management des canaux de distribution
3. Stratégie inter-organisationnel
4. Développement durable



1. Voir notamment : Colin J., Paché G. (1988). *La logistique de distribution. L'avenir du marketing*. Paris : Éditions Chotard.
- Colin J., Tixier D. et Mathe H. (1966). *La logistique d'entreprise, vers un management plus compétitif*. Paris : Éditions Dunod.
- Colin J., Aurifeille J.M., Jaffeux C. et al. (1997). *Management logistique, une approche transversale*. Paris : Éditions Litec.
- Colin J., Fabbe-Costes N., Paché G. (2000). *Faire de la recherche en logistique et distribution*. Paris : Éditions Vuibert-Fnege.

# POUR UNE LOGISTIQUE « CLEAN » ET SOLIDAIRE

Par Bachir Znagui  
Journaliste et consultant, Cesem-HEM

Toute politique ambitieuse est forcément volontariste. L'indice de perception de la corruption pour l'année 2012 classe le Maroc à la 88<sup>e</sup> place, soit huit places en moins par rapport à l'année précédente. Alors que la nouvelle constitution consacre une institution destinée spécialement à cette lutte, force est de constater qu'on continue à régresser. Nous n'arrivons pas à battre en brèche cette gangrène ! Ledit indice est forgé sur des critères relevant de la loyauté des opérations d'affaires dans un pays donné, notamment le degré d'honnêteté des gouvernements et des administrations publiques dans leurs relations professionnelles avec les entreprises privées, en termes de marchés étatiques et d'environnement favorable à l'exercice équitable et transparent des activités économiques. Vue leur spécificité, les entreprises et les activités logistiques sont probablement les plus exposées aux risques de la corruption chez nous et dans le monde. Et pour cause, les conditions de sécurité et de salubrité des marchandises, en stocks ou en transport, la sécurité et la santé des consommateurs ou usagers de celles-ci, les traversées des frontières des intrants ou des produits finis, l'usage

**Il n'est pas possible de continuer à vivre sous un régime bicéphale, ni en matière politique, ni économique**

d'infrastructures logistiques, ainsi que les différents types de contrôle, font que ces activités sont en relation directe avec les agents des différentes administrations publiques...

Dans ce palmarès, une remarque cependant : Singapour, classée première en matière de performance logistique cette année, occupe la cinquième place sur cet indice. Le lien est ainsi évident et prouve que le Maroc pourrait mieux entretenir ses ambitions logistiques s'il renforçait avec détermination sa lutte contre la corruption et tous les espaces de l'économie de rente.

Par ailleurs, le maintien du secteur informel dans le domaine logistique condamne tous les efforts déployés

et entretient le retard du secteur, le système rentier et la corruption en son sein. Son éradication est primordiale et ne peut avoir lieu qu'avec une mise à niveau vigoureuse mais valorisante. Elle ne peut survenir que si elle est suffisamment attrayante pour les petits opérateurs du formel et de l'informel. Il s'agit d'un autre investissement aussi primordial et urgent que celui des infrastructures et de la formation dans les domaines de la logistique.

N'étant pas une économie pétrolière ou ayant des ressources autres pouvant assurer des revenus durables à ses citoyens, le Maroc doit miser sur les potentiels qu'il pourrait déployer en matière de services et de possibilités d'intégration dans des procès globaux de l'économie mondiale. L'option de mise en place des infrastructures nécessaires à un hub régional aux portes de l'Afrique, de la Méditerranée et de l'Europe est une bonne idée, mais ses conséquences exigent le même courage qui doit prévaloir en matière de réformes politiques. C'est-à-dire qu'il n'est pas possible de continuer à vivre sous un régime bicéphale, ni en matière politique ni économique ■



organise

## L'Université Citoyenne®

Un espace de partage et de débat ouvert à tous



Organisée au sein des 5 campus de HEM et s'insérant dans la politique de développement de la connaissance de HEM et de sa Fondation, « L'Université Citoyenne® » consiste en un cycle de 9 séminaires pluridisciplinaires touchant des thématiques socio-économiques, managériales et politiques.

Séminaires gratuits assurés par des personnalités de haut niveau et ouverts à tous les citoyens, sans conditions préalables ni pré-requis.

« Attestation d'auditeur » remise aux personnes ayant assisté à au moins 80% des cours.

Parmi les intervenants cette année : Abdeslam ABOUDRAR, Najib AKESBI, Omar BALAFREJ, Youssef BELAL, Nabil BENABDELLAH, Driss BENALI, Mohamed BOULIF, Younes BOUMEHDI, Mohamed BOUSFIHA (Momo), Aziz DAOUDA, Mohamed DARIF, Lahcen HADDAD, Aboubker JAMAI, Mohamed JANJAR, Bichara KHADER, Driss KSIKES, Asmae LAMRABET, Nabila MOUNIB, Soumia NOUAMANE GUESSOUSS, Saïd SAADI, Nouredine SAIL, Fouzi SKALLI, Ouidad TEBAA, et bien d'autres encore...

Choisissez votre ville, découvrez nos programmes et inscrivez-vous vite  
avant le 15 janvier 2013 sur

[www.hem.ac.ma](http://www.hem.ac.ma)

ou en appelant les numéros suivants :

HEM CASABLANCA : 0522 52 52 52

HEM RABAT : 0537 65 26 26

HEM MARRAKECH : 0524 38 17 17

HEM TANGER : 0539 30 19 19

HEM FÈS : 0535 60 90 00