

La logistique collaborative et l'amélioration des coûts logistiques: Cas des PME du business Park Agropolis de Meknès

Collaborative logistics and the improvement of logistics costs: Case of SMEs in the Agropolis business park in Meknes

Pr. REHIOUI Mourad

Enseignant chercheur à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Ecole Supérieure de Technologie de Fès

Laboratoire de Technologie et Services Industriels LTSI

Mourad.rehioui@usmba.ac.ma

Date de soumission : 15/12/2021

Date d'acceptation : 24/01/2022

Pour citer cet article :

REHIOUI M. (2022) «La logistique collaborative et l'amélioration des coûts logistiques: Cas des PME du business Park Agropolis de Meknès», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 1» pp : 523 - 539

Résumé

La logistique est considérée aujourd'hui comme une poignée de développement, de croissance et d'avantage concurrentiel des PME; sa performance impacte le développement de la performance globale de ces entreprises. Le champ de la logistique est devenu un terrain productif de la recherche scientifique (Fugate, et al., 2010) notamment sur la question des facteurs générateurs de cette performance. La présente recherche interroge les pratiques collaboratives logistiques et leurs impacts sur la réduction des coûts. La problématique au quelle nous tentons de répondre est la suivante : **comment les pratiques collaboratives logistique impactent la réduction des coûts et améliore la performance des PME ?** Pour tenter de répondre à cette problématique nous avons réalisé une étude empirique de type qualitative sur un échantillon composé de quatre PME installées au sein de la zone industrielle Agropolis de Meknès. Ce travail propose une étude qualitative exploratoire de la collaboration logistique permettant une lecture synoptique de la littérature actuelle et explore le terrain par rapport à sa capacité à accepter ce genre de pratiques et tentant d'expliquer le processus de formation de la performance logistique en se basant sur la mutualisation des pratiques logistiques.

Mots clés : Logistique ; Collaboration ; Coût ; Compétitivité ; Performance.

Abstract

Logistics is considered today as a handful of development, growth and competitive advantage of SMEs; its performance impacts the development of the overall performance of these companies. The field of logistics has become a productive field of scientific research (Fugate, et al., 2010) particularly on the question of the factors generating this performance. This article tries to see how collaborative logistics practices impact cost reduction and improve the performance of SMEs? To try to answer this problem, we carried out a qualitative empirical study on a sample composed of four SMEs located in the Agropolis industrial zone of Meknes. This work proposes an exploratory qualitative study of logistics collaboration allowing a synoptic reading of the current literature and explores the field in relation to its ability to accept this kind of practice and attempts to explain the process of formation of logistics performance based on on the pooling of logistics practices.

Keywords: Logistics, Collaboration, Cost, Competitiveness, Performance.

Introduction

Durant ces dernières années, la mondialisation a boosté les exigences des clients en termes de taux de service, de réactivité et de flexibilité. Ce nouveau caractère de la demande croisé avec la crise économique qui envahie le marché depuis fin 2008 pousse les entreprises vers une concurrence à la marge et les obligent à chercher des issues pour optimiser au maximum leurs coûts et à repenser leur organisation pour plus de flexibilité et plus de compétitivité. La flambée des prix des matières premières sa raréfaction, surtout avec la crise sanitaire de 2019, qui vient aggraver d'avantage la situation de la PME qui toujours à la recherche du confort.

Dans de telles conditions, la concurrence n'est plus entre les organisations, mais entre les chaînes d'approvisionnement et se fait à la marge. Dans ces circonstances, le modèle économique des PME axé sur la concurrence commence à montrer ses insuffisances et peut être détrôné en faveur d'un autre favorisant des relations collaboratives permettant l'optimisation et la réduction des coûts. Ce nouveau modèle d'organisation passe par la refonte des schémas directeurs des PME et une tendance à se recentrer sur leur cœur de métier, et par conséquent à externaliser, ou bien collaborer avec d'autres entreprises dans l'exécution des activités secondaires. La priorité des chaînes de production va être orientée vers la mise en place de systèmes agiles, efficaces et réactifs au service du consommateur. Cette augmentation du niveau d'exigences se reflète par une logique de flux tendus qui se généralise dans la plupart des filières : livrer plus rapidement avec une cadence de livraison plus élevée, en plus petite quantité. Ce changement impose de repenser le schéma logistique des entreprises qui sont appelées, et plus que jamais, à garder ou augmenter leur compétitivité pour assurer la survie. Nous trouvons dans la logistique collaborative une réponse favorable pour mener ce changement au sein des chaînes logistiques.

La logistique collaborative a fait animer aussi bien la production scientifique que le domaine d'affaire et a fait écouler beaucoup d'encre en attirant les opérateurs économiques que les chercheurs (Adams et al, 2014 ; Matthias et al, 2016). Les chercheurs, de leur côté, soulignent que la collaboration dans le cadre de la chaîne logistique facilite l'accès à l'information (Hsu et al, 2008), et permet d'optimiser les coûts logistiques et de transactions (Dyer, 1997), permet également de développer les niveaux de qualité des produits proposés (Emerson et Grimm, 1998), et par conséquence renforce l'avantage compétitif des entreprises impliquées (Jap, 2001; Dyer et Singh, 1998).

La PME reste la partie du tissu économique qui souffre le plus souvent des impacts négatifs de toutes ces évolutions et il lui est de plus en plus difficile d'assurer seule un développement

soutenu de son activité donc il vaut mieux aller en groupe pour aller plus loin au niveau des activités annexes et se différencier non seulement par l'offre de produit, mais par la maîtrise et l'optimisation de la chaîne logistique pour proposer des produits dans les meilleures conditions de coût, qualité, délai. Pour cela, certaines entreprises décident de se regrouper afin de mettre en commun des ressources. La collaboration logistique peut être une réponse valable à cet environnement aléatoire. Les pratiques de la logistique collaborative sont relativement récentes au Maroc, et commence à gagner de plus en plus du terrain face aux besoins d'optimisation des chaînes logistiques. Les opérateurs, ayant vu l'intérêt qu'il y avait à gagner collectivement en performance et en fiabilité, ont pu tirer profit de leur interdépendance en regroupant une partie de leurs chaînes de valeurs. Le niveau de la collaboration diffère selon le niveau d'intégration des opérateurs.

La présente recherche interroge les pratiques collaboratives logistiques et leurs impacts sur la réduction des coûts. La problématique au quelle nous tentons de répondre est la suivante : **comment les pratiques collaboratives logistiques impactent la réduction des coûts et améliore la performance des PME ?** Pour répondre à cette problématique nous avons étudié les pratiques collaboratives des PME installées au sein du business Park Agropolis de Meknès, et leurs effets sur la réduction des coûts logistiques et l'amélioration de la performance de ces PME.

Nous commencerons notre article par une petite présentation de la politique des Agropolis au Maroc puis nous présenterons le cadre conceptuel et les questions de recherche, par la suite nous abordons la méthodologie et les résultats de la recherche et pour boucler notre article nous présenterons les insuffisances et les perspectives de la recherche.

1- La politique des Agropoles au Maroc

Les projets Agropolis sont basés sur les concepts de pôles de compétitivité régionaux : La réalisation se décline en deux volets qui regroupent : intervenants en amont et en aval d'une même filière et acteurs de la chaîne de valeurs (formation, recherche et prestation de services), la conception, incubation, aménagement.

1.1 La politique des Agropoles en matière d'agro-développement et l'optimisation des coûts logistiques

Le développement de zones réunissant les acteurs d'une même filière, dans le respect des normes internationales, faisant bénéficier des infrastructures établies aussi bien les investisseurs nationaux qu'internationaux (des formes d'économie solidaire).

La politique des Agropoles se base sur le regroupement de zones industrielles autour du même type d'entreprises ayant des activités relevant de la même filière économique. L'objectif est de créer des sites stratégiquement positionnés sur le territoire, spécifiquement aménagés pour accueillir les nouvelles industries et entreprises désireuses de s'implanter dans un cadre technologique moderniste et compétitif.

Selon le Président du directoire de MedZ Omar El Yazghi explique sur la stratégie déployée au sein des agropoles : « La stratégie de l'Etat avec un développement conséquent d'infrastructures permettra de résoudre une partie du sur-coût logistique. Il y a également les avantages fiscaux de la région qui permettront une compensation. Ce qu'on est en train de faire sur les agropoles, c'est développer des pôles de compétitivité avec les opérateurs, en recensant leurs besoins en termes de support, de fournisseurs et de logistique ».

1.2 La politique des agropoles et les pratiques collaboratives au Maroc

Présent au Siam, le **Président du directoire de MedZ Omar El Yazghi** explique **comment l'agropole structure et intègre des chaînes de valeur complètes dans l'industrie agroalimentaire et Comment, par ses critères d'attribution et la coordination avec les opérateurs, les agropoles participent à la stratégie du plan Maroc Vert et du Plan d'accélération industrielle (PAI) pour structurer des chaînes de valeur complètes au sein d'écosystèmes et améliore la compétitivité des entreprises ?**

« C'est l'essence même des plates-formes qu'on développe. D'abord au stade de la conception, qui a été validée par les ministères de l'Agriculture et de l'Industrie, en 2010 et 2011. On a décidé la mise en place de terrains dédiés à l'industrie agro-alimentaire, aux supports, et également à tous les composants services et logistiques. L'idée est d'intégrer ces écosystèmes au sein de ces agropoles ».

« Pour la partie agro-alimentaire, cette intégration de la chaîne de valeur est d'autant plus flagrante, dans le sens où les agropoles se situent dans des bassins de production relativement abondants en agrumes, pommes de terre, etc. Nous avons fait cela pour les agriculteurs puissent eux-mêmes s'intégrer avec l'aval et passer de l'industrialisation avec des coûts de développement relativement faibles permis par la concentration des acteurs et la réduction des coûts de logistique. On est dans cette logique d'écosystème global, en rapprochant l'amont - les producteurs agricoles - de l'aval - les professions support ».

2- Approche conceptuelle de la logistique collaborative et la performance logistique.

Notre cadre conceptuel comprend trois variables : la collaboration inter-entreprises, la réduction des coûts logistiques et la performance organisationnelle.

2.1 Définition et cadre théorique de la collaboration

Nous retenons deux définitions de la collaboration tirées de la littérature permettant d'appréhender le cadre de réflexion. La première, est celle de Caron et Ferchaud (Caron et Ferchaud, 2006, p. 219) qui définit la collaboration comme : « un partage de ressources et de moyens (techniques, financiers, logistiques, etc.) dans une logique d'amélioration de la qualité et de réduction des coûts : économies d'échelle, gain de temps, apport de valeur ajoutée... ». Une deuxième définition, est proposée par le guide pratique de la logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ? : « Ayant pour but de trouver un terrain d'entente, basé sur des valeurs et des intérêts communs, afin d'entreprendre des actions collectives et d'en partager les risques et les bénéfices dans un objectif gagnant-gagnant » (Rapport PIPRAME, 2011). La collaboration est définie par le fait que plusieurs acteurs au sein d'une chaîne logistique coordonnent leurs flux physique et informationnel afin d'optimiser les processus de l'ensemble de la chaîne, du fournisseur le plus en amont au client le plus en aval.

La logistique de collaboration a provoqué un flux d'articles scientifiques touchant plusieurs champs disciplinaires (Zacharia et al., 2009). Elle a été abordée en mobilisant la théorie des coûts de transactions (Nesheim, 2001) la théorie des ressources (Park et al, 2004), la théorie institutionnelle et la théorie de dépendance par les ressources. Les auteurs ne s'accordent pas sur le vocabulaire mobilisé. En effet, une vaste terminologie est utilisée pour décrire les relations collaboratives. (Lauras et al., 2003) distinguent "coordination", "coopération", "collaboration", "partenariat" entre centres de décision. Nous retenons dans le présent article la définition suivante de la collaboration (Min et al., 2005) : Il y a collaboration lorsque deux ou plusieurs organisations partagent la responsabilité de la planification, de l'exécution ou de l'évaluation d'un ensemble d'activités et lorsque cette gestion nécessite un échange d'information.

. La littérature offre les exemples de collaboration suivants : la planification de la production, la gestion des prévisions de vente, le développement de nouveaux produits, la distribution conjointe, le réapprovisionnement et le contrôle de la qualité, (Barratt, 2004) et (Min et al. 2005).

Les auteurs (Zacharia et al., 2009) considèrent que les entreprises collaboratrices sont mieux placées pour réaliser plus de performance au niveau opérationnel, tels que la réduction des coûts, amélioration de la qualité, un meilleur service client et/ou l'amélioration de la valeur aux clients.

2.2- Opportunités de collaboration

Les opportunités sont liées aux coûts et la productivité (meilleure utilisation des installations de stockage, augmentation des facteurs de charge et diminution du kilométrage à vide), le service à la clientèle (fréquence des livraisons, vitesse de livraison, couverture géographique), la position sur le marché, la réduction de la pollution. La logistique collaborative permet également d'apporter une réponse partielle à la tendance à fragmenter les flux de marchandises. En effet, le commerce électronique et la réduction des inventaires tendent à fragmenter les flux, les livraisons sont plus fréquentes, les délais sont plus courts, les volumes plus petits et le nombre de retour augmente.

À noter que la logistique est par essence collaborative, puisque nécessitant des relations, des échanges entre les différents acteurs de la chaîne. Il y a cependant différents niveaux d'intensité dans la collaboration, suivant le degré d'engagement des partenaires, leur implication et la nature de la collaboration. Ce degré d'implication, allant de « simples » pratiques collaboratives à un véritable partenariat, entraîne donc plus ou moins de changements culturels et organisationnels.

D'après (Le Run, 2003), la collaboration prendra plusieurs formes pour réaliser une meilleure efficacité opérationnelle : il peut s'agir de :

- La mise en commun de moyens ;
- Une redéfinition de la répartition des rôles entre partenaires ;
- Le partage des risques et/ou des coûts ;
- La fabrication commune d'un produit ;
- Le partage de la connaissance du marché.

La logistique collaborative permet de faire ressortir des gains économiques, organisationnels, environnementaux dont les entreprises collaboratrices ne pourraient bénéficier prises isolément. Ces gains se traduisent par une massification des flux, une mutualisation des moyens, un partage accru de l'information et des compétences, du développement commun de nouveaux services pour une meilleure rentabilité et un meilleur service au client. Zacharia et al., 2009 ajoutent que cette collaboration entre les entreprises affecte non seulement les résultats opérationnels comme

le coût, qualité ou le service client, mais aussi les résultats relationnels comme la confiance, la crédibilité et l'efficacité de la relation. Le besoin de collaboration entre les partenaires de la chaîne logistique a donné naissance à un ensemble de bonnes pratiques et techniques permettant d'améliorer la collaboration entre les clients et les fournisseurs à travers une meilleure connaissance du marché, une synchronisation plus efficace des opérations, diminution des délais et une réduction des coûts liés aux transactions entre les partenaires.

2.3. Les enjeux de la collaboration logistique

L'amplification de la concurrence et la pression jouée par les consommateurs ont forcé tous les acteurs de la chaîne logistique à chercher des terrains d'entente. La collaboration dans la chaîne logistique peut être envisagée comme une issue pour créer un avantage concurrentiel.

Les enjeux de la collaboration sont multiples : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, la focalisation de l'entreprise sur ses compétences de base, l'augmentation des revenus et la réduction des délais (Roy et al., 2006).

Face aux mutations de l'environnement et la raréfaction des ressources qui caractérisent les marchés d'aujourd'hui, la collaboration au sein de la chaîne logistique a provoqué un engouement et une attention soutenue dans la littérature. Néanmoins, Cette pratique ne fait pas l'unanimité des opérateurs économiques (Bowersox et al., 2000). Malgré le développement qu'a connu les relations entre les opérateurs économiques, installés sur la même chaîne logistique, la collaboration n'est pas au rendez-vous et tarde à devenir une pratique courante. La collaboration logistique est considérée comme solution innovante pour rehausser les défis logistiques croissants et améliorer la performance de l'entreprise. Elle a déjà montré sa performance en terme économique par la diminution des coûts et en terme environnemental par la minimisation des émissions des gaz à effet de serre. Malgré les avancées réalisées, il existe des facteurs qui bloquent la réussite de la collaboration logistique, à savoir le problème de coordination et d'interaction entre les différents partenaires, etc. Afin de démontrer sa performance, un exemple d'illustration sera traité tout en évaluant les indicateurs économiques (coût de transport, coût de chargement, coût de déchargement et taux de remplissage des véhicules).

❖ Essai de définition et cadre conceptuel de la performance logistique

Chow, G. & al., définissent la performance logistique comme : « la mesure dans laquelle des objectifs tels que : coût-efficacité ; rentabilité ; augmentation des ventes ; faibles pertes et

dommages ; des prix justes pour les intrants ; tenir les promesses ; respect des délais ; disponibilité des produits ; satisfaire les clients sont atteints » (Chow, et al., 1994, p. 4).

Pour les besoins de notre recherche nous retenons la définition suite de la performance logistique : « mettre le bon produit au bon endroit au bon moment sous contrainte de coûts et de niveaux de service » (Lyonnet & Senkel, 2015). Nous définissons ainsi la performance logistique en termes de trois critères de bases à savoir le coût, la qualité et le temps.

3- Méthodologie et résultats de la recherche

3.1. Démarche méthodologique

Pour analyser les relations supposées entre la collaboration et la performance logistique, nous avons adopté une méthodologie qualitative sur un échantillon composé de 4 entreprises, relèvent du secteur d'agroalimentaire, installées dans la zone industrielle Agropolis de Meknès. Notre approche de recherche est empirique et descriptive. La méthode de recherche est qualitative soit l'étude de cas (Yin, [1994] ; Eisenhardt, [1989]). Cette étude qualitative s'est concrétisée par des entretiens effectués avec des dirigeants et des opérationnels de ces 4 entreprises. L'objectif d'une telle démarche est d'identifier les différentes perceptions de notre problématique de recherche et d'essayer de recueillir la perception et la position de ces opérateurs par rapport à la collaboration logistique. A l'issue de cette phase nous allons essayer de présenter notre modèle de recherche.

Nous avons opté pour l'étude de cas car elle permet d'étudier en profondeur le phénomène de la collaboration, et d'établir des explications (Yin, [1994]). Nous confrontons le phénomène étudié dans le secteur agroalimentaire afin d'approfondir notre compréhension de la collaboration ainsi que les raisons et les expériences produites par tel phénomène dans le secteur étudié. Nous objectif est d'introduire une nouvelle perspective pour les opérateurs agroalimentaire de la zone Agropolis de Meknès sur les impacts positifs de la collaboration et les enseignements qu'ils produisent.

Pour vérifier l'existence, la description et la perception de ces pratiques et leurs conséquences chez les responsables logistiques et/ou directeurs des entreprises, nous avons réalisé une étude qualitative de nature exploratoire. Notre objectif à ce stade est de comprendre en profondeur les contours des comportements collaboratifs et non de généraliser des résultats. Cette analyse se fera à partir des données tirées de notre terrain de recherche via nos sources primaires (extraits des entretiens réalisés) et nos sources secondaires (documents internes, documents externes, rapports, données fournies par notre échantillon...etc.).

La taille de l'échantillon est petite et a été définie selon le principe de saturation théorique. Au total, 20 entretiens semi-directifs ont été conduits entre Janvier et Mars 2021. La durée moyenne de chaque entretien est 30 minutes.

Nous avons envoyé un courriel à un échantillon de quelques 15 entreprises sollicitant un rendez-vous pour un entretien, puis des relances téléphoniques ont été par la suite réalisées. Dans le courriel, nous avons présenté brièvement l'étude, ses objectifs, ses implications managériales, notre organisme d'appartenance et insisté sur le caractère confidentiel et anonyme des réponses. Pour avoir une idée sur les axes autour desquels l'entretien se déroulera, un guide d'entretien a été attaché. Le recueil des thèmes synthétise les éléments importants à analyser dans les entretiens pour permettre une réduction des données collectées et faciliter leur structuration. En effet, la restitution des cas exploratoires se fera selon la même configuration des thèmes abordés dans nos entretiens. Ces thèmes s'articulent autour des deux principales dimensions de la performance logistique : l'efficacité et l'efficience. (Grille de lecture issue de notre revue de littérature). A partir de ces thèmes, des catégories se déclinent en sous catégories permettant d'avoir plus de précision. Chaque entretien fait l'objet d'un codage à l'aide du logiciel N'VIVO.

3.2. Présentation et discussion des résultats de la recherche

L'étude qualitative a été réalisée selon deux approches complémentaires :

- La réalisation d'entretiens en face à face : ces entretiens ont été menés dans un objectif essentiellement exploratoire.
- L'observation et l'analyse documentaire : partant des résultats des entretiens avec les dirigeants et les opérationnels de notre échantillon, nous avons cherché des confirmations à travers l'analyse des documents, l'observation non participante.

➤ Analyse des résultats des entretiens :

L'étude qualitative laisse observer que la plupart des opérateurs interrogés ont sont conscients des bien fait de la collaboration logistique et sont prédisposés à collaborer. La retranscription et l'analyse des discours montrent que tous les interviewés ont des soucis de coût logistique et sont toujours à la recherche de la performance logistique et organisationnelle. Les entreprises interrogées supportent des coûts logistiques élevés pour servir leurs clients dans les meilleurs délais lorsqu'il s'agit des petites quantités. L'ensemble des discours enregistrés comportés des mots itératifs comme : réduction des coûts, amélioration de la qualité, efficacité, confiance, coût logistique, collaboration, optimisation des coûts. Ils avouent que le regroupement des approvisionnements et le partage des informations concernant la logistique peuvent avoir des

retombés positives sur les ressources internes et peuvent impacter positivement la compétitivité de l'entreprise. Pour l'ensemble des interrogés le transport est l'activité la plus énergivore et représente le chaînon le plus coûteux de la chaîne logistique ce qui explique son effet sur le coût de revient du produit et les prix de vente de ces entreprises.

Traitement des discours des responsables interrogés sous N'NIVO



La retranscription des enregistrements et les résultats de l'analyse de contenu montrent que tous les répondants ont des soucis logistiques et organisationnels, et se montrent prédisposés à collaborer au niveau logistique pour améliorer leur performance organisationnelle et renforcent leur compétitivité. Les indicateurs qualitatifs, à la fois absolus et relatifs, sont récurrents dans le discours des interviewés : logistique collaborative, performance organisationnelle, optimisation des coûts, soucis de prix de vente, délai de livraison, partage d'information, la confiance, coût de transport, réduction des coûts, amélioration de la qualité, efficacité, quantité transportée, chaîne logistique partagée. Les interrogés admettent que la performance organisationnelle peut avoir différents déterminants internes tels que les ressources et les avantages compétitifs et externes tels que la qualité de la relation avec les fournisseurs et les clients. Le transport est l'opération logistique la plus récurrente dans les propos des interviewés on peut dire que le mot transport est synonyme de la logistique pour l'ensemble des participants. Ce qui, à notre sens, explique son effet sur le coût de revient du produit, la qualité des produits

et les délais de livraisons/réception de ces entreprises. La collaboration et la confiance sont entendues comme un moyen d'améliorer la qualité des inputs : matières premières, qualité, délai de livraison et de paiement, fréquence de réapprovisionnement. Et des outputs : prix de vente, délai de livraison, qualité du produit.....etc.

➤ **Dégrossissages des données secondaires :**

Le traitement et l'analyse des données et information collectées auprès des entreprises approchées dans le cadre de cette recherche nous permis de dresser les tableaux suivants :

- **Au niveau des inputs :** les cas d'entreprises que nous avons étudiés s'approvisionnent auprès des mêmes fournisseurs et elles ont presque les mêmes besoins. Puisque le transport représente l'opération énergivore de la chaîne logistique de ces entreprises, nous avons essayé de calculer le coût de transport moyen par unité d'œuvre et la fréquence des approvisionnements des entreprises enquêtées pour mesurer les économies que ces entreprises peuvent retirer de la collaboration en matière de transport. Les tableaux suivants résument les indicateurs de cette opération logistique :

Les achats et approvisionnements

Tableau N° 1 : Les achats moyennes / Entreprises				
Matière	Quantité/Commandée	Prix du transport /UO	Fréquence d'achat	Ville fournisseurs
Emballage	500 KG	2 DHS/KG	1 fois/2 mois	TANGER
Sachets en plastique	300 KG	2 DHS/KG	2 fois/2 mois	FES
Café Vert	13000 KG	0.2 DHS/KG	1 Fois/mois	CASA
thés vert	5000 KG	0,4 DHS /KG	1 Fois/mois	CASA
Bobines d'emballage	40 Bobines	60 DHS/BOBINES	2 Fois/ 4 mois	TANGER
Gadgets	800 Unités	1,5 DHS/Unités	1 Fois/mois	CASA

Tableau N° 2 : Les achats moyens groupés

Matière	Quantité/Commandée	Prix du transport /UO	Economies réalisées	Total d'Economies
Emballage	2000 KG	0,6 DHS/KG	1,4 DHS/KG	2800
Sachets en plastique	1300 KG	0.46 DHS/KG	1,54 DHS/KG	2002
Café Vert	26000 KG	0.09 DHS/KG	0,11 DHS/KG	2860
thés vert	20000 KG	0.11 DHS /KG	0,29 DHS/KG	5800
Bobines d'emballage	160 Bobines	15 DHS/BOBINES	45 DHS/BOBINES	7200
Gadgets	3200 Unités	0,37 DHS/Unités	1,13 DHS/Unités	3616
				24 278,00

Source : Tableaux réalisés par nos propres soins

Le regroupement des achats peut permettre de réduire significativement le coût du transport et le coût de revient des produits proposés. L'optimisation des coûts de transport permet de bénéficier des marges confortables capable d'améliorer la compétitivité et la réactivité de ces entreprises. Bien sûr le regroupement des achats demande la planification et le partage des informations de la part des participants, cette planification ne peut réussir que si les entreprises s'engagent dans le processus de collaboration logistique.

- **Au niveau des outputs** : par rapport à la distribution des produits le dégrossissage des données des livraisons (concernant la région de Tanger) collectées nous a donné le tableau suivant :

Tableau N° 3 : les livraisons pour le cas de la région de Tanger				
	cas1	cas2	cas3	cas4
les quantités moyennes livrées	800 Kg	850 Kg	960 kg	780 Kg
Distances moyennes livrées	400 Km	450 Km	380 Km	460 Km
Délai moyen de livraison des commandes	5j	8j	6j	7j
Fréquences des livraisons	Chaque semaine	Chaque semaine	Chaque semaine	Chaque semaine
Coût de chaque livraison	1500 Dhs	1500 Dhs	1500 Dhs	1500 Dhs
Capacité de chargement des véhicules utilisés	max 3500 kg			
Coût par Kg livré	1,87	1,76	1,56	1,92

Source : Tableau réalisé par nos propres soins

Les résultats montrent le poids de la charge du transport ce qui justifie pourquoi ces entreprises accordent beaucoup d'importance à l'activité du transport. Ces entreprises livrent des petites quantités avec des fréquences élevées pour gérer le risque client. Nous avons déjà souligné, au niveau de la revue de littérature, le rôle de la collaboration et comment elle permet de maintenir les coûts logistiques à des niveaux acceptables. Donc Si ces entreprises coordonnent leurs livraisons elles peuvent passer d'un coût moyen de presque 2 dhs par kilogramme livré à 0,44 dhs/kg en utilisant le même moyen de transport. La collaboration peut permettre plus de rapidité et plus de proximité des clients.

Cette étude présente les enjeux et les opportunités de collaboration au travers d'exemples concrets de logistique collaborative. Ainsi que mentionné précédemment, cette pratique est

récente et limite donc le nombre de cas opérationnels pouvant être étudiés. Les enseignements tirés de ces expériences devront être malgré tout relativisés, chacune étant unique. Enfin nous proposerons une démarche accompagnée d'une synthèse des bonnes pratiques observées.

Conclusion

La logistique compte de nos jours parmi les leviers déterminants de la performance des organisations. La performance logistique influence significativement la performance globale des entreprises, leur compétitivité et celle des filières d'activités et des collectivités territoriales. Pour s'en servir judicieusement, il est indispensable de la cerner dans ses différents aspects et s'en approprier notamment les sources génératrices de la performance logistique. Les pratiques collaboratives logistiques représentent l'un des déterminants de la performance globale de l'entreprise. La situation de ces pratiques au Maroc reste peu dévoilée. Les évolutions désirables de la fonction logistique et le rôle que les institutionnels peuvent jouer afin de valoriser ces pratiques est d'une importance convaincante. La nécessité de conforter les écosystèmes innovants, ainsi que d'accompagner les PME dans la définition de leur stratégie, en encourageant toutes les formes de mutualisation entre PME (dont les plates-formes de ressources mutualisées) sont particulièrement pertinentes dans le domaine des chaînes logistiques, dans lequel les PME rencontrent souvent des difficultés à opérer au rythme des mutations en cours mariées avec les variables actuelles (crise sanitaire, turbulence de l'environnement), où les entreprises de tailles diverses testent et déploient de nouveaux processus pour assurer leur survie. Elles forment ainsi des « grappes » capables de répondre collectivement aux objectifs des canaux de distribution et aux attentes des clients. L'étude que nous avons présentée vise à consolider, au profit des acteurs professionnels, la connaissance de pratiques de type collaboratif, mises en œuvre dans la fonction logistique selon une nouvelle logique axée sur des solutions innovantes. Cette étude a pointé les opportunités, les conditions d'usages liés à ces pratiques collaboratives, elle va être un outil de divulgation, d'aide à la décision et à l'action à la disposition des institutions local, ainsi que du réseau et des dirigeants des entreprises dans le cadre de leur action d'accompagnement des entreprises et du développement économique local et régional. Toutefois, les résultats de ces travaux appellent à une profonde investigation pour nettoyer les confusions et les contradictions que nous avons observées. Notre travail propose une étude qualitative exploratoire de la collaboration logistique permettant une lecture synoptique de la littérature actuelle et explore le terrain par rapport à sa capacité à accepter ce genre de pratiques et tentant d'expliquer le processus de formation de la

performance logistique. Aussi, ce travail exploratoire demande une étude quantitative plus large permettant la généralisation des résultats empiriques. Dans le même sens une étude de conception et mise en place d'un processus de collaboration et mutualisation peut être envisagée dans le même territoire puisque les interrogés ont manifesté leur souhait de faire partie de ce processus afin d'approcher et de motiver les autres parties prenantes de ce type de pratique.

BIBLIOGRAPHIE

- Fugate B. S; Mentzer, J. T & Stank T. P. (2010), logistics performance: efficiency, effectiveness, and differentiation, *Journal of Business Logistics*, 31, 1, pp. 43-62.
- Matthias & al, (2016). L'impact des émissions du transport maritime sur la pollution de l'air dans la grande région de la mer du Nord–Partie 1 : Émissions et concentrations actuelles. *Chimie et physique atmosphérique* , 16 (2), 739-758.
- Wu, L., Chuang, CH & Hsu, CH (2014). Partage d'informations et comportements collaboratifs pour permettre la performance de la chaîne d'approvisionnement : une perspective d'échange social. *Journal international d'économie de la production* , 148 , 122-132,
- Dyer, JH (1997). Collaboration intérimaire efficace : comment les entreprises minimisent les coûts de transaction et maximisent la valeur de la transaction. *Revue de management stratégique* , 18 (7), 535-556. (Emerson et Grimm, 1998)
- Jap, SD (2001). « Partage de tarte » dans des contextes de collaboration complexes. *Journal of Marketing Research* , 38(1), 86-99.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Caron, A., & Ferchaud, B. (2006). Journée d'étude ADBS. Mutualiser pour répondre à de nouveaux besoins. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 43(3), 219-223.
- Zacharia, ZG, Nix, NW et Lusch, RF (2009). Une analyse des collaborations de la chaîne d'approvisionnement et de leur effet sur les résultats de performance. *Journal de la logistique d'entreprise* , 30 (2), 101-123.
- Nesheim, T. (2001). Externalization of the core: antecedents of collaborative relationships with suppliers. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(4), 217-225.
- Lauras, M., Parrod, N., & Telle, O. (2003). Proposition de référentiel pour la notion d'entente industrielle: trois approches dans le domaine de la gestion des chaînes logistiques. *Revue française de gestion industrielle*, 22(4), p-7.
- Min, S., Roath, AS, Daugherty, PJ, Genchev, SE, Chen, H., Arndt, AD et Richey, RG (2005). Collaboration dans la chaîne d'approvisionnement : que se passe-t-il ? . *La revue internationale de gestion logistique*.

- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an international journal*. (Min et al. 2005).
- Bowersox, DJ, Closs, DJ & Stank, TP (2000). Dix méga-tendances qui vont révolutionner la logistique de la chaîne d'approvisionnement. *Journal de la logistique d'entreprise* , 21(2), 1.