

7

La contribution de la logistique à l'intégration des sous-traitants marocains du secteur textile-habillement à la logique des donneurs d'ordre étrangers

Abdelali Bensaghir Naciri

Introduction

Les échanges commerciaux marocains avec les partenaires étrangers restent sensibles à leur organisation logistique. Ainsi, à côté des handicaps traditionnels du commerce extérieur marocain (forte concentration géographique, faible diversité des partenaires, faible diversité des produits), la position concurrentielle des exportateurs se trouve handicapée par les faiblesses de la chaîne logistique à l'export. Une économie exportatrice ne peut être compétitive avec une organisation logistique défaillante. Des coûts logistiques très élevés peuvent en effet nuire à toute politique de promotion des exportations.

L'organisation logistique n'influence pas uniquement la compétitivité des exportateurs marocains, mais elle est aussi à la base des décisions de délocalisation des entreprises étrangères qui essayent de s'installer au Maroc. Pendant longtemps, on s'est focalisé sur le sacro-saint avantage du coût de la main-d'œuvre pour attirer ces entreprises. Toutefois, les évolutions récentes de l'environnement concurrentiel ont montré les limites d'une stratégie fondée essentiellement sur les coûts de production. Il ne s'agit pas uniquement de produire moins cher mais également d'être plus réactif en maîtrisant les délais de mise sur le marché des produits fabriqués. À côté des coûts de production, on s'intéresse de plus en plus aux coûts de circulation des produits et des informations.

Au Maroc, l'illustration la plus significative est le secteur du textile-habillement qui travaille en quasi-totalité en sous-traitance, et pour qui, l'alignement sur les conditions des donneurs d'ordre internationaux, en termes de qualité de services et de délais, est une question de survie. Les sous-traitants marocains sont de plus en plus concurrencés par les pays de l'Asie et de l'Europe de l'Est. Un certain redéploiement de leur stratégie est en cours de se réaliser, où il s'agit de se placer sur le segment des produits aux circuits courts.

L'objet de cette communication est d'analyser dans quelle mesure l'organisation logistique des sous-traitants marocains peut contribuer à faire réussir ce redéploiement en permettant de répondre aux exigences des donneurs d'ordre étrangers.

On traitera dans une première étape les aspects théoriques de la dimension logistique des relations de sous-traitance (section I), puis on présentera les données de l'offre logistique au Maroc (section II), pour analyser ensuite les aspects logistiques de la relation des sous-traitants marocains avec leurs donneurs d'ordre (section III). Enfin, on présentera les perspectives du redéploiement de l'industrie textile-habillement marocaine (section IV).

Logistique et développement de la sous-traitance

Logistique et sous traitance industrielle

Les préoccupations logistiques des relations de l'entreprise avec ses partenaires sont le résultat de décisions stratégiques portant sur une volonté de recentrage et d'alliance, où il s'agit de maîtriser les interfaces. La logistique contribue alors à la restructuration des activités industrielles en favorisant notamment une approche de maîtrise des flux. En effet, « le processus logistique est consciemment réparti sur plusieurs acteurs internes et externes » (Fabbe-Costes 1992).

Certes, une telle orientation ne peut être considérée comme une innovation, mais elle entre dans le schéma traditionnel du « faire » ou « faire - faire » connu sous le terme de sous-traitance, à laquelle les industriels font souvent recours pour subvenir aux carences de la capacité de leurs moyens de production ou pour bénéficier de savoir-faire supplémentaire. Toutefois, les données du problème ne peuvent plus être traitées de la même manière qu'auparavant. L'accroissement de l'intérêt accordé aux problèmes de circulation des flux de produits tend vers la redéfinition des rôles des parties concernées (donneur d'ordre/entreprise-cliente, sous-traitant/fournisseur). En effet, les fournitures et les prestations de sous-traitance participent ainsi à la structuration des flux de fabrication des donneurs d'ordre dès la conception du produit. Autrefois réservée en grande partie à l'absorption des charges de travail excédentaires, la sous-traitance est aujourd'hui considérée comme une séquence de production à maîtriser (Paraponaris 1990).

En effet, le recentrage des entreprises entraîne la délégation d'autres opérations, non seulement celles considérées comme annexes telles que les opérations de transport, de conditionnement, d'emballage, d'étiquetage, de stockage., mais également, et dans certains cas, d'opérations faisant partie du processus de fabrication de l'entreprise. Cette dernière se voit ainsi se transformer en un réseau formé de plusieurs unités ou maillons dont l'efficacité est mesurée par la capacité de synchroniser les rythmes de fonctionnement en maîtrisant notamment les flux externes.

Dans un contexte de circulation physique, le problème de sous-traitance de certaines opérations de production ou de circulation ne se pose pas uniquement en termes de coûts comme c'est le cas pour l'intégration verticale. À côté des coûts induits par une décision qui choisit le marché au lieu de l'organisation,¹ il y a particulièrement des « coûts de coordination (délais, stockage...) résultant des problèmes de non synchronisation des flux de matières entre fournisseurs et sous-traitants » (Hollard et Ruffieux 1996).

On assiste à une plus grande coordination avec les partenaires extérieurs allant jusqu'à une sorte d'ingérence dans les modes d'organisation de leurs activités. Car, il est vital, pour l'entreprise de s'assurer de l'adhésion de ses partenaires à sa stratégie. L'amélioration du service obtenu des fournisseurs peut contribuer largement aux objectifs de réduction des délais de livraison de l'entreprise vers ses clients, d'amélioration de la qualité des produits et de réduction des coûts de production et de circulation.

L'intégration en effet des fournisseurs au sein d'un projet de maîtrise de la circulation des flux physiques est une tendance qui s'amplifie progressivement. Cette intégration paraît d'un double intérêt : d'un côté, elle permet au fournisseur de stabiliser son processus de production en disposant de charges de travail déterminées sur une longue période, avec tout ce que cela implique: organisation logistique, collaboration technique très étroite pour la mise au point des outils, des produits et le respect des objectifs de qualité (Laverty et Demeester 2000), de l'autre côté, elle permet à l'entreprise de traiter avec des fournisseurs qui acceptent d'adhérer à sa stratégie, et disposer ainsi d'une certaine fiabilité dans les approvisionnements.

Une telle démarche d'intégration dans la politique de maîtrise de la circulation des flux de production et de circulation se traduit par le renforcement des relations avec les fournisseurs et dans les cas les plus avancés, par l'instauration d'un cadre de partenariat dépassant le cadre des rapports commerciaux habituels, et ayant pour objectif l'amélioration de la prestation au client final. Il s'agit, en effet, de définir un ensemble de conditions à remplir dans les relations fournisseurs/clients, pour remplacer les relations fondées sur les rapports de force par une collaboration multiple ayant pour objectif la recherche conjointe d'une meilleure compétitivité.

Cette maîtrise peut être exprimée d'une façon explicite sous forme d'un cahier de charges précisant les conditions de réalisation des opérations déléguées et les modalités de contrôle des résultats.

Logistique et relations interorganisationnelles

Les exigences logistiques des donneurs d'ordre

La maîtrise de la circulation des flux externes remet en cause l'organisation des entreprises industrielles en favorisant un recentrage de celles-ci sur des segments particuliers de leur processus de production, et une sous-traitance des autres segments. Dans ce cas, ces entreprises doivent concevoir leurs réseaux de circulation physique dans le but de synchroniser les débits des différentes unités externes.

Dans ce schéma, les entreprises se voient converties en réseau de circulation des produits dont l'efficacité est évaluée par la capacité de synchroniser les flux des différents sites de production afin de faire converger leurs fonctionnements. Ainsi, l'entreprise donneuse d'ordre doit veiller à ce que les livraisons de matières premières ou des produits finis chez les sous-traitants et leur rapatriement s'effectuent dans les délais.

La planification de l'ensemble de ces flux nécessite alors une collaboration plus étroite avec les fournisseurs choisis. Les processus de production et de circulation de ces derniers deviennent une séquence du système de production et de circulation de l'entreprise, séquence qu'il faut maîtriser au même titre que les séquences internes. Une telle maîtrise passe par une capacité de concevoir et de contrôler les délais de fabrication des sous-traitants et fournisseurs, et de pouvoir réguler et fiabiliser l'ensemble des opérations de transfert des produits. L'objectif est de transformer le fournisseur en partenaire ayant pour rôle de maintenir une fiabilité des délais de livraison.

Pour réussir une intégration, le partenariat avec le fournisseur se traduit, dans ce cas, par un échange de savoir-faire et de procédures, voire un financement par le donneur d'ordre pour mettre technologiquement à niveau le fournisseur, et par une participation à la conception des produits et des processus de production.

La stratégie des entreprises sous-traitantes

En réalité, les nouvelles données de la sous-traitance bouleversée par le souci de maîtrise de la circulation des flux rendent difficile la tâche des entreprises sous-traitantes. Elles les placent dans une situation de choix en matière de stratégie de production et de transfert. C'est particulièrement l'irrégularité des commandes qui met les systèmes de production et de circulation des sous-traitants en difficulté. Ces commandes ne se renouvellent pas dans les mêmes spécifications.

En effet, les flux de production et de circulation sous forme de commandes des donneurs d'ordre, présentent trois contraintes : la première est quantitative. Il s'agit du nombre de pièces à fabriquer et de l'importance respective de chaque

type de pièces, le sous-traitant doit être capable d'offrir une quantité diversifiée de produits. La seconde est qualitative : le sous-traitant doit respecter les normes techniques des pièces et produire des biens de bonne qualité. La troisième est temporelle : il s'agit de respecter les délais pour la livraison des quantités demandées.

Certes, pour faire face à une telle situation, les sous-traitants doivent se montrer plus réactifs. À une flexibilité technique, ils doivent joindre une flexibilité organisationnelle pour garantir une réponse adéquate aux exigences des donneurs d'ordre en termes de délais, de quantité et de qualité. L'objectif est de maîtriser le cycle total de production et de circulation.

C'est alors une stratégie de réactivité très élevée du système de production et de circulation qui permet aux entreprises sous-traitantes de gérer, d'une façon rentable, les contraintes des donneurs d'ordre. Ces sous-traitants peuvent alors développer une offre très diversifiée qui leur permet de s'insérer dans plusieurs structures de circulation.

L'offre logistique à l'exportation au Maroc

L'offre logistique à l'exportation au Maroc peut être analysée en terme d'articulation des infrastructures (transports, entrepôts, plates-formes, ports, technologies) et en terme de stratégie des acteurs (organisation de chaînes logistiques).

Les infrastructures logistiques

Le transport routier²

L'offre de transport routier au Maroc reste faiblement structurée. Elle est détenue par un grand nombre de petites entreprises qui travaillent fréquemment avec un ou deux véhicules (atomicité des entreprises), n'investissent pas (l'âge moyen de la flotte des camions est de 13 ans), ne respectent pas les normes standards (réglementation sociale).

Cet état des choses peut être expliqué en grande partie par les caractéristiques propres à l'économie marocaine dans la mesure où il y a une inadéquation entre les charges à transporter et les capacités de transport engagées, par le niveau de la concurrence au sein du secteur et le recours des chargeurs au secteur informel,³ par la faible rémunération de l'activité⁴ du transport en l'absence d'une tarification de référence et par l'état des infrastructures routières.

Le transport routier fragilisé par un faible rapport qualité/prix se trouve donc dans l'incapacité de fournir un service de qualité, et par conséquent, est loin de développer une vision globale de sa prestation (offrir des services logistiques). Les entreprises de ce secteur se contentent alors d'offrir leur service d'attraction au marché interne moins sensible aux exigences de délai et de la qualité.

À l'international, la présence des transporteurs marocains relève de la figuration. Pour le TIR,⁵ activité en pleine croissance au niveau international, la part des

transporteurs marocains est de 5 pour cent dont un pourcentage très faible de transport de porte à porte.

Aux difficultés propres aux transporteurs marocains du TIR, tels que le manque de professionnalisme et de savoir-faire, les charges élevées de gestion des parcs (charges d'amortissement, pièces de rechange importées), l'atomicité des entreprises, l'importance des retours à vide, peuvent s'ajouter d'autres facteurs tels que la concurrence des opérateurs européens plus expérimentés, les difficultés administratives (procédures compliquées pour les visas des conducteurs) et les activités illégales (émigration clandestine et trafic des stupéfiants).

La loi 16/99⁶ du 13 mars 2003 a misé sur une remise à niveau du secteur par un assainissement de sa réglementation à travers l'instauration d'une régulation par le marché⁷ et la définition des conditions d'accès à la profession. Toutefois, l'insuffisance des mesures d'accompagnement de l'application de cette loi (formation professionnelle, contrôle rigoureux et continu du respect de la réglementation, non publication du coût de revient du transport de référence, absence d'incitations à l'investissement...) a eu comme conséquence un impact très limité sur l'organisation du secteur.

Le transport ferroviaire

Le réseau des chemins de fer au Maroc s'étend sur 2400 km, pourtant le transport ferroviaire reste peu ancré dans le transport des marchandises pour l'export. L'handicap majeur pour son développement reste pour le moment la faiblesse des liaisons avec les ports. En effet, en dehors du port de Casablanca pour les marchandises et du port de Jorf-Lasfar pour les phosphates, la plupart des ports marocains ne sont pas liés aux voies ferrées.

L'ONCF (Office National des Chemins de Fer) adopte actuellement une stratégie d'élargissement de ses services de transport des marchandises, notamment en édifiant un tronçon liant la ville de Tanger au prochain port Tanger Med dans l'objectif de drainer près du tiers du trafic de conteneurs de ce port.⁸ L'élargissement des activités de l'ONCF porte également sur la fourniture des prestations logistiques par l'implantation de plates-formes⁹ et l'acquisition de moyens de transport routier pour les liaisons gares/plates-formes.

Le transport maritime

Les échanges extérieurs marocains sont effectués à 95 pour cent par voie maritime. La libéralisation de ce secteur de transport a permis l'entrée en concurrence des compagnies marocaines et étrangères. Toutefois, les pratiques non concurrentielles restent toujours en vigueur. Les compagnies, essentiellement marocaines, exploitent le parcours de la traversée entre le Maroc et l'Espagne en régime de pool¹⁰ ce qui leur laisse la liberté de fixer les prix de leur prestation. Ainsi, le prix de ce parcours semble être le plus cher par rapport à la distance de la traversée.

Ce prix élevé est payé pour une qualité de service qui reste modeste en termes de fréquences et de bateaux utilisés.

Les principales liaisons maritimes entre le Maroc et l'Europe sont Casablanca-Cadix et Tanger-Algéciras, avec une fréquence des traversées entre dix-huit et vingt allers-retours par jour.

L'organisation des points de rupture des charges

Le passage portuaire

L'activité commerciale du Maroc est dominée par huit¹¹ ports qui se répartissent le trafic selon une division de travail très poussée. Toutefois, l'ouverture du Maroc sur l'extérieur se fait principalement par deux ports : le port de Casablanca qui traite la plus grande partie des flux, notamment pour les importations en conteneurs,¹² et le port de Tanger qui domine les activités de l'export notamment pour le transport par camions.

Le port Tanger-Méditerranée prévu pour 2007 changera sûrement la cartographie des flux du commerce national, et en partie celle des flux de la méditerranée.¹³

La proximité physique du Maroc par rapport à son marché de référence ne profite pas aux entreprises marocaines. Le temps de transit des flux de marchandises et d'information par les points frontaliers ne peut être réduit seulement au temps de la traversée du détroit. Les procédures administratives (douanes) et les opérations de traitement physique (manutention, transbordement, entreposage...) et informationnel (documents) sont plus importantes que le temps de la traversée.

Le dédouanement des marchandises requiert l'intervention de plusieurs acteurs (Douane, ODEP,¹⁴ transitaire, banque, assurance). L'échange de documents entre ces différents intervenants rend le temps de dédouanement un peu long, notamment pour les importations. Toutefois, un effort de facilitation des procédures douanières – contrôle sélectif et ciblé, dédouanement prévisionnel, dédouanement à l'extérieur des ports, déclaration unitaire des marchandises ... – a permis notamment d'atténuer certaines difficultés du passage douanier.

L'installation d'un guichet unique responsable de tout le circuit documentaire des marchandises peut aussi être un facteur de facilitation du passage douanier. L'effort de facilitation a été également fait dans le sens de la dématérialisation des procédures douanières par une informatisation de tous les échanges d'informations.

Jusqu'à maintenant le processus d'informatisation n'était que partiel et fragmenté. Les systèmes SADOQ et SIPOR¹⁵ constituaient deux entités distinctes. Au début de l'année 2005, un nouveau Système BADR¹⁶ a commencé à remplacer progressivement le système SADOQ. Ce nouveau système a l'avantage d'assurer une couverture fonctionnelle plus large des formalités douanières et d'utiliser le réseau internet pour les liaisons avec les clients, ce qui élimine le coût supporté par les usagers dans l'ancien système.

Quant à la circulation physique des marchandises au sein des ports, elle reste encore entravée par les comportements des acteurs de la communauté portuaire. On se plaint souvent du monopole de l'ODEP sur les activités de manutention à quai qui rend impossible toute concurrence, alors que la manutention à bord est réalisée par des stevedors privés dont les moyens utilisés n'ont pas évolué pour intégrer les nouvelles techniques de manutention (pannes fréquentes des grues et du matériel roulant). L'entente entre ces deux entités responsables de la manutention est absente ce qui aggrave le temps d'attente des marchandises.

Pour les marchandises en attente dans les ports, s'il n'y a pas de problèmes d'entreposage et de stockage, notamment pour le port de Casablanca dont l'activité principale se fait en conteneurs, la tendance se fait vers la création de magasins sous douanes pour décongestionner l'enceinte portuaire et accroître la fluidité de la circulation des marchandises. Ces magasins permettent ainsi d'effectuer les opérations de dédouanement à l'extérieur du port. Ce sont principalement les transporteurs internationaux qui se sont lancés dans cet investissement.

Enfin, la gestion des passages douanier et portuaire, au Maroc, a deux conséquences :

- un temps de passage relativement long, ce qui entrave la compétitivité des ports marocains. Ce temps peut devenir plus long en période de vacances où souvent la priorité est donnée aux voyageurs au détriment des marchandises.
- un coût élevé du passage portuaire et de la traversée¹⁷ pour une qualité des services très modeste.

Une réforme portuaire est en cours de finalisation. Elle aura comme objectif principal de redéfinir le rôle de l'ODEP. Il sera alors question de distinguer entre la fonction de régulation qui doit échoir à l'autorité publique représentée par l'ODEP, et la fonction commerciale où ce dernier peut intervenir à côté d'autres opérateurs privés.

Les entrepôts et les plates-formes

L'implantation des entrepôts et des plates-formes est de plus en plus réalisée au Maroc. Ce sont les prestataires étrangers qui sont généralement à l'origine de ces installations. En effet, les entrepôts qui représentent des aires de stockage des marchandises sont l'affaire des grandes entreprises marocaines qui les gèrent souvent à leur propre compte.

Pour les plates-formes qui sont des points de transit des marchandises, elles constituent bien des espaces à valeur ajoutée dans le sens où elles peuvent abriter plusieurs opérations de valorisation des flux physiques et informationnels (groupage, éclatement, palettisation, étiquetage...) et des opérations administratives (douane, banques, assurances...).

Au Maroc, les besoins en ces infrastructures sont de plus en plus pressants et plusieurs opérateurs publics¹⁸ et privés¹⁹ se sont lancés dans l'aménagement et la construction de plates-formes. La région la plus attractive est la grande région de Casablanca qui, malgré le coût élevé du foncier, voit beaucoup de plates-formes s'y installer. Cela est le résultat de la concentration de la plus grande partie de l'activité économique du pays en cette région et des infrastructures existantes (port, rail, autoroute). La région de Tanger prépare aussi sa zone franche logistique qui abritera d'importantes plates-formes dédiées en grande partie aux activités commerciales off-shore.

Il est à noter que, dans une grande proportion, ce n'est pas la construction de plates-formes qui s'avère difficile, mais c'est la gestion de ces unités qui peut soulever des problèmes par les besoins en savoir-faire logistique (technique, humain, financier) que cela nécessite. Ainsi plusieurs entreprises ont concédé la gestion de leurs plates-formes à des opérateurs logistiques mieux placés pour la réalisation d'une telle tâche.

La stratégie logistique des acteurs

L'analyse de la stratégie des acteurs peut être faite sur la base de la capacité de ces derniers à développer un management efficace de l'ensemble des infrastructures disponibles. Cela se traduira par une exploitation de ces différentes infrastructures selon une logique de chaîne où tous les maillons sont juxtaposés pour offrir une prestation logistique globale. Cela suppose une prise en charge de la totalité des opérations de circulation et de transit des flux de leur origine jusqu'à leur destination finale.

Le principal maillon de la chaîne des acteurs marocains est le transport. Le recours à ce niveau est fait à deux principaux modes qui sont le transport routier qui reste dominant sur les trajets usine/port au Maroc et port/client à l'Europe, et le transport maritime pour la traversée.

Alors qu'une stratégie de maîtrise de la circulation nécessite un décloisonnement de ces différents modes de transport pour limiter le nombre d'intervenants en traitant avec un seul interlocuteur et en élaborant un seul contrat de transport, le constat est que la chaîne des exportateurs marocains reste fragmentée. La taille des entreprises marocaines de transport et leur manque de professionnalisme constituent des entraves à la possibilité d'offrir une offre de transport couvrant tous les maillons de la chaîne. Une possibilité serait de voir les compagnies maritimes, vu leur taille, intégrer les segments routiers dans leur prestation.

Toutefois, un transporteur organisateur de chaîne ne peut être toujours propriétaire de ces moyens de production. Il suffit qu'il soit capable de concevoir des schémas de circulation et de sous-traiter la réalisation des opérations aux propriétaires de véhicules. C'est particulièrement ce qui fait défaut chez les transporteurs marocains qui se contentent d'offrir leurs services d'attraction aux

prestataires étrangers. Ces derniers travaillant pour des donneurs d'ordre internationaux, ont développé une maîtrise de la chaîne en offrant une prestation globale incluant à côté de la chaîne transport les autres opérations logistiques telles que le groupage, l'entreposage...²⁰

De plus, ce qui rend la tâche encore difficile est la faible présence du transport multimodal. L'adoption d'une telle pratique facilitera le développement de services de transport de bout en bout. Cela nécessitera la mise en place d'unités de charge qui peuvent emprunter différents modes de transport sans rupture de charge, avec tout ce que cela exige comme investissement au niveau de l'adaptation des moyens de transport, de manutention et de transbordement.

La nouvelle loi 16/99 a introduit la notion de commissionnaire de transport qui peut se présenter comme un organisateur de chaîne en se plaçant entre le chargeur et le transporteur. Le commissionnaire est alors responsable de la prestation de transport depuis le fournisseur jusqu'au client, alors que le transporteur se contente uniquement de l'exécution de l'opération du transport.

L'offre logistique au Maroc, si elle présente certains avantages au niveau des infrastructures, reste très modeste au niveau de la stratégie d'exploitation de ces infrastructures.

L'organisation logistique des sous-traitants marocains dans le textile/habillement

Le nouveau contexte concurrentiel du secteur textile/habillement

Le secteur du textile-habillement est un secteur clé de l'économie marocaine. Ses 1700 entreprises emploient 44 pour cent des effectifs industriels et produisent près de 2,5 milliards de dollars²¹ dont les deux tiers sont destinés à l'exportation. Au niveau international, ce secteur est le troisième fournisseur du marché français et occupe la 6^e place sur le marché européen avec une part de marché de 4,2 pour cent.

Le développement du secteur textile/habillement au Maroc a beaucoup profité de la volonté des grandes entreprises étrangères de délocaliser leur production dans la quête de coûts salariaux plus compétitifs. Les industriels marocains ont alors longtemps joué la carte d'une main-d'œuvre bon marché.

Toutefois, l'évolution du contexte concurrentiel international, aussi bien réglementaire (démantèlement des AMF), technologique et organisationnel et l'arrivée des concurrents à coûts salariaux moins élevés, ont mis en difficulté les entreprises marocaines, travaillant en quasi-totalité pour l'extérieur. On reconnaît aujourd'hui que la pérennité du secteur est subordonnée aux efforts de sa restructuration. Les coûts ne peuvent être les seuls déterminants de la stratégie des entreprises marocaines. Les donneurs d'ordre, pour qui ces entreprises travaillent, exigent une plus grande réactivité et plus de créativité. La tendance actuelle est que, pour le Maroc,

la fabrication des grandes séries est de moins en moins importante, on s'achemine, au contraire, vers de petites séries qui se renouvellent en permanence, et au circuit de fabrication très court.

Les types de relations dans le textile-habillement

La présence étrangère au sein du secteur du textile/habillement marocain prend différentes formes : sous-traitance, co-traitance, achat des produits finis.

Sous-traitance : le donneur d'ordre, dans ce cas, est en même temps fournisseur et client. Il sous traite la confection de ses articles à une entité externe. Le donneur d'ordre reste responsable de la gestion des approvisionnements en fournissant les matières premières (tissus, fils, accessoires), de la spécification des méthodes de travail (modèles, coupes, designs) en imposant un cahier des charges ; et du contrôle de la qualité des produits finis. Il y a donc une relation de subordination où le sous-traitant est un simple façonnier qui vend de la main-d'œuvre. La fourniture des matières premières se fait, sur le plan juridique, dans le cadre du régime du perfectionnement passif. Le sous-traitant peut travailler en exclusivité pour un seul donneur d'ordre, c'est le cas notamment quand ce dernier est à l'origine de la création de l'entreprise sous-traitante (cas des filiales des groupes étrangers). Il peut aussi s'insérer dans plusieurs réseaux de sous-traitance.

Les donneurs d'ordre sont les grandes marques, les magasins spécialisés, les distributeurs qui vendent par correspondance ou sur catalogue ou les centrales d'achat.

Co-traitance : dans ce cas, le co-traitant est responsable de ses approvisionnements pour les articles qu'il doit produire selon les spécifications de son donneur d'ordre. La distribution de ces articles se fait alors sous la marque du donneur d'ordre. La co-traitance exige de la part de l'entreprise co-traitante une capacité financière très importante vu les besoins en fonds de roulement que les achats et les stocks de matières premières entraînent.

Achat des produits finis : ce sont essentiellement des grossistes ou de grands distributeurs dont l'acte d'achat est déterminé principalement par le prix. La relation avec l'entreprise marocaine se limite à une simple relation commerciale.

Au Maroc, la sous-traitance porte essentiellement sur les produits de chaîne et trame alors que la co-traitance porte sur les produits de la maille.

Relations donneurs d'ordre et sous-traitants : exigences logistiques

La délocalisation de la production dans le secteur du T-H est dominée par une nette volonté des donneurs d'ordre de garder une certaine maîtrise des conditions de réalisation des opérations; une maîtrise qui se voit au niveau de la réalisation des opérations de fabrication et au niveau des conditions d'acheminement des matières premières et produits finis.

Relations techniques et apprentissage organisationnel

Dans la plupart des cas de sous-traitance, le donneur d'ordre est en même temps fournisseur et client. Ce dernier se trouve ainsi souvent impliqué avec son partenaire dans des échanges technologiques, de formation, informationnels, organisationnels...

Au niveau technique, à côté des exigences spécifiées dans les fiches techniques de fabrication, le donneur d'ordre, dans le but de contrôler à la source la fabrication et de s'assurer de la livraison des produits dans les normes, peut détacher des techniciens pour une période de temps limitée ou d'une façon permanente, auprès de son client. Ces techniciens aident l'entreprise dans l'organisation de la chaîne de production, dans la détection des temps morts inutiles, dans l'aménagement des machines et des outils pour avoir un milieu de travail plus productif et plus rentable, dans l'emplacement des lumières, dans la détermination et l'organisation des procédés de contrôle de qualité.

La présence technique du D O se manifeste également au niveau de la gestion de la capacité de production du sous-traitant. Ainsi, ce dernier dispose d'une charge de travail répartie dans le temps. Il s'agit donc d'informer l'entreprise sur les dates de livraison des matières premières et les délais de récupération des produits finis, ce qui lui permet de gérer la capacité nécessaire selon les délais de livraison.

Cette assistance technique est un indicateur des difficultés que vivent les sous-traitants marocains pour faire face aux exigences des donneurs d'ordre. Une stratégie d'adaptation nécessite alors l'introduction de nouveaux modes de gestion de la production. Il s'agit de simples transformations qui peuvent toucher à la planification et à la mise en oeuvre de la fabrication. Il en découle une actualisation plus fréquente du planning de production, une accélération du flux de produits dans le cycle de production avec une diminution des en-cours, un meilleur suivi de l'état d'avancement des commandes afin d'informer le client s'il le demande, une capacité de livrer rapidement et même en petites séries.

Dans la confection, les nouvelles techniques de gestion de la production, notamment le juste-à-temps, commencent à être introduites dans les entreprises marocaines notamment dans les filiales des groupes étrangers. Les résultats d'une telle organisation semblent être très satisfaisants en termes de productivité, d'amélioration de la qualité et de flexibilité de la production, ce qui permet de fabriquer aussi bien des lots de taille importante que des lots de petite taille. Leur adoption nécessite une bonne maîtrise de la gestion et une bonne connaissance de la profession, conditions qui ne se vérifient pas chez la plupart des entreprises marocaines.

Les derniers chocs subis par l'industrie textile-habillement marocaine ont montré que ce sont les entreprises ayant modernisé leurs outils de travail qui n'ont pas subi une baisse de leurs commandes.

Conditions d'acheminement des flux : organisation logistique

Le transfert des produits textiles au Maroc emprunte deux voies :

- la voie maritime par le port de Casablanca : le transfert se fait essentiellement par conteneurs ;
- la voie terrestre par le port de Tanger : le recours est fait dans ce cas au transport par camion jusqu'au port de Tanger.

Le transport maritime présente l'avantage des prix qui sont inférieurs de 30 pour cent à 40 pour cent par rapport au transport routier et l'avantage de la sécurité. En effet, un conteneur plombé présente plus de sécurité qu'un camion qui fait la route.

Toutefois le transport routier présente l'avantage de la rapidité et de la capacité avec des départs plus fréquents à partir du port de Tanger. Le prix élevé de ce mode de transfert est souvent surmonté par les groupages. Cette voie reste la plus utilisée pour le transfert des produits textiles, et le TIR reste le mode le plus sollicité. D'ailleurs, les fabricants textiles restent les principaux clients du TIR.

La responsabilité des procédures du passage douanier est souvent assumée par un transitaire. Ce dernier est chargé des relations avec l'administration pour toutes les opérations de dédouanement. Ce désengagement de la responsabilité du transit est encore ressenti au niveau juridique. Ainsi, et pour fuir la complexité du domaine maritime et des incoterms, les entreprises marocaines achètent CAF (coût et fret) et vendent FOB (Franco à bord du navire). Ce sont ces incoterms qui génèrent le moins de soucis en refilant la charge du transport, de l'assurance et de l'établissement des documents aux partenaires.²²

L'organisation non maîtrisée du transfert des matières premières et des produits finis se manifeste encore davantage au niveau de la faiblesse des pratiques de groupage des commandes ou des livraisons, ce qui peut largement minimiser le coût d'un tel transfert. En effet, le groupage peut être réalisé au niveau du transport des matières premières achetées auprès des fournisseurs différents, ou de produits finis livrés à des clients différents. Le groupage peut être également réalisé au niveau de l'instauration des plates-formes de groupage ou d'éclatement pour massifier les flux aussi bien en amont qu'en aval.

Il est à noter que les sous-traitants marocains se limitent, en général, aux problèmes de la confection des articles, la responsabilité du transfert et des procédures du passage douanier est souvent assumée par leurs donneurs d'ordre. Ces derniers livrent souvent les tissus jusqu'à l'usine du sous-traitant. Pour éviter des retours à vide, les remorques, en livrant les matières premières, peuvent transporter les articles des commandes arrivées à échéance, ou passer pour transporter d'autres produits dans d'autres entreprises qui travaillent pour le même donneur d'ordre. Ainsi certains donneurs d'ordre ont organisé des systèmes de navettes

hebdomadaires entre le Maroc et l'Europe pour maîtriser les délais d'acheminement des matières premières et des produits finis.

Les donneurs d'ordre restent donc les principaux acteurs dans le management et le contrôle de toutes les activités de la chaîne de transfert. Ils recourent pour cela aux services des prestataires internationaux installés au Maroc.²³

Les supports informationnels

La maîtrise de l'échange de données est une composante principale du processus de maîtrise de la chaîne logistique. Cet échange peut être réalisé entre le sous-traitant et son donneur d'ordre, et le sous-traitant et l'administration pour accélérer la circulation des flux d'informations avec une marge d'erreur très faible grâce à l'automatisation de la saisie et de l'échange des données. Cette dernière est de plus en plus facilitée par les progrès continus réalisés dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Au niveau logistique, il s'est développé des systèmes d'information et de communication logistique d'entreprises (SICLE) qui permettent de suivre en temps réel les flux d'informations associés aux flux physiques et de fournir une représentation fiable du processus de circulation.²⁴

Pour les sous-traitants marocains, cet échange avec leurs donneurs d'ordres porte essentiellement sur les données bureautiques. Ainsi, les documents comptables (factures...) et administratifs (Certificats...) sont envoyés par fax ou par messagerie électronique.

Sur le plan technique, l'échange de données porte sur la transmission des méthodes de travail (traçage des coupes, nombre de plis...) par la voie de systèmes informatiques installés chez le donneur d'ordre et son sous-traitant.²⁵

L'informatisation de l'échange des données permet également au donneur d'ordre de connaître en temps réel l'état d'avancement de sa commande en permettant la gestion quantitative (état) et qualitative (emplacement) des stocks de matière première, la traçabilité en temps réel des flux de marchandises, le partage des informations opérationnelles entre les différents acteurs de l'entreprise (Sampieri-Teissier 2002).

Avec l'administration, l'échange de données informatisé (EDI) porte essentiellement sur les documents douaniers. L'accès limité au système informatique de la Douane SADOc de la part des entreprises marocaines n'a pas favorisé le développement de cet échange. Le remplacement progressif de ce système par un autre système BADR qui utilise le réseau internet peut pousser ces entreprises à emprunter la voie électronique.

Le redéploiement stratégique de l'industrie textile-habillement marocain

Les industriels marocains du secteur textile-habillement reconnaissent aujourd'hui les limites de leurs stratégies et voient en la différenciation de leur offre, qui doit être une offre globale de produits finis à plus forte valeur ajoutée, en la flexibilité et la réactivité (délais), en la création des alliances et regroupements (réseaux), en la diversification des marchés, les nouveaux éléments stratégiques de leur industrie.

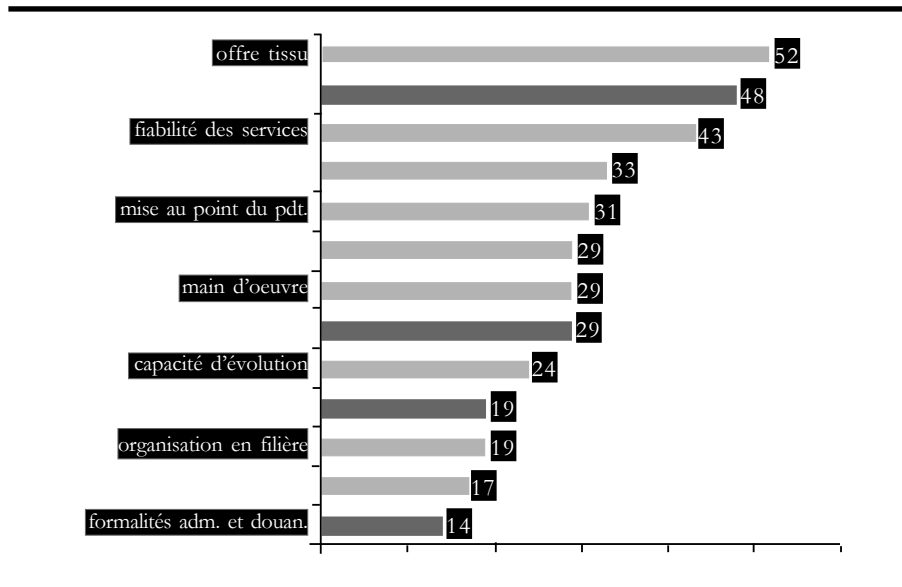
Le passage de la sous-traitance à la co-traitance

Le cadre de sous-traitance dans lequel les entreprises marocaines du textile-habillement travaillent limite leurs marges de manœuvre. D'une part, elles se contentent généralement de vendre des prestations basiques n'exigeant ni savoir faire élevé, ni technologie sophistiquée, délaissant tous les aspects technologiques, techniques et organisationnels à leurs donneurs d'ordres. D'autre part, leur capacité d'investissement se trouve très réduite suite aux faibles marges que leur permettent les opérations de sous-traitance.

Dans ce schéma, le passage d'une situation de sous-traitance limitée à une simple exécution des ordres, à une stratégie de co-traitance, exige une plus grande participation aussi bien dans la conception des produits et des processus de leur fabrication que dans les schémas de leur acheminement.

Toutefois, la co-traitance ne s'avère pas facile d'application pour les entreprises marocaines. D'une part, cela nécessite que le co-traitant se charge de la gestion de ses approvisionnements, il doit trouver facilement les matières premières et les accessoires sur le marché local. Cela est pratiquement difficile dans le cas marocain. En effet, les exportations du secteur textile-habillement au Maroc sont réalisées, dans près de 90 pour cent, par des tissus étrangers. Ce secteur importe deux fois plus de tissus européens qu'en importent les pays de l'Asie. La faible intégration de la filière textile marocaine constitue l'handicap majeur pour le changement de cette situation. De plus, les grands investissements qui se réalisent actuellement dans le textile poussent le Maroc vers une spécialisation étroite (denim).

D'autre part, la situation de co-traitance exige une grande capacité financière en fonds de roulement dans la mesure où c'est le co-traitant qui finance ses approvisionnements et ses stocks.

Graphique 1 : Les faiblesses des fournisseurs marocains

Source : « Un transport performant pour une industrie textile- habillement réactive et compétitive ». Amith, Casablanca 17 février 2004.

Le graphique ci-dessus montre surtout d'importantes faiblesses dans les procédures douanières, le management, l'organisation de la filière et le transport, autant de domaines qui nécessitent des mesures visant à améliorer leur efficacité.

La montée en gamme du secteur

Le développement qui s'effectue actuellement permet un certain écrémage du secteur et la fermeture des entreprises les moins performantes. Ce sont essentiellement les entreprises qui n'ont pas pu s'adapter aux nouvelles données de leur environnement concurrentiel qui sont les victimes. Ainsi, une certaine spécialisation se dessine au niveau des fournisseurs de l'Europe. On sollicite le Maroc de plus en plus pour les produits aux cycles courts et à plus forte valeur ajoutée, et on sollicite l'Asie pour les produits de milieu de gamme relativement standard pour lesquels le prix est le premier facteur de positionnement du produit...

Les entreprises marocaines se voient donc condamnées à satisfaire aux conditions de qualité et de délai pour pouvoir se positionner sur le segment des produits aux cycles très courts.

La prise en charge des opérations de transfert

La prise en charge des donneurs d'ordre des opérations de livraison des matières premières et de récupération des produits finis les éloigne de leurs métiers. Une stratégie d'intégration efficace nécessite de débarrasser ces derniers de ces

opérations. Ainsi le transport des produits doit être pris en charge par les fournisseurs marocains. Ces derniers doivent encore élargir leurs prestations de services pour offrir également des opérations d'entreposage des matières premières et pour constituer des plates-formes dans l'objectif d'effectuer le groupage.

Conclusion

Aux difficultés structurelles de l'industrie textile-habillement marocaine viennent s'ajouter des contraintes relatives à la fiabilité des délais et à la qualité des services. L'organisation logistique des entreprises marocaines génère, à côté de longs délais, des coûts qui pénalisent leur compétitivité. Se positionner sur le segment des produits aux circuits courts exige, au contraire, une capacité de livrer rapidement et dans les meilleures conditions en maîtrisant tous les aspects de transfert des matières premières et des produits finis.

La dimension logistique se trouve alors au cœur de toute stratégie d'intégration des entreprises marocaines à la logique de sous-traitance des entreprises étrangères. Certes, la conscience de l'importance d'une organisation logistique efficiente est actuellement plus grande. Et si on peut dire que 41 pour cent des entreprises marocaines disposent d'une fonction logistique (Sampieri–Teissier 2002), le champ d'action d'une telle fonction reste souvent très ouvert. Dans les cas des entreprises où la fonction logistique se penche réellement sur les problèmes de circulation, cela se fait sous la pression des entreprises étrangères avec lesquelles ces entreprises travaillent. Les donneurs d'ordre étrangers se trouvent alors être les initiateurs réels des pratiques logistiques au sein des entreprises marocaines du secteur textile-habillement. Le cas des filiales marocaines des entreprises étrangères est plus que révélateur. Cette filialisation se traduit par une organisation très développée des opérations logistiques.

Le développement de la logistique, au Maroc, doit être l'objet d'une action commune entre le secteur public et privé. Le secteur public doit préparer le champ en réalisant les grandes infrastructures et en investissant dans la formation et la diffusion du savoir-faire logistique. Le secteur privé doit intégrer de nouvelles méthodes de travail notamment le management logistique.

Notes

1. Pour Olivier Williamson, les coûts d'une externalisation (marché) sont essentiellement des coûts de transaction.
2. Le parc du transport intérieur de marchandises est constitué de 84000 véhicules dont 70000 camions légers, 6000 véhicules de transport pour compte d'autrui et 8000 pour compte propre.
3. Le transport informel représente 70 pour cent à 75 pour cent du marché du transport routier de marchandises au Maroc.
4. Un transporteur informel prend 5 Dhs/km, soit 0,45 USD contre 1-1,1 USD en Europe et 0,75 USD aux États-Unis.

5. La participation marocaine à l'activité du TIR est passée de 12 voyages en 1986 à 7525 voyages en 2002.
6. Les apports de la loi 16/99 :
 - la suppression du monopole d'affrètement de l'ONT et la redéfinition de sa mission en tant qu'entreprise commerciale ;
 - la professionnalisation des transports par la définition des conditions professionnelles et financières d'accès au secteur ;
 - l'intégration dans le secteur organisé des véhicules de 8 tonnes et 3,5 tonnes par une inscription au registre de transport ;
 - l'organisation de l'accès aux nouveaux métiers de transport (commissionnaires et loueurs automobiles).
7. La régulation publique se manifestait par le monopole d'affrètement de l'ONT (Office National des Transports).
8. Les prévisions sont de 150000 conteneurs EVP en 2010 ce qui équivaut à 15 fois le trafic actuel.
9. Trois plates-formes sont en programme, en 2005 à Casablanca et Fès et en 2006 à Marrakech.
10. Il y a deux pools : groupe COMARIT et IMTC avec cinq navires, et groupe COMANAV et Transméditerranéenne (compagnie espagnole) avec quatre navires.
11. Casablanca-Tanger-Agadir-Mohammedia (produits pétroliers)-Nador-Safi-Laayoune-Jorf – lasfar (phosphates).
12. En 2002, le port de Casablanca a traité, en général, près de 400000 conteneurs EVP (Équivalent Vingt Pieds) sur un total de 450000 conteneurs EVP, soit 85 pour cent ; le port d'Agadir a traité, en général, près de 40000 conteneurs EVP et Tanger près de 20000.
13. L'activité prévue pour ce port est 3 millions de conteneurs EVP principalement due à l'activité de transbordement en constituant un hub pour le trafic Est-Ouest, seul 10 pour cent de ce trafic est pour le marché interne.
14. Office de Développement des Ports.
15. SADO : Système de l'administration des douanes et de l'office des changes
SIPOR : Système d'information portuaire.
16. BADR : Base automatisée des douanes en réseau.
17. Le coût moyen du passage portuaire au Maroc est de 200 à 400 Euros pour une remorque et de 200 Euros pour un conteneur EVP, contre 120 Euros en Espagne, 183 Euros à Marseille, 155 Euros à Gênes et 148 Euros à Rotterdam. Le coût de la traversée – aller du détroit est de 600 Euros pour Tanger – Algéciras, 800 Euros pour Casablanca- Cadix et 1500 Euros pour Casablanca-Marseille.
18. Les offices : ONCF, ONT, ODEP, ONDA ; les ports : port de Tanger-Med
19. Atlantic Logistic, Sofilog (marocaine), Géodis, M&M, Maersk Logistics, Logismar. Actuellement, la surface totale construite ne dépasse pas les 30000 m², mais les projets en cours de réalisation dépassent les 100000 m² chacun.
20. Ce sont ces prestataires étrangers qui ont installé les magasins sous douane, ils disposent de plates-formes en Europe.
21. C'est l'équivalent de la moitié des exportations industrielles marocaines (4,8 milliards de dollars).

22. Alors qu'une démarche de maîtrise des flux doit favoriser le recours à des incoterms permettant la livraison au moins jusqu'au port du pays de destination.
23. À Casablanca et à Tanger, dix filiales de grands groupes de TIR (Gefco Morocco, Tibbett & Britten...) travaillent avec les fabricants textiles en offrant une livraison porte à porte.
24. Une filiale française est équipée d'un programme informatique qui lui permet de recevoir les schémas de coupe activés en France chez le donneur d'ordre.
25. La grande distribution réalise 80 pour cent de ses commandes en Asie.

Références

- Amith, 2002, « Le secteur textile-habillement : Défis et opportunités, mars, Casablanca ».
- Berrada, A., 2004, « Un transport performant pour une industrie textile-habillement réactive et compétitive », *Amith*, Casablanca, 17 février.
- Bilkint University, 2004, « Turquie et l'Université libre de Bruxelles : « L'avenir des industries Textiles-habillement des pays de la méditerranée face à la fin de l'accord Multi-fibres, l'entrée de la Chine à l'OMC, la libéralisation du commerce multilatéral et l'élargissement de l'Union Européenne », Partenariat euro-méditerranéen, rapport du FERMISE.
- Carillon, J. P., Colin, P., 1990, *Le juste à temps pour l'Europe, flexibilité et différenciation*, Paris : Les Éditions d'organisation.
- Colin, J., 1993, *Stratégies logistiques : Enjeux logistiques*, CRET-LOG, Université Aix Marseille.
- De Martino, M., Morvillo, A., 2005, « Multimodal chains and transport interoperability: the case of the textile and clothing transport chain between Morocco and Spain », *Revue marocaine d'audit et de développement*, n° 20, juin.
- Elkhayat, M., 2002, « Enjeux logistiques et compétitivité du port de Casablanca », *Revue Méditerranée*, France, tome 98.
- Elkhayat, M., 2003, *L'incidence des formalités douanières et des contrôles aux frontières sur la fluidité du transport : le cas du Maroc*, REG-MED, Premier atelier, juillet, Paris.
- Elkhayat, M., 2004, « Le transport terrestre de marchandises au Maroc : état des lieux et enjeux ». REG-MED, troisième atelier : *Les conditions pour assurer un transport multimodal efficace en méditerranée*, mars, Casablanca.
- Fabbe-Costes N., Collin, J., 1994, « Formulating Logistic Strategy », in *Logistic and distribution Planning: Strategies for Management*, London: Kogan Page.
- planning : stratégies for management*, ouvrage collectif, London.
- Fiore, C., 1994, « L'impact de la logistique sur l'industrie: la production flexible », *Revue d'économie industrielle*, n°29.
- Guilloux, V., 1995, *L'EDI au service de la filière textile-habillement : vers une logistique et un marketing plus performants*, Premières rencontres internationales de la recherche en logistique, Marseille.
- Hollard, M., Ruffieux, B., 1996, « Cohérence et pertinence des frontières d'entreprises », in *Cohérence et pertinence et évaluation*, ouvrage collectif, Paris : Economica.
- Laverty, J., Demeester, R., 2000, *Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle*, Paris : Dunod.
- Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, 2002, *Le textile-habillement dans les pays méditerranéens et d'Europe centrale : l'enjeu de la compétitivité, Les enjeux économiques internationaux*, DREE, Décembre.
- Pache, G., Sauvage, T., 1999, *La logistique : enjeux stratégiques*, Paris : Vuibert.

- Paraponaris, C., 1990, *Efficiences logistique et organisation du travail: le rôle de la maîtrise des flux dans la mutation des systèmes de production*, Thèse de Doctorat nouveau régime ès Sciences Économiques, Université d'Aix-Marseille.
- Paraponaris, C., 1991, « Quelles pratiques organisationnelles pour la gestion de production en flux tendus », revue *Économies et Sociétés*, série Sciences de gestion, n° 17.
- Petitgenet, M., Mier, H., 2004, *Identification des problèmes associés au transport multimodal : exemple d'une chaîne dans le secteur textile*, Casablanca : REG-MED.
- Sampieri-Teissier, N., 2002, *Exigences logistiques du donneur d'ordre : des bénéfices incidents pour le sous-traitant ? Le cas d'une PMI textile-habillement marocaine*, Les 4e journées internationales de la recherche en logistique, Portugal.
- Sauvage, T., 2002, *Apport de l'analyse multicritères pour l'aide à la décision dans le domaine d'externalisation logistique*, 4^e Rencontres internationales de la recherche en logistique, Portugal.
- Sohier, J., 1999, *La logistique*, Paris : Vuibert.