

**LE RECENSEMENT ET L'ETUDE DES PRINCIPAUX DEFIS
INCONTOURNABLES ET LEURS EFFETS SUR LA LOGISTIQUE AU
MAROC**

Lahcen OUBAOUZINE

**Université Hassan II - Aïn Chock - LAREMO
EST - Casablanca, Maroc**

E-mail : oubaouzine@hotmail.com

Résumé

Compte tenu de l'environnement externe marqué par la globalisation et la mondialisation, ceci impose à la logistique de relever beaucoup de défis afin qu'elle reste une fonction fidèle à ces principes de réduction des coûts, d'augmentation de la qualité du produit et même du service à fournir aux clients dans un délai le plus court possible.

Ajoutant à cela que, par sa nature même de fonction transversale dans l'entreprise, la logistique est confrontée aussi à plusieurs défis d'ordre internes mais aussi d'ordre externes, puisque cette dernière se trouve, aujourd'hui, beaucoup intégrée et gérée dans le cadre d'une chaîne logistique plus élargie.

Parmi ces défis, je peux citer à titre d'exemples : Les défis des NTIC, les défis de la traçabilité de la logistique et des produits, Les défis de la logistique verte, les défis de l'utilisation de la logistique de retour ou de recyclage, les défis relatifs à l'élargissement et à l'ouverture de la logistique sur d'autres types de flux en plus des flux anciens (physiques, d'informations et monétaires), etc.

Finalement, la logistique ne peut pas jouer réellement son rôle de fonction de gestion de l'amont à l'aval et de l'aval à l'amont dans le cadre d'une chaîne logistique globale, sans qu'elle puisse répondre et tenir en considération de cet environnement interne et externe, toujours en mouvement, dans lequel elle agit.

Donc, le but de cette modeste recherche c'est d'essayer de soulever certains facteurs qui sont derrière l'apparition de ces défis logistique, d'exposer certains de ces défis logistiques d'une manière générale, de s'arrêter sur certains de ces défis logistiques qui intéressent notre pays le Maroc et finalement de faire une petite projection sur les défis logistiques du futur.

Mots clés : La logistique, la chaîne logistique, les défis de la logistique.

Introduction

« Dans le nouveau monde, ce n'est pas le gros poisson qui mange le plus petit ; c'est le plus rapide qui mange le plus lent » ou bien « dans le monde d'aujourd'hui, ce n'est pas le gros qui mange le petit, mais le rapide qui dévore le lent » ou bien « Ce ne sont pas les plus gros qui mangent les plus petits, mais les plus rapides qui mangent les plus lents ».

Ces maximes ou citations expliquent parfaitement le regain d'intérêt pour la logistique dans les entreprises de toutes tailles (très petites, petites, moyennes et grandes) qui ne souhaitent pas être « dévorées » et même « mangées » et donc dominées et dépassées par d'autres entreprises, qui ont peut-être la même taille que les premières, mais elles sont plus rapides que les premières sur plusieurs niveaux (humains, technologiques, compétences, gestion, etc.). Bref, ces entreprises réagissent rapidement à un ensemble d'enjeux dans lesquels elles exercent leurs activités.

D'où la nécessité de dire que puisque la logistique est elle-même un concept évolutif et toujours en mouvement, car on est passé de la logistique ancienne de l'antiquité et des grecques vers la logistique militaire vers la logistique d'entreprise vers la Supply Chain aujourd'hui, on trouve aussi que les défis et les enjeux de cette logistique évoluent aussi dans l'espace et dans le temps, selon une batterie de facteurs (internes, externes, généraux, particuliers, amont, aval, etc.).

A partir de là, je vais partir du cadre général dans lequel je parler dans un premier point des facteurs qui constituent le soubassement des défis logistiques, dans un second point j'aborderais les principaux défis logistiques, pour arriver au cadre particulier dans lequel je discuterais des défis logistiques marocains et finir par une projection aussi simple que soit-elle concernant certains défis logistiques du futur. Sachant bien que c'est difficile de faire cette prévision de ce qui va se passer d'ici 20 ans, 30 ans et même plus dans ce domaine mais je pense qu'on commence déjà à annoncer la couleur surtout avec le développement du digital et des N.T.I.C.

1) Les causes incontournables pour l'apparition des défis logistiques

Actuellement, nous constatons que toutes les activités de la logistiques se trouvent influencées par beaucoup de causes parfois d'ordre interne et parfois d'ordre externe, j'en cite les dix suivantes :

- ***L'accroissement de la concurrence nationale et mondiale*** : qui fait naitre de nouveaux paris logistiques à surmonter.
- ***L'élargissement du marché*** : sous l'effet de la globalisation et de la diversification de nouveaux défis logistiques apparaissent.
- ***L'augmentation des échanges commerciaux entre les entreprises et entre les pays, sous l'effet de la globalisation et de la diversification, impacte la logistique et l'évolution de ses enjeux*** :

Car aujourd'hui, la plupart des produits que nous consommons peuvent provenir des quatre coins du monde, d'où la nécessité à ce qu'il y aura d'autres types de contraintes.

- ***L'essor de la digitalisation des services logistiques, de l'E-comme et de l'E-logistique :*** qui accentuent l'intensification des flux et qui font apparaître certainement de nouveaux défis logistiques.
- ***Les facteurs sociaux :*** en effet ces facteurs sociaux sont souvent liés à la culture interne et même externe de l'entreprise à l'intérieur de chaque pays, aux habitudes de consommation et d'achat, etc., tout ceci fait apparaître de nouveaux défis logistiques à surmonter.
- ***Les facteurs économiques et financiers :*** en termes d'investissements dans l'équipement et le matériel à utiliser, de réduction des coûts à tous les niveaux de la chaîne logistique, ceux-ci peuvent être aussi des facteurs influençant la logistique et donc ces défis.
- ***La réglementation nationale et internationale :*** qu'il faut appliquer et respecter. Je cite par exemple la réglementation de l'Import-Export, les accords tarifaires, la douane, la législation spécifique pour commercialiser certains produits ou services sont autant d'éléments qui impactent la logistique et augmentent ses défis.
- ***L'essor de la technologies et des techniques :*** en effet, toutes les innovations en High Tech ayant touchées plusieurs secteurs économiques y compris celui de la logistique, fait évoluer les métiers de cette dernière et fait donc émerger de nouveaux besoins en équipements et matériels et tout ceci impose de nouveaux défis logistiques à dépasser.
- ***L'apparition de nouveaux opérateurs logistiques :*** comme les prestataires logistiques, les intermédiaires, les sous-traitants, les sociétés de conseil, etc. qui créent de nouveaux métiers logistiques et donc de nouveaux défis à maîtriser.
- ***Les contraintes environnementales :*** car à ce propos et compte tenu des effets du transport routier, surtout, dans la pollution de l'environnement (les émissions de gaz à effet de serre en est un exemple), la généralisation, au Maroc par exemple, du concept du Zéro-Mika, du Zéro-Pollution, etc. amènent les professionnels de ce secteur à revoir l'organisation de leurs activités et se trouvent à chaque fois dans l'obligation de moderniser leurs équipements et leur parc. Bref, puisque la logistique et ses métiers essayent de devenir « Vertes » ceci impose de nouveaux défis environnementaux à relever.

A partir de ces facteurs et causes en permanente évolution, on assiste certainement à l'apparition de plusieurs défis qui touchent, certes, tous les secteurs mais particulièrement celui de la logistique actuelle et même future.

2) Les défis actuels de la logistique

2.1) Défi du faible coût

Les coûts supportés par une entreprise dans le cadre de ces opérations logistiques et tout le long de sa chaîne logistique, peuvent prendre plusieurs formes : Coûts de transport, coûts de stockage, coûts de manutention, coûts d'emballage, coûts d'approvisionnement, coûts de production, coûts de distribution, etc.

Lorsqu'on prend juste l'aval de l'entreprise, on peut dire que c'est la logistique de distribution qui définit les circuits et les canaux de distribution les moins coûteux et les plus adaptés afin de faire parvenir les produits à leurs destinataires qui sont les clients et les consommateurs.

A partir de là, l'entreprise se trouve dans l'obligation de surmonter ce défi de coût en essayant de réduire et non pas peut-être d'éliminer à zéro les coûts supportés tout au long de sa chaîne logistique. Cette réduction de coût s'avère possible par le biais de la réduction des gaspillages de toute nature et à tous les niveaux : gaspillage de temps, de matières, d'énergie, etc. Bref, par l'application de plusieurs techniques, théories ou principes parfois même anciens mais toujours d'actualité, comme les principes des Zéros olympiques, du J.A.T. (Juste à Temps), des N.T.I.C. (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) et autres.

2.2) Défi du délai réduit

En effet, le facteur temps a constitué et constituera plus, le facteur le plus important et même la caractéristique centrale de toute la logistique et même de ces métiers compte tenu de l'expression « il faut tout faire et rapidement ».

Le facteur temps de réponse constitue certainement un facteur d'une extrême importance et doit être pris en considération par chaque entreprise dans sa gestion quotidienne, soit en amont, soit en aval et même en interne quel que soit sa taille, son secteur d'activité et même son milieu d'action (régional, national et international).

Autrement dit, chaque entreprise est amenée à réduire le délai de réponse et d'acheminement de ses produits ou services, aussi bien au niveau des délais de livraison aux clients, qu'au niveau de l'approvisionnement en matières premières, qu'au niveau même de la conception de nouveaux produits.

Le temps de réponse peut s'expliquer aussi par la notion de réactivité et de flexibilité qu'aura l'entreprise pour réagir vite et s'adapter à chaque situation même aléatoire.

2.3) Défi de la bonne qualité du produit et du service à offrir et même à recevoir

Peut-être aujourd'hui « La qualité n'est plus un objectif dans la mesure où elle se présente comme un prérequis pour pouvoir être compétitif » ⁽¹⁾

Toutefois, lorsque nous raisonnons bien en tant que consommateurs et indépendamment des prix de vente, c'est la qualité qui pousse un client ou un consommateur à acheter un produit plutôt qu'un autre, et toujours nous pouvons dire que pour une entreprise, la mauvaise qualité conduit à l'échec commercial.

Comme la réduction des coûts, la qualité est un défi mais qui peut être aussi améliorée en utilisant plusieurs concepts ou méthodes, citons entre autres : la traçabilité, les Zéros olympiques, la méthode japonaise des 5S (Seiri, Sieton, Sieso, Seiketsu, Shitsuke), la méthode QQOQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi), la méthode d'Ishikawa des 5M (Matière, Milieu, Méthodes, Matériel, Main d'œuvre), etc.

2.4) Défi du bon service à recevoir et à offrir

De plus en plus le client ne fait plus l'acquisition d'un produit isolé, mais recherche aussi et surtout le service qui va accompagner ce produit acheté.

(1) <http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/partie1/partie1.html>

Avec le terme « meilleur service », nous faisons référence au S.A.V. (service après-vente) et à la manière avec laquelle se vend un produit ou un service donné.

En fait, parler d'un meilleur service revient dire que chaque entreprise se trouve, aujourd'hui, dans l'obligation de répondre deux défis majeurs sous des questions suivantes :

- Quels niveaux de service les clients attendent-ils ?
- Quels niveaux de service les concurrents fournissent-ils ?

A ce propos l'utilisation par l'entreprise des outils informatiques modernes et des N.T.I.C. comme support à la logistique, même si ces outils coûtent cher mais (et donc ce sont des défis), ils peuvent offrir à l'entreprise des opportunités, comme : l'amélioration du niveau de service par une capacité à maîtriser, à tout moment, les activités de cette dernière ; ainsi que le renforcement de la différenciation de son offre par rapport à celui de ses concurrents pour un meilleur service offert aux clients.

2.5) Défi de la fiabilité du produit et du service

Le délai et la fiabilité vont tous les deux en parallèle. En effet, si le délai est primordial dans tous les métiers et les services de la logistique, la fiabilité est aussi importante.

C'est pour cela que même certains clients ou consommateurs préfèrent une fiabilité sur le respect des délais moyens de livraison plutôt que des délais plus courts, mais variables.

Par exemple, on trouve qu'un : « Fabricant de voitures organisera sa production non plus en fonction de quantités décidées à l'avance, mais en fonction de commandes spécifiques pour un marché identifié, un délai imparti et une fiabilité assurée » ⁽²⁾.

2.6) Défi de la disponibilité du produit et du service

« La disponibilité représente la capacité à livrer des produits selon des besoins dans les délais et les conditions prévus sous peine de provoquer des ruptures de stocks pour le client » ⁽³⁾.

La disponibilité se trouve aussi au centre des préoccupations de la fonction logistique et de ses métiers, étant donné qu'un client ou un consommateur peut être amené parfois à annuler des commandes passées avec un fournisseur et même à rompre ses relations avec un fournisseur si le produit commandé est indisponible dans le temps convenu entre les deux parties.

Et comme on le sait tous, les ruptures répétitives de stock et même les excès peuvent causer d'innombrables problèmes dans la gestion des entreprises. C'est pour cela que ces ruptures constituent aussi des paris logistiques qu'il faut à chaque fois régler.

2.7) Défi de la traçabilité des produits et des services

D'une manière générale, la traçabilité consiste à suivre une matière, un produit et même un service depuis sa naissance jusqu'à sa fin de vie afin de connaître sa source et sa destination finale.

Dans la mesure où nous parlons de la logistique et donc d'une chaîne logistique où toutes les tâches et les acteurs de ces tâches sont en parfaite relation, l'utilisation de la traçabilité joue un

(2) Tiré d'un document intitulé : Référentiel des métiers cadre de la logistique et du transport, p.12

(3) Tiré du même document intitulé : Référentiel des métiers cadre de la logistique et du transport, p.12

rôle très important afin de connaître l'origine d'une matière ou d'un produit, car si un problème quelconque arrive à l'aval, on pourra remonter toute la chaîne afin de connaître la source de ce problème.

D'où la nécessité de dire que la traçabilité est un défi de grande ampleur, car il implique la nécessité de connaître les composantes de chaque produit, la maîtrise des techniques de la traçabilité à utiliser, mais c'est aussi un défi qui a une liaison directe avec la santé et la sécurité du client et du consommateur.

2.8) Défi des risques

Avec l'essor des nouvelles technologies d'information et de la communication et de l'informatique, on peut constater l'apparition de plusieurs types de risques, tels que le risque de retard, risque de l'erreur, risque de panne, risque de faillite, risque de rupture des stocks, risque de la concurrence, risque de taux de change, risque de la législation, risque du climat social (revendications et syndicalisme), risque de lancer de nouveaux produits, risque des ressources humaines, etc. Bref, nous pouvons résumer ces risques selon deux catégories : risques internes et risques externes à l'entreprise.

D'où la nécessité à ce que chaque entreprise soit flexible, réactive et agile à chaque type de changement et de risque, car tout cela impactera certainement sa gestion et l'amènera à envisager la création de nouveaux métiers surtout dans le domaine de la logistique.

2.9) Défi de progrès continu

Normalement chaque entreprise ne travaille pas pour elle-même, mais elle est censée agir dans un environnement amont et aval, interne et externe. D'où la nécessité à ce que l'entreprise mette en place tous les moyens humains et matériels lui permettant d'augmenter sa performance, son développement et sa gestion, sachant bien sûr que ces moyens sont eux aussi en progrès permanent.

A ce propos, je pense que pour arriver à augmenter cette performance et pouvoir relever ce défi de progrès indispensable, l'entreprise doit s'intégrer dans une vision globale de toute sa logistique, c'est pour cela que je trouve que l'idée du passage du concept de logistique (utilisé anciennement) vers le terme de Supply Chain (utilisé actuellement) constitue une bonne idée et un bon exemple pour atteindre cette bonne performance et ce progrès souhaité. Mais quand même c'est un défi à surmonter.

2.10) Défi de la digitalisation des activités

La digitalisation est considérée aujourd'hui comme un facteur et un défi incontournable pour chaque entreprise.

C'est un concept qui s'applique dans tous les secteurs, mais qui assure une optimisation de temps et même d'argent en informatisant toutes les tâches qui étaient autrefois manuelles.

Ce phénomène qui se trouve certainement accentué par l'Internet (les sites), les NTIC, le E-Commerce, l'informatique, la numérisation des activités, les applications mobiles, etc. a été

considéré comme « la quatrième révolution industrielle » ⁽⁴⁾, comme la « révolution managériale » ⁽⁵⁾ et d'autres qualificatifs.

C'est ainsi que dans la mesure où nous parlons de l'ère du digital, dans l'entreprise nous parlons aussi de la stratégie du Digital, comme nous parlons de la stratégie Marketing, Sociale, Financière, etc.

Bref, la digitalisation apporte certes, beaucoup d'avantages à l'entreprise qui l'applique comme la réduction des délais et des distances par le partage instantané d'informations et par l'informatisation des tâches à réaliser, la réduction des erreurs et des risques que j'ai déjà développé dans les points précédents, etc. Toutefois, cette digitalisation constitue quand même un défi majeur à relever sur le plan financier, humain technique et technologique.

2.11) Défi de la logistique verte et de l'éco-logistique

De plus en plus, on commence à utiliser des termes comme : la logistique verte, la logistique durable, l'écolo-logistique, le développement durable, etc. pour désigner toutes les activités réalisées par la logistique mais qui doivent respecter l'environnement et l'écosystème, jusqu'à tel point qu'on dit que la logistique doit se mettre au vert.

Rodrigue et al. (2001) présentent la logistique verte (Green logistics) ⁽⁶⁾ comme étant un système de distribution et de transport efficient ami de l'environnement. Wu et Dunn (1995) mentionnent que la logistique verte c'est plus que la logistique inverse car elle cherche à économiser les ressources, à éliminer des déchets et à améliorer la productivité. Hart (1997) va plus loin en ajoutant qu'elle doit avoir la plus petite empreinte sur l'environnement.

En parallèle et depuis plusieurs années, on commence à utiliser des concepts de logistique de retours, de logistique à rebours, de logistique inverse ou inversée, de la reverse logistics. Ce type de logistique a été défini par Kokkinaki et al. (1999) comme regroupant « toutes les opérations relatives à la réutilisation de produits et de matériaux » avec des activités qui « incluent la collecte, le démontage et le traitement de produits, de composants de produits et/ou de matériaux déjà utilisés, en vue d'une nouvelle utilisation ou d'un recyclage respectueux de l'environnement ».

De plus, la logistique durable (ou Green Logistics) consiste à « organiser la chaîne logistique en vertu des préoccupations environnementales, prenant en compte aussi bien les processus des producteurs que l'acheminement vers le consommateur final » ⁽⁷⁾

D'où la nécessité de signaler que ce sont les enjeux environnementaux, les enjeux de santé et de sécurité surtout alimentaires ainsi que les habitudes de consommation, qui imposent à la logistique ainsi qu'à ses métiers d'être toujours à l'écoute de ce qui se passe juste à côté et compte tenu aussi des rapports de forces exercés par les acteurs de la société civile et même les consommateurs.

(4) <https://www.monde-economique.ch/fr/posts/view/digitalisation-d-entreprise-concretement-que-faut-il-transformer>

(5) <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/tribunes/167133W/la-digitalisation-c-est-quoi-concretement-.html>

(6) Jacques MOYSON, La logistique verte, Décembre 2012, p.13

(7) D'après un document PDF intitulé : La logistique se met au vert, Juillet/Aout 2013

3) Les défis de la logistique au Maroc

C'est vrai qu'il faut avouer que dans le domaine de la logistique, le Maroc a lancé beaucoup de projets et a ouvert une multitude de chantiers dans plusieurs villes et plusieurs zones, comme le port Tanger-Med, la zone logistique Zénata de Casablanca, la construction des autoroutes, des aéroports, des ports, des plates formes, etc.

Toutefois, je pense que lorsqu'on parle de logistique ce qui reste à faire c'est de concrétiser tous ces projets sur le terrain tout en respectant les contraintes citées avant et surtout celles relatives au délai, à la fiabilité et à la qualité escomptée.

Parmi ces principaux défis à concrétiser, je cite quelques exemples sachant que la liste ne sera pas exhaustive :

3.1) Défis de la mise en application de la Stratégie Nationale de la Compétitivité Logistique

En effet, L'Etat et le secteur privé représenté par la CGEM ont défini une stratégie pour le développement de la compétitivité logistique du Maroc ⁽⁸⁾. Cette stratégie a été matérialisée par la signature d'un Contrat Programme sur la période 2010-2015, sous la Présidence Effective de SA MAJESTE LE ROI en avril 2010.

Le contrat programme définit le cadre de développement du secteur de la logistique au Maroc, fixe les grandes lignes et les objectifs de la nouvelle stratégie intégrée pour le développement de la compétitivité logistique et décline les engagements communs de l'Etat et du secteur privé.

Pour atteindre les objectifs généraux du développement de la compétitivité logistique de l'économie nationale, cette stratégie logistique s'articule autour de cinq axes clés :

- Le développement d'un réseau national intégré de zones logistiques à proximité des grands bassins de consommation, des zones de production et des principaux points d'échanges et grandes infrastructures de transport (ports, autoroutes, chemins de fer, ...), sur une superficie globale de 3.300 ha dont 2.080 ha à moyen terme ;
- La mise en œuvre de mesures d'optimisation et de massification spécifiques aux principaux flux de marchandises (conteneurs, céréales, produits énergétiques, exportations, etc.) ;
- L'émergence d'acteurs logistiques, publics et privés, intégrés et performants ;
- Le développement des compétences à travers un plan national de formation dans les métiers de la logistique.
- La mise en place d'un cadre de gouvernance du secteur avec la création de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique et la mise en place de l'observatoire marocain de la compétitivité logistique.

Cette stratégie logistique a exposé les principaux enjeux économiques suivants :

- ✓ Réduire le poids des coûts logistiques du Maroc par rapport au PIB pour passer de 20% à 15%,
- ✓ Accélérer la croissance du PIB en gagnant 5 points sur 10 ans par l'augmentation de la valeur ajoutée induite par la baisse des coûts logistiques et l'émergence d'un secteur logistique compétitif,

(8) <http://www.amdl.gov.ma/amdl/strategie/presentation/>

- ✓ Contribuer au développement durable du pays, à travers la réduction des émissions CO2 liées au transport routier de marchandises de 35%, et la décongestion des routes et des villes.

3.2) Défis de la mise en place de la charte marocaine envers la logistique verte

En effet, au Maroc et avec l'appui de la Stratégie Nationale du Développement de la Compétitivité Logistique expliquée dans le point précédant et aussi à l'occasion de la COP22, l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique (connue sous le nom de l'AMDL) « a initié, en partenariat avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc, la constitution d'un pool issu de la communauté logistique marocaine dont les travaux ont permis l'établissement d'une charte affirmant ainsi sa volonté d'agir de façon collective en faveur d'une logistique plus respectueuse de l'environnement au Maroc » ⁽⁹⁾.

Cette charte a recensé sept pistes d'actions, intitulées « engagements volontiers ⁽¹⁰⁾ » à réaliser en matière de la Green Logistics, mais en partenariat avec d'autres opérateurs et associations qui travaillent dans ce domaine de la logistique. Ces engagements volontiers sont :

- Développement et exploitation d'infrastructures et installations logistiques efficaces en matière environnementale
- Utilisation de matériel et équipements propres
- Adoption de pratiques propres pour la gestion des chaînes logistiques
- Formation, recherche et développement
- Normalisation et labellisation
- Mobilisation des moyens et développement d'instances de portage.

C'est vrai que c'est une charte très ambitieuse, mais c'est en même temps un ensemble de paris à relever compte tenu du tissu économique marocaine, de la conjoncture interne et externe, du volet financier et investissement, de la taille des entreprises (qui sont dans la majorité des PME), des infrastructures, du capital humain, des compétences, des formations, et plusieurs autres éléments qui vont peut-être mis sous la loupe pour concrétiser réellement cette charte.

3.3) Défis de l'environnement

Restons toujours dans la même logique de l'environnement et de sa protection, pour dire que le Maroc a connu ces toutes dernières années des discussions même à grande échelle et d'envergure internationale autour de toutes les problématiques qui intéressent l'environnement, telles que : La COP22 qui a été organisée au Maroc, les différentes Campagnes contre la propagation du plastique connue sous le terme Zéro-Mika, Zéro-Pollution et l'utilisation de véhicules, de machines et de matériel antipollution et propre.

Certainement, tous ces débats concernent dans une grande partie la logistique, ses activités et même toute la Supply Chain. Ceux-ci constituent donc et sans équivoque des défis de grandes ampleurs à dépasser.

Sans oublier que même les investissements dans ces métiers logistiques verts ainsi que l'incertitude quant à leur rentabilité constituent des défis très importants auxquels il faut apporter des solutions.

(9) Charte marocaine en faveur de la Logistique Verte, Novembre 2016

(10) Selon les termes de la même charte marocaine en faveur de la Logistique Verte, p.2

Selon des statistiques ⁽¹¹⁾ du ministère de l'équipement, du transport et de la logistique : La contribution du secteur logistique au développement durable du pays, à travers la réduction des nuisances (baisse du nombre de tonnes/kilomètres de 30% à l'horizon 2016, réduction des émissions CO2 de 35% à l'horizon 2016, décongestion des routes et des villes).

3.4) Défis des changements climatiques

Matérialisés par la sécheresse et la pénurie de l'eau, la chaleur, etc. qui concernent aussi notre pays. Ceux-ci sont des défis qui ont une relation étroite avec le point précédent de l'environnement mais qui impactent certainement la logistique, ses activités et ses préoccupations actuelles et même futures, en termes de ressources en eau, de transport et d'infrastructures, de l'écosystème, de la santé, etc.

3.5) Défis de réduction des coûts logistiques

En effet, les coûts de la logistique au Maroc content chers comparativement à ceux des autres pays, même ceux qui sont sur le même niveau de développement que celui du Maroc. Juste des statistiques officielles du ministère du transport et de l'équipement qui avait annoncé en 2006 que les coûts totaux logistiques s'élèvent à 20% du PIB. Ceci permet de constater que le Maroc est relativement en retard par rapport à ses concurrents directs sur le marché européen.

Aujourd'hui, on avance que ces coûts doivent être réduits de 20% à 15% à l'horizon 2015, c'est encore un autre pari.

Selon toujours les même statistiques ⁽¹²⁾ du ministère de l'équipement, du transport et de la logistique :

- La réduction des coûts logistiques du Maroc de 20%, en comparaison avec le PIB, et ce en vue de les ramener à 15% en 2015 au lieu de 20% qui est actuellement ;
- L'accélération de la croissance du PIB par un gain de 5 points sur une période de 10 ans par l'augmentation de la valeur ajoutée induite par la baisse des coûts logistiques à travers l'émergence d'un secteur logistique compétitif avec des acteurs logisticiens intégrés et des plateformes de services performants ;
- La création de 36.000 postes d'emplois à moyen terme, et environ 96.000 emplois à la fin du programme.

3.6) Défis des infrastructures logistiques

Quand on parle d'infrastructures logistiques, on évoque en priorité tous les modes de transport et en particulier le transport routier et ferroviaire. En effet, ces deux types de transport continuent, malgré les efforts réalisés ces dernières années, à souffrir d'au moins trois principaux problèmes et donc de défis : le premier est relatif au parc utilisé et qui est souvent qualifié de vétuste (malgré les efforts réalisés) ; le second est relatif aux routes et aux voies ferrées qui restent toujours insuffisantes par rapport au trafic qui devient de plus en plus intense (malgré les efforts constatés) ; le troisième ayant une relation directe avec les deux premiers,

(11) <http://www.equipement.gov.ma/logistique/chiffres-cles/Pages/Chiffres-cle-dans-le-secteur-de-la-logistique.aspx>

(12) <http://www.equipement.gov.ma/logistique/chiffres-cles/Pages/Chiffres-cle-dans-le-secteur-de-la-logistique.aspx>

concerne la qualité des produits et des marchandises à transporter et même la manière avec laquelle on les transporte soit à travers les routes, soit à travers les voies ferrées.

Toutefois, je peux citer quelques statistiques ⁽¹³⁾ du ministère de l'équipement, du transport et de la logistique relatives au réseau des autoroutes : en effet ce réseau autoroutier en exploitation et ouvert devant les utilisateurs a atteint un linéaire de 1588 km, et 212 km programmés dans le cadre du plan directeur complémentaire autoroutier. Ainsi le linéaire total des autoroutes atteindra 1800 km en 2016.

Concernant les projets relatifs à la stratégie du secteur ferroviaire, il y a lieu de citer ce qui suit :

- L'achèvement de la liaison ferroviaire du Train à Grande Vitesse (TGV) Tanger – Casablanca, et la réalisation des études d'un nouvel axe ferroviaire TGV vers Marrakech
- L'élargissement et la modernisation du réseau ferroviaire vers Béni Mellal et Tétouan
- La mise à niveau et le développement du réseau ferroviaire actuel
- La modernisation des gares ferroviaires
- La réalisation des études pour le développement des axes ferroviaires régionaux au niveau des grandes zones urbaines comme Casablanca, Tanger, Tétouan, Marrakech, Agadir, Oujda et Fès
- L'aménagement des gares logistiques ferroviaires (réalisation de la 1ère tranche des gares logistiques ferroviaires à Zenata, Fès, Marrakech et Tanger).

Dans le même ordre d'idées, on peut ajouter le fait que même les prix du transport à l'international surtout à la traversée Maroc-Europe ou même vers d'autres pays, sont toujours des prix très élevés. C'est donc des défis à surmonter.

3.7) Défi relatif à l'application de certaines politiques tarifaires

Ces politiques sont parfois désavantageuses et pénalisent nos entreprises exportatrices en matière de douane. Ce volet constitue un ensemble de défis relatifs à la compétitivité logistique de notre pays vis-à-vis de ses pays voisins.

3.8) Défi relatif aux coûts et délais de transport élevés

Ce 8^{ième} défi a une relation directe avec le 5^{ième}, le 6^{ième} et le 7^{ième}. Dans la mesure où le coût et même le délai de passage au niveau de certains ports et aéroports pour rejoindre certains marchés internationaux, devrait être de nouveau étudié, car c'est un axe très important pour la compétitivité logistique de notre pays.

3.9) Défi de la formation dans les métiers du transport et de la logistique

Certainement, ce défi est relatif au volet de l'enseignement, de la formation en vue de l'acquisition de toutes les connaissances nécessaires intéressant toutes les disciplines de la logistique ainsi que ces métiers.

De plus ce volet de la formation c'est un des points qui a été abordé par la Stratégie Nationale pour le Développement de la Compétitivité logistique citée précédemment. Il est même un de ces axes principaux et sur lequel se base le développement de chaque discipline y compris la

(13) Projet de Performance Du Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique, dans la Loi de Finances 2016.

fonction logistique, étant donné les compétences qui seront formées dans ce domaine face à un marché de travail très prometteur et très demandeur en ce qui concerne ce genre de spécialité.

Je vais finir par ce genre de défi, sachant bien sûr qu'il reste d'autres types de défis que notre pays le Maroc, qui est en train de se moderniser, doit relever dans le domaine de la logistique et ses métiers comme par exemple la modernisation de l'administration, le changement des mentalités, l'exploitation optimale et rationnelles de nos ressources malgré leur rareté et peut être même tous les défis que j'ai déjà annoncé au niveau du titre 2) relatif aux défis logistiques actuels.

Toutefois et après avoir exposé cet ensemble de défis auxquels est censé répondre normalement la stratégie nationale de la logistique, les questions logiques qui se posent aujourd'hui et qui restent parfois sans réponses claires et convaincantes sont de l'ordre suivant : Maintenant et après 4 à 5 ans de l'adoption de cette stratégie nationale de la logistique, qu'en est-il de cette réduction des coûts logistiques ? qu'en est-il de cette croissance du PIB ? qu'en est-il de l'émergence d'un secteur logistique performant ? qu'en est-il de la logistique verte ? qu'en est-il des infrastructures logistiques (routes, autoroutes, etc.) ? et surtout la question fondamentale suivante : qu'est-ce que le « marocain simple » a bénéficié de cette stratégie logistique ?

4) Les défis futurs de la logistique et de la supply chain

Selon une conférence de l'ASLOG ⁽¹⁴⁾, les défis à venir de la logistique seront résumés dans les points suivants :

4.1) Les défis du Big Data

En effet, le pilotage de la chaîne logistique implique de maîtriser des flux d'information de plus en plus volumineux qui proviennent de divers réseaux connectés et certainement, la gestion de cette quantité d'informations toujours en augmentation devient aussi une priorité que la gestion des flux physiques de la chaîne logistique et pose de nombreux problèmes aux ressources humaines concernées.

D'où l'obligation de créer des équipes pluridisciplinaires pour favoriser l'intelligence collective et la coopération, en termes de management des données internes et externes (collecte, stockage, analyse), de réactivité, de communication interne et externe, etc.

4.2) Les défis de l'omni canal et du multicanal

Par lequel on peut modifier l'approche de résolution des problèmes, la manière de répondre aux besoins des consommateurs, grâce à des profils plus agiles. Ceci peut s'expliquer par une offre diversifiée, par le choix et la prise de décision, par la mise à disposition des produits, par le SAV, par la fidélisation, etc.

4.3) Les défis du développement durable

En essayant de bien gérer et d'optimiser des ressources naturelles de matières et d'énergies (qui deviennent rares), de réduction des emballages, de recyclage et d'autres. Bref, ce seront les métiers de la logistique verte.

4.4) Les défis des nouveaux modèles économiques

(14)ASLOG (Association Française de la Supply Chain et de la Logistique de l'entreprise),
Quelles compétences pour les nouveaux métiers en Supply Chain ?

Ce volet peut tourner autour des questions suivantes : Où placer la création de valeur dans la chaîne logistique ? Quelle est la juste valeur marchande des composantes de la chaîne logistique ? Comment mettre en œuvre ces nouveaux modèles économiques tout en les adaptant la Supply Chain ? Vers quel modèle économique s'oriente nos habitudes d'achat et de consommation ? etc.

Tout ceci revient à évoquer les notions d'efficacité, de mutualisation, de collaboration, d'optimisation du coût par rapport au service, de l'innovation, de la création de valeur, de nouvelles technologies, de la place de l'être humain face à la robotisation, etc.

4.5) Les défis du digital

Relatifs à la maîtrise des risques dans un environnement en mutation permanente, qui se trouve facilité par des outils comme : la traçabilité sur toute la chaîne logistique jusqu'au consommateur, l'utilisation excessive des réseaux sociaux comme canal facilitant la rapidité et même la transparence de l'information vis-à-vis du consommateur, l'utilisation de l'omnicanal face au multicanal, etc.

4.6) Les défis de la chaîne logistique verte (Green supply chain)

Cette chaîne logistique verte (Green supply chain) c'est une chaîne logistique qui cherche à minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement, mais tout au long du cycle de vie du produit considéré. Ce cycle peut contenir les tâches suivantes : conception, achats, production, emballages, transport, distribution et recyclage. Il s'agit donc d'avoir une réflexion environnementale globale de l'amont vers l'aval, c'est-à-dire de l'extraction des matières premières jusqu'à leur démantèlement et leur recyclage en fin de vie. Et cela constitue la vision future de la Green Supply Chain.

4.7) Les défis de la rareté de certaines ressources

Puisque la logistique a pour vocation la gestion des ressources (matières premières, produits semi-transformés, produits finis) et des compétences (ressources humaines), afin de proposer au client final des produits ou des services spécifiques, elle se trouve parfois et surtout dans le futur, confrontée à la rareté de certaines de ces ressources dictées par les facteurs cités auparavant (comme l'environnement, le développement durable, les changements climatiques, etc.). Tout ceci impose à la logistique de nouveaux défis futurs auxquels elle doit trouver des solutions concrètes.

4.8) Les défis de l'Internet et de l'Internet des Objets

L'Internet des Objets (IdO en français) ou Internet of Things (IoT en anglais) s'inscrit normalement dans l'évolution permanente que connaît le Web depuis sa création.

Mais en dehors de tout ce qui concerne la connexion des objets physiques à l'Internet, la question fondamentale qu'il faut se poser ici peut être la suivante : quel est l'impact de l'IoT sur la logistique et la supply chain ? certaines réponses à cette question sont formulées à travers les points suivants :

- L'IoT permettra aux entreprises d'accroître la visibilité de leurs opérations et surtout celles relatives à la logistique (comme limiter les ruptures de stocks par exemple),

- L'IoT va permettre une bonne collecte d'informations mais en temps réel, ce qui aura une influence les décisions à prendre par les managers des entreprises et surtout en matière de la logistique,
- La réduction de certains coûts de la maintenance sur la chaîne logistique,
- Une gestion des stocks plus fiable grâce à une traçabilité plus précise de l'ensemble des produits et de leurs mouvements tout au long de la chaîne logistique,
- L'IoT va faciliter encore mieux la digitalisation des opérations logistiques,
- L'IoT va faciliter encore mieux la gestion logistique et surtout dans le transport et la manutention.

Conclusion

En guise de conclusion à cette recherche, je peux dire que les défis de la logistique et de la Supply Chain deviennent très nombreux et diversifiés, au fur et à mesure que nous avançons dans le temps, compte tenu que même du terme logistique qui est un terme évolutif et qui se transforme rapidement, compte tenu aussi de la technologie qui se développe et finalement, compte tenu de l'environnement et du contexte en pleine mutation.

Mais, je pense que les défis actuels des entreprises sont surtout axés sur le fait d'essayer de parler le même langage afin d'utiliser des outils qui les amènera à atteindre leur performance et leur excellence en matière de logistique et de chaîne logistique dans de bonnes conditions.

Tout ceci doit s'insérer dans le but primordial que la logistique, elle-même, a fixé à ses débuts qui est celui de répondre mieux, plus vite, moins cher et plus écologiquement par rapport aux évolutions du marché et de l'environnement dans lequel chaque entreprise travaille.

Sans oublier aussi de signaler que toutes les entreprises se trouvent plus que jamais, dans la nécessité de maîtriser, d'organiser et d'optimiser tous les maillons de leurs chaînes logistiques mais tout en restant toujours attentives à de nouvelles contraintes de temps, de fiabilité, de réactivité, de service et de qualité envers leurs clients qui deviennent trop exigeants.

Toutefois, je tiens à signaler à la fin que même si notre pays, le Maroc, est un pays en voie de développement, il faut rester quand même optimiste et dire qu'il est capable de surmonter un certain nombre de défis logistiques cités auparavant, compte tenu que la logistique constitue « un secteur qui tire l'économie marocaine vers le haut », compte tenu de sa position géographique, de la compétence de ses ressources humaines polyvalentes et des différents accords bilatéraux qu'il a signé soit avec d'autres pays soit avec des organismes internationaux, car ceux-ci constituent des engagements à honorer.

Références bibliographiques

- 1) ASLOG (2017), Quelles compétences pour les nouveaux métiers en Supply Chain? conférence du 27/04/2017.
- 2) Azariz A. (2017), La Blockchain en question, Octobre.
- 3) BEAULIEU M. et ROY J. (2009), Optimisation de la chaîne logistique et productivité des entreprises, Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal
- 4) BENNOUNA M. (2013), La stratégie marocaine de la compétitivité logistique : besoins en compétence, 2^e édition – journée nationale de la logistique – UHP.

- 5) Bounie N. (2017), La zone d'activité logistique comme levier de développement économique des territoires, Thèse de doctorat de l'Université Paris-Est
- 6) Deschamps F. (2012), E-logistique : les nouveaux défis, article publié dans le site <https://www.ecommercemag.fr>
- 7) Deming W. E. (2017), L'IoT au service de la performance de la Supply Chain, dans Logistique pour tous.fr.
- 8) Dorkenoo, C., Crespin, A., Lombardo, L., Klotz, F., Moulim, H., (2016), Réussir sa transformation digitale : RH, Marketing, Data, Logistique, Ed. Eyrolles.
- 9) Dornier P.P. (2015), Les nouveaux métiers et les opportunités de la logistique et du supply chain management, article paru dans Journal des grandes écoles et universités, N°74, Mai.
- 10) EYMERY P. (1997). La logistique de l'entreprise, Supply Chain Management. Hermès, Paris.
- 11) EYMERY P. et ESTAMPE D. (2013), Enjeux de la chaîne logistique-Supply Chain management, Publication Techniques de l'ingénieur Industrialisation des procédés et usine du futur.
- 12) FOREM (2013), Métiers d'avenir : État des lieux du secteur du transport et de la logistique, Septembre, France.
- 13) Jacobs K. et Siegler O. (2013), Quels sont les défis de la logistique du futur ?
- 14) Rapport de la Banque Mondiale sur : La Logistique du Commerce et la Compétitivité du Maroc, Mai 2006.
- 15) KAMMAS S. (2016), La logistique verte : Concepts, État des lieux au Maroc et proposition d'une démarche de mise en place chez les industriels et les prestataires logistiques Marocains, Revue des Études et Recherches en Logistique et Développement (RERLED), Vol 1, N° 2.
- 16) Kourimsky H. et Marc Van den Berk M. (2014), Impact du commerce omni canal sur la chaîne logistique, Livre Blanc, Itelligencegroup.
- 17) LELOUP L. (2017), Blockchain : La révolution de la confiance, éd. Eyrolles.
- 18) MERKUR (2013), La logistique se met au vert.
- 19) MOYSON J. (2012), La logistique verte, Décembre, p.13.
- 20) NACHOUI M. (2017), Performance logistique au Maroc : L'art d'avoir toujours raison, Revue Espace Géographique et Société Marocaine, N°18, p.53
- 21) RUEL S. (2013), Maîtrise des incertitudes de l'environnement de la chaîne logistique : une analyse au regard du décalage entre théorie et pratique, Thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- 22) SAWADO M. (2011), Intégration De l'impact Environnemental, Sociétal Et Économique Du Transport Intermodal Au Sein Des Chaînes Logistiques Vertes Optimisation Multiobjectif Par Les Colonies De Fourmis, Thèse de L'université Paul Verlaine de Metz.
- 23) Thierry J. (2010), Les quatre leviers de la logistique durable, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 29, n°1
- 24) Article tiré du Journal du Net JDN sous le titre : Blockchain : définition et application de la techno derrière le bitcoin, mise à jour le 20/03/2019

- 25) Article publié par Ronald Schmelzer sous le titre : SCM : avec l'Intelligence Artificielle, la logistique redevient un atout concurrentiel stratégique dans le site <https://www.lemagit.fr/conseil/SCM-avec-Intelligence-Artificielle-la-logistique-redevient-un-atout-concurrentiel-strategique>
- 26) Article publié par W. Edwards Deming dans le site <http://logistique-pour-tous.fr/liot-au-service-de-la-performance-de-la-supply-chain/> sous le titre : l'IOT au service de la performance de la supply chain
- 27) Charte marocaine en faveur de la Logistique Verte, Novembre 2016.
- 28) Étude réalisée par WBR Digital sous le titre : Le digital, un nouveau relais de croissance pour les magasins, Leçons des leaders du commerce multicanal, 1^{er} trimestre, 2016.
- 29) OFEM (Observatoire de la Formation, de l'Emploi et des Métiers) de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Enquête sur les métiers de la logistique, décembre 1999.
- 30) Projet de performance du Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique, dans la Loi de Finances, 2016.
- 31) Rapport du conseil d'administration du Global Commerce Initiative (GCI) intitulé : La chaîne logistique du futur, l'horizon 2016.
- 32) Rapport du cabinet de conseil McKinsey & Company, La logistique gagnera beaucoup de l'intelligence artificielle, 2018.
- 33) Rapport du cabinet de conseil McKinsey & Company sur l'Intelligence Artificielle intitulé : Notes from the AI frontier : modeling the impact of ai on the world economy, 2018.
- 34) Référentiel réalisé par l'Apec et l'AFT intitulé : Référentiel des métiers cadre de la logistique et du transport, 2018.

Les sites Web

- 1) <http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/partie1/partie1.html>
- 2) <https://www.monde-economique.ch/fr/posts/view/digitalisation-d-entreprise-concretement-que-faut-il-transformer>
- 3) <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/tribunes/167133W/la-digitalisation-c-est-quoi-concretement-.html>
- 4) <http://www.amdl.gov.ma/amdl/strategie/presentation/>
- 5) <http://www.equipement.gov.ma/logistique/chiffres-cles/Pages/Chiffres-cle-dans-le-secteur-de-la-logistique.aspx>
- 6) <http://www.equipement.gov.ma/logistique/chiffres-cles/Pages/Chiffres-cle-dans-le-secteur-de-la-logistique.aspx>
- 7) <http://www.faq-logistique.com/Logistique.htm>
- 8) <http://www.cetmo.org/pdf/Besoins%20en%20formation.pdf>
- 9) <https://financenews.press.ma/article/economie/logistique-quel-bilan-pour-la-strategie-nationale-entretien>
- 10) <https://financenews.press.ma/article/economie/logistique-quel-bilan-pour-la-strategie-nationale-entretien>
- 11) <https://lematin.ma/journal/2018/maroc-developpe-offre-logistique-plus-etoffee-plus-moderne-prix-plus-competitif/292366.html>
- 12) <https://lematin.ma/journal/2018/maroc-developpe-offre-logistique-plus-etoffee-plus-moderne-prix-plus-competitif/292366.html>

- 13) <https://financenews.press.ma/article/economie/logistique-quel-bilan-pour-la-strategie-nationale-entretien>
- 14) <http://www.amdl.gov.ma/amdl/programme/>
- 15) <https://www.lemagit.fr/conseil/SCM-avec-Intelligence-Artificielle-la-logistique-redevient-un-atout-concurrentiel-strategique>
- 16) <http://logistique-pour-tous.fr/iiot-au-service-de-la-performance-de-la-supply-chain/>