

Logistique de distribution à l'international : Cas de la PME marocaine

Par : Mostafa ABAKOUY¹

Résumé

L'objectif de ce papier est de décrire et d'expliquer la pratique de la logistique de distribution à l'international de la PME exportatrice marocaine. L'investigation empirique que nous avons menée à ce propos a été fondée sur une enquête auprès des PME agroalimentaires marocaines. L'analyse de la situation d'un échantillon de 34 PME a abouti aux conclusions suivantes :

- *Nous sommes en présence d'un état d'esprit où la vision « production » prime sur l'optique « commercialisation », léguant, ainsi, la fonction « distribution » aux rangs secondaires.*

- *L'exportateur marocain, en tant que client des prestataires de services de transport, semble ne pas encore acquérir le qualificatif de « roi ». Il est loin de leur imposer sa loi.*

- *Malgré l'étendue des obstacles financiers, de taille ou d'expérience, l'exportateur marocain prétend continuer à faire cavalier seul.*

Mots clés : Logistique à l'international – PME – mode de présence – management international.

¹ Enseignant chercheur à L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger- Maroc.

Introduction

Aujourd'hui, une nouvelle approche de l'exportation s'impose : Elle intègre des dimensions aussi bien défensives qu'offensives, cherchant à mettre en valeur les produits, mais également à confronter un savoir faire, un métier au-delà des frontières. L'exportation peut :

- être à l'origine d'une innovation, au même titre que le lancement d'un produit nouveau ;
- favoriser des changements de la manière dont les organisations sont structurées ;
- être à l'origine d'un changement dans le système de valeurs qui inspire les membres de l'entreprise. Le contact d'une clientèle étrangère implique des échanges d'informations et des connaissances. De tels échanges faciliteraient d'une part, la compréhension des mentalités différentes et des manières de faire nouvelles et, d'autre part, le renforcement du stock de connaissances et d'expériences de l'entreprise ;
- créer un processus d'apprentissage fondé sur un enchaînement d'étapes dont il convient de ne pas en « brûler » certaines d'entre elles. Le processus d'expansion de l'entreprise l'amène à aborder les marchés de façon progressive en passant des marchés proches en termes culturels vers d'autres plus éloignés psychologiquement.

L'approche offensive de l'exportation revêt une dimension plus active à l'action de l'entreprise sur les marchés extérieurs et à en faire une stratégie visant le long terme. Une réflexion à long terme sous-tend un contrôle et une maîtrise des systèmes.

Problématique

La logistique est une opération qui s'avère contraignante sur le marché domestique. Dans cette optique, on se demande si Les différentes données marquant les marchés étrangers ne parviennent-elles pas à la compliquer davantage. ? En outre, l'exportateur dispose d'une variété de

forme de distribution, mais le choix de l'une de ces formes est une décision qui engage l'entreprise. Dès lors l'on se demande : comment choisir entre elles ?

Intérêt :

L'intérêt suscité par ce papier est d'ordre pratique et conceptuel. Notre réflexion est également guidée par le caractère d'actualité de la recherche.

Suite à l'ouverture internationale de l'économie marocaine, il nous semble qu'il est toujours d'actualité de débattre de l'internationalisation de la PME marocaine et des démarches qui l'accompagnent. Cette recherche peut également sensibiliser les dirigeants de PME exportatrices marocaines aux solutions idéales en matière de logistique internationale. La présente étude semble, par ailleurs, apporter aux pouvoirs publics marocains des pistes de réflexion sur la manière de porter les PME sur les marchés internationaux. Enfin, Au niveau conceptuel, cette recherche peut contribuer à la création d'un champ d'investigation spécifique pour le métier de logistique export.

Méthodologie :

Les résultats de notre recherche sont le fruit d'une enquête auprès d'un échantillon de PME exportatrices marocaine, dont la démarche est de décrire et d'expliquer leurs pratiques en matière de logistique de distribution internationale.

1. La logistique, un concept carrefour

La logistique demeure une notion qui trouve un ancrage à des fondements théoriques multiples et, du coût, sa signification prête facilement à confusion à des notions voisines telles que distribution, supply chaîne management (SCM), mode de présence, etc.

Pratiquée d'abord par les militaires après la deuxième guerre mondiale, la logistique signifiait à ses débuts le souci que se font les entreprises en matière de l'optimisation des systèmes tout en exerçant sous des contraintes, essentiellement de ressources rares, ce qui a donné lieu à l'exploitation des bienfaits de la recherche opérationnelle, en particulier, en matière de la gestion des approvisionnements et stock, gestion de production et gestion du transport (P. Cabin, 1999).

Le distributeur étant un acteur servant d'intermédiaire entre le fabricant et l'utilisateur, la théorie de l'agence (M. Jensen et W. Meckling, 1976) trouve ici un terrain fertile pour application, dans la mesure où le distributeur pourrait jouer le rôle d'« agent » preneur d'ordre dicté par le producteur donneur d'ordre.

Dans la même ligne d'idée, il appert que la théorie des coûts des transactions (O. Williamson, 1979) se transpose aisément dans le cas d'une entreprise qui aurait affaire à une personne tierce en calculant systématiquement les bienfaits (ou méfaits) d'une externalisation (ou internalisation). Le fabricant ne cesse pas réfléchir à savoir où il tire profit en intégrant l'activité de distribution ou en la sous-traitant à un intermédiaire.

Dans l'hypothèse où le producteur n'assure pas lui-même la distribution et qu'il est amené à faire appel à un distributeur, il pourrait se retrouver dans une « situation d'asymétries informationnelles » (H. Simon, 1978) en courant le risque d'« anti-sélection (où le candidat de

distribution ne dispose pas d'expertise nécessaire pour accomplir sa mission) et/ou le risque de l' « aléa moral » (où le producteur se fait avoir par le distributeur en exploitant une information détenue par celui-ci et qui manque à celui-là).

L'activité logistique communément décrite comme une chaîne qui s'inscrit dans un long processus, interpelle une logique de transversalité et une gestion d'interfaces. Cependant, il faut attendre les travaux de Heskett (1977), pour s'apercevoir qu'il faut abandonner la perception traditionnelle de cette chaîne (approvisionnement- production – distribution) et de considérer qu'elle piloté par l'aval et non par l'amont.

Selon la définition de l'association américaine de marketing, un circuit de distribution est « une structure qui comprend à la fois des éléments au sein de l'entreprise et des agents externes, revendeurs grossistes ou détaillants, à travers laquelle une matière première, un produit ou un service est vendu ». Cette définition sous-tend que le circuit de distribution conjugue des compétences marketing internes à l'entreprises et des structures indépendantes extérieures. Le but de cette conjugaison est d'optimiser la fonction d'utilité du produit. Celle-ci est dite optimale si le produit est mis à la disposition du client au moment et au lieu voulus et avec l'information nécessaire.

L'évolution de la recherche marketing appliquée aux canaux de distribution conduit à prendre en considération une approche relationnelle illustrant l'intérêt mutuel pour l'ensemble des acteurs de « transactions moins basées sur la recherche de pouvoir et moins conflictuelles »². Les travaux de Bucklin (1966) et la théorie des coûts de

² B. Anteblian-Lambrey., « L'évolution des modèles d'analyse de nouveaux concepts en marketing de la distribution et la prise en compte dans la pratique stratégique des firmes », Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Nantes, 1998, pp. 3-17.

transaction étaient la première approche à illustrer la structure des canaux de distribution. Ils correspondaient à une époque où la distribution des marchandises demeure la préoccupation des producteurs, désireux de mettre en place un système performant pour écouler leurs biens. Selon cette optique, la fonction de canal de distribution est de créer une utilité pour le consommateur tout en réduisant le coût de distribution. Par la suite, des modèles qualifiés de « behavioristes » sont venus compléter l'approche purement économique des canaux. Ils prennent en compte la montée de groupements puissants de distribution (grandes surfaces). A ce niveau, Lunch (1982) considère que le choix de point de vente peut se révéler dominant sur le choix des produits. « Cet intérêt porté à la relation distributeur- consommateur confirme bien le pouvoir désormais détenu par les firmes de distribution qui entretiennent avec les consommateurs des relations directes au contraire des producteurs. Les travaux actuels en comportement montrent également que les facteurs situationnels (manifestations sur les lieux de vente, promotions...) ont un impact très important sur le consommateur (Lemoine, 1994) ; ces facteurs restent l'apanage des distributeurs, alors que les producteurs voient leurs possibilités de contacts avec les consommateurs réduites. Les seules actions qu'ils peuvent directement contrôler étant la communication par les médias »³. L'ensemble de ces travaux illustre les relations producteur-distributeur et distributeur-consommateur qui marquent la nouvelle structure de marché. Bref, là où le modèle économique est centré sur le consommateur final et la transaction, le modèle behavioriste est utile pour étudier la relation avec le client industriel.

Les travaux récents, notamment ceux de Pras (1991) sur les stratégies des groupes agro-alimentaires face aux entreprises de distribution,

³ Idem, p. 7.

montrent que la stratégie à asseoir est la relation entre membres institutionnels composant un même canal. Elle permettra de :

- définir les tâches (production, logistique, distribution, services associés, merchandising, etc.) ;
- définir l'offre (satisfaction aussi bien du consommateur final que du partenaire commercial) ;
- au producteur d' « obtenir des référencements en proposant des produits adaptés au client final comme au distributeur (modifications des caractéristiques de l'offre pour satisfaire les contraintes fixées par la distribution, fabriquer pour le distributeur sous marque propre, etc⁴.

Le marketing management suppose la satisfaction des besoins du consommateur final. Mais le raisonnement ci-haut illustre une relation indirecte entre le producteur et le consommateur à cause de l'existence d'un second marché. D'où les interrogations suivantes : où se situe vraiment le marché ? L'offre se situe-t-elle au niveau des producteurs ou des distributeurs ? Et la demande ; au niveau des producteurs ou des distributeurs ?

Pour situer ces notions, nous proposons les schémas suivants empruntés à B. Anteblian-Lambery.

- **Schéma 1**

Offre	Intermédiaires	Demande
Producteurs		Distributeurs
Consommateurs		

Ce schéma correspond à la vision économique : le distributeur est là pour aider le producteur à réduire les coûts et à créer l'utilité chez le consommateur.

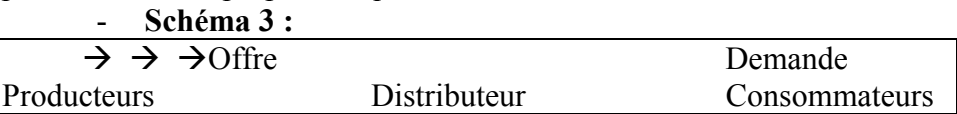
- **Schéma 2 :**

Offre	Demande ← ← ←
Producteurs	Distributeurs

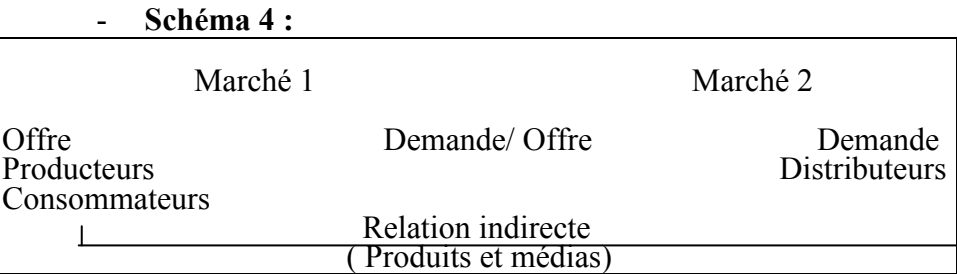
⁴ Idem, p. 8.

Consommateurs

Dans le schéma 2, le distributeur éloigne petit à petit le producteur de la demande finale. Il essaye de « filtrer » et à empêcher une innovation d’être proposée par le producteur. Il peut agir indirectement sur la répartition des parts de marché, en favorisant telle ou telle marque de producteur ou sa propre marque.



Le schéma 3 illustre la phase où le consommateur finit par estimer que l’offre est proposée par le distributeur sans référence au producteur.



- Le **schéma 4** explique l’existence de deux marchés :
- Un marché « Business to Business » ;
 - Un marché grande consommation.

Or l’étude de la demande finale ne peut pas suffire à expliquer l’offre, même si le distributeur définit sa demande en fonction de celle de sa clientèle. Il paraît donc indispensable de concilier les deux marchés simultanément pour analyser le fonctionnement du canal.

2. Enjeux de la distribution à l’international

Etre à la hauteur des aspirations de la clientèle tout en optimisant sa fonction utilité et tirant parti des progrès technologiques...tels sont les moteurs de l’engouement des dirigeants exportateurs à maîtriser les flux logistiques.

Depuis que le client est devenu "roi", les entrepreneurs n'ont cessé de se préoccuper de sa satisfaction. Celle-ci est assurée par l'adoption des principes de la démarche qualité, parmi lesquels l'entreprise est appelée à réduire, sinon éliminer les risques d'avarie et manquant, à livrer dans des délais brefs, avec un haut niveau de qualité aussi bien du produit que du service. A ce titre, l'exportateur est mieux placé que quiconque pour choisir les solutions optimales pour le conditionnement des produits et leur acheminement. De tels choix sont de nature à "se donner un argument de vente supplémentaire"⁵.

Si l'entreprise assure elle-même la distribution à l'étranger, elle génère des montants substantiels en éliminant les marges bénéficiaires qui reviendraient à des transporteurs intermédiaires. L'entreprise peut ainsi proposer aux clients des prix supérieurs à ceux qui sont offerts par les transporteurs. Cependant, le prix payé par l'acheteur à l'entreprise est inférieur à celui proposé par un éventuel intermédiaire, ce service supplémentaire est à même de fidéliser davantage le client et de contribuer à la bonne image du producteur.

Le progrès technique a rendu facile l'optimisation des flux logistiques. La généralisation des conteneurs a rendu très aisé le transport des marchandises sur de longues distances et a offert tout un éventail de choix en matière des lieux de fabrication de stockage et de consommation. De même les processus de production et de commercialisation sont devenus extrêmement faciles à réguler grâce à l'avènement de technologies d'information amplement sophistiquées. La télématique et les réseaux internationaux de circulation de l'information,

⁵ H. Hengel, Comment transporter à l'exportation, CFCE, Presse de l'imprimerie landais, 1985, p.17.

pour ne citer que ces deux exemples, ont permis d'obtenir des informations distantes en temps réel.

3. Charpente d'une politique de distribution sur les marchés étrangers

Il faut repérer les formes de commercialisation pour leur adapter la politique de distribution. Le repérage de la distribution des produits sur les marchés étrangers est possible grâce à une triple étude : repérage des types de points de vente, analyse des formules d'organisation commerciale et détermination du nombre d'intermédiaires intervenant entre le fabricant et le consommateur final.

La taille de la surface de vente, le degré de spécialisation, la technique de vente et le type d'urbanisme commercial, sont autant de critères qui permettent de caractériser ⁶ les types de points de vente.

- Une surface de vente peut être d'une taille allant d'une dizaine jusqu'aux milliers de mètres carrés.
- Des magasins vendent un seul (ou une famille) produit(s) tandis que d'autres offrent des produits de diverses natures.
- La vente peut être effectuée suivant des techniques aussi diverses que la vente sur catalogue, au comptoir ou libre service.
- La vente peut, enfin, être réalisée par des magasins intégrés dans un centre commercial, isolés ou par des commerçants ambulants.

Sans doute les structures de distribution révèlent-elles les caractéristiques socio-économiques et culturelles d'un pays donné. L'exportateur ne peut tirer parti de cette description des types de points de vente que s'il la combine à la façon dont ceux-ci négocient leurs achats.

La charpente de la politique de distribution de l'exportateur ne saurait donner satisfaction sans connaître le poids des formes d'organisation

⁶ Collectif, Exporter, pratique du commerce extérieur éd. Foucher, 13 éd, 1997, pp. 144-146.

commerciale du (des) pays visé(s). Classiquement, trois grandes formes sont distinguées : le commerce intégré, le commerce associé et le commerce indépendant.

- Le commerce intégré, comme son nom l'indique, est une pratique des sociétés assurant des tâches aussi diverses que le groupement des achats, stockage et livraison au consommateur final. Cette forme de commerce correspond, en fait, au mode de consommation des sociétés européenne et nord américaine où l'on a vu émerger, à des degrés différents, les sociétés de grands magasins, les sociétés gérant des "grandes surfaces", les sociétés de magasins populaires, les sociétés à succursales multiples, les sociétés coopératives et les sociétés de vente par correspondance⁷.
- Dans le commerce associé, les achats sont gérés de façon collective entre des détaillants indépendants. Les formules qui relèvent de ce type de commerce diffèrent là aussi ⁸ d'un pays à l'autre. Elles renferment les associations entre grossistes et détaillants, les groupements de détaillants et la pratique de la franchise⁹.
- Le commerce indépendant, où un point de vente est exploité individuellement, est une pratique répandue principalement dans les pays en voie de développement, mais aussi des pays de l'Europe du sud et au Japon.

Elle mesure la longueur et surtout la complexité du canal de distribution. Plus la fonction de gros intègre les activités qui lui sont situées en amont et en aval, plus le nombre d'intervenants est petit. Cependant, le caractère réduit ou long du canal de distribution n'altère en rien le contenu de la fonction de gros. Elle doit toujours engendrer la sélection des produits et des fournisseurs, la centralisation des commandes, le regroupement des

⁷ idem, pp.147-148.

⁸ Mais c'est une caractéristique des pays essentiellement développés.

⁹ Selon laquelle un détaillant indépendant au droit d'exploiter en contrepartie d'une redevance, une marque ou une enseigne.

factures et des règlements, les pré-acheminements, le transport et le post-acheminement, les stockages intermédiaires éventuels, la livraison aux différents points de vente et l'ouverture de crédits aux détaillants.

Un canal de distribution est dit :

- Court, lorsque le producteur livre au consommateur au moyen d'un commerce intégré;
- moyen, lorsque le producteur livre à un grossiste, lequel fait appel à un détaillant qui, enfin, approvisionne le consommateur.
- Long, lorsque la marchandise n'arrive à l'utilisateur qu'en passant par un grossiste importateur, un grossiste répartiteur, un grossiste régional et un détaillant.

En fait ce sont la nature des produits à acheminer (périssables ou non, dangereux ou pas...) et le degré de concentration de la fonction de gros qui déterminent le degré de complexité des circuits de distribution.

Les choix de la distribution au delà des frontières ne sont pas arrêtés une fois pour toutes. Ils sont appelés à évoluer en fonction du degré d'attractivité. La dynamique de la distribution aboutit à « installer un mode de travail tourné résolument vers le partenariat avec des intermédiaires commerciaux¹⁰ ». L'idée de gestion de l'exportation introduit la différence par rapport au marché domestique et que la bonne gestion de l'exportation passe par la mesure de cet écart entre l'entreprise et ses marchés. Mais comme le note judicieusement S. Biarreau : « Lorsqu'on parle de différence, on fait une référence implicitement constante au marché domestique...Les marchés diffèrent par rapport à ce qui est connu et familier. Cela conduit à dire que la seule différence véritablement importante est le degré de connaissance que l'entreprise a des autres marchés¹¹ ». En œuvrant dans un contexte d'information

¹⁰ C. Croué, Marketing international, De boek université, 1993, p.146.

¹¹ S. Biarreau , L'exportation dans la turbulence mondiale, Economica, 1986.

incomplète, les risques de toutes sortes sont démultipliés dans un environnement hétérogène, ouvert et interdépendant. L'information revêt une importance particulière dans la mesure où chaque pays est assorti d'un risque politique, économique ou financier. L'information doit couvrir le particularisme socio-culturel, modalités de paiement, logistique, etc. Les modes de présence conditionnent la connaissance des marchés. Ils sont les acteurs privilégiés de la veille concurrentielle. Ils permettent de se renseigner sur les partenaires et les mettre à l'épreuve. Bref, la transaction internationale fait intervenir de nombreux acteurs internes à l'entreprise :

- le responsable de la veille stratégique, à qui revient la charge de scruter l'environnement international ;
- le qualitatif, qui définira l'offre compétitive qui répondra le mieux aux aspirations du client ;
- le logisticien, qui assurera les flux physiques et informationnels.

4. Pratiques de distribution internationale de la PME exportatrice marocaine

Notre méthode d'enquête repose sur :

- la pré-enquête ;
- le recueil d'informations ;
- la détermination de l'échantillon et
- la conception du questionnaire.

En vue de nous familiariser avec les problèmes de l'export et en cerner les composantes et les contours, nous avons commencé par explorer certaines unités exportatrices. Cette phase d'exploration n'était pas une fin en soi, mais une étape de prétest préalable à l'élaboration d'une étude confirmative. Non structuré sur la forme, l'entretien que nous avons eu avec les responsables de la « micro-population » est structuré sur le

fond. Les thèmes recensés par notre guide d'entretien ont été abordés sans que pour autant l'ordre en soit défini. Par un système de relance basé sur le propre discours de l'interviewé(e), nous avons fait aborder l'ensemble des thèmes. Les « astuces » que nous avons adoptés sont la relance, la reformulation, la reprise des mots de l'interviewé(e) et le recentrage. Pour réussir une telle tâche, nous nous sommes efforcés de nous mettre à l'écoute attentivement sur une durée longue et de ne pas donner notre avis. Puis, la description de ces cas s'est faite à partir d'entretiens avec le chef de l'entreprise et le cas échéant son directeur commercial ou « export ». Ces entretiens ont eu pour but de collecter des informations sur les caractéristiques de l'entreprise : les faits marquants de son histoire, ses objectifs, son environnement concurrentiel, ses savoir-faire et moyens ; la description factuelle de son expérience d'activité internationale : les marchés visés, les objectifs fixés, la stratégie adoptée, la politique et moyens mis en œuvre, les problèmes rencontrés et les solutions développées et, enfin, les résultats obtenus et , au centre de cette description, nous avons mis l'accent sur la dimension logistique export.

Notre mode de recueil de l'information était l'interrogation et dans une moindre mesure l'observation. Le second mode,¹² nous est permis là où nous avons suffisamment « séjourné » (6 cas). Nous avons eu recours à l'interrogation en nous reposant sur le face à face (22 cas) et l'enquête par voie postale (6 cas). C'est auprès d'un mini-univers (six cas), que nous avons trouvé l'accueil nécessaire et suffisant (il faut le dire) pour mener des analyses approfondies. La désignation de notre échantillon résulte d'un choix « raisonné ». L'échantillon est, en effet, structuré de façon presque identique à la structure de la population mère. D'où le recours à la méthode des quotas. Selon les statistiques fournies par le

¹² En fait couplé à l'interrogation.

Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, 250 entreprises exportatrices marocaines sur 287 opèrent dans la branche « Autres produits des industries alimentaires », soit environ 87 %. Aussi plus de 82 % des entreprises enquêtées (28 cas) sont issues de la conserve d'origine animale et/ou végétale¹³. Signalons, toutefois, que sur les 28 cas relevant de la branche ci-dessus ont été tirés de façon aléatoire. Par ailleurs, mener notre étude auprès de 34 cas semble pouvoir nous aider à obtenir des résultats que l'on espère pouvoir considérer comme vrais au niveau de la population (34/287 entreprises = 11,84 %).

Bien que coûteuse en termes de temps, l'enquête sur le terrain nous a semblé le meilleur mode de recueil de données. Elle repose sur l'hypothèse selon laquelle il existe une liaison entre la quantité de personnes interrogées et la fiabilité des résultats obtenus. Nous avons également découvert qu'il existe une corrélation positive entre le contact humain et le taux de réponse.

Convaincu que les échanges entre les acheteurs et les vendeurs semblent maintenant être relationnels plutôt que transactionnels, les questions que nous avons posées aux dirigeants d'entreprises marocaines visent à identifier comment ils organisent et réorganisent leurs structures commerciales à l'international.

La première interrogation que nous nous sommes posées lors de l'analyse de la distribution sur les marchés étrangers est de savoir la manière dont l'entreprise exportatrice marocaine l'envisage et quels en sont les mobiles profonds. Mais conscients du rôle que peuvent jouer des facteurs comme l'expérience, les ambitions et les contraintes diverses sur la façon de distribuer sur les marchés extérieurs, nous avons « conjugué » le verbe de notre formulation aux trois temps : le passé, le présent et le futur. La pratique actuelle est en faveur de la distribution grâce à des

intermédiaires (citée 26 fois) au détriment de la distribution maîtrisée et la distribution en partenariat (citée respectivement 10 et 3 fois). L'évolution a enregistré une faible confiance vis-à-vis de la distribution en concertation dans la mesure où aucune entreprise n'organisait sa distribution sous forme d'un partenariat quel qu'il soit. Une telle tendance se retrouve remise en cause puisque désormais, elle ne fera l'objet que d'une seule entreprise. Il faut noter, néanmoins, que selon les marchés contactés, un dosage entre deux méthodes est éventuellement effectué ou envisageable. L'adoption de telle ou telle manière de distribuer s'explique par la distance géographique (citée 16 fois), l'expérience acquise sur d'autres marchés (citée 15 fois), la disponibilités des ressources matérielles et financières (citée 15 fois), les types d'objectifs tracés par les dirigeants (cités 15 fois), l'exigence de la clientèle (citée 15 fois) ou la combinaison de deux ou plusieurs facteurs. Poussons les choses à l'extrême pour savoir pourquoi l'exportateur marocain confie la distribution de son produit à des intermédiaires. Le recours de trois quart des entreprises enquêtées aux intermédiaires est la traduction de la conviction de leurs dirigeants notamment au fait que la sous-traitance en tant que facteur d'économie et de flexibilité des moyens (citée 21 fois), le transport ne relève pas de leur activité stratégique (cité 11 fois) ou faute de moyens matériels et financiers (cités 3 fois). Par contre ceux qui ont opté pour garantir eux-mêmes le transport physique de leurs marchandises, minoritaires malheureusement (8 cas), justifient leur choix sous un angle marketing. Ils entendent fidéliser leur clientèle (cité 6 fois) ou faire plus de bénéfices en éliminant les marger bénéficiaires qui reviendraient aux intermédiaires (2 cas).

Le choix de l'acheminement des marchandises au moyen des intermédiaires par la majorité des exportateurs enquêtés a ouvert la voie à

nous interroger sur le degré de satisfaction que leur procurent les services qui leur sont offerts. Nous remarquons tout d'abord qu'au regard de la nature des produits de leur activité (globalement des conserves), les entreprises étudiées recourent massivement aux navires et ne font appel à l'avion qu'en cas d'expédition de petites quantités ou de cas d'urgence. Cependant, le choix du navire se trouve parfois restreint : 30 % des entreprises étudiées se plaignent d'une espèce de discrimination par rapport aux grands expéditeurs. Ensuite, en ce qui concerne le coût supporté par la tonne transportée, plus de 40 % des dirigeants sont peu satisfaits et plus de 14 % ne sont pas du tout satisfaits. Vient se greffer au coût peu supportable, la non satisfaction par 40 % de sa non transparence. L'ampleur de la déception s'étend pour atteindre l'état des marchandises après le trajet parcouru. Sur ce point, les prestataires n'arrivent à satisfaire suffisamment que 17,64 % de leurs clients. Enfin, du moment que le navire est le moyen de transport le plus privilégié, il est évident que les exportateurs se trouvent en dessous de leurs aspirations en matière de délai de livraison. L'enquête que nous avons menée nous a apporté que onze (11) dirigeants seulement sont satisfaits et quatre (4) autres ne sont pas du tout satisfaits.

Eu égard aux investissements « lourds » et coûteux exigés par la création d'une filiale sur les marchés extérieurs, nous ne nous sommes guère étonnés de rencontrer uniquement quatre entreprises qui ont pu adopter cette formule. Pourtant la raison de ne pouvoir monter des filiales est attribuée moins à la capacité financière limitée (citée 10 fois) qu'à la nature de l'activité ou la distance géographique (citées 19 fois) . L'expérience n'expliquerait, par ailleurs, que dans une très moindre mesure l'obstacle de créer une filiale sur un marché donné (citée 3 fois uniquement) . Mais quel qu'en soit l'empêchement, le recrutement d'un certain représentant salarié, chargé de scruter les marchés et d'écouler le

produit constituerait un remède efficace. Pourtant il ne l'est qu'aux yeux de quatre entreprises. Il est très mal apprécié dans le sens où il est conçu comme inutile (pour 7 dirigeants) une charge supplémentaire (pour 21 autres) ou comme un recruté dont l'expertise ne se substituera jamais à celle du « patron » (opinion de 4 dirigeants) . Encore une fois « l'expertise limitée », « l'inutilité » ou « la minimisation de gains », mais à des degrés différents (citées respectivement par 14, 7 et 3 dirigeants), reviennent expliquer l'incapacité d'adopter une autre formule également légère, celle d'engager un agent commissionné chargé de la commercialisation des produits. Mais comment peut on sonder le terrain sans engager des investissements démesurés ? N'a-t-on pas « besoin d'un plus gros que soi »? Non, répond l'exportateur marocain (sinon pour le moment). Le groupement d'intérêt économique, vrai fer de lance de l'internationalisation des PME ne séduit pas encore au Maroc. Il bute sur l'« individualisme » des entreprises marocaines, le « manque de confiance » entre elles ou sur la « concurrence » à laquelle elles se livrent. Elles ne se mettent pas d'accord pour créer une filiale commerciale commune. Bref, l'exportateur marocain semble tomber sous un double charme : s'isoler et ne pas grandir.

Conclusion

Nos synthèses, nous pouvons les traduire ainsi :

- Nous sommes en présence d'un état d'esprit où la vision « production » prime sur l'optique « commercialisation », léguant, ainsi, la fonction « distribution » aux rangs secondaires.
 - L'exportateur marocain, en tant que client des prestataires de services de transport, semble ne pas encore acquérir le qualificatif de « roi ».
- Il est loin de leur imposer sa loi.

Malgré l'étendue des obstacles financiers, de taille ou d'expérience, l'exportateur marocain prétend continuer à faire cavalier seul.

Références

Angelman R. et Waldman C., Les conflits dans les canaux de distribution, Direction, Mai 1975.

Anteblian-Lambrey B., L'évolution des modèles d'analyse de nouveaux concepts en marketing de la distribution et la prise en compte dans la pratique stratégique des firmes, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Nantes, 1998.

Artous A., « Logistique », Le MOCI, Avril 1992.

Benavant C. et Salerno F., Marketing international : quelques enjeux, Décisions marketing n° 10, Avril 1997, pp. 5-6.

Biardeau S., L'exportation dans la turbulence mondiale, Economica, 1986.

Bigras Y., Les PME et l'intégration mondiale des systèmes de transport, Revue internationale PME, Vol. 9, n° 1, 1996, pp. 21-40.

Cabin P., Les organisations : état des savoirs, Sciences humaines Editions, 1999.

CER (université d'Aix-marseille III –France-) et GREPME (Université de Québec à trois- rivières –Canada-), PME-PMI, développement international, Actes du colloque, Aix-en-Provence, les 9,10 et 11 Juin 1993.

Chraïbi M., Conserves végétales : des inquiétudes à l'export, Conjoncture n° 752, premier Décembre 1995.

Christopher M. & Peck H., Marketing logistics, Elsevier Butterworth-heinemann, 2003.

Collectif, Exporter, pratiques du commerce extérieur, Ed. Foucher, 12° édition 1994 et 13° édition 1997.

Croué C., Marketing international, De Boek Université, 1993.

Desfautaux C.A., La franchise internationale : un mode de développement à part entière, Annales de management, Tome 1, Montpellier, 1994.

Deysine D. et Duboin J., S'internationaliser, stratégies et techniques, Dalloz, 1995.

Evrard Y., Pras B., Roux E., Etudes et recherches en Marketing, fondements, méthodes, Nathan, 1993.

Fabbe-Costes N., Colin J., Paché G. (coordonné par), Faire de la recherche en logistique et distribution ?, Vuibert, 2002.

Heskett J., Logistics – Essential to strategy, Harvard Business Review, vol. 55, n° 6. 1977

Filser M., Etat des recherches sur les canaux de distribution, RFG, Septembre-Octobre 1992.

Hines T., Supply Chain Strategies, Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.

Jensen M. C. & Meckling W. H. (1976), Theory of firm, "managerial behavior agency costs and ownership structure".

Joffre P., L'entreprise et l'exportation, Vuibert, 1987.

Joyal A., Julien P.A., Deshais L. et Raùangalahy C., Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices, Gestion, Vol. 2, n° 1, Mars 1996.

Julier P-A., Leo P-Y., Philippe J. (sous la direction de), PME et grands marchés, L'Harmattan, 1995.

Keegan W.J. et De Leersnyder J-M., Marketing sans frontières, Inter-Editions, 1994.

Khashani K., Les pièges du marketing international, Harvard-L'expansion, Printemps 1990.

Kotzab H., Seuring S., Muller M. & Reiner G., Research methodologies in Supply Chain Management, Physica-Verlag, 2005.

Le Bon J., Contribution des vendeurs aux activités de veille marketing et commerciale : d'un cadre conceptuel aux opportunités de recherche, Recherche et application en marketing, Vol. 12, n° 3/97.

Naussenbaum M. Le groupement d'entreprises à l'exportation, RFG, Janvier-Février 1981.

Paché G. et Garets V.D., Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques, Recherche et applications en marketing, Vol. 12, n°2/1997.

Rousselot J., Perspectives des relations entre la grande distribution et les industries agro-alimentaires, Bulletin du Groupe Crédit National, BFCE, 4^o trimestre 1996.

Royer R., Mondialisation et gestion, Gestion 2000, Vol.20, n^o 3, 1995.

Saporta B., Les PME face au développement international, Les petites affiches, Juin 1986.

Senkel M-P., La segmentation logistique dans la relation producteur distributeur : proposition d'un cadre d'analyse, Actes des XIV journées nationales des industries agro-alimentaires, Nantes, 1998.

Simon H. A. (1979), Rational Decision Making in Business Organizations, *American Economic Review*, n^o 4,

Uhlig T. et Gelinass R., Les PME et la sous-traitance logistique en Allemagne, Cahier de recherche du GREPME n^o 20, 1996.

Valmier J., Evolution de la distribution : les problèmes des marques, le développement du trade marketing, Humanisme & Entreprise, n^o214, 1995.

Ollivier A., Dayan A. et Ourset A., Le marketing international, Que sais-je n^o 2494, PUF, 3^o édition corrigée, 1994.

Urban S., Management international, Litec, 1993.

Vermorel M., Comment distribuer à l'étranger, Collection l'exportateur, CFCE, 1985.

Weill M., Le management, la pensée, les concepts, les faits, Armand Colin, 1994.

Williamson O. "Market and hierarchies", 1975,