

Le Rôle De L'intégration Des Supply Chains Dans La Performance Du Secteur Agroalimentaire : Cas Du Maroc

Mohammed Hicham Hamri

Ouafae Zerouali Ouariti

Professeur chercheur

ERETTLOG, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir,
Université Ibn Zohr, Maroc

Hafsa Lechheb

Etudiante en quatrième année du cycle doctoral

ERETTLOG, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir,
Université Ibn Zohr, Maroc

doi: 10.19044/esj.2017.v13n4p128 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n4p128](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n4p128)

Abstract

The integration of Supply Chains can be considered as the level at which a firm can strategically collaborate with the links in its Supply Chain, in order to realize product and service flows on the market, and to satisfy the aspirations of customers with the least Costs.

The purpose of this paper is to analyze in theory the relevance of taking into account the integration of Supply Chains in the performance of the agri-food sector, particularly in Morocco, while trying to answer the following question: **What is the impact of the integration of Supply Chains on the performance of the Moroccan agri-food sector?**

Keywords: Supply Chain, Supply Chain Management, Integration of Supply Chains, Performance, Moroccan Agri-Food Sector

Résumé

L'intégration des Supply Chains peut être considérée comme le niveau auquel une firme peut stratégiquement collaborer avec les maillons de sa Supply Chain, afin de réaliser des écoulements de produits et de services sur le marché, et de satisfaire les aspirations des clients avec les moindres coûts.

Le présent papier a pour but d'analyser théoriquement, la pertinence de la prise en compte de l'intégration des Supply Chains dans la performance du secteur agroalimentaire, et plus particulièrement au Maroc, tout en essayant de répondre à la question suivante : **Quel est l'impact de l'intégration des**

Supply Chains sur la performance du secteur agroalimentaire Marocain ?

Mots clés : Supply Chain, Supply Chain Management, Intégration des Supply Chains, Performance, Secteur Agroalimentaire Marocain

Introduction

L'intégration des Supply Chains est considérée comme une approche fondamentale pour construire et maintenir les avantages concurrentiels (Yeung et al, 2009).

A l'heure actuelle, le marché est en permanente mutation et demeure très compétitif. Dès lors, le fait d'être rentable dans la Supply Chain ne suffit pas (Yeung et al, 2009). Toutefois, la Supply Chain doit être agile, adaptable et alignée pour relever les défis de l'environnement concurrentiel (Lee, 2004).

Par conséquent, la nécessité de l'intégration des Supply Chains a fait écho dans diverses industries, qui ont appris qu'elles doivent collaborer pour pouvoir rivaliser (Bleeke et David, 1993).

En outre, plusieurs études antérieures ont lié l'importance de l'intégration des Supply Chains à la performance de la Supply Chain (Lee et Billington, 1992), à la performance opérationnelle des firmes (Frohlich et Westbrook, 2001), et aux faibles coûts de transaction (Zhao et al, 2008).

Par ailleurs, Mentzer et al (2001) étudient comment l'intégration représente un élément essentiel pour l'implantation du Supply Chain Management, tandis que Lambert et al (1998) affirment que le but de l'intégration est d'améliorer l'efficacité et l'efficience de tous les maillons de la Supply Chain.

D'autre part, plusieurs auteurs reconnaissent également que l'intégration des Supply Chains permet d'atteindre la performance de tous les partenaires (Frohlich et Westbrook, 2001 ; Van der Vaart et Van Donk, 2008). De leur côté, Naylor et al (1999) déclarent que le but de l'intégration des Supply Chains est de supprimer toutes les frontières, afin de faciliter la circulation des flux matériel, financier et informationnel.

Dans ce papier nous allons étudier l'importance de l'intégration des Supply Chains dans la performance du secteur agroalimentaire, et plus particulièrement au Maroc.

Présentation du concept d'intégration des Supply Chains :

Dans la présente section, nous allons définir le concept d'intégration des Supply Chains, pour ensuite exposer ses différentes typologies.

Définition du concept d'intégration des Supply Chains :

La Supply Chain est considérée comme un alignement d'entreprises qui amènent des produits ou des services jusqu'au client (Lambert, Stock et Ellram, 1998).

Christopher (1992) définit la Supply Chain comme un réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final. Autrement dit, la Supply Chain est composée de plusieurs firmes, en amont (fournisseurs de matières premières et de composants), en aval (distribution physique de produits finis par les prestataires logistiques), et du client final.

En outre, Flynn (2010) considère l'intégration des Supply Chains comme le degré auquel la société peut stratégiquement collaborer avec ses partenaires, et gérer les processus intra et inter organisationnels pour atteindre l'efficacité et l'efficience des flux matériel, financier et informationnel, et fournir une valeur maximale au client au moindre coût.

Par ailleurs, plusieurs autres auteurs (Bowersox et Morash, 1989 ; Hammer, 1990) proposent que l'intégration des Supply Chains doit intégrer les relations, les activités, les fonctions et les processus sur l'ensemble de la Supply Chain.

Typologies d'intégration des Supply Chains :

Zhao et al (2015) distinguent trois types d'intégration des Supply Chains, à savoir l'intégration des fournisseurs, l'intégration interne et l'intégration des clients. L'intégration des fournisseurs (clients) désigne le degré auquel une entreprise peut collaborer avec ses principaux fournisseurs (clients), pour structurer ses stratégies, pratiques, procédures et comportements inter-organisationnels, en processus collaboratifs et synchronisés afin de satisfaire les attentes des clients (Huo, 2012 ; Zhao et al, 2011). Toutefois, le but de l'intégration interne, est de considérer que les départements et les fonctions d'une entreprise fonctionnent comme un processus cohérent (Yu et al, 2013).

D'autre part, l'intégration des Supply Chains peut être déterminée en six types, à savoir l'intégration stratégique, l'intégration des relations, l'intégration interne, l'intégration externe, l'intégration de l'information et l'intégration des mesures (Baofeng et al, 2005).

L'intégration stratégique reflète le degré auquel une entreprise peut structurer les buts et les objectifs stratégiques, ainsi que le partage des ressources, des récompenses et des risques entre les organisations, à travers un consensus et des accords contractuels afin d'atteindre la compétitivité (Burgelman et Doz, 2001 ; Fuchs et al, 2000 ; Johnson, 1999).

L'intégration des relations est considérée comme le degré auquel une entreprise peut structurer la formation, l'engagement, l'entretien et la sortie des relations entre les organisations, à travers un consensus et des accords contractuels afin d'atteindre la compétitivité (Bowersox et al, 1999 ; Stank et al, 2001).

L'intégration interne, quant à elle, se réfère au degré auquel une entreprise peut structurer ses pratiques, ses procédures et ses comportements organisationnels en processus collaboratifs, synchronisés et gérables afin de répondre aux exigences des clients (Cespedes, 1996 ; Chen et Paulraj, 2004 ; Kahn et Mentzer, 1996 ; Kingman-Brundage et al, 1995).

L'intégration externe représente le degré auquel une entreprise peut s'associer avec ses principaux membres de la Supply Chain, pour structurer leurs pratiques, procédures et comportements inter-organisationnels en processus collaboratifs, synchronisés et gérables afin de satisfaire les exigences des clients (Stank et al, 2001).

L'intégration de l'information désigne le degré auquel une entreprise peut coordonner les activités de partage de l'information, par le biais de plates formes communes (Jhingran et al, 2002 ; Roth et al, 2002).

Finalement, l'intégration des mesures qui figure comme le degré auquel une entreprise peut structurer les systèmes de mesures, et gérer les activités de mesure avec ses principaux membres de la Supply Chain, afin de concrétiser la stratégie d'intégration des Supply Chains (Bowersox et al, 1999).

Importance de l'intégration des Supply Chains dans la performance du secteur agroalimentaire : cas du Maroc

Dans cette deuxième section, nous allons présenter le secteur agroalimentaire marocain, pour ensuite démontrer dans quelle mesure l'intégration des Supply Chains joue-t-elle un rôle déterminant dans la performance de ce secteur ?

Présentation du secteur agroalimentaire marocain :

Le secteur agroalimentaire représente un secteur stratégique au Maroc, car il joue plusieurs rôles à la fois, économique, social et environnemental. En effet, plusieurs programmes ont été mis en œuvre afin de promouvoir ce secteur, à savoir le Plan Maroc Vert et le Pacte National pour l'Emergence Industrielle.

Par ailleurs, ce secteur moteur contribue en moyenne pour 16% au PIB à travers son amont agricole, et pour 4% par le biais de son aval agro-industriel, pour près de 10% aux exportations globales, ainsi que pour près de 44% à l'emploi (Ministère de l'économie et des finances, 2013).

D'un autre côté, la configuration de la spécialisation à l'exportation affirme que le secteur agroalimentaire est considéré comme l'un des secteurs à avantages comparatifs, avec ceux du textile, de la chimie, et de l'électricité (Ministère de l'économie et des finances, 2013).

Par conséquent, cette configuration montre que le Maroc est spécialisé dans les secteurs à faibles contenus technologiques (Ministère de l'économie et des finances, 2013), un constat qui doit pousser le Maroc à promouvoir et à améliorer continuellement ces secteurs.

Le secteur agroalimentaire marocain détient des opportunités d'affaires très importantes, notamment pour la France qui dispose déjà de filiales dans ce secteur (Ambassade de France au Maroc, 2007). Il existe également des branches qui sont encore au début du processus de développement, d'autres pistes demeurent insuffisamment exploitées (produits bio, huile d'argan, élevage de dinde...), et d'autres pistes sont encore inexploitées ou négligées, comme l'alimentation des animaux domestiques.

Par ailleurs, le Maroc ne doit plus se focaliser seulement sur les produits qui soutiennent l'exportation comme les agrumes et la tomate, mais il doit conquérir de nouvelles niches à plus forte valeur ajoutée.

- **Les principaux atouts du secteur agroalimentaire au Maroc :**

Le secteur agroalimentaire marocain est encouragé par les pouvoirs publics à travers les programmes instaurés, à savoir le Plan Maroc Vert, qui a joué un rôle intéressant dans la croissance de la production agricole nationale de près de 40%, et le Pacte National pour l'Emergence Industrielle dédié à l'agro-industrie (Euromed@change, 2013), ce pacte qui a considéré l'industrie agroalimentaire marocaine, comme un secteur à fort potentiel de croissance.

D'un autre côté, la croissance de la consommation mondiale des fruits et légumes transformés, offre des pistes fructueuses de développement de l'industrie marocaine.

La libéralisation du commerce international et l'établissement des accords de libre échange avec des pays partenaires, favorisent l'accès des produits agricoles transformés et des conserves végétales, à des marchés potentiels.

- **Les faiblesses du secteur agroalimentaire au Maroc :**

Le secteur agroalimentaire marocain reste dans son ensemble un système productif fragile et structurellement faible, et les performances du secteur demeurent en dessous de ses potentialités.

Selon le Ministère de l'économie et des finances (2010), le secteur agroalimentaire souffre des éléments suivants :

- Faible taux d'investissement ;
- Retard technologique ;

- Sous qualification du capital humain ;
- Prédominance du travail précaire ;
- Faiblesse de l'innovation et de la qualité ;
- Mauvaise organisation managériale des entreprises ;
- Exportation des produits à faible valeur ajoutée ;
- Difficultés d'approvisionnement des usines en matières premières agricoles ;
- Problème de financement ;
- Coût élevé du transport, de l'emballage et de l'énergie ;
- Faiblesse de la recherche et développement.

Rôle de l'intégration des Supply Chains dans le secteur agroalimentaire marocain

Le secteur agroalimentaire représente un secteur qui doit prendre en considération de nouvelles contraintes, comme les exigences des clients, les relations avec les partenaires, et la mondialisation des marchés.

Ce secteur doit répondre également aux enjeux actuels, tels que la flexibilité, la réactivité et la traçabilité, sans pour autant omettre que les sociétés faisant partie de ce secteur doivent développer des relations de collaboration, et de partage avec leurs partenaires.

A travers la revue de littérature sur le secteur agroalimentaire marocain, nous avons pu constater que ce secteur présente une liste longue de faiblesses, contrairement à ses atouts. Ces faiblesses qui peuvent être résumées dans le retard technologique, la prédominance du travail précaire, la mauvaise organisation des entreprises, la difficulté d'approvisionnement des usines en matières premières, et le coût élevé du transport, de l'emballage et de l'énergie.

Par conséquent, l'intégration des Supply Chains peut représenter un remède pour le développement et la prospérité du secteur agroalimentaire marocain. En effet, l'intégration des Supply Chains encourage le partage d'information concernant les processus clés, les producteurs peuvent réagir d'une manière plus flexible aux demandes individuelles des clients, réduire le temps de livraison et baisser le niveau des stocks (Clark et Lee, 2000 ; Barrat, 2004).

Par ailleurs, l'intégration des Supply Chains peut être vue comme un mode de gouvernance spécial (Das et al, 2006) à travers lequel les entreprises du secteur agroalimentaire peuvent atteindre leur croissance, sa formation est influencée par les investissements spécifiques réalisés par les partenaires (Bates et Hollingrowth, 2004 ; Heide et John, 1990 ; Rinehart et al, 2004), et sa formation également induit une réduction des coûts et de l'incertitude et améliore la performance (D'aveni et Ravenscarft, 1994 ; da Silveira et Arkader, 2007 ; Handfield et Regatz, 1999 ; Rosenzweig et al,

2003). L'intégration des Supply Chains réduit également les coûts de transaction à travers l'établissement des relations à long terme avec les partenaires.

D'un autre côté, l'intégration des Supply Chains réduit les coûts résultant de la conclusion des contrats, et les coûts de négociation, parce que les producteurs partagent les informations avec leurs clients en temps réel, et le temps nécessaire pour la négociation devient restreint.

La réduction des coûts de transaction sont minimisés par l'intégration des Supply Chains à travers la construction de la confiance et des relations à long terme avec les partenaires. A travers l'intégration des Supply Chains, l'information est partagée tout au long de la Supply Chain, et elle est disponible en temps réel pour tous les maillons de la Supply Chain, cela entraîne une grande visibilité et permet d'éviter le retard et la distorsion de l'information et par conséquent réduire les coûts de transaction engendrés par l'opportunisme.

Conclusion

L'adoption de la philosophie d'intégration des Supply Chains représente un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de la pérennité et de la résistance, dans un monde de plus en plus rétréci, marqué par une concurrence de plus en plus féroce, non seulement entre entreprises mais entre des réseaux d'entreprises.

Le concept d'intégration des Supply Chains semble un enjeu majeur pour l'entreprise, car il implique toute une modification des modes de gestion, inculque une manière moderne de communiquer avec les partenaires, et engendre toute une articulation nouvelle des infrastructures de l'entreprise.

L'inscription des entreprises marocaines dans les Supply Chains, exige, en effet, ce changement radical dans les outils et les méthodes de gestion et de partage de l'information.

D'un autre côté, l'intégration des Supply Chains représente un tremplin pour les entreprises du secteur agroalimentaire marocain et la solution ultime, afin d'atteindre la performance et la croissance escomptées.

References:

1. Ambassade de France au Maroc, Missions économiques, Le secteur agroalimentaire au Maroc, 2007.
2. Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an international journal*, 9(1), 30-42.

3. Bowersox, D. J., & Morash, E. A. (1989). The integration of marketing flows in channels of distribution. *European Journal of Marketing*, 23(2), 58-67.
4. Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (1999). *21st century logistics: making supply chain integration a reality*.
5. Christopher, M., & Towill, D. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), 235-246.
6. Das, A., Narasimhan, R., & Talluri, S. (2006). Supplier integration—finding an optimal configuration. *Journal of Operations Management*, 24(5), 563-582.
7. Euromed@Change, Focus sur l’agro-alimentaire au Maroc, 2013.
8. Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.
9. Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of operations management*, 19(2), 185-200.
10. Hicham, M. H. M., Ouafae, Z. O., & Hafsa, L. (2016). La Culture Nationale Et L’intégration Relationnelle Des Supply Chains: Etude Qualitative Sur Les Dimensions De La Culture Marocaine Selon Le Modèle De Geert Hofstede. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(35).
11. Huo, B. (2012). The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 596-610.
12. Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The international journal of logistics management*, 9(2), 1-20.
13. Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of logistics management*. McGraw-Hill/Irwin.
14. Lee, H. L., & Whang, S. (2004). E-business and supply chain integration. In *The practice of supply chain management: Where theory and application converge* (pp. 123-138). Springer US.
15. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
16. Ministère de l’économie et des finances, Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Performances et perspectives du secteur de l’industrie agro-alimentaire au Maroc, 2010.

17. Ministère de l'économie et des finances, Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Valorisation des avantages comparatifs à l'export du secteur agroalimentaire marocain, 2013.
18. Mohammed Hicham Hamri, Ouafae Zerouali Ouariti, & Hafsa Lechheb. (2016). Impact of the dimensions of national culture on the relational integration of Supply Chains: an exploratory study on the specificities of Moroccan culture.
19. Nathalie Fabbe-Costes, Marianne Jahre, (2008). Supply chain integration and performance: a review of the evidence. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 19 Iss: 2, pp.130 – 154
20. Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of production economics*, 62(1), 107-118.
21. Stank, T. P., Keller, S. B., & Closs, D. J. (2001). Performance benefits of supply chain logistical integration. *Transportation Journal*, 32-46.
22. Van der Vaart, T., & Van Donk, D. P. (2008). A critical review of survey-based research in supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 111(1), 42-55.
23. Yeung, J. H. Y., Selen, W., Zhang, M., & Huo, B. (2009). The effects of trust and coercive power on supplier integration. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 66-78.