



**HAL**  
open science

# EXIGENCES LOGISTIQUES DU DONNEUR D'ORDRE: DES BENEFICES INCIDENTS POUR LE SOUS-TRAITANT ? ILLUSTRATION PAR LE CAS D'UNE PMI TEXTILE MAROCAINE

Nathalie Sampieri-Teissier, Christine Roussat

► **To cite this version:**

Nathalie Sampieri-Teissier, Christine Roussat. EXIGENCES LOGISTIQUES DU DONNEUR D'ORDRE: DES BENEFICES INCIDENTS POUR LE SOUS-TRAITANT ? ILLUSTRATION PAR LE CAS D'UNE PMI TEXTILE MAROCAINE. Quatrièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, ISTCE Lisbonne, Oct 2002, Lisbonne, Portugal. hal-01356858

**HAL Id: hal-01356858**

**<https://hal.science/hal-01356858>**

Submitted on 26 Aug 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## **EXIGENCES LOGISTIQUES DU DONNEUR D'ORDRE: DES BENEFICES INCIDENTS POUR LE SOUS-TRAITANT ? ILLUSTRATION PAR LE CAS D'UNE PMI TEXTILE MAROCAINE**

*Nathalie Sampieri-Teissier, CRET-LOG,*

*Université de la Méditerranée, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion*

*Christine Roussat, CRET-LOG, Université de la Méditerranée, IUT Aix-en-Provence*

### **Introduction**

L'économie marocaine voit coexister les systèmes artisanaux et commerciaux des souks et le développement d'entreprises industrielles et commerciales souvent liées par des relations de sous-traitance avec des donneurs d'ordre européens notamment français. Les exigences de ces derniers en matière de rapport qualité de service / coût conduisent les entreprises marocaines à optimiser leur fonctionnement, à rationaliser leurs choix d'organisation et ainsi à introduire la démarche logistique dans leurs processus de gestion. L'intensité concurrentielle entre sous-traitants incite elle aussi ces entreprises à se moderniser, à faire évoluer leur management à grande vitesse. Dans ce contexte, le développement des systèmes d'information et de communication est un thème porteur et d'actualité. Ainsi, le CRET-LOG et l'Université Cadi Ayadd à Marrakech sont liés depuis 1999 par une Action Intégrée patronnée par le Ministère des Affaires Etrangères visant à réaliser un état des lieux en la matière.

Cet article se propose de présenter une partie des résultats de cette collaboration en s'attachant aux aspects logistiques de la relation donneur d'ordre/sous-traitant.

Dans un premier temps, en nous appuyant sur des fondements théoriques (Cf. paragraphe 1.1.), nous aborderons rapidement les écrits relatifs à l'influence des donneurs d'ordre au sein de la relation de sous-traitance. Nous présenterons ensuite ce que sont les systèmes d'information et de communication pour la logistique (Cf. paragraphe 1.2.). Le terrain étudié est une PMI marocaine du domaine textile, sous-traitant exclusif d'un groupe de confection français. Nous schématiserons le fonctionnement logistique de cette entreprise en nous attachant à identifier la part de coercition du donneur d'ordre dans les procédures, outils, technologies logistiques adoptés notamment en matière de systèmes d'information (Cf. paragraphe 2.1.).



Nous avancerons néanmoins que l'emprise logistique du donneur d'ordre, en raison notamment du caractère transversal de l'activité, peut générer pour le sous-traitant de potentiels effets positifs au-delà des gains de coûts et de délais (Cf. paragraphe 2.2.).

## **1. RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE ET DÉVELOPPEMENTS LOGISTIQUES**

---

### **1.1. Influence du donneur d'ordre : fondements théoriques**

L'un des objectifs centraux de ce travail est de décrire le rôle et le pouvoir d'influence du donneur d'ordre sur son sous-traitant. Pour répondre à cette question, il convient de préciser, dans un premier temps, le terme de sous-traitance, puis de mettre en perspective les principaux courants théoriques contribuant à l'analyse de la relation client-fournisseur.

De façon générale, la sous-traitance consiste pour une entreprise à confier à d'autres acteurs économiques une partie de ses activités. Un « donneur d'ordre » confie ainsi à un « sous-traitant » la réalisation d'une tâche à accomplir selon des directives précises. Apparaissent alors des liens de substitution, dans la mesure où le sous-traitant réalise des activités à la place du donneur d'ordre, et des liens de subordination, dans la mesure où le donneur d'ordre impose par exemple un cahier des charges ou des plans d'actions, précise souvent les méthodes de travail et contrôle la qualité des activités réalisées (Baglin et al., 1990). La sous-traitance renvoie à de nombreuses problématiques en sciences de gestion, notamment les travaux liés aux pressions réciproques exercées par les fournisseurs et les clients. Les relations inter-entreprises, entre fournisseurs et clients, entre sous-traitants et donneurs d'ordres, ont fait, et font encore, l'objet de nombreuses recherches. Adam Smith (1776) argue en faveur d'une plus grande information des acheteurs afin de leur permettre d'exercer une véritable pression sur les fournisseurs. La théorie économique de la relation trouve naturellement un écho en économie industrielle où Michael Porter (1980), notamment, s'attache à mettre en évidence les facteurs conditionnant la domination du fournisseur sur le client, et inversement. Des travaux de ce type permettent d'analyser en partie les relations de pouvoir s'exerçant entre clients et sous-traitants ; ils ont été suivis de nombreuses approches visant à répondre au même objectif. Les recherches sur cette thématique font par ailleurs



l'objet depuis une dizaine d'années de débats controversés opposant approche transactionnelle et approche relationnelle. La première école, d'obédience économique, s'inscrit dans la lignée des travaux de Coase (1937) puis de Williamson (1975), qui expliquent le recours au marché (donc à la sous-traitance) par l'existence de coûts de transaction inférieurs aux coûts d'organisation. Le second courant, prenant acte des phénomènes croissants d'externalisation fondés sur le recentrage vers les « core competences » (Hamel et Prahalad, 1990), recommande l'instauration de logiques partenariales clients-fournisseurs sur le long terme. Les travaux de nombreux chercheurs<sup>1</sup> et consultants s'inscrivent dans cette optique au travers par exemple du concept de supply chain management<sup>2</sup>. Toutefois, il semble, au vu des travaux de Cox (2001, a, b et c), qu'il soit possible de proposer une approche intégrative de ces deux visions. En effet, pour cet auteur, la dichotomie « méfiance-transaction » versus « confiance-partenariat » est une fausse opposition. Le choix des deux parties (client/fournisseur) porte en réalité selon lui sur le degré de conflit lié à l'acte d'achat, et le degré de proximité (soit de collaboration) nécessaire au travail en commun dans l'optique de maximiser le profit de chacun ou d'atteindre les objectifs. Ainsi, il n'existe pas d'argument selon lesquels les clients et les fournisseurs ne puissent pas collaborer et travailler en harmonie, même dans des logiques purement économiques. En outre, le fait que l'échange revête des formes d'intérêts mutuels, n'implique pas que la collaboration soit toujours la meilleure voie selon laquelle vendeurs et acheteurs doivent travailler.

Dans l'industrie logistique, il est ainsi fréquent que des prestataires investissent lourdement pour satisfaire les besoins de leur client (on peut citer par exemple le développement d'une plate-forme dédiée au textile Carrefour par Nobert Dentressangle<sup>3</sup>). A l'inverse, certains exemples de partenariats dans l'industrie automobile témoignent qu'une trop grande autonomie laissée aux sous-traitants peut conduire à des dérives importantes touchant à la qualité même des produits (Neuville, 1998), chaque partie cherchant alors à augmenter ses marges par une compression des coûts. Ces deux exemples permettent d'illustrer les recherches de

---

<sup>1</sup> On peut notamment citer les travaux de CRET-LOG qui travaille depuis une vingtaine d'années sur le management de la chaîne logistique.

<sup>2</sup> Démarche partagée de gestion de l'ensemble des processus impliquant les différents acteurs de la chaîne logistique. Cette approche, pour l'instant plutôt théorique, se veut fédératrice des différentes démarches de collaboration inter-entreprises : management logistique, CPFR, trade-marketing, Gestion Partagée des Approvisionnements... (Ledi et al., 2002).

<sup>3</sup> Logistiques Magazine N°1449.



Cox (2001), et d'alerter les entrepreneurs sur le risque du « one best way » qui prône, quel que soit le contexte, le développement des relations de confiance et semble atténuer ainsi tout système de contrôle ou de mise en concurrence. Selon le cas, les entreprises vont délibérément limiter la notion de partenariat à une pure relation transactionnelle et instaurer un contrôle important sur leur fournisseur (Assurance Qualité Fournisseur, cahier des charges, visites d'entreprises...) ou ,à l'inverse, inciter ce dernier à développer son autonomie.

Quelle que soit la configuration d'équilibre des pouvoirs et responsabilités, des échanges technologiques, humains, financiers et informationnels sont générés par dans la relation sous-traitant / donneur d'ordre. L'enjeu de ces interactions est d'autant plus important qu'elles concernent des échanges internationaux, a fortiori entre pays industrialisés et pays en voie de développement. Ainsi, la délocalisation d'une partie de l'activité, sous-traitée à des pays en voie de développement ou à de nouveaux pays industrialisés, est souvent motivée au départ par un moindre coût de la main-d'œuvre. On constate cependant qu'au-delà d'une relation fondée sur la transaction, peuvent émerger des phénomènes de transferts technologiques. C'est le cas pour certaines entreprises sous-traitantes marocaines, qui voient leur organisation se modifier pour s'adapter aux exigences de leurs sous-traitants, et capitalisent ainsi de nouveaux savoir-faire, qu'elles pourront à terme valoriser sur le marché. Ces changements s'opèrent notamment sur et par les Systèmes d'Information et de Communication Logistiques d'Entreprise (SICLE), qu'il convient à présent de définir et pour lesquels seront présentés les principaux développements théoriques.

## **1.2. Le SICLE au cœur des échanges client-fournisseur**

Pour synthétiser les apports de Fabbe-Costes (1992, 1997), on peut rappeler que la logistique est à la fois productrice et consommatrice de nombreuses informations stratégiques et transfonctionnelles. La mise en œuvre de la démarche logistique s'accompagne donc systématiquement de processus organisationnels d'acquisition, mémorisation, traitement et échange d'informations la plupart du temps soutenus par des systèmes informatiques. Ces systèmes sont fréquemment désignés par l'acronyme SICLE - Système d'Information et de Communication Logistiques d'Entreprise - proposé par Fabbe-Costes dès 1992. Comme le précise Romeyer



(2001), le SICLE consiste à donner une représentation du système opérationnel logistique. Le SICLE est également un outil qui permet aux logisticiens et autres acteurs de l'entreprise de tracer les différents flux en mettant à leur disposition des données précises dès que le produit est manipulé ou transformé, quel que soit l'endroit où il se trouve (Fabbe-Costes et Sirjean, 1997). Le SICLE repose pour cela sur un principe d'accrochage au flux physique et au processus de circulation, afin de permettre une « modélisation conjointe et articulée des dispositifs physiques et informationnels » (Fabbe-Costes, 1997). Si le SICLE partage avec les autres systèmes d'information et de communication de nombreuses caractéristiques, la place et l'importance des technologies dans sa conception, son développement, son fonctionnement méritent d'être particulièrement soulignées (Fabbe-Costes, 1997). La prégnance des technologies dans le domaine logistique n'est plus à démontrer. En effet, le concept de logistique lui-même peut être défini comme « *technologie de maîtrise des flux physiques de marchandises et d'informations associées que les entreprises expédient, transfèrent et reçoivent* » (Colin et Paché, 1988). Par ailleurs, la mise en œuvre de la démarche logistique mobilise des technologies variées (Roussat, Fabbe-Costes, 2001) relatives notamment au traitement des informations (progiciels de gestion classique, applicatifs spécialisés, logiciels intégrés type ERP), à la prise en charge des communications intra et inter-entreprises (EDI, Internet, Intranet/ extranet, systèmes de SCM) et au suivi des flux et à la traçabilité (codes-barres et lecture optique, systèmes de localisation, informatique embarquée, cartes magnétiques, cartes à puce, badges et lecteurs associés).

Le SICLE est donc un système d'information permettant à l'entreprise, par le recours à la technologie, de suivre en temps réel, les flux d'information associés aux flux physiques de l'entreprise et de fournir une représentation fiable de ce processus de circulation. A ce titre, il (Fabbe-Costes, 1997) :

- est parfaitement intégré à l'entreprise
- dispose d'applications interfacées entre elles
- est ouvert sur les SI des partenaires.

Les caractères « trans-fonctionnel » et « trans-organisationnel » du management logistique imposent en effet le design de systèmes d'information pouvant interfonctionner avec les systèmes d'information des partenaires en amont et en aval de la chaîne. Ainsi, le SICLE (son développement, sa mise en place, l'amélioration



"chemin faisant" de ses possibilités...) constitue un élément pivot des relations donneur d'ordre / sous-traitant en matière de logistique.

Nous allons donc tenter, à travers l'étude de cas exploratoire présentée ci-après, de mettre en lumière la place et les impacts du SICLE dans le contexte d'une relation de sous-traitance. Les informations afférentes au cas présenté ont été collectées :

- par les auteurs directement lors de visites sur sites et d'entretiens avec les responsables locaux,
- grâce aux travaux d'étudiants de 3<sup>ème</sup> cycle de l'Université Cadi Ayyad impliqués dans l'action intégrée qui ont effectué une période sur le terrain dans cette entreprise.

## **2. VERS DES BÉNÉFICES RÉCIPROQUES ?**

---

### **2.1. Pilotage logistique et système d'information associé : le cas de Textila**

Le terrain que nous présentons ci-après est intéressant à plus d'un titre. Tout d'abord, le développement de la démarche logistique dans cette entreprise (Cf. figure 2) permet des observations fouillées. D'autre part, l'importance du secteur textile au Maroc justifie, à notre sens, le choix de cette entreprise. En effet, le secteur textile est composé de 1800 entreprises<sup>4</sup>, principalement des PMI, et représente 25% de l'économie marocaine. Par ailleurs, 50% des exportations de ce secteur ont lieu en direction de la France. Les conditions avantageuses de production ainsi que la proximité du marché européen<sup>5</sup> ont été d'incontestables facteurs de développement de ces activités. Il est toutefois important de remarquer que le Maroc est évidemment largement concurrencé, sur le strict plan des coûts de main d'œuvre, par les pays de l'est et certains pays d'Asie du sud-est. Ainsi, les sous-traitants textiles marocains ne sont plus uniquement sélectionnés sur des critères de coûts mais bien sur le respect d'impératifs logistiques en matière de délais et de flexibilité notamment. Les exigences logistiques des donneurs d'ordre peuvent se résumer à la production et livraison de séries courtes et fréquemment renouvelées, quasiment en flux tendus. Les sous-traitants, confrontés par ailleurs à une rude concurrence, tant domestique que mondiale, développent donc pour répondre à ces fluctuations permanentes de la

---

<sup>4</sup> Source : [www.morrocoweb.com](http://www.morrocoweb.com)

<sup>5</sup> Ainsi, par ailleurs, que l'absence de contingentement pour ces produits sur le marché nord-américain.



demande, une démarche logistique, véritable vecteur de différenciation comme nous allons le voir à travers l'exemple suivant.

La société anonyme Textila<sup>6</sup>, créée en 1989 à Marrakech est une unité de confection de 400 salariés, sous-traitant exclusif d'un groupe français. Le management des interfaces entre Textila et sa maison mère est fondé sur une maîtrise importante de la logistique et le développement en cours d'un SICLE associé. En effet, les relations entre le donneur d'ordre français et le sous-traitant étudié ne se sont satisfaites que peu de temps d'un fonctionnement privilégiant la logique de faible coût souvent prégnante dans les délocalisations de la confection textile. Rapidement, les impératifs de qualité de service ont conduit à une optimisation des échanges entre les deux partenaires, rationalisation fondée en grande partie sur l'introduction de la démarche logistique. Ainsi, deux ans après la création de l'entreprise, un service logistique est créé et confié à l'ingénieur textile directeur de la production de l'entreprise. Le développement de la fonction logistique place donc délibérément cette dernière en position d'influence majeure en lui confiant le pilotage des opérations productives et en la plaçant sous l'autorité directe de la direction générale. Par la suite, l'implantation en 1998, d'un système d'information et de communication logistique a conforté la recherche d'efficacité en cours et renforcé la transparence et l'immédiateté de la relation entre les deux partenaires. Nous allons ci-dessous procéder à un rapide inventaire des liens multiformes développés entre le sous-traitant étudié et son donneur d'ordre.

On constate, à travers ce rapide inventaire non exhaustif, que l'activité de Textila est lourdement contrainte par les directives et procédures du donneur d'ordre.

---

<sup>6</sup> Nous utilisons un pseudonyme pour désigner l'entreprise dans la mesure où nous ne pouvons nous prévaloir d'une autorisation expresse de diffusion des informations collectées.



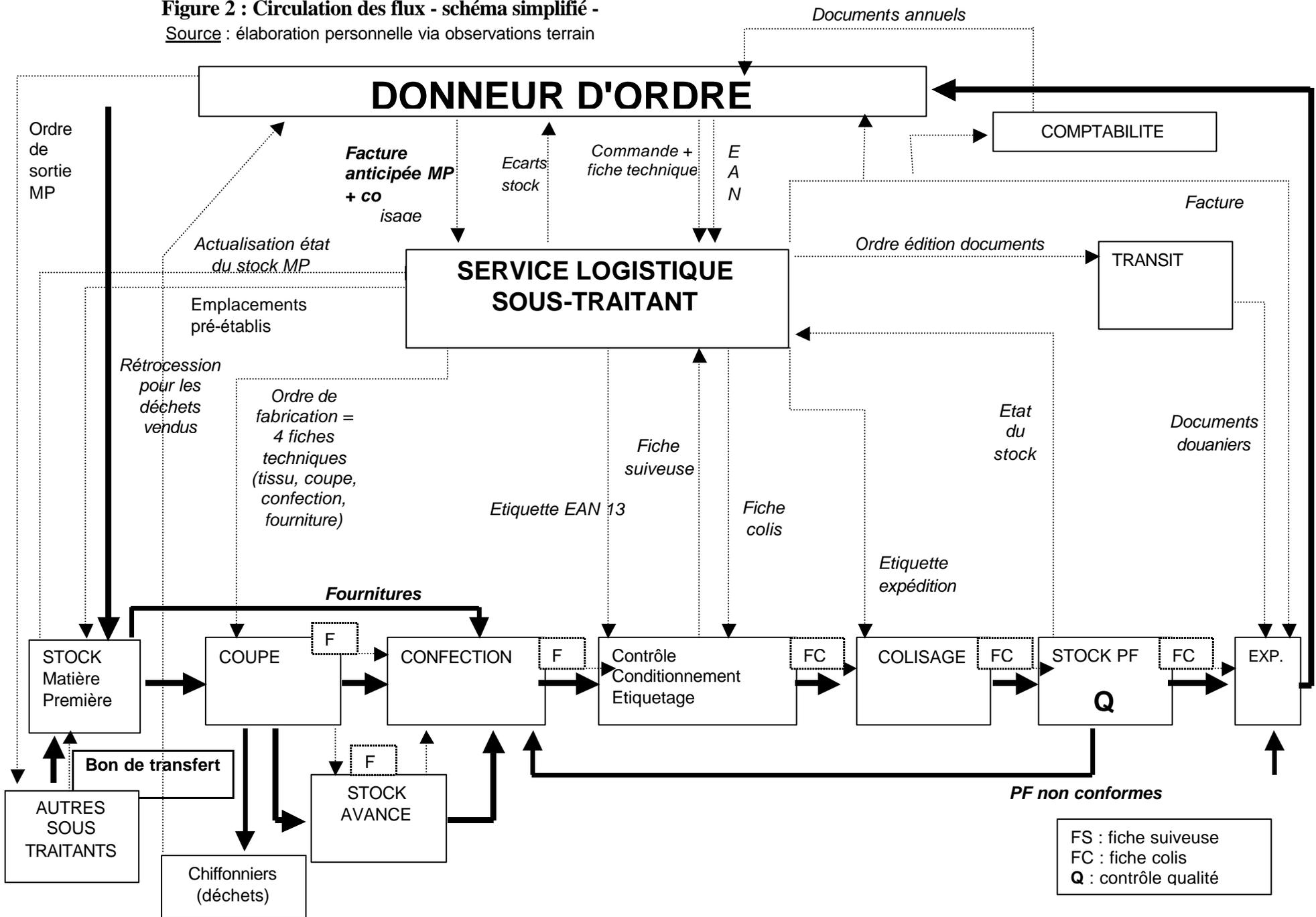
Figure 1 : Identification des principaux liens Textila – donneur d'ordre

Contexte juridique	La relation entre Textila et son donneur d'ordre français s'inscrit dans le cadre du régime douanier d'admission temporaire ; les matières premières (tissu, fournitures...) arrivent, pour l'essentiel, de France et sont transformées (coupe, broderie, confection...) sur place.
Modalités Commerciales	Comme dans 55% <sup>7</sup> des cas de sous-traitance franco-marocaine, l'entreprise Textila travaille sur commandes ponctuelles de séries spécifiques. La passation de commande suit un cycle précis où les commandes de vêtements (bon précisant la quantité, couleur, taille) sont reçues à S-3 par rapport à la semaine de fabrication, celles de sous-vêtements à S-2 ; la matière première est reçue à S-1. Le prix d'achat de la prestation productive réalisée est fixé annuellement et livré au sous-traitant sous forme de prix "minutes " de confection, impression ou broderie.
Modalités techniques de la relation	Le donneur d'ordre fournit systématiquement pour chaque commande : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ une fiche technique globale cadrant en totalité les entrants (matière et fournitures à utiliser), la date de démarrage de la production, les caractéristiques du produit fini ( place de la vignette de composition, type d'emballage...),</li><li>▪ une fiche technique coupe indiquant comment travailler l'article (efficience des tracés, longueur du tracé, nombre de plis...) voire des sorties informatiques (listings pour table de coupe) issus du système Lectra (pilote chez le donneur d'ordre),</li><li>▪ les étiquettes EAN 13 à apposer sur les produits finals.</li></ul>
Type de contrôle	Un contrôle qualité aléatoire est exigé par le donneur d'ordre au niveau du magasin produits finis. Des documents comptables sont également requis sur une base annuelle pour vérifier la totalité des échanges et facturations réciproques.

<sup>7</sup> Selon l'étude de Laval et al. (2000).

**Figure 2 : Circulation des flux - schéma simplifié -**

Source : élaboration personnelle via observations terrain





La modélisation proposée ci-avant<sup>8</sup> permet de visualiser la circulation des flux dans l'entreprise étudiée. Sur le plan logistique, le sous-traitant :

- définit le besoin matière en fonction de la commande reçue,
- planifie la production en établissant les ordres de fabrication à partir des fiches techniques reçues,
- calcule les charges de coupe et répartit la commande en différents groupes matérialisés par des bacs,
- établit le programme de l'atelier,
- réalise les opérations logistiques en fonction des contraintes posées (Cf. figure 1).

Il s'agit donc essentiellement de tâches de « programmation » et d'exécution ; toutefois, les acteurs de la logistique chez le sous-traitant sont également aptes à gérer les états de rupture en pilotant une production d'urgence, à traiter les réclamations... La démarche logistique de l'entreprise est en effet tout à fait réactive et soutenue depuis 1998 par le développement et la mise en place d'un système d'information et de communication logistique d'entreprise. Ce système, mis en oeuvre concrètement via l'outil informatique gère la totalité du processus logistique depuis la réception de la commande du donneur d'ordre via messagerie électronique jusqu'à l'expédition des produits finis. On peut notamment remarquer quelques unes de ses fonctionnalités :

- la gestion quantitative (état) et qualitative (emplacement) des stocks de matière première via un programme informatique dédié,
- la traçabilité en temps réel des flux de marchandises par lecture optique de code à barres apposés sur les fiches suiveuses ou fiches colis papier (Cf. figure 2),
- le partage des informations opérationnelles entre les différents acteurs de l'entreprise,
- l'interconnection du système depuis 1999 avec les applications informatiques du donneur d'ordre ce qui permet à ce dernier de réaliser en temps réel l'inventaire des stocks « délocalisés » chez le sous-traitant.

Notons que les applications informatiques utilisées émanent du donneur d'ordre ce qui permet un inter-fonctionnement de fait à partir du moment où la communication

---

<sup>8</sup> Notons que par convention, nous avons désigné les flux physiques par des traits pleins, les flux d'information par des pointillés.



électronique est établie. L'influence du donneur d'ordre est tout à fait prégnante sur les technologies ; on constate en effet par exemple que Textila est équipée d'un programme informatique apte à recevoir les schémas de coupe issus du système Lectra (optimisation informatisée des découpes textiles) activé en France chez le donneur d'ordre.

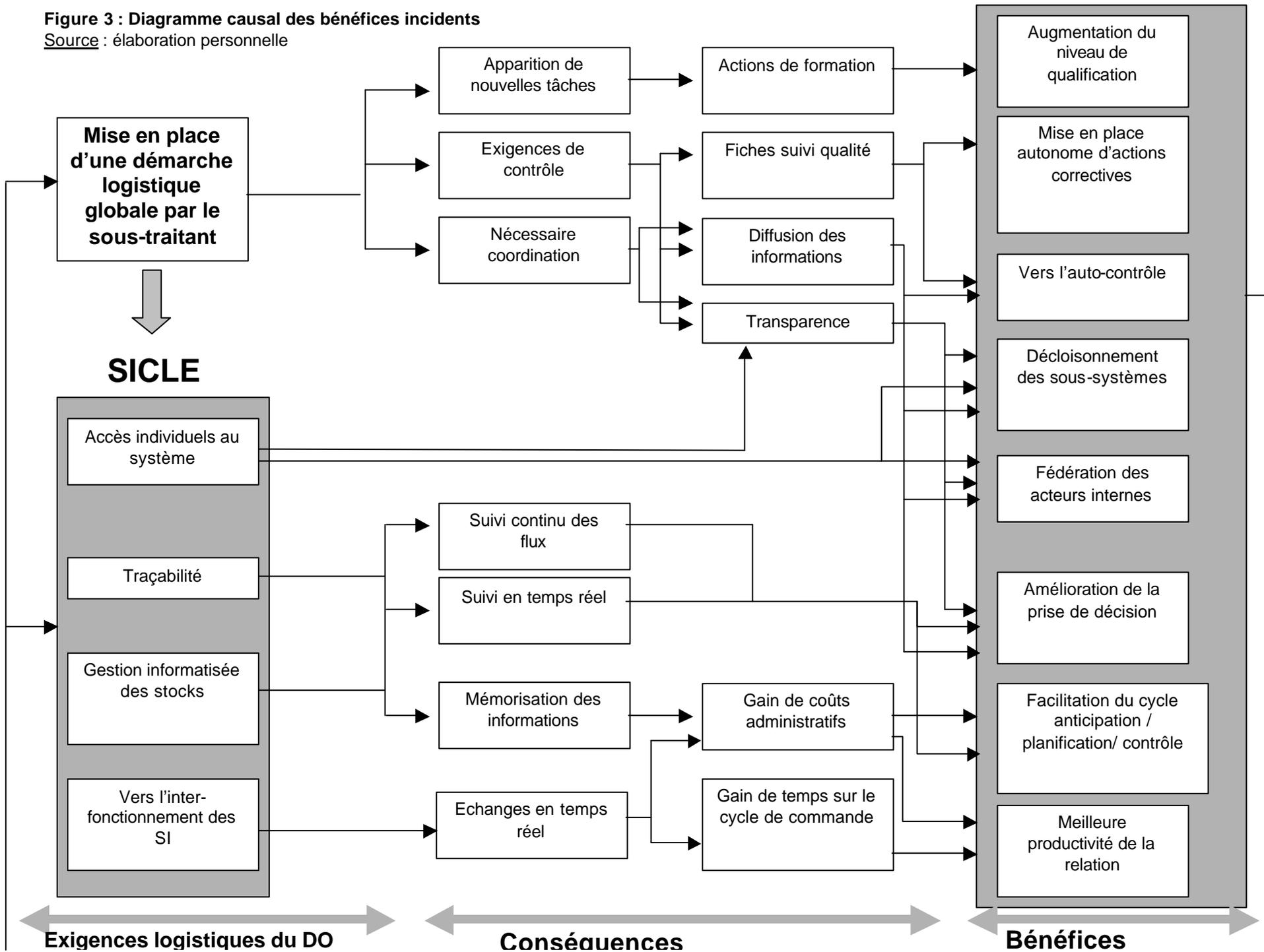
Au travers des différentes informations et synthèses exposées ci-avant, il semble donc que l'influence du donneur d'ordre, à l'origine des développements logistiques du sous-traitant, est omniprésente. Nous allons pourtant voir, dans le paragraphe à suivre, que ces contraintes et exigences, si elles pèsent sur le fonctionnement du sous-traitant, ont également pu être vecteurs d'opportunités de développement ou de progression.

## **2.2. Des effets positifs pour le sous-traitant : tentative de formalisation d'un diagramme causal**

Un diagramme causal se définit comme une visualisation des plus importantes variables dépendantes et indépendantes dans une étude de terrain et de leurs interrelations (Huberman et Miles, 1991). Il nous semble que ce type de représentation est susceptible d'offrir une vision éclairante des effets positifs générés par l'introduction d'une démarche logistique et des SICLE associés. Ainsi, à partir de notre représentation mentale des relations entre Textila et son donneur d'ordre, représentations fondées sur le discours des acteurs et les liens issus de notre propre réflexion sur le sujet, nous proposons ci-après un premier diagramme visant à faire ressortir les conséquences "en cascade" de la mise en oeuvre d'une démarche logistique et du SICLE associé chez Textila.

**Figure 3 : Diagramme causal des bénéfices incidents**

Source : élaboration personnelle





On constate clairement dans la représentation proposée ci-dessus que la mise en place, sous l'impulsion du donneur d'ordre, d'une démarche logistique performante et le développement du SICLE qui en a découlé, sont deux vecteurs incontestables de progression pour l'entreprise étudiée.

En effet, les changements opérés ont des conséquences sur l'amélioration de la qualité de service (par exemple la réduction du cycle de commande) mais également sur le fonctionnement de l'entreprise sous-traitante. La logistique et les SICLE associés se révèlent ici de puissants outils managériaux tant en matière d'organisation (réduction des dysfonctionnement, moins de cloisonnements...) que d'animation interne (meilleure communication, plus de transparence...) que de contrôle (avec une évolution vers des procédures d'auto-contrôle). Selon les acteurs de l'entreprise eux-mêmes, l'introduction de ces processus a largement contribué à un meilleur interfaçage des différentes fonctions de l'entreprise et par conséquent à l'amélioration de la coordination intra-organisationnelle. La démarche logistique, en retour, bénéficie de cette dynamique positive en revêtant un caractère plus anticipatif (observable dans le fonctionnement du système de gestion des matières premières), en s'ouvrant vers l'extérieur (accueil de stagiaires de l'enseignement supérieur...).

Les différents effets positifs que le diagramme causal ci-dessus permet d'aborder nous amènent à souscrire sans réserve aux propos de Guilloux et al. (1998) qui indiquent que l'interaction de l'entreprise marocaine avec un partenaire étranger « cesse d'être une simple opération commerciale pour se transformer en un véritable processus d'apprentissage organisationnel ». Laval et al. (2000) remarquent dans la même optique que les partenariats franco-marocains « permettraient aux acteurs du pays tiers d'apprendre en se structurant ». Nous souhaitons, pour ce qui nous concerne, mettre en exergue, au sein de ces partenariats, le rôle particulièrement « transformateur » de la logistique et des SICLE associés. Fabbe-Costes (1997) indiquait que le SICLE est un « puissant outil de mise en cohérence des logistiques disséminées ». Il nous apparaît ici que ce rôle structurant des SICLE, outre son caractère inter-organisationnel, peut s'exercer en interne, au bénéfice du fonctionnement de l'organisation en favorisant la coordination et l'information horizontales (trans-fonctionnelles).



## Conclusion

Le cas de l'entreprise Textila illustre les bénéfiques incidents en matière de transfert de compétences, d'adoption de nouveaux outils ou démarches de gestion, qu'un sous-traitant peut retirer des exigences logistiques de son donneur d'ordre. Il est également intéressant dans la mesure où, comme le rappellent Guilloux et al. (1996), peu d'études terrain ont été conduites en sciences de gestion, sur les relations d'affaire entre pays de développement inégal. Ces relations d'échanges historiques entre la France et le Maroc prennent un relief accru à l'heure de l'accueil potentiel du Maroc dans la Communauté Européenne dans la prochaine décennie. De relations purement commerciales, ces échanges semblent clairement évoluer vers une sous-traitance de spécialité recelant des savoir-faire particuliers<sup>9</sup>. Dans ce cadre de partenariat, le sous-traitant marocain est amené à endosser plus de de responsabilités.

Il convient toutefois de ne pas faire d'angélisme et de noter que des nuances sont naturellement à apporter à ces propos. Tant sur le plan macro-économique que sur le plan des interactions d'entreprise à entreprise, les relations d'échange dont il est question ici ne sauraient être considérées comme parfaitement équilibrées et/ou équitables. Ainsi, les responsables de Textila déplorent que l'application informatique de gestion des stocks dont ils disposent permettent l'édition de moins d'états de contrôle que la version utilisée en France.... Par ailleurs, le système de traçabilité mis en place est susceptible de déboucher, à moyen terme, sur un contrôle individuel du rendement des opérateurs de confection<sup>10</sup>. La généralisation de notre illustration est en outre peu possible dans la mesure où le sous-traitant étudié dispose d'une démarche logistique que l'on pourrait qualifier d'avancée ; à titre de comparaison, selon Laval et al. (2000), seules 41% des entreprises marocaines peuvent se prévaloir de l'existence d'une fonction logistique.

La perspective de recherche que nous avons adoptée mérite donc d'être poursuivie et amplifiée :

- au plan de la méthode en continuant l'analyse des données collectées durant l'action intégrée,

---

<sup>9</sup> Dans le cas de Textila par exemple, un type particulier de vêtement est découpé à la main pour préserver l'esthétique et la symétrie du tissu utilisé.

<sup>10</sup> La production est pour l'instant confiée à des groupes de 7 à 12 personnes, ensembles sur lesquels sont calculés les rendements.



- au plan théorique, en confrontant notamment les idées avancées avec le courant de l'apprentissage organisationnel,

dans l'optique de « vérifier » comme l'avancent Colin et Alami (1997) que « la démarche de maîtrise des flux (physiques et d'information qui leur sont associés) , est un facteur déterminant de pérennité du système productif marocain ».

Plus largement, cette recherche s'inscrit dans les courants défendant que la logistique, au cœur du système de gestion de l'entreprise, « exerce une influence décisive sur la conception et la mise en œuvre des stratégies » (Colin, 2002) et des dispositifs organisationnels mis en œuvre par l'entreprise pour s'adapter à son environnement.

### **Bibliographie**

Baglin G., O.Bruel, A.Garreau, et M.Greif (1990) Management industriel et logistique, Economica, collection Gestion.

Colin, J. (2002), « De la maîtrise des opérations logistiques au supply chain management », *Gestion 2000*, Bimestriel 1, Janvier-Février.

Colin, J., Alami, S (1997), « L'articulation transport-logistique au service du développement, une nécessaire maîtrise dans le cadre de la dualité de l'organisation de la circulation : le cas du Maroc », *Intermodalité et chaînes de transport au Maroc*, Marrakech, mai 1997.

Colin, J., Paché, G.(1988), La logistique de distribution, Paris, Editions Chotard et Associés.

Cox, A. (2001,a) « The power perspective in procurement and supply management », *Journal of Supply Chain Management*, Spring, vol. 37, n°2, p.4-7.

Cox, A. (2001,b) « Understanding buyer and supplier power: A framework for procurement and supply competence », *Journal of Supply Chain Management*, Spring, vol. 37, n°2, p.8-15.

Cox, A. (2001,c) « Managing with power: Strategies for improving value appropriation from supply relationships », *Journal of Supply Chain Management*, Spring, vol. 37, n°2, p.42-47.

Fabbe-Costes, N. (1992), « The role of informatics in future freight transport », IATSS, *International Association of Traffic and Safety Sciences Research Journal*, Vol. 16, N°1.



- Fabbe-Costes, N. (1997), Pilotage logistique : quel système d'information et de communication ? in Aurifeille, JM., Colin, J., Fabbe-Costes, N., Jaffeux, C., Paché, G. (Eds), Management logistique : une approche transversale, Paris, Litec.
- Fabbe-Costes, N., Sirjean, S., «Building an Information and Communication system (ICS) that ensures close tracking and tracing in distribution logistics », 7<sup>th</sup> International Special Conference of IFORS, Information Systems in Logistics and Transportation, Goteborg, Sweden, 16-18 juin.
- Guilloux, V., Kalika, M., Laval, F. (1998), « La coordination inter-organisationnelle France-Maroc dans le secteur textile », 4<sup>ème</sup> congrès international francophone sur la PME, AIREPME, 22 octobre.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1990) «The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, May-June, p.79-91.
- Huberman, AM., Miles, MB. (1991), Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, De Boek Université.
- Laval, F., Guilloux, V., Kalika, M. (2000), «La GRH de l'entreprise sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une étude empirique », 2<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'IAS, Marrakech, mai.
- Ledi, C., Livolsi, L., Roussat, C., (2002), « Glossaire des termes logistiques », *Logistiques Magazine*, à paraître 1<sup>er</sup> semestre.
- Logistiques Magazine (2000) n°149, juillet-août.
- Neuville, J-P. (1998) « Béni soit le partenariat – Les dix commandements du fournisseur performant », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, mars, p.55-64
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Romeyer, C. (2001), "Système d'information fondé sur une traçabilité des activités : intérêt et difficultés de mise en œuvre dans les hôpitaux", Thèse en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, décembre.
- Roussat, C., Fabbe-Costes, N. (2001), «Les pratiques de veille technologique en logistique : le cas des prestataires de service logistique », *Logistique et Management*, Vol.8, N°2, 2001.
- Smith, A. (1985; 1776) *The Wealth of Nations*, Penguin Books, Harmondsworth, UK.
- Williamson, O. E. (1975) *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York : The Free Press.