

# La Chaîne logistique à l'heure de COVID 19: Quels Impacts (Cas du Maroc).

Ahmed Charifi, Morad LEMTAOUL

Doctorant en Sciences de gestion, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, (ENCG) Settat, Maroc<sup>1</sup>  
Professeur d'enseignement Supérieur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, (ENCG) Settat Maroc<sup>2</sup>

<sup>1</sup>[ahmed.charif5@gmail.com](mailto:ahmed.charif5@gmail.com)

<sup>2</sup>[lemtaouimorad@yahoo.fr](mailto:lemtaouimorad@yahoo.fr)

Abstract— The Coronavirus has just reminded us that the globalization of customer and supplier relations, the outsourcing of activities, the development of collaborative models, the permanent search for competitiveness, the development of new technologies ... have made the Supply Chain both the real engine of business performance, a differentiator with respect to their customers and one of their greatest risks in the event of default. Today, faced with the uncontrolled development of the epidemic, the challenge for companies will be to limit its impacts, by activating their business continuity systems for those who are best prepared and by inventing them while working for others. Beyond a reminder of the chronology of the crisis and the analysis of its impacts by sector, the ambition of is to list the measures to be taken in the short term to preserve its Supply Chain and to start planning in afterwards in order to be able to initiate projects that have en The Coronavirus has just recalled that the globalization of customer and supplier relations, the outsourcing of activities, the development of collaborative models, the permanent search for competitiveness, the development of new technologies ... Have made the Supply Chain both the real performance engine of companies, a differentiating factor for their customers and one of their biggest risks in the event of failure. Today, faced with the uncontrolled development of the epidemic, the challenge for companies will be to limit its impacts, by activating their business continuity systems for those who are best prepared and by inventing them while working for others. Beyond a reminder of the chronology of the crisis and the analysis of its impacts by sector, the ambition of is to list the measures to be taken in the short term to preserve its Supply Chain and to start planning in afterwards in order to be able to engage the sites which have to learn the lessons.

Keywords: Supply Chain; Procurement, COVID 19;  
Economic crisis.

## INTRODUCTION

Le monde vit actuellement une situation complètement inédite : la pandémie du coronavirus est devenue mondiale, et dans le temps ou les gouvernements et les organismes de santé s'efforcent de contrecarrer la

propagation de la pandémie et de traiter les personnes infectées, plusieurs pays subissent ou subiront un ralentissement, voire un arrêt de certaines activités, qui entraîne d'ores et déjà un impact important sur l'économie. Dans ce sens plusieurs entreprises à travers le monde ont du mal à gérer l'impact croissant de la pandémie du coronavirus sur la gestion des stocks, sur la production, la distribution et les perturbations provoquées au niveau de leurs chaînes logistiques, au point où plusieurs usines ont dû fermer ou considérablement réduits leur production, en particulier en Chine (berceau mondial de cette pandémie et usine du monde).

Depuis la crise du Sras en 2002, la mondialisation de l'économie s'est accélérée ; avec une dépendance des acteurs économiques à la Chine – d'après la Banque mondiale, la part de celle-ci dans le commerce mondial est passée en valeur de seulement 1,2 % en 2000 à 34 % en 2018 – qui est devenue l'un des principaux fournisseurs mondiaux et dans plusieurs secteurs (la pharmacie, de l'automobile ou encore du textile).

La crise du COVID-19, alors qu'elle s'étend désormais à l'ensemble du globe, crée une rupture dans la chaîne logistique mondiale et ce indépendamment des secteurs. La chaîne logistique ou la chaîne d'approvisionnement mondiale a du mal à résister à ce phénomène pandémique du COVID-19 qui touche tous les secteurs (Industriel et Service). Jusqu'alors inconnus du grand public, les enjeux de la logistique à grande échelle se retrouvent ainsi au cœur de la crise et créés le débat autour de l'impact du COVID 19 sur la chaîne logistique.

Cette chaîne en pleine mutation se démarque donc comme un marché prometteur puisqu'en mutation. L'enjeu des prochaines années sera ainsi de travailler pour éviter la crise totale en cas de rupture d'un maillon de la chaîne logistique globale.

L'objectif de cette communication et d'étudier l'impact de la crise sanitaire du COVID 19 sur la chaîne logistique et les perturbations provoquées au niveau de la production, la distribution et la livraison des produits qui ne peut se faire sans les acteurs de l'ombre que sont les logisticiens, les chauffeurs routiers et personnels d'entrepôts pour n'en citer que quelques-uns.

Voulant participer aux recherches sur l'impact de la crise

sanitaire de 2020 : le COVID 19, sur la situation économique au Maroc et plus précisément sur le secteur de la logistique nous avons envoyé un questionnaire aux entreprises Marocaines pour sonder leur point de vue sur l'impact de cette crise mondiale sur le secteur de la logistique. Ainsi, l'objectif de cette étude est de répondre à la question suivante : La chaîne logistique à l'heure du COVID 19 Quels impacts ?

Pour répondre à notre problématique, nous ferons notre recherche dans une posture épistémologique constructiviste de manière à obtenir une réalité subjective en fonction des entreprises que nous allons interroger par notre questionnaire.

Notre objectif était dès le début d'obtenir une réalité co-construite avec les acteurs de l'entreprise et dans un stade plus avancé les responsables de la chaîne logistique. Pour mener à bien notre recherche, nous utiliserons la méthode abductive. Pour bien mener la suite de notre travail, un état d'art est nécessaire

#### · Etat de l'Art

Ces dernières années nous assistons à une prise de conscience des états, des médias, des entreprises, des chercheurs et des consommateurs sur les problématiques et de l'importance du secteur logistique dans une économie et plus précisément de l'importance de la chaîne logistique pour une entreprise.

Les entreprises se trouvent les premières concernées par cette problématique car elle représente un avantage concurrentiel. La chaîne logistique pour une entreprise actuellement est devenue une priorité pour assurer son approvisionnement puis la disponibilité du produit pour un consommateur roi est exigent.

#### I- La Chaîne logistique

La logistique est un processus comprenant la circulation physique des marchandises son transport, la manutention, l'emballage et toutes les opérations physiques, administratives, informationnelles et organisationnelles liées à ces mouvements (Wackermann, 2005). Autrement dit la logistique est un processus qui met en œuvre un ensemble de techniques et méthodes pour mettre à la disposition du client le bon produit, au bon prix pour l'entreprise et le client, au bon moment, états et quantités demandés (Keutgen, 2005).

Pour (Savy, 2006), la logistique s'étend aussi aux relations entre les entreprises et l'optimisation des flux entre elles, c'est la coordination de la production et du marché. Elle considère l'entreprise comme un système de flux et assure une gestion optimale des flux grâce aux circuits empruntés par les marchandises et les transformations qu'elles

subissent tout au long de la chaîne (Keutgen, 2005). Sauf le circuit de distribution emprunté par les marchandises à l'heure de COVID 19 se trouve influencé par les mesures de sécurités imposées par les autorités compétentes. Donc la logistique se trouvait au cœur de la crise de COVID 19 avec un rôle plus important qu'avant.

#### II- De la logistique au supply chain management

Le développement accru qu'a connu la logistique comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise a élargie son champ d'action pour couvrir tout le processus de la production et de distribution allant la conception des produits et services jusqu'au consommateur final (du fournisseur de fournisseur jusqu'au consommateur final). On parle donc de chaîne d'approvisionnement ou de chaîne logistique globale, intégrant l'ensemble des intervenants (clients, fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) et dont la gestion, les outils, la synchronisation et l'optimisation des flux sont désignés, désormais, sous le terme générique "supply chain management".

Cette évolution accrue est justifiée par le fait que les dirigeants des entreprises ont pris conscience de la dimension globale qu'il faut accorder au pilotage des flux ; ensuite, la SC est reconnue, désormais, comme facteur de compétitivité à part entière, tant par les améliorations du niveau de service client que par les réductions de coûts qu'elle engendre.

#### III- La logistique au Maroc

Dans un contexte mondialisé et de plus en plus concurrentiel, les entreprises cherchent à optimiser les processus de production, de distribution et réduire ses couts. La logistique a pris son essor dans les années 70, lorsque les entreprises ont cherché à limiter les couts liés à la gestion de leurs stocks et d'appliquer les méthodes « Just à temps ». Elle est l'ensemble des activités qui concernent les flux de produits et d'informations.

Dans les années 90, la logistique s'est élargie aux flux entre entreprises, depuis les fournisseurs initiaux jusqu'aux clients finaux (chaîne logistique). Aujourd'hui, la logistique s'est imposée comme un élément de différenciation (respect des délais, conformité des commandes, ...).

De ce fait le Maroc mise sur son secteur de logistique pour devenir un véritable hub régional. Les chiffres sont dans ce sens, édifiants. Les activités de transport de marchandises et de la logistique pèsent pour plus de 5% au PIB marocain (Produit intérieur brut) en plus le secteur est créateur de l'emploi, 26.000 emplois nets directs ont été crée durant la période 2010-2017. Selon le ministre de l'équipement, du transport, de la logistique, l'investissement dans le secteur des opérateurs nationaux et l'installation de plusieurs

opérateurs internationaux (quinzaines de ces opérateurs compte parmi le top 20 des meilleurs logisticiens mondiaux) dans les plates-formes stratégiques mises en place dans le Royaume, notamment à Tanger et à Casablanca, sont à la base de ces réalisations.

#### IV- Fondement du système logistique au Maroc

Comme par tout dans le monde, le système logistique marocain se repose sur les infrastructures, les moyens de transports et une ressource humaine capable de piloter l'ensemble de système.

##### 1- Infrastructures et moyens de transport

Au Maroc, les infrastructures et les moyens de transport se développent grâce aux politiques de développement de la logistique mises en place par les autorités marocaines.

##### a- Le transport terrestre

Au Maroc, la route représente le premier mode de transport pour 90 % des individus et catalyse 75 % du transport de marchandises. Il compte près de 67 759Km réparti comme suit :

- Autoroutes. 1831 Km
- Routes nationales : 11 251 Km
- Routes régionales : 10 078 Km
- Routes provinciales : 35 657 Km
- Routes communales : 9 000 Km

Ce réseau connaît un trafic plus de 50 millions de véhicules/km/jour, les camions demeurent le premier moyen de transport routier des marchandises. Ce parc est constitué de 20.000 transporteurs, possédant 73.275 camions dont 53% pour compte d'autrui et 47% pour compte propre. (Ministère de transport et de la logistique).

##### b- Transport ferroviaire

L'Office national des chemins de fer (ONCF) a réalisé, au titre de l'exercice 2019, un chiffre d'affaires global de 3,764 milliards de dirhams (\$374 millions), en augmentation de 9,3% en glissement annuel. (Agence Ecofin)

Le réseau ferroviaire marocain est l'un des plus développés d'Afrique, il relie toutes les villes principales du royaume. Le réseau ferroviaire est géré par l'ONCF, une entreprise publique sous la tutelle du ministère de transport. Elle est la seule entreprise ferroviaire à fournir des services de transport de marchandises sur le territoire marocain avec un réseau d'environ de 2000 Km.

##### c- Transport maritime.

Le Maroc compte 30 ports, dont 12 ports commerciaux (y compris le port de Tanger- Med). Ces ports sont répartis sur les 3 500 km du littoral qui s'étend de l'océan Atlantique à la

Méditerranée, ce qui permet un trafic annuel de plus de 60 millions de tonnes de marchandises et le transport de plus de 4 millions de personnes.

L'activité du transport maritime au Maroc constitue le support du commerce extérieur du pays et un vecteur stratégique de l'économie nationale. En effet, 98% des échanges extérieurs du Maroc empruntent la voie maritime et une augmentation particulière du trafic est enregistrée durant les 8 dernières années, soit 46,4% d'accroissement. (Ministère de transport et de la logistique).

Le volume d'échanges commerciaux (import-export) ayant transité par les ports marocains durant l'année 2017 s'est élevée à 135 MT contre 121 MT en 2016, soit une augmentation de 11,5 %. Durant les onze premiers mois de l'année 2018, 122,8 millions de tonnes de marchandise ayant transité par les ports marocains.

##### d- Le transport aérien

Le Maroc est actuellement connecté à 51 pays et 113 aéroports étrangers via des lignes régulières contre 29 pays et 43 aéroports en 2003. Le 27 avril 2016 afin d'accompagner l'augmentation rapide de son trafic aérien, le Maroc intègre le système de gestion de trafic européen Eurocontrol.

Le transport aérien de marchandises est cependant très limité au Maroc, vu la proximité avec l'Europe la plus grande partie des marchandises exportées du Maroc sont des produits frais ils sont acheminés par transport TIR frigorifié vers le réseau autoroutier européen.

Chiffre clés 2019 (ministère de transport et de la logistique).

- 25.059 Millions Trafic aérien Passagers +11.18%
- 22.054 Millions Trafic international +9.80%
- 3.004 Millions Trafic aérien domestique +22.46%
- 96,074.91 Tonnes Trafic fret +8.89%
- 446,873 Mouvements d'avions +4%/

#### V- L'impact du COVID 19 sur le secteur de la logistique

La crise sanitaire du COVID 19 a basculée les chaînes d'approvisionnement au niveau mondial, mettant en difficulté le secteur de la logistique et du transport que ce soit au niveau national ou international.

Pour lire les impacts de la crise de COVID sur le secteur de la logistique, récente évaluation de l'impact du Covid-19 sur l'économie nationale, l'ASMEX (Association marocaine des exportateurs) a soulevée que toutes les chaînes logistiques aériennes, terrestres ou maritimes sont bousculées par la propagation du nouveau coronavirus, provoquant, des ruptures de stocks, des lignes de production à l'arrêt faute d'intrants, des contrats suspendus, des déficits de paiement...

A situation est aujourd'hui alarmant pour les industriels et exportateurs marocains. Pour Hicham Mellakh, associé gérant Transmel Groupe et président de la Commission logistique de

la CGEM, «la logistique est le reflet de toute l'économie marocaine. Elle est impactée au même degré que les secteurs dont elle est liée, exemple de l'industrie automobile. Elle était à l'arrêt complet pour la moitié du mois de mars et tout le mois d'avril. Pour celle liée à la distribution pétrolière, elle a été impactée à hauteur de 70%».

Aujourd'hui, le secteur est en face d'un défi majeur, car la crise a soulevée plusieurs questionnements sur la question ou le modèle d'approvisionnement de «demain», vue l'instabilité de l'environnement économique international. Si les entreprises confronteront un défi demain, sera la lutte contre les ruptures de stocks de matières premières ainsi les nouvelles méthodes et techniques d'approvisionnements.

Il a fallu signaler que les entreprises opérant dans le transport et de la logistique affrontent de nombreux défis, économique et sanitaire, notamment la sécurité du personnel. Il a fallu aussi s'adapter à une demande urgente et aléatoire sans plans de prévisions, et donc avec peu d'optimisation possible, que ce soit au niveau des retours ou de la gestion des temps d'attente qui ont explosé dus à la suractivité des entrepôts et usines» explique toujours Hicham Mellakh.

En guise de conclusion, il faut signaler que des grands défis attendent le secteur de la logistique et de transport pour régler ces processus car plusieurs nouveaux paramètres devront être pris en considération, à côté des mesures de sécurités sanitaires les professionnels du secteur anticipent également de nouvelles approches commerciales et logistiques, dont l'affaiblissement du pouvoir d'achat des ménages, poussant les professionnels de la Supply Chain à réduire les stocks afin d'éviter une hausse des coûts.

#### G- Méthodologie de recherche et Epistémologie

Cette communication est la première de notre recherche sur l'impact de la crise sanitaire COVID 19 sur la chaîne logistique, elle vise à présenter les premiers résultats issus des traitements de type quantitatifs, que nous avons effectués à partir des données recueillies par un questionnaire. Notre questionnaire comporte quatre parties, 20 questions fermées et 20 questions ouvertes. Les questions de chaque partie du questionnaire ont été choisi de telle sorte bien refléter la relation entre la question et les résultats recherchés (La signification entre les variables expliquées et explicatives).

- La première partie correspond aux questions d'ordre général sur l'impact du COVID 19 sur l'économie et les entreprises opérant dans la logistique.
- La deuxième partie correspond aux questions sur le COVID-conception qui est une démarche qui consiste à prendre en compte et sonder la dimension du Verus lors de la conception d'une stratégie logistique.

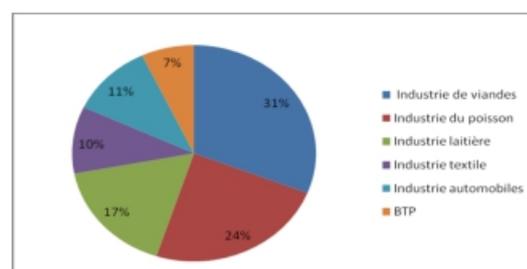
Les mesures sécurités sanitaires être intégrés au même titre que les critères technico-économiques.

- La troisième partie vise à identifier l'impact de du COVID 19 sur la chaîne logistique.
- La quatrième partie correspond à la fiche d'identité de l'entreprise: fonctions des personnes ayant répondu au questionnaire, chiffres d'affaires des entreprises, effectif des entreprises et secteur d'activités.

#### VI- La population concernée

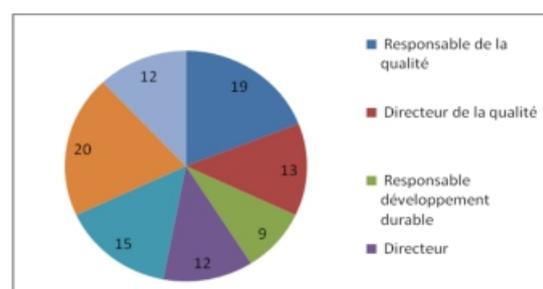
L'échantillon choisi est composé de 40 entreprises qu'ont répondues aux questionnaires parmi de 136 entreprises ayant reçues le questionnaire, et de différents secteurs d'activités localisé sur le territoire marocain. Ce choix a été fait pour réellement obtenir des informations purement nationales et dans un domaine qui est par tout présent dans notre vie quotidienne et connait un développement spectaculaire et une importance particulière et vitale pour toute la population.

Figure 1: Repartition par secteur d'activité



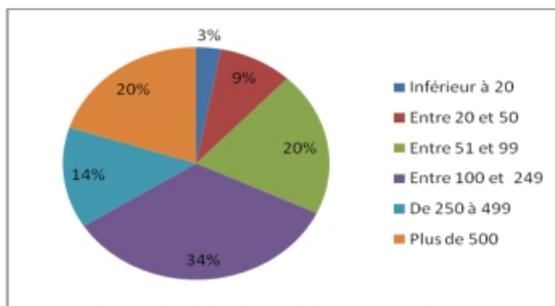
L'échantillon touche presque tous les secteurs d'activités telles que l'Industrie de la viande, le textile, le BTP et l'industrie automobile.

Figure 2: Fonctions des personnes ayant répondu au questionnaire



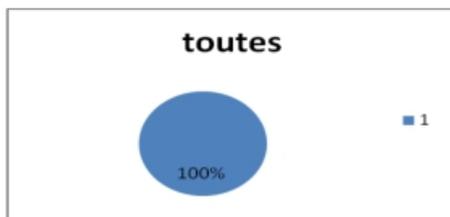
Le profil des répondants aux questionnaires montrent que l'impact de COVID 19 sur la chaîne logistique au Maroc est une préoccupation de tout le monde

Figure 3: Repartition par taille d'entreprise (effectif total)



Le questionnaire a intéressé les entreprises ayant un effectif important proprement dit les grandes entreprises.

Figure 4: Impact du Covid sur le chiffre d'affaire



L'ensemble des répondants aux questionnaires ont confirmé que le COVID a vraiment impacté le chiffre d'affaire de l'entreprise.

#### VII- Analyse du questionnaire

Au-delà de l'impact avéré de la crise sanitaire sur le secteur, les transporteurs sont convaincus que la pandémie constitue également une opportunité pour accélérer la transformation du transport de personnes et de marchandise au Maroc.

La pandémie a révélé l'insuffisance des infrastructures publiques (sanitaires, toilettes, mosquées) dédiées aux usagers.

La pandémie a également accru la nécessité pour le secteur du transport marchandise d'accélérer sa transformation digitale. Cette dernière passe, entre autres, par l'instauration du bon de livraison digital et la signature électronique.

Il en est de même pour le transport de personnes, autorisé à porter le taux de remplissage à 75%, avec la troisième phase du déconfinement.

Le transport de personnes gagnerait ainsi à miser sur le paiement et les réservations électroniques.

On peut citer également :

- 1- Le COVID a bouleversé l'économie mondiale.
- 2- Le secteur de la logistique intéresse toutes les entreprises (Taille, activité...),
- 3- Le COVID a causé des ruptures de stocks (arrêt de transport)
- 4- Le COVID a causé un arrêt des activités (arrêt de transport)
- 5- Le secteur logistique emploie une main d'œuvre importante
- 6- Le secteur crée de la VA
- 7- Une digitalisation du secteur s'impose de plus en plus (paiement en ligne /marchandises.).
- 8- Plus d'intérêt à l'infrastructure
- 9- L'infrastructure sanitaire liée au transport (station équipée toilette...)

#### VIII- Conclusion

En définitive, nous finirons de dire que la crise sanitaire du COVID 19 a montré de nouveau l'importance du secteur de transport et logistique pour une économie si pendant la crise certains secteurs ont connu des difficultés ou ont fermé définitivement faute de pénurie ou de rupture de stock, le secteur du transport et de la logistique s'est présenté comme une activité vitale et importante pour tous les autres secteurs. La crise du COVID 19 invite les opérateurs et toutes les parties prenantes et de tous les secteurs de redéfinir le rôle et la place de la logistique et transport dans toutes stratégies de développement.

#### IX- REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Barbara LYONNET, Marie-Pascale Senkel et Sylvie CLAMENS, Supply chain management, Edition Dunod, 2019.
- [2] Cedrick Stein, L'approche supply chain facile: apprendre à manager par les risques, Edition Afonor, 2009.
- [3] David Doriol, Thierry Sauvage, Management de la supply chain et des achats: Theories, evolutions et - pratique, Edition Vuibert, 2018/
- [4] J. Morana, De la logistique au supply chain management, Edition: Ethique 2003.
- [5] Jean Laurentie, François Berthelemie, Laurat Grégoire, Processus et méthode logistique- Supply chain management, Edition 2 Afonor, 2007.
- [6] Joan Le Goff, Faouzi Bensebaa, Mesurer la performance de la fonction logistique, Edition Organisation; 2009.
- [7] Laurent Ganzalez, Vous avez dit Supply chain? Edition Afnor, 2009
- [8] Patrick MIANI, Nadine VENTURELLI, Transport et logistique; Edition: Le genie Editeur, 2017.
- [9] Rapport: La Logistique du Commerce et la Compétitivité du Maroc, Ministère de la logistique et de transport et la banque mondiale.