

Supply Chain Management et performance commerciale des coopératives agricoles: Cas de la coopérative COPAG

Supply Chain Management and commercial performance of agricultural cooperatives: The case of the COPAG cooperative

AHMANI Youness

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Souissi, Rabat

Université Mohammed V

Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale
(LARCEPEM)

Maroc

Ahmani.youness@gmail.com

BOUAZZA Abdellatif

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Souissi, Rabat

Université Mohammed V

Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale
(LARCEPEM)

Maroc

a.bouazza@um5r.ac.ma

Date de soumission : 01/04/2022

Date d'acceptation : 08/05/2022

Pour citer cet article :

AHMANI. Y & BOUAZZA. A (2022) «Supply Chain Management et performance commerciale des coopératives agricoles: Cas de la coopérative COPAG», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 920 - 944

Résumé

La stimulation des pratiques innovantes au sein des coopératives agricoles est devenue indispensable, notamment, l'intégration d'une approche logistique visant à gérer la chaîne du premier fournisseur jusqu'au client ultime. En effet, cet article a pour objet de montrer théoriquement l'impact du Supply Chain Management (SCM) sur la performance commerciale de telles structures. Plus précisément, nous essayerons de répondre à la problématique suivante: **quel est l'impact du Supply Chain Management sur la performance commerciale des coopératives agricoles?**

L'objectif de ce manuscrit est de manifester l'importance de formaliser la pratique du SCM dans les coopératives agricoles, et valoriser ses retombés sur leur performance surtout celle commerciale.

Nous avons adopté une démarche d'étude de cas résultant d'un ensemble des données collectées via une analyse documentaire pour traiter notre problématique. Les principaux résultats de notre étude font apparaître que le SCM contribue positivement à l'amélioration de la performance commerciale des coopératives agricoles (satisfaction des clients, meilleur délai de livraison, etc.).

Mots clés : logistique ; Supply Chain Management ; coopératives ; performance de la chaîne logistique ; la performance commerciale.

Abstract

The stimulation of innovative practices within agricultural cooperatives has become essential, in particular, the integration of a logistical approach aimed at managing the chain from the first supplier to the ultimate customer. Indeed, this article aims to show theoretically the impact of Supply Chain Management (SCM) on the commercial performance of such structures. More specifically, we will try to answer the following question: what is the impact of Supply Chain Management on the commercial performance of agricultural cooperatives?

The objective of this manuscript is to demonstrate the importance of formalizing the practice of the SCM in agricultural cooperatives, and to highlight its repercussions on their performance especially that of trade.

We have adopted a case study approach resulting from a set of data collected through a literature review to address our problem. The main results of our study show that the SCM contributes positively to the improvement of the commercial performance of agricultural cooperatives (customer satisfaction, better delivery time, etc.).

Keywords: logistics; Supply Chain Management; cooperatives; supply chain performance; commercial performance.

Introduction

Les décisions relatives à la chaîne logistique sont devenues aujourd'hui importantes, mais en même temps difficile, en raison, premièrement, des multiples choix offerts aux organisations en matière d'approvisionnement, de transport, de stockage et de distribution qui rendent le choix du meilleur mode difficile, deuxièmement, l'information permettant d'avoir la bonne décision est complexe, elle nécessite un traitement spécial, et enfin, la place de la chaîne logistique dans l'organisation en raison des avantages apportés pour améliorer la performance globale. (Michrafy, 2006).

En effet, cette contribution a pour objet de montrer aux différentes parties prenantes dans le tissu coopératif l'importance d'appliquer des démarches qui ne s'intéressent pas uniquement au volet financier et économique, mais également qui repose sur une logique qui englobe tout élément qui fait partie de l'activité de la coopérative. Cela peut être réalisé grâce à la gestion de la chaîne logistique, qui prend en considération tous les acteurs intervenant dans l'activité de la structure.

Pour cela, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante:

Quel est l'impact du Supply Chain Management sur la performance commerciale des coopératives agricoles?

Nous avons opté pour une démarche théorique en plus de l'étude de cas pour appréhender la relation entre Supply Chain Management des coopératives et son impact en matière de performance commerciale de telles structures.

Pour traiter cette problématique, nous allons structurer notre recherche en deux points :

- Le premier définit les concepts de la logistique, du SCM, des coopératives et de performance commerciale. Nous allons mettre l'accent sur les phases de l'évolution de la logistique vers le SCM.
- Le second portera sur l'étude de cas que nous avons choisi, la méthode de recherche retenue pour arriver en fin de compte à la discussion des résultats.

1. Cadre conceptuel

1.1. Notion de logistique et de SCM

Dans cette partie nous allons élaborer les définitions de la logistique et le Supply Chain Management, ainsi nous aborderons leur évolution afin d'entamer notre analyse qui va nous aider à répondre à notre problématique.

1.1.1 De la logistique à la chaîne logistique

La logistique est définie comme l'ensemble des actions visant la planification, l'exécution et la maîtrise des mouvements des flux, ainsi que les activités de soutien. Tous ces éléments se réunissent dans un système organisé pour atteindre les objectifs visés (Pan, 2010).

L'apparition de terme « logistique » en France était au XVIIIème siècle avec un objectif d'utiliser des produits en temps réel et en des lieux que ne sont pas ceux de la production (Lauras, 2004).

Il existe plusieurs types de logistique, notamment :

- La logistique d'approvisionnement : qui vise à assurer la livraison des matières premières et les composantes nécessaires pour entamer la production.
- La logistique de production : ce type de logistique permet d'assurer, d'une part, la disponibilité des matériaux pour la production, et d'autre part, faire une planification des différentes étapes qui la constituent, en d'autres termes, mettre en place une gestion depuis la première phase de la production jusqu'à la dernière phase (Pimor & Fender, 2008).
- La logistique de distribution : au sens strict, il s'agit d'un ensemble d'activités qui sont liées entre elles pour assurer que le produit souhaité par le client soit au bon endroit dans le délai prévu, la qualité fixée et avec un meilleur coût (Gozé, 2009).

Après le concept de la logistique, un autre terme avait émergé, il s'agit de la chaîne logistique qui est définie par La Londe et Masters (1994) comme un ensemble d'entreprises qui se transmettent des matières, et qui incluent tous les acteurs internes et externes.

Une autre définition de Lambert, Stock et Ellram (1998) qui précisent que la chaîne logistique est un alignement d'entreprises qui assurent l'acheminement de produits ou services jusqu'au consommateur final (Mentzer, et al., 2001).

Une troisième définition élaborée par Jawab, F., & Bouami, D (2004) précisant que la Supply Chain est l'ensemble des acteurs et tâches visant à mieux gérer les flux physiques et d'informations. Pour cela il faudra déployer des méthodes de management qui vont optimiser Cette chaîne, c'est ce qu'on appelle « Supply Chain Management » (Jawab & Bouami, 2004).

La chaîne logistique aujourd'hui est perçue comme un système d'installations qui assure l'approvisionnement de matières premières, la production, le stockage et la distribution des produits finis (Lauras, 2004).

Nous résumons les premiers travaux qui traitent la chaîne logistique dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Les premiers travaux portant sur la chaîne logistique

Auteur	L'idée principale
Forrester (1958)	Forrester a essayé de modéliser les différents flux : physiques, financiers et d'informations, qui sont gérés par les acteurs de la chaîne. Ainsi, Forrester a expliqué les phénomènes qui peuvent être émergés dans les points de vente finaux, et qui ont un impact sur l'efficacité de la chaîne logistique.
Henry Ford (1908)	Henry Ford a administré la première chaîne logistique. Pour lui la maîtrise de la chaîne passe par l'utilisation de la technologie moderne.

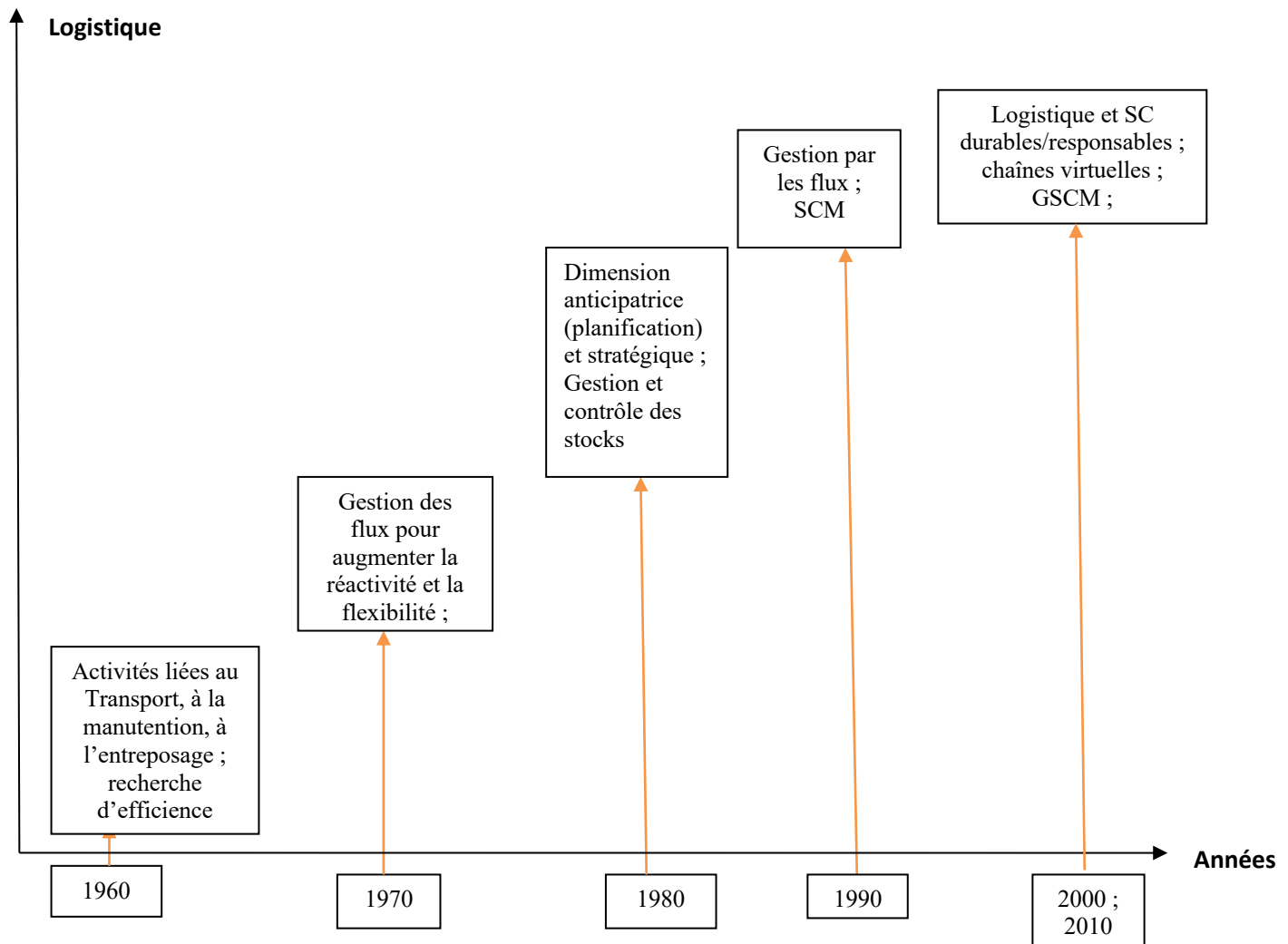
Source : Elaboré par les auteurs

Concernant l'évolution de la logistique, ce terme est apparu dans le contexte français dans les organisations au début des années 1960, il a occupé juste les tâches du transport et de manutention. Après, dans les années 1970, les organisations ont trouvé des difficultés en matière de coordination des fonctions liées par le même flux physique, ce qui a donné l'occasion d'adopter une approche globale ou encore de l'intégration, permettant à l'organisation de mieux répondre aux attentes des clients.

Dans les années 1980, les organisations faisaient appel aux systèmes d'information, et à ce moment-là la fonction logistique adopte une dimension de pilotage, avec une gestion des flux physiques par des flux virtuels d'informations.

Dans les années 1990, les organisations assurent une gestion par les flux au lieu d'une gestion des flux. Entre les années 2000 et 2010, la logistique traditionnelle est devenue une logistique à rebours ou logistique verte, vu l'importance du développement durable en tant qu'avantage concurrentiel sur le marché (Belin, 2014).

Nous résumons les étapes qui ont marqué l'évolution de la logistique vers la chaîne logistique dans la figure suivante :

Figure 1 : L'évolution de la logistique vers la chaîne logistique

Source : Elaboré par les auteurs

1.1.2 De la gestion logistique au Supply Chain Management (SCM)

Le concept du Supply Chain Management était apparu vers le milieu des années 80 aux États-Unis et au début des années 90 en France. Il désigne la gestion des flux physiques et d'informations depuis le premier fournisseur jusqu'au consommateur ultime. L'objectif était d'atteindre un degré de réponse efficace aux différents besoins (Samuel & Spalanzani, 2006).

Pour Jacobs et Chase (2012), le Supply Chain Management consiste à adopter une logique globale qui inclut à la fois, la gestion des flux d'informations et physiques pour satisfaire les attentes des clients.

Dans le même sens, Christopher (2011) prend en considération les coûts générés, et il définit le Supply Chain Management comme la gestion des relations avec les différentes parties

prenantes, en amont et en aval pour créer une forte valeur pour le client avec le moindre coût (Zouaghi, 2013).

Le concept du SCM est relativement récent, ce qui explique l'absence d'une définition consensuelle pour distinguer les domaines du SCM et de la logistique.

Par ailleurs, le SCM peut être défini selon trois approches :

- Approche basée sur la fonction d'achat : le SCM est défini comme l'ensemble des décisions prises pour maintenir et développer la relation avec les fournisseurs.
- Approche basée sur la fonction logistique : le SCM est appréhendé comme la gestion des flux physiques et d'informations dans toute la chaîne logistique. Il demande, d'une part, l'implication de l'organisation, et d'autre part, celle des fournisseurs et des clients.
- Approche basée sur les processus : le SCM est défini comme la gestion intégrée des processus, visant à créer la valeur tout au long de la chaîne de valeur, depuis le premier fournisseur jusqu'au client final (Brulhart & Moncef, 2009).

Pour développer le champ théorique du SCM, Antony Paulraj et Injazz Chen ont réalisé une revue de la littérature approfondie afin de déterminer les concepts les plus pertinents de la SC.

Nous citons à titre d'exemple deux articles parmi plusieurs élaborés par eux :

- "Towards a Theory of SC Management : the Constructs and Measurements" Chen, I. J., et Paulraj, A. (2004), à travers cet article ils mettent l'accent sur l'importance de l'avantage collaboratif qui repose sur le renforcement de la relation acheteur-fournisseur.
- "An Empirical Taxonomy of Supply Chain Management Practices" (Paulraj et al. (2012), qui précisent que les capacités organisationnelles et relationnelles de l'organisation ont un impact sur ses pratiques du SCM, ainsi que sur sa performance. (Bernardin, et al., 2016).

Le tableau suivant résume les principaux auteurs qui ont défini le Supply Chain Management

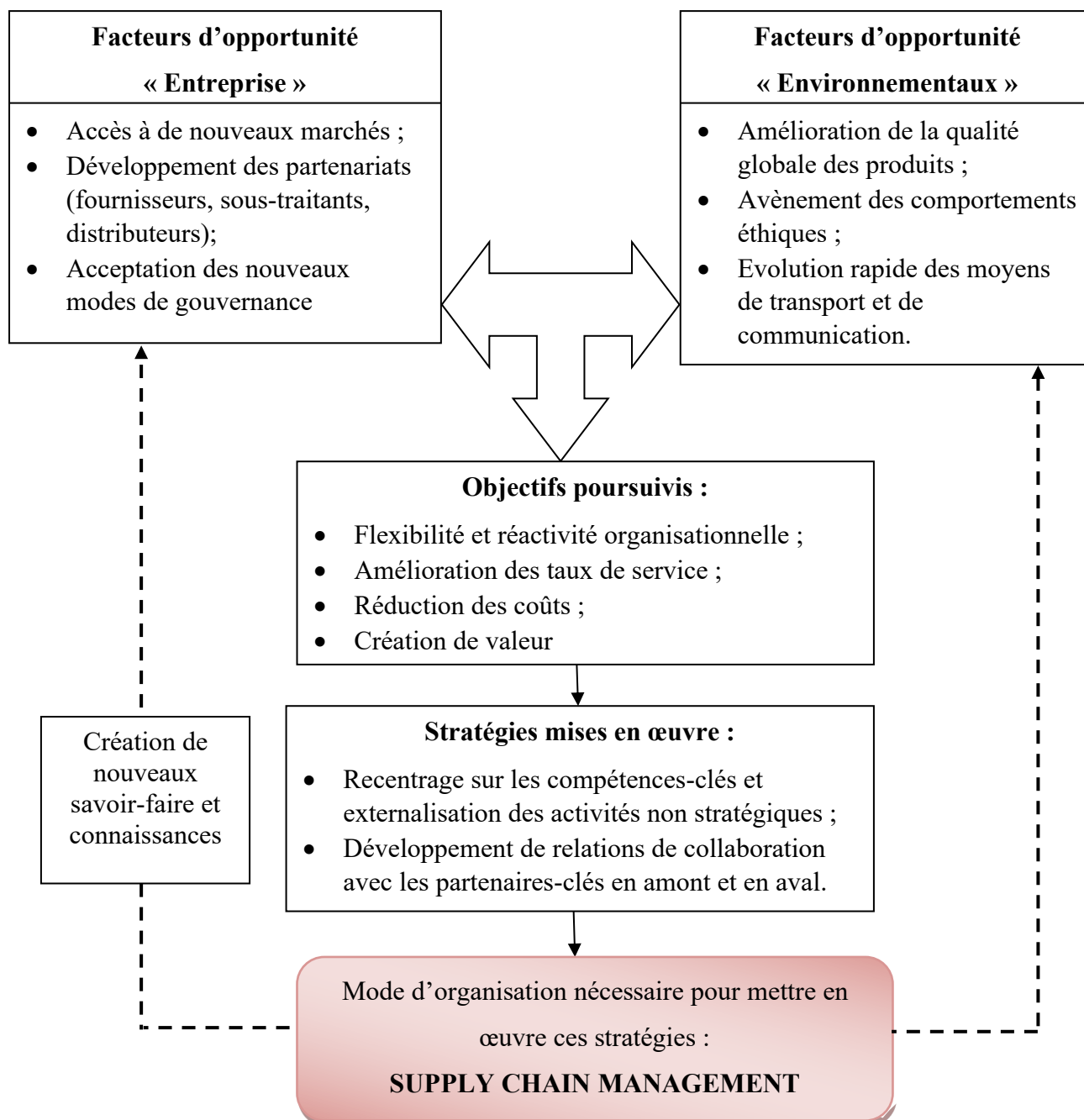
Tableau 2 : Les principaux auteurs qui ont défini le Supply Chain Management

Auteur	Définition du SCM
Monczka, Trent et Handfield (1998)	Le SCM nécessite généralement l'intervention de plusieurs fonctions pilotées par un responsable chargé de coordonner l'ensemble du processus d'approvisionnement ; il nécessite également des relations mutuelles avec des fournisseurs à plusieurs niveaux. Le SCM est un concept « dont l'objectif principal est d'intégrer et de gérer les achats, le flux et le contrôle des matières dans l'ensemble des systèmes, au travers de multiples fonctions et niveaux de fournisseurs. »
La Londe et Masters (1994)	Une chaîne logistique stratégique comprend « ... au moins deux entreprises d'une chaîne logistique qui passent un contrat à long terme ; ... le développement de la confiance et de l'engagement dans la relation ; ... l'intégration des activités logistiques avec partage des données relatives à la demande et aux ventes ; ... La possibilité d'une évolution dans la localisation du contrôle du processus logistique. »
Cooper et al (1997)	Le management de la chaîne logistique est « ... une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux d'un canal de distribution, du fournisseur à l'utilisateur final. »

Source : (Mentzer, et al., 2001). Définir le supply chain management, p. 6.

Parmi les facteurs d'émergence du Supply Chain Management, on trouve la baisse des coûts de transaction, qui est expliquée par les tendances en matière d'externalisation de quelques activités qui était justifiée à son tour par d'autres éléments, à savoir, l'amélioration des infrastructures et l'apparition des nouvelles technologies de communication (Samuel & Spalanzani, 2006).

Figure 2 : Modèle explicatif des facteurs d'émergence du SCM



Source : (Samuel & Spalanzani, 2006). Stratégies de localisation et «Supply Chain Management», p. 28.

Après l'instauration de la logistique au sein des organisations, il est devenu indispensable d'élargir le champ d'action pour couvrir toute la chaîne de création de la valeur, ce qui renvoie à la chaîne logistique globale, prenant en considération tout le processus, depuis l'approvisionnement jusqu'au client final. En effet, ce changement dans la vision des dirigeants à propos de la nécessité d'adopter un processus du Supply Chain Management est

expliqué par les avantages apportés lorsqu'on pilote les flux d'une manière globale, ensuite la Supply Chain est définie comme un facteur de la compétitivité des organisations.

Ainsi nous pouvons ajouter que les dirigeants sont arrivés à une conclusion que pour améliorer la performance de leurs structures, ils doivent justement dépasser le critère interne qui est la réduction des coûts de production, et intégrer des critères au-delà de leurs frontières. Dans ce cas-là l'approche managériale globale adéquate est celle du Supply Chain Management, qui va inclure les différentes parties prenantes (Jawab & Bouami, 2004).

Pour arriver à un système du Supply Chain Management, la logistique a eu un développement plus au moins long, afin de prendre en considération les tendances de l'environnement (Ayadi, 2005).

Le tableau suivant illustre les différentes phases de maturité de la Supply Chain .

Tableau 3 : Les niveaux de maturité de la Supply Chain

Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Logistique traditionnelle	Logistique fonctionnelle	Chaîne logistique intégrée	Logistique globale (Supply chain)	E-chain
Fonction d'exécution des opérations physiques d'entreposage et de transport	Fonction opérationnelle de pilotage des flux physiques de production et de distribution	Fonction tactique de planification des flux Approvisionnements/ Production/ Distribution/ Ventes	Fonction stratégique d'intégration et d'optimisation globale des flux au niveau de la supply chain : le concept de Supply Chain Management	
- Qualité et fiabilité des livraisons peu prévisibles. - Pas de réflexion approfondie sur les	- Vision linéaire de la chaîne logistique - Chaque fonction est motivée par ses propres	- Vision intégrée de la chaîne logistique au niveau de l'entreprise - Indicateurs communs motivant toutes	- Vision étendue de la chaîne logistique : « entreprise étendue » - Partage de l'information aboutissant à un partage optimisé des prises de décisions - Intégration des systèmes d'informations interentreprises	

processus logistiques. • Peu d'indicateurs et de suivi...	indicateurs • Une sous-optimisation d'ensemble en résulte...	les fonctions • Partage de l'information incomplet entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients....	• Commerce électronique/ gestion de la relation clientèle....
---	---	---	---

Source : (Ayadi, 2005), Le supply chain management: vers une optimisation globale des flux, p. 49.

1.2. Concept de coopérative et enjeux logistiques

1.2.1. Notion de coopérative

L'histoire des coopératives commence par le mouvement coopératif britannique, initié par Robert Owen, qui est considéré comme le père du socialisme anglais et du mouvement coopératif. Owen a critiqué l'économie capitaliste, et considère les coopératives comme une alternative. À son rôle la coopérative de Rochdale a adopté une partie du programme d'Owen, avec une critique du secteur capitaliste moins approfondie de celle d'Owen (Ratner, 2013). Il existe dans la littérature plusieurs définitions de la coopérative, prenant celle de Porter et Scully (1987) qui considèrent les coopératives comme une structure volontaire, qui offre à ses adhérents les fonctions de contrôle des décisions, et la prise de risque. À partir de cette définition on peut dégager trois caractéristiques de la coopérative :

- La coopérative est une association volontaire ;
- La coopérative est contrôlée par ses adhérents ;
- La prise de risque est à la responsabilité des membres de la coopérative (Okem, 2016).

L'Alliance coopérative internationale¹ (ACI) présente la coopérative comme une association volontaire constituée par des personnes qui peuvent être des usagers ou des producteurs, afin de satisfaire leurs besoins communs. La propriété de la coopérative est collective, et le pouvoir exercé par tous les adhérents est démocratique (Ferreira, 2004).

¹L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) regroupe, représente et assiste les coopératives du monde entier. Fondée en 1895, il s'agit de l'une des plus anciennes organisations non gouvernementales et de l'une des plus importantes si l'on se base sur le nombre de personnes représentées, soit 1 milliard de membres de coopératives sur la planète.

1.2.2. Enjeux logistiques dans la coopérative

Les problèmes liés à l'efficacité de la Supply Chain sont généralement autour des volets stratégiques, dont on peut citer trois à titre d'exemple :

- Les critères des choix des partenaires de la chaîne de l'organisation constituent un véritable problème.
- Les informations sont mal partagées entre les différents acteurs de la chaîne.
- Un contrôle de la performance est insuffisant, à cause d'absence d'indicateur bien précis (Jawab & Bouami, 2004).

Tableau 4 : Les enjeux de la mise en place du SCM

Enjeux de la mise en place du SCM
- Le passage d'un marché local, régional, national à un marché global ; - Maîtrise des flux intra-organisationnels mais surtout inter-organisationnels ; - Amélioration permanente du service client ; - Réduire le besoin en fonds de roulement ; - Améliorer la rentabilité de l'outil de production ; - La réduction des délais et la suppression des ruptures.

Source : (Ayadi, 2005), Le supply chain management: vers une optimisation globale des flux, p. 48.

D'après le tableau ci-dessus les enjeux majeurs de la mise en place du SCM touchent plusieurs volets, à savoir, l'opportunité de conquérir des nouveaux marchés, la capacité de maîtriser les différents flux entre les organisations, l'importance donnée pour renforcer l'outil de production, et le souci d'améliorer le service clientèle.

1.3. SCM et performance commerciale de la coopérative

1.3.1. Notion et indicateurs de la performance commerciale de la coopérative

Le concept de la performance reste variable dans sa définition, qui dépend de l'objectif défini, les perspectives d'analyse et le champ d'intérêt.

Le concept de la performance peut être appréhendé comme une réalisation des tâches ou d'un processus pour arriver à des objectifs tangibles et chiffrés, en mettant en place des échelles de scoring pour une comparaison réelle dans le but de s'améliorer. (FAOUZI, 2021).

Gassen Reimer et al, 1989 ; Yavas et al, 1989, ont précisé que la performance peut être présentée comme une amélioration de la capacité de l'organisation, à proposer des produits de

bonne qualité. Ainsi, cette amélioration concerne aussi la productivité et l'efficacité technique, sans oublier la performance logistique (Chibanda, et al., 2009).

La performance commerciale peut être perçue comme la capacité de l'organisation à répondre aux besoins exprimés par les clients en leur proposant des produits et services de qualité.

En d'autres termes, l'organisation doit assurer une certaine efficacité dans la pratique des différentes actions commerciales, à savoir, la prospection, la maîtrise des ventes et la négociation dont l'objectif est de fidéliser les clients (LEBZAR & NEJJARI, 2018).

Pour mesurer la performance commerciale, les organisations peuvent utiliser plusieurs indicateurs à savoir :

- **Les indicateurs quantitatifs :**

- Le chiffre d'affaires : cet indicateur peut être remplacé par les quantités vendues, ou le nombre de commandes.
- Le nombre de nouveaux clients : l'alternative de cet indicateur est le nombre de prospects.

- **Les indicateurs qualitatifs**, à titre d'exemple, la satisfaction des clients (Barabel, et al., 2010).

Sharma & Bhagwat, (2007) ont utilisé les indicateurs suivants pour mesurer la performance commerciale :

- temps d'interrogation du client ;
- niveau de la valeur perçue du produit par le client ;
- la gamme de produits et de services ;
- délai de commande ;
- la flexibilité des systèmes de service pour répondre aux besoins particuliers des clients ;
- niveau de partenariat acheteur-fournisseur ;
- le délai de livraison ;
- les performances de livraison ;
- l'efficacité des méthodes de facturation des livraisons ;
- la fiabilité des livraisons ;
- la réactivité aux livraisons urgentes ;
- l'efficacité du calendrier de planification de la distribution ;
- le coût de portage de l'information ;

- la qualité des documents de livraison ;
- la fiabilité des performances du chauffeur ;
- la qualité des marchandises livrées ; et
- la réalisation de livraisons sans défaut. (Sharma & Bhagwat, 2007)

1.3.2. Impact du SCM sur la performance commerciale de la coopérative

Nous traitons l'impact du SCM sur la performance commerciale des coopératives à la lumière de l'étude faite par [Suhong Li et al \(2006\)](#). L'avantage de cette étude réside principalement dans la généralisation des résultats obtenus pour tout type d'organisation, notamment, les coopératives.

Alors Suhong Li et al (2006) ont essayé d'étudier l'impact du SCM sur la performance globale de la structure, à savoir, la performance commerciale et ils ont choisi les items suivants :

Relations avec les clients:

- Nous interagissons fréquemment avec les clients pour nous fixer des normes de fiabilité, de réactivité et autres.
- Nous mesurons et évaluons fréquemment la satisfaction de nos clients.
- Nous déterminons fréquemment les attentes futures des clients.
- Nous facilitons la possibilité pour les clients de nous demander de l'aide.
- Nous évaluons périodiquement l'importance de notre relation avec nos clients

Fiabilité des livraisons :

Une organisation est capable de fournir à temps le type et le volume de produits requis par le(s) client(s).

- Nous livrons le type de produits requis.
- Nous livrons la commande du client dans les délais.

Temps de commercialisation :

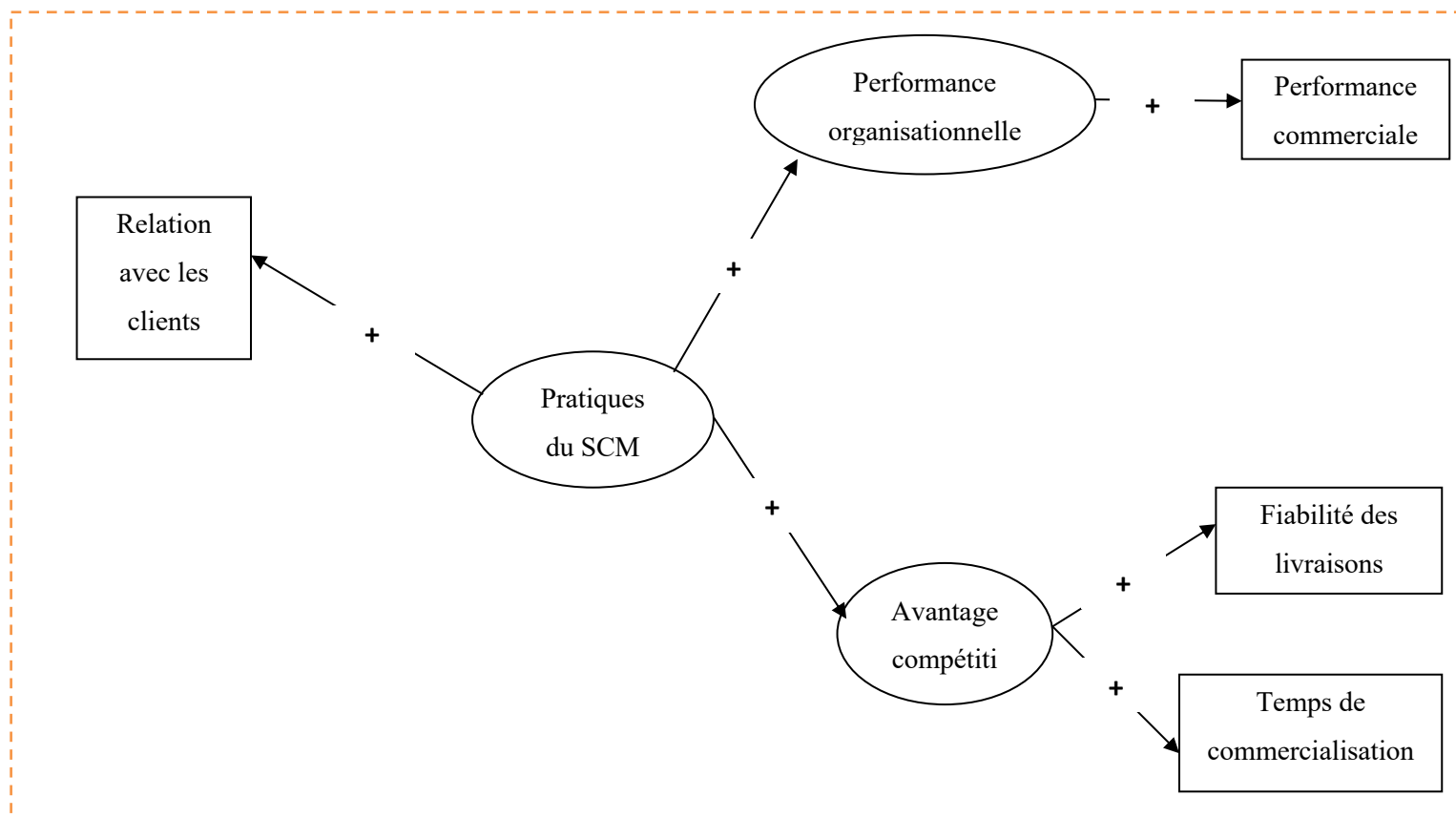
Une organisation est capable d'introduire de nouveaux produits plus rapidement que ses principaux concurrents.

- Nous livrons les produits sur le marché rapidement.
- Nous sommes les premiers sur le marché à introduire de nouveaux produits.
- Nous avons des délais de mise sur le marché inférieurs à ceux de l'industrie.
- Nous avons un développement de produits rapide. (Li, et al., 2006)

Les résultats montrent comme il est décrit dans la figure ci-dessous, que la mise en œuvre du SCM améliore la performance commerciale ainsi la relation de la coopérative avec ses clients.

De plus, la SCM permet aux coopératives d'avoir un avantage compétitif sur le plan commercial, elle impacte positivement la fiabilité des livraisons et le temps de commercialisation.

Figure 3 : Impact des pratiques du SCM sur la performance commerciale des organisations



Source : Elaboré par les auteurs

2. Étude empirique : Cas de la coopérative COPAG

2.1. Cadre empirique et méthodologique

2.1.1. Présentation de la coopérative COPAG

COPAG est considérée aujourd'hui comme le promoteur du développement de l'élevage laitier dans la région de Souss Massa. Cette coopérative a été créée le 7 mai 1987 par 39 agriculteurs de la région de Taroudant, qui ont décidé de se regrouper dans une structure coopérative afin de bénéficier d'une maîtrise efficace de leur chaîne logistique, en profitant de la stratégie de libéralisation des exportations. La coopérative COPAG contient plusieurs domaines d'activité et 72 coopératives dont 3 sont féminines (Hamimaz & Sbai, 2008).

2.1.2. Démarche méthodologique

Cet article repose sur une analyse documentaire dont les écrits jouent un rôle important pour définir les concepts clés de notre manuscrit. L'analyse documentaire permet de comprendre comment les acteurs pensent et agissent, et elle les met en relation avec un contexte bien précis (Dumez, 2011).

Le choix de cette analyse se justifie notamment lorsque le but de la recherche est d'identifier un domaine peu exploré, il s'agit dans notre cas du SCM dans les coopératives. Notre objectif est en effet de sensibiliser la communauté de chercheurs en logistique et SCM de s'intéresser à d'autres secteurs dont le secteur de l'économie sociale et solidaire à travers ses multiples organisations. Dans cet esprit, nous avons choisi d'opter pour une étude de cas portant sur la coopérative COPAG, les résultats de cette étude sont collectés à partir des études antérieures traitant la coopérative COPAG comme cas et nous l'avons renforcé par des données mentionnées sur le site web de la coopérative. L'objectif est d'une part, de chercher à dégager les principales spécificités de la chaîne logistique de cette coopérative, et d'autre part, d'essayer d'expliquer l'impact de SCM sur sa performance commerciale.

2.2. Analyse des résultats : Diagnostic du SCM de la coopérative COPAG

Concernant la stratégie de distribution adoptée par la coopérative COPAG, elle se base sur un parc contenant 650 véhicules qui visent à assurer la collecte, et la distribution des produits bruts, finis et semi-finis. Pour garder une pérennité de la réponse aux besoins des consommateurs, la coopérative alimente ses circuits de distribution avec une fréquence de certains jours à travers ses agences commerciales (ATTOUCH, 2014).

COPAG a mis en place une stratégie de la logistique moderne, et adaptée à travers l'exploitation des moyens de transport qui garantissent une meilleure qualité des produits offerts, comme les camions sous froid positif et négatif. Ainsi, elle assure la distribution à partir du complexe de Taroudant et la plateforme logistique de Mohammedia².

L'évaluation de la chaîne logistique d'une organisation, ne se limite pas uniquement aux transports et le service après-vente pratiqué, mais aussi l'intégration de tous les maillons qui constituent la chaîne, notamment, la matière première qui entre dans la production, ses caractéristiques et ses qualités, ainsi que le processus de production qui inclut les machines

²Source : <https://www.copag.ma/nos-activites/viandes.html#.html>

utilisées, les ressources humaines, et les conditions de travail, pour arriver aux conditions de stockage des produits finis et leur commercialisation.

Pour cela, nous traitons dans cette partie l'ensemble des investissements effectués par la coopérative COPAG pour renforcer sa chaîne logistique dans l'objectif d'améliorer ses ventes.

En fait, après sa création en 1987, la coopérative COPAG a connu une évolution importante, grâce aux investissements qui ont été mis en place et qui marquent bien évidemment le développement de cette structure, représentant un exemple concret de succès de l'une des organisations de l'économie sociale et solidaire au Maroc.

Nous commençons par la première décision vers la consolidation de la chaîne logistique, c'est la création de la coopérative Souss d'Amélioration Génétique Bovine (SAGB) en 1988, qui vise principalement le développement de l'élevage laitier dans la région de Souss Massa. Ses interventions sont axées sur tous les aspects ayant un lien direct avec l'amélioration de la productivité des troupeaux laitiers, et par conséquent sur la rentabilité des élevages. Cette coopérative qui fait partie de COPAG contient un nombre important des adhérents, représenté par 112 personnes physiques et 72 coopératives. En effet, cette coopérative intervient dans l'encadrement technique des producteurs, l'amélioration génétique des troupeaux, l'identification généralisée des bovins, l'approvisionnement des producteurs et la formation continue.

La notoriété de ce projet avait ouvert de nouvelles perspectives à COPAG dans un marché concurrentiel, justement à travers la création d'une unité de transformation du lait en 1993. Par la suite, l'acquisition d'une deuxième unité de conditionnement des agrumes et création du groupe Prim'Atlas pour la commercialisation des agrumes et primeurs à l'export en 1996. La coopérative COPAG n'a pas arrêté à ce niveau-là, elle a continué à appliquer sa politique d'investissement pour renforcer sa chaîne logistique, par la création d'une unité de fabrication d'aliments composés et la création de l'unité frigorifique de stockage d'agrumes en 1999. Ainsi entre 2001 et 2017 COPAG lance des projets liés non seulement à l'amélioration de la production, mais aussi sur sa modernisation et son automatisation à travers la modernisation et extension de l'unité de conditionnement des agrumes, automatisation de la laiterie et transfert de l'unité jus de fruits, et la création de la station des traitements des eaux usées. Et pour toucher le maximum des clients sur le territoire national, COPAG a décidé de s'installer au nord du royaume, à travers le complexe de Larache qui s'est spécialisé dans la production

de lait et dérivés laitiers sous la marque Jaouda. Cette implantation a permis à COPAG d'élargir son activité commerciale et industrielle à d'autres régions. Sur le plan technique, la réalisation de ce complexe a aussi contribué à la réduction des coûts logistiques notamment ceux de transport et de stockage. De ce fait, cette implantation a eu un impact positif sur la rentabilité des agriculteurs- producteurs et une valeur ajoutée sur le plan de la commercialisation.

Tous ces investissements ont contribué à valoriser la chaîne logistique de COPAG, permettant d'améliorer la performance de chaque maillon, qui a donné par la suite les compétences nécessaires pour commercialiser les produits à l'échelle nationale et à l'international.

➤ **Analyse de l'impact sur la performance commerciale de la coopérative.**

La stratégie logistique adoptée par COPAG, constitue un point positif pour la structure surtout au niveau commercial, elle a touché une large cible de la clientèle, que ce soit à l'échelle nationale ou bien à l'échelle internationale.

Concernant le territoire national, COPAG propose ses produits dans toutes les régions grâce aux agences de distribution et aux stations de conditionnement.

À l'échelle internationale, elle a pu exporter ses produits aux différents pays via la société commerciale Prim Atlas, et actuellement, 3 modes de transport sont utilisés par COPAG en matière d'exportation des agrumes et primeurs : le transport aérien, le transport terrestre et le transport maritime.

2.3. Résultats et discussion

2.3.1. Performance du SCM de la coopérative COPAG

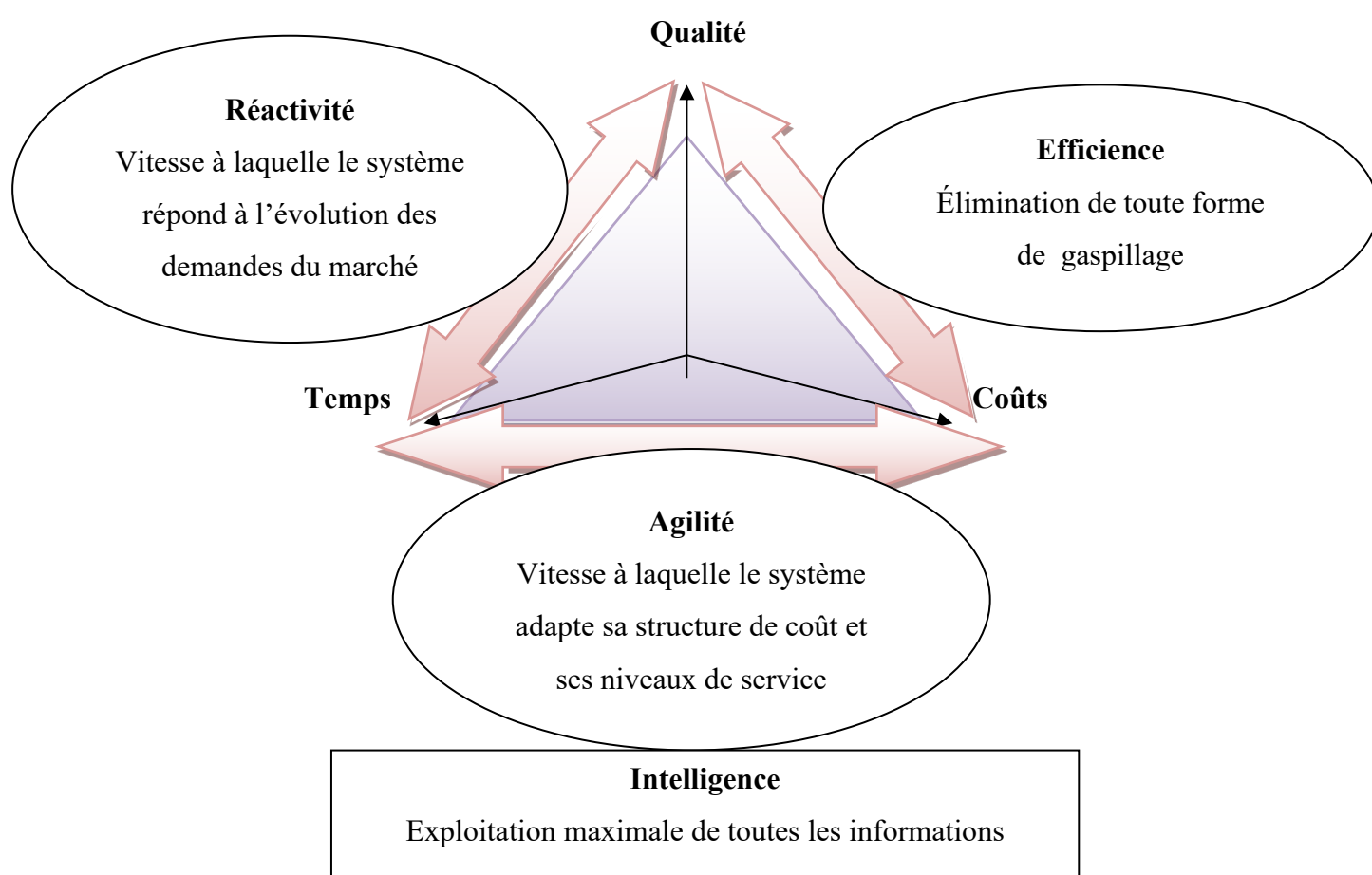
Au début des années 1990, plusieurs organisations ont opté pour des activités à caractère stratégique pour se développer et assurer leur survie. Mais après, le changement de cette vision était nécessaire, à travers le passage d'une stratégie logistique à une logistique stratégique qui est la source des nouvelles pistes d'ordre stratégique. En effet, ce nouveau paradigme a permis d'articuler la performance opérationnelle et stratégique, accompagnée par une réflexion sur la création de la valeur commerciale et financière par la logistique (Fabbe, 2019).

La performance logistique est la perception psychologique du client qui évalue le service logistique offert par l'organisation (Bouzaâbia & Boumaiza, 2013).

Pour améliorer la performance de leurs chaînes logistiques, les organisations se contentent de la réduction des délais et des coûts logistiques, et améliorer la qualité des produits. Ce qui rend l'atteinte de ces objectifs difficiles, parce que les efforts déployés qui sont certes isolés de l'environnement ne permettent pas d'avoir un avantage compétitif durable. Pour cela, il sera important de réinventer la chaîne logistique, qui va contenir en plus de la qualité, le coût et le délai, les nouveaux éléments de réactivité, d'efficacité, d'agilité et d'intelligence (Mesnard & Pfohl, 2000).

La figure ci-dessous décrit l'ensemble de ces éléments.

Figure 4 : Nouveaux critères des leaders de la Supply Chain



Source : (Mesnard & Pfohl, 2000). La «supply chain» de demain: Évolution ou révolution?, p. 63.

Cependant, la mesure de la performance d'une chaîne logistique peut être effectuée à l'aide d'un modèle SCOR (Supply Chain Operational Reference Model) de Bolstorff et Rosenbaum (2003). Ce modèle contient les différents indicateurs permettant l'évaluation des flux au sein d'une chaîne logistique (Michrafy, et al., 2006) (voir Tableau 5).

Tableau 5 : Attributs d'une chaîne logistique performante

Modèle SCOR, Niveau 1 Gestion de la chaîne logistique	Orientation vers le client		
	Fiabilité	Vélocité	Flexibilité
Performance d'exécution des livraisons	×		
Taux des livraisons de commandes sur stocks	×		
Taux de livraisons parfaites	×		
Délai d'exécution d'une commande		×	
Temps de réponse de la chaîne logistique			×
Flexibilité de la production			×

Source : Michrafy, et al., 2006, Les liens entre les indicateurs financiers, commerciaux et de la chaîne logistique: une analyse sectorielle européenne, p. 16

2.3.2 Efficacité commerciale de la coopérative

Le SCM contribue au développement de la performance opérationnelle, surtout celle commerciale, il apporte les bénéfices suivants :

- Une meilleure utilisation des ressources ;
- Développer la fiabilité des livraisons ;
- Réduction des coûts de transport (Madaan, 2009).

D'après l'étude empirique de Michrafy, Metal (2006), la performance commerciale est devenue importante quand le degré de maturité de la chaîne logistique est avancé. Cela contribue à pérenniser la relation entre l'organisation et les clients, et renforcer ainsi la confiance établie entre les deux (Michrafy, et al., 2006).

L'impact de SCM sur la performance commerciale peut être analysé à partir de critères de création de valeurs pour le client. Cette dernière est considérée au centre des véritables problématiques qui concernent le SCM. En effet, la création de valeurs pour le client s'articule autour quatre éléments : la qualité de l'offre, la qualité de fiabilité, de flexibilité et de réactivité.

Par ailleurs, Brulhart & Moncef (2009) indiquent également que :

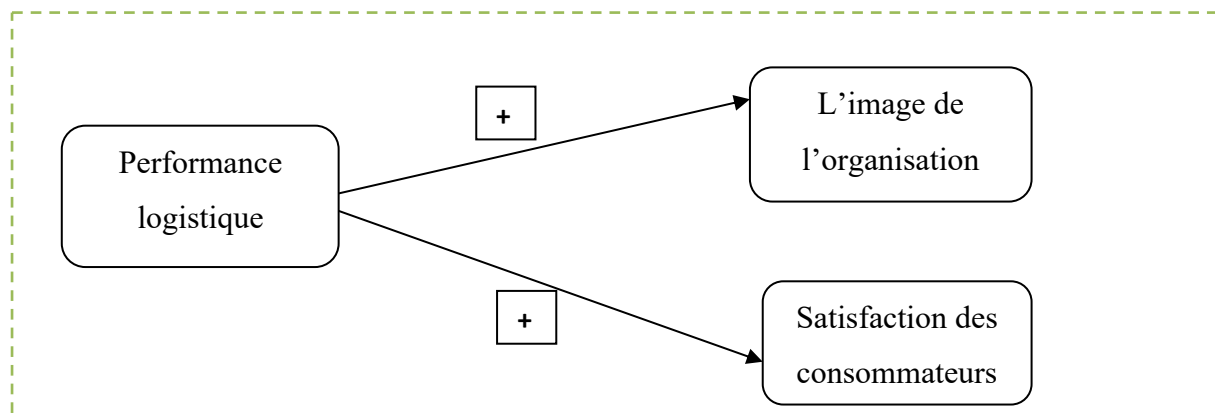
- Le SCM assure la gestion dans la chaîne entreprise/client afin de renforcer la relation entre les deux à long terme. Dans l'optique de la théorie des ressources, l'existence d'une relation basée sur la confiance entre l'organisation et le client peut être considérée comme une source d'avantage concurrentiel pérenne, qui va générer par la suite une performance commerciale à long terme.
- À travers leur étude Brulhart & Moncef (2009) montrent que le SCM (représenté par le critère orientation client) impacte positivement la performance commerciale de l'organisation, ce qui améliore l'efficacité et le respect des délais, la réactivité et la satisfaction des clients (Brulhart & Moncef, 2009).

Bouzaâbia & Boumaiza, (2013) ont vérifié l'impact de la performance logistique sur la performance commerciale. En fait, ils ont opté pour les indicateurs de la performance commerciale suivants :

- L'image de l'organisation.
- La satisfaction des consommateurs.

Les résultats de leur étude montrent que la performance logistique a un effet positif sur la performance commerciale (Figure 5). (Bouzaâbia & Boumaiza, 2013)

Figure 5 : L'impact de la logistique sur la performance commerciale



Source : Elaboré par les auteurs

Conclusion

L'étude théorique que nous avons menée et le cas que nous avons pris (coopérative COPAG) apportent une réponse à notre problématique : **quel est l'impact du Supply Chain Management sur la performance commerciale des coopératives agricoles?**

Cette réponse confirme l'existence d'un impact positif du SCM sur la performance commerciale des coopératives, cela est vérifié à travers des indicateurs à savoir, la satisfaction des clients, un meilleur délai de livraison, etc.

Sur le plan théorique, cette recherche a permis d'identifier l'importance que l'on devrait porter à la logistique des coopératives, vu qu'elle admet une influence directe sur la satisfaction des consommateurs. De plus, notre étude présente la particularité d'être parmi quelques travaux traitant la logistique dans les structures coopératives, étant donné que, la plupart des recherches menées dans le domaine de la logistique ont traité les cas des entreprises privées et elles ont négligé les autres secteurs, notamment, celui de l'économie sociale et solidaire.

Les apports managériaux de la présente recherche reposent sur l'importance de la logistique en tant qu'outil de gestion impactant le niveau de satisfaction des consommateurs.

De plus, cette recherche permet d'identifier les indicateurs de la performance commerciale sur lesquels il faut se baser pour la mesurer.

Enfin, nous pouvons déduire la nécessité d'intégrer une stratégie logistique dans l'élaboration des démarches marketing, le but est d'assurer une satisfaction des clients.

Cette recherche constitue une opportunité pour traiter l'un des éléments primordiaux dans les organisations, à savoir, la logistique et son impact sur la performance commerciale.

Cependant, cette recherche théorique présente quelques limites. Tout d'abord, sur le plan théorique, il y a peu de littérature sur la logistique dans les coopératives agricoles. Ensuite, sur le plan méthodologique, une démarche théorique basée sur des études antérieures reste limitée en matière de validité externe.

Notre recherche nous incite à continuer de réaliser des études sur ce thème. Plusieurs voies d'approfondissement sont envisageables. Tout d'abord, il serait intéressant de faire une étude empirique sur un échantillon des coopératives agricoles, pour qu'on puisse par la suite arriver aux résultats issus du contexte marocain, et bien expliquer l'impact du SCM sur la performance commerciale de telles structures, par conséquent, généraliser les résultats obtenus. Puis, il nous apparaît pertinent de refaire la même étude dans des coopératives opérant dans d'autres secteurs d'activité.

BIBLIOGRAPHIE

ATTOUCH, H. (2014). Pratiques du marketing coopératif: cas de la COPAG. *Revue Marocaine des Coopératives*, No. 4, pp. 6-13.

Ayadi, S. (2005). Le supply chain management: vers une optimisation globale des flux, *Gestion 2000*, Vol. 22 Issue 6, pp. 45-64.

Barabel, M., Meier, O. & Teboul, T. (2010). Chapitre 5. Le manager commercial et le pilotage de la performance. Dans : M. Barabel, O. Meier & T. Teboul (Dir), *Le manager commercial: Contexte et enjeux* (pp. 133-141). Paris: Dunod.

Belin-Munier, C. (2014, May). Logistique, chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion: quelle dimension stratégique? XXIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Rennes, France. 26 p.

Bernardin, E., Luzzini, D. & Miemczyk, J. (2016). XII. Injazz J. Chen et Antony Paulraj. SCM stratégique, relations acheteur-fournisseur et performance : vers une théorie du SCM. Dans : Olivier Lavastre éd., *Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain Management* (pp. 183-196). Caen, France: EMS Editions. doi:10.3917/ems.lavas.2016.01.0183

Bouzaâbia, O., & Boumaiza, S. (2013). Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs: Investigation dans la grande distribution. *La Revue Gestion et Organisation*, vol. 5, No 2, pp. 121-129.

Brulhart, F., & Moncef, B. (2009). Supply Chain Management et performance: quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur? No. halshs-00493059.

Chibanda, M., Ortmann, G. F., & Lyne, M. C. (2009). Institutional and governance factors influencing the performance of selected smallholder agricultural cooperatives in KwaZulu-Natal. *Agrekon*, 48(3), 293-315.

Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8(1), 1-14.

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'AEGIS*, *Libellio d'AEGIS*, Vol. 7, No. 4, pp.47-58.

Fabbe-Costes, N. (2019). Valeur, performance, mesure et outils de gestion—Évolution et perspective en logistique et SCM. *Revue française de gestion*, vol. 45, No 285, pp. 85-100.

FAOUZI, J. (2021) «Approche perceptuelle et modélisatrice de la performance : cas des coopératives au Maroc», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 2 : Numéro 4» pp : 265- 288.

Ferreira, N. (2004). Économie sociale et autogestion: entre utopie et réalité. Editions L'Harmattan.

Forrester, J. W. (1958). Industrial Dynamics. A major breakthrough for decision makers. *Harvard business review*, 36(4), 37-66.

Gozé-Bardin, I. (2009). Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035. *Management Avenir*, No 4, pp. 217-236.

Hamimaz, R., & Sbai, A. (2008). Morocco: A case study on the agricultural cooperative COPAG.

Jawab, F., & Bouami, D. (2004). La démarche "supply chain management" enjeux et stratégies, cas du commerce électronique et de la grande distribution. *La Revue Des Sciences De Gestion, Direction Et Gestion*. pp. 95-109.

La coopérative COPAG. (Date de consultation : 01 mai 2020). [En ligne]. URL : <https://www.copag.ma/>.

Lauras, M. (2004). Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques: application à la coopération maison-mère, filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique (Doctoral dissertation).

La Londe, B. J., & Masters, J. M. (1994). Emerging logistics strategies: blueprints for the next century. *International journal of physical distribution & logistics management*.

LEBZAR, B & NEJJARI, I. (2018). TIC et performance commerciale des coopératives : ÉTUDE D'IMPACT- Cas des Coopératives agricoles marocaines. *International Journal of Economics and Strategic*, Vol 11, pp. 104-119.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, Vol. 34, No. 2, pp. 107-124.

Madaan, K. V. S. (2009). Fundamentals of retailing. Edition, Tata McGraw-Hill Education.

Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Définir le supply chain management, Vol. 23, No 4, pp. 7-24.

Mesnard, X., & Pfohl, H. C. (2000). La «supply chain» de demain: Évolution ou révolution? *Logistique & Management*, Vol. 8, No 1, pp. 61-67.

Michrafy, M., Estampe, D., & Paul, J. (2006). Les liens entre les indicateurs financiers, commerciaux et de la chaîne logistique: une analyse sectorielle européenne. *Gestion*, Vol. 31, No 3, pp. 14-27.

Monczka, R., Trent, R., & Handfield, R. (1998). Purchasing and Supply Chain Management, 2005. Cincinnati, OH.: Southwestern/Thomson Learning.

Okem, A. E. (2016). The Meaning and Defining Characteristics of Cooperatives. In *Theoretical and Empirical Studies on Cooperatives*. Springer, Cham. pp. 1-14.

Pan, S. (2010). Contribution à la définition et à l'évaluation de la mutualisation de chaînes logistiques pour réduire les émissions de CO2 du transport: application au cas de la grande distribution (Doctoral dissertation).

Pimor, Y & Fender, M. (2008). Logistique : Production, Distribution, Soutien. (Dunod). Paris.

Zouaghi, I. (2013). Maturité supply chain des entreprises: conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre (Doctoral dissertation).

Ratner, C. (2013). Historical Roots of Contemporary Cooperatives. In *Cooperation, Community, and Co-Ops in a Global Era*, Springer, New York, NY, pp. 59-107.

Samuel, K. E., & Spalanzani, A. (2006). Stratégies de localisation et «Supply Chain Management». *La Revue des Sciences de Gestion*, No 6, pp. 25-34.

Sharma, M. K., & Bhagwat, R. (2007). An integrated BSC-AHP approach for supply chain management evaluation. *Measuring Business Excellence*. Vol. 11 No. 3, pp. 57-68.