



Les Opérateurs Marocains de Transport International Routier de Marchandises face au défi de la compétitivité

Moroccan Operators of International Road Freight Transport in the face of competitiveness challenge

EL HILA Rachid¹, TALMENSSOUR Kaoutar²

¹ Professeur de l'Enseignement supérieur, EST, Université Mohammed I- Oujda

² Doctorante, Université Mohammed I- Oujda

Abstract: *In an even more competitive environment, and taking into account the current Moroccan economic situation and the implemented development strategies, henceforth it is inevitable for the country to have a competitive and dynamic International Road Freight Transport (TIRM) activity, as well as organized and efficient transporters, capable of meeting competitiveness challenges.*

This article presents a diagnosis of the current situation of the Moroccan TIRM market and an analysis of the price and non-price competitiveness of its operators. This study is based on the said diagnosis and analysis alongside a review of literature concerning firm competitiveness. From an empirical point of view, our research focuses on the results of an exploratory study conducted with TIRM companies and exporting companies which reveals that other than transport price Moroccan companies are largely uncompetitive compared to the requirements of customers and the international market.

Key Words: *International Road Freight Transport (TIRM), price competitiveness, non-price competitiveness, diagnosis, service quality.*

Résumé: *Dans un environnement de plus en plus compétitif, et tenant compte de la conjoncture économique marocaine actuelle et les stratégies de développement mises en place, il est désormais nécessaire pour le pays d'avoir une activité de TIRM compétitive et dynamique, ainsi que des transporteurs organisés et performants, capables de relever les défis de la concurrence.*

Notre article propose un diagnostic de la situation actuelle du marché de TIRM au Maroc et une analyse de la compétitivité prix et hors prix des opérateurs marocains. Cette étude s'appuie sur une revue de la littérature concernant la compétitivité des entreprises et d'un état des lieux de la branche TIRM au Maroc. D'un point de vue empirique, notre recherche porte sur les résultats de notre étude exploratoire menée auprès des entreprises de TIRM et des entreprises exportatrices. Notre étude révèle qu'en dehors du prix du transport les entreprises marocaines sont en majorité peu compétitives par rapport aux exigences des donneurs d'ordre et du marché international.

Mot clefs: *Transport International Routier de Marchandises (TIRM), Compétitivité prix, Compétitivité hors-prix, Diagnostic, Qualité de service.*

1. INTRODUCTION

Dans un marché économique marqué par la mondialisation et une libre circulation des produits et des services, le transport de marchandises est désormais un maillon important de l'économie nationale et internationale (Tatineni et Demetsky, 2005) dans (Kadhemi, Govaere, et Wioland, 2015, p.6). Le transport de marchandises est une activité indispensable au bon fonctionnement du tissu productif du moment où cette activité est présente au niveau de toutes les constituantes de la chaîne de valeur, depuis l'amont jusqu'à l'aval. C'est d'ailleurs ce qui explique sa place comme étant un secteur privilégié au sein de la théorie économique (Quinet, 1992, p. 7).

En effet, le Transport International Routier de Marchandises (TIRM) demeure un moyen de transport efficace qui permet de réaliser des transactions commerciales avec le reste du monde tout en garantissant aux chargeurs plusieurs avantages tels que la rapidité et le porte à porte. La croissance spectaculaire de ce mode de transport au niveau mondial s'explique par la qualité de souplesse et d'adaptation aux progrès techniques, à des coûts en baisse quasi-constante, à une amélioration des infrastructures logistique et routière, et aux exigences de l'économie actuelle en termes de flexibilité et de fiabilité (CEREC Etudes, 2013). Tout au long des vingt dernières années, la concurrence très acharnée dans ce secteur a abouti à une offre de transport à des coûts assez bas, mais aussi à une extrême flexibilité du TRM par rapport aux systèmes de production à la fois quantitative et qualitative (Biencourt et al., 1990). Par conséquent, les services de transport sont évalués aujourd'hui par le critère de compétitivité.

Au niveau du Maroc, le transport routier de marchandises revêt une importance majeure due notamment au développement des réseaux routiers et autoroutiers et à l'augmentation du parc de véhicules et des entreprises opératrices. Aussi, la faible évolution du réseau ferroviaire ne fait que renforcer la place prééminente de ce mode de transport. Les opérateurs de TIRM au Maroc se trouvent face à une concurrence rude exercée par les transporteurs européens, surtout espagnols et français, qui détiennent la plus grande part du marché de TIRM au Maroc. Comment donc les opérateurs nationaux de TIRM répondent aux exigences des chargeurs ? Comment leur niveau de compétitivité est-il évalué, et quel est leur positionnement concurrentiel ?

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude qui propose une analyse de la situation actuelle du marché de TIRM au Maroc et du niveau de compétitivité des opérateurs marocains. Tout d'abord, nous présenterons une revue de littérature sur la compétitivité des entreprises de transport. Ensuite, nous exposerons un état des lieux du marché de TIRM et un diagnostic de sa situation actuelle via une analyse SWOT. Enfin, nous mettrons l'accent sur les résultats de notre étude exploratoire visant à analyser la compétitivité prix et hors-prix des

entreprises marocaines de TIRM, ses conclusions et ses implications en termes de politiques économiques.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA COMPÉTITIVITÉ

La compétitivité constitue ces dernières années, le souci majeur de toutes les sociétés et gouvernements. Le grand défi des entreprises industrielles et des entreprises de services est la « compétitivité ». Dans cette section, nous aborderons le concept de compétitivité, les types et les composantes de la compétitivité des entreprises en général, ensuite nous mettrons l'accent sur la compétitivité des entreprises de transport de marchandises.

2.1. Compétitivité des entreprises : concept, types et composantes

La compétitivité d'une entreprise est relative à un ensemble de caractéristiques déterminant l'attractivité de biens donnés, des services ou encore de l'économie dans sa globalité. Elle est affectée par le prix, par les caractéristiques de performance ou de la qualité. (Encyklopedia Powszechna, 2010, p. 60).

La compétitivité d'une entreprise se définit comme étant la capacité d'une entreprise à accroître ses parts de marché au sein d'un environnement concurrentiel sur le plan national et international (Observatoire de la compétitivité, 2004, p.2).

La compétitivité d'une entreprise est donc relative à sa capacité à un moment donné de résister à ses concurrents. Pour Diguët et Ternisien (2001), la compétitivité est une potentialité caractérisée par le fait de détenir un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché (Diguët et Ternisien, 2001, p. 158).

La compétitivité d'une entreprise est un concept très vaste où la rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles. Ce concept reflète la capacité immédiate et future, et l'opportunité pour les entreprises d'utiliser toutes les ressources disponibles afin de rendre les caractéristiques de prix et de qualité de leurs biens plus attractifs que celles de ses concurrents étrangers et domestiques (Zini, 2008, p.51).

Par ailleurs, nous notons que la définition de la compétitivité exposée par le Forum économique mondial (WEF, 1991) présente deux types de compétitivité : la compétitivité prix et la compétitivité hors-prix, en la définissant comme étant la capacité immédiate et potentielle et l'opportunité pour les entrepreneurs d'utiliser globalement les ressources pour déterminer les caractéristiques de prix et de qualité de leurs biens pour qu'ils soient plus attractifs que celles des compétiteurs étrangers et domestiques.

Par conséquent, une entreprise peut agir face à la concurrence par deux différentes manières : soit « vendre moins cher que les concurrents des produits similaires », c'est la compétitivité prix ; soit

« vendre des produits de meilleure qualité », c'est la compétitivité hors-prix (Deubel, 2009, p.63).

Nous distinguons, selon Bialès et al. (1999), deux formes de compétitivité hors-prix : la compétitivité-produit et la compétitivité structurelle. La compétitivité-produit détermine la compétitivité technologique et tient compte de plusieurs éléments relatifs à la qualité des produits, notamment la fiabilité, l'image de marque et le service après-vente, et de la qualité des innovations et des compétences mises en œuvre. La compétitivité structurelle concerne les autres caractéristiques attachées aux structures des marchés, à la taille des entreprises, aux stratégies managériales et au degré de concentration sectorielle (Bialès et al., 1999, p.106).

La compétitivité hors-prix d'un produit ou d'un service renvoie donc à sa capacité à satisfaire la clientèle et répondre aux attentes des consommateurs. Il faut aussi noter que la compétitivité hors-prix joue un grand rôle dans la réalisation de profits, surtout pour une entreprise de services comme le transport.

2.2. La compétitivité des entreprises de Transport

La compétitivité des entreprises opératrices dans le secteur de transport de marchandises repose à la fois sur le prix du transport ainsi que la qualité de la prestation de services de transport rendue, puisque les chargeurs s'intéressent à l'aspect qualité de la prestation de service offerte par le transporteur et cherchent à optimiser le rapport qualité-prix.

L'analyse de la concurrence entre modes de transport ou entre transporteurs sur le marché des transports de marchandises fait souvent référence à la notion de qualité de service. Cependant, aucune définition normalisée ou convenue de la qualité de service du transport n'est définie. Chaque auteur s'accorde sur un certain nombre de critères capables de donner une appréciation globale de la notion de qualité de service de transport¹.

Selon Bernadet (1985), nous caractérisons la qualité de service d'un transport en le positionnant dans un espace multidimensionnel qui tient compte de plusieurs critères dont essentiellement la rapidité, la ponctualité, la sécurité et la traçabilité, notamment la production de l'information liée à la circulation des flux physiques (Bernadet, 1985, p. 11-12). Burmeister et Colletis-Wahl (1997) soutiennent aussi cette idée et montrent que l'efficacité du transport de marchandises dépend plus particulièrement de la capacité à contrôler les flux, de sa fiabilité et de sa flexibilité, de l'adaptation du mode de transport aux rythmes et aux contraintes de production, ainsi que l'association efficace des flux d'informations pour une meilleure traçabilité. En outre, selon Bernadet (1985), lorsqu'un chargeur choisit un transporteur, il

tient compte de son « adaptabilité », c'est-à-dire son aptitude à assurer des prestations de caractéristiques différentes, et de son « aptitude logistique » qui renvoie à son aptitude à assurer des opérations logistiques annexes comme le dédouanement, le chargement, le stockage, etc.

Pour une entreprise de transport, nous trouvons que les facteurs les plus importants qui déterminent le niveau de compétitivité sont la crédibilité de l'entreprise, notamment les recommandations d'autres clients et le temps de présence sur le marché, la fiabilité des livraisons (rapidité et exactitude), les moyens de transport utilisés pour le transport et le chargement, les distances de transport, la fréquence de transport, la taille du fret, le prix ou les frais de livraison et les coûts alternatifs (Romanow, 2003).

Pour obtenir un avantage compétitif par rapport aux transporteurs concurrents, Koźlak (2008) présente des facteurs de base tels que le niveau des coûts de l'entreprise, le niveau technologique, notamment l'existence d'une flotte moderne, la disponibilité et la qualité des infrastructures utilisées, et l'utilisation des systèmes informatiques. D'autres facteurs sont importants, comme la qualification du personnel, les stratégies marketing et l'efficacité organisationnelle. Par ailleurs, une étude menée par Brdulak (2009) sur le parfait profil de l'entreprise de service logistique a montré que les clients tiennent compte de plusieurs facteurs dont essentiellement la qualité du service, la flotte, les services offerts, les prix et les activités promotionnelles ainsi que la fiabilité de l'entreprise.

Au Maroc, l'étude menée par le cabinet de conseil international Advanced Logistic Group (ALG) en 2015 montre que les chargeurs ou les donneurs d'ordre² se basent pour le choix des entreprises de TIRM sur un ensemble de critères dont principalement le prix ; la fiabilité des délais de livraison; la flexibilité par rapport à la demande; la solvabilité économique et technique ; la couverture géographique au niveau international³; les systèmes d'information et de traçabilité et l'utilisation de nouvelles technologies ; la qualité de service et la livraison des marchandises dans les meilleurs conditions ; et, enfin, l'offre de services complémentaires ou annexes de valeur ajoutée, notamment le stockage et la gestion de la documentation douanière.

Nous verrons au niveau des résultats de l'étude exploratoire comment ces critères de sélection de transporteurs TIRM sont pris en considération par les entreprises marocaines opérant dans ce secteur en les comparant avec les principaux concurrents du marché TIRM. Nous analyserons les éléments de compétitivité prix et hors-prix les entreprises marocaines de TIRM et leur positionnement concurrentiel.

¹ Les chargeurs déterminent et classent ces critères différemment selon leurs besoins, leur raisonnement et leurs niveaux d'exigence.

² 80% des donneurs d'ordre installés au Maroc sont d'origine européenne. Ces derniers sont très exigeants en terme de qualité de service.

³ Ou au moins en Europe

3. ETAT DES LIEUX DU MARCHE DU TIRM AU MAROC :

Il est à noter que le TIRM est un marché en évolution positive continue. Ce dernier est passé de 4.1 Millions de tonnes en 2010 à 5.8 Millions de tonnes en 2016. Ce mode de transport enregistre un taux moyen de croissance annuel de 7% à raison de 7.8% des importations et 6.7% des exportations (Ziati, 2017, p.52).

Les entreprises marocaines réalisent entre 20 et 23% du volume global de TIRM au Maroc (Advanced Logistics Group, 2015, p.94). Tout ce qui reste de l'offre TIRM est réalisé par des transporteurs européens surtout espagnols ou français. Soulignons aussi que les opérateurs marocains assurent essentiellement la traction des remorques et semi-remorques, alors que leurs concurrents étrangers offrent d'autres prestations logistiques en plus de la traction.

Le transport international routier au Maroc représente 10% du transport routier global et 8% du trafic global de marchandises au Maroc, et occupe par conséquent la deuxième place au niveau du transport international de marchandises après le transport maritime.

Le marché de TIRM compte environ 400 entreprises spécialisées qui exploitent un parc de véhicules et de poids lourds marocains d'environ 1.400 engins routiers. Ce nombre ne représente que 2% du parc total de véhicules de transport routier de marchandises au Maroc (Flanders Investment and Trade, 2014, p.6) et un taux de 6,8% de la totalité du parc de véhicules pour compte d'autrui (ALG, 2015, p.91).

En analysant le parc de véhicules, nous constatons que le nombre de véhicules moyen par société est d'environ quatre⁴ et que l'âge estimé des véhicules réservés au TIRM marocain varie selon le type de véhicules. Nous trouvons que 72,4% du parc des tracteurs ont moins de cinq ans, tandis que 65,1% du parc des semi-remorques ont plus de 5 ans. Pour ce qui est des semi-remorques non frigorifiques, ces véhicules sont les plus âgés, environ 75,3% ont plus de 5 ans. Par contre, les semi-remorques frigorifiques sont les plus modernes, environ 43,5% sont âgées de moins de 5 ans (ALG, 2015, p.92).

Par ailleurs, les voyages annuels de TIRM réalisés par des engins routiers marocains sont compris entre 36.000 et 42.000. Ce nombre de voyages représente une participation du TIRM marocain d'environ 19-23% du total d'entrées et de sorties de véhicules réservés au TIRM⁵.

En ce qui concerne l'offre marocaine du TIRM, Ziati (2017) propose le classement suivant et subdivise les entreprises marocaines en quatre groupes (Ziati, 2017, p. 52) :

⁴ Il y a un nombre important d'entreprises qui ne possèdent qu'un ou deux véhicules.

⁵ Estimations de capacité de voyages TIR par année donnée par l'ALG (Ibid., 94)

Tout d'abord la Société Nationale de Transport et de la Logistique (SNTL)⁶, qui assure le TIRM tout en offrant plusieurs prestations logistiques, notamment les activités de gestion des consommations de carburants, de l'état des véhicules et leurs réparations. Il y a aussi des filiales d'entreprises européennes, notamment françaises et espagnoles; des entreprises marocaines avec capital mixte (participation des entreprises européennes); et, enfin, des entreprises 100% marocaines qui sont généralement dotées de flottes très réduites, notamment au niveau des engins spéciaux réservés au produits textile et habillement ou les véhicules routiers à température dirigée.

La part des échanges de marchandises en utilisant le TIRM avec l'Union Européenne est la plus importante. Dans ce sens, la demande en TIRM est en moyenne de 20%, dont 33% pour les exportations et 15% pour les importations (Flanders Investment and Trade, 2014, p.6). Ceci a pour raison de la proximité géographique et les avantages de rapidité et de flexibilité offerts par ce mode transport de marchandises.

Il convient aussi de noter que l'UE représente la majorité des origines et des destinations du TIRM marocain avec un taux de 80%, le reste du trafic étant dispersé entre l'Europe de l'Est et certains pays de l'Afrique subsaharienne en transitant par la Mauritanie. Pour les autres pays du Maghreb, le trafic est quasi-nul en raison de la fermeture des frontières avec l'Algérie (Ibid.)

En ce qui concerne la nature des flux de marchandises, il est à noter que pour les exportations les fruits et légumes représentent 75%, alors que les produits industriels représentent 8% et le textile 4%. Pour les importations, les produits industriels représentent 48%, les produits chimiques représentent 14%, le textile 10% contre 9% pour les produits de consommation périssables.

Les flux d'importation et d'exportation en utilisant le TIRM pour des trajets entre le Maroc et l'Europe se subdivisent en trois catégories : la première concerne l'exportation de produits agricoles depuis le Maroc et l'importation de produits industriels, la deuxième est relative à l'exportation de produits industriels et textile et l'importation de produits industriels, et, enfin, l'exportation et l'importation de produits textiles (ALG, 2015, p.98).

En raison de l'importance et la prédominance des flux agroalimentaires entre le Maroc et l'Europe, le parc de véhicules utilisé à cette fin est spécial, environ 54,6% du parc de semi-remorques sont de nature frigorifique (ALG, 2014, p.92).

Lors d'un voyage en TIRM de/vers l'Europe, les transporteurs pratiquent trois modalités de flux, soit la méthode du décrochage et accrochage, soit le bout en bout européen ou encore la méthode du bout en bout marocain.

⁶ La SNTL a remplacé l'ONT après la libéralisation du secteur

La modalité « décrochage et accrochage » consiste à ce que dès que le tracteur marocain chargé de marchandises arrive au port marocain pour passer le détroit de Gibraltar (Tanger, Casablanca...), on embraque juste la remorque sans le tracteur, ladite remorque sera ensuite accrochée à un tracteur européen une fois arrivée au port de destination (espagnol ou français) pour continuer le reste du voyage jusqu'à la destination finale.

Pour le bout en bout européen ou marocain, celui-ci consiste à ce que tout le voyage depuis le départ jusqu'à la destination finale s'effectue par le même ensemble propos, nous signalons que le pavillon marocain contribue au transport de 19-21% du tonnage TIRM du Maroc avec une modalité bout en bout.

En ce qui concerne les types et natures de chargement, nous notons que les flux agricoles recourent particulièrement à la méthode du bout en bout⁷. Au niveau de l'exportation des produits agricoles, on utilise souvent le bout en bout marocain puisque les donneurs d'ordre sont de nationalité marocaine (la majorité des producteurs agricoles sont marocains). Les secteurs textile et industriel utilisent soit la modalité de décrochage et accrochage ou la méthode du bout en bout européen puisqu'il s'agit d'un secteur dominé et maîtrisé par les européens (ALG 2015, p.107).

En raison de sa situation à la rive gauche du Déroit de Gibraltar, mais aussi en raison des différentes prestations logistiques annexes offertes, le port de Tanger Med gère 85% du total du parc du TIRM, 10% du total du TIRM au Maroc est géré par le port de Casablanca, tandis que les autres ports tels les ports d'Agadir et de Nador commencent à offrir des services Roll on Roll Off (RO-RO) (Ziati, 2017, p.53-54).

En ce qui concerne le TIR de marchandises spéciales, nous constatons que le TIR de marchandises dangereuses au Maroc souffre de grandes déficiences en matière de sécurité (El Khayat, 2015). Ce manque de compétitivité est constaté aussi au niveau du transport frigorifique qui montre des déficiences à plusieurs niveaux (El Khayat, 2015, p.67).

4. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE DU TIRM MAROCAIN : ANALYSE SWOT

Afin de dégager une idée générale de la situation actuelle des opérateurs et professionnels ainsi que le marché du TIRM marocain, nous présenterons ci-dessous une analyse SWOT (FFOM) qui prend en considération la situation de la concurrence, celle des transporteurs marocains, des donneurs d'ordre, des associations professionnelles et des unités de l'administration marocaine

routier complet (tracteur et remorque). La modalité du bout en bout est la plus coûteuse, c'est pourquoi la modalité du décrochage et accrochage reste la plus utilisée dans le TIRM marocain suivie par le bout en bout européen, mais c'est aussi à cause des obstacles liés à l'obtention des autorisations et des visas pour les chauffeurs marocains.

Selon les données de l'AMTRI et de L'ALG (2015), la méthode de décrochage et accrochage correspond à 50% des flux TIRM au Maroc, tandis que le bout en bout européen et marocain représente les 50% restants. À ce

⁷ Avec un pourcentage de 55%.

Tableau : Analyse SWOT du marché de TIRM au Maroc

Les forces du TIRM marocain	Les faiblesses du TIRM marocain
<ul style="list-style-type: none"> - Des coûts du personnel plus faibles : le coût relatif aux charges du personnel constitue pour le segment un avantage compétitif qui a besoin d'être valorisé pour constituer une structure de coût favorable; - Une plus grande connaissance du marché national : les entreprises marocaines de transport ont une meilleure couverture du territoire national par rapport aux entreprises concurrentes étrangères; - De bonnes relations avec les chargeurs locaux : les opérateurs connaissent mieux les chargeurs marocains et ont un grand nombre de contacts locaux en comparaison avec leurs concurrents européens⁸; - Jeunesse relative des entreprises de TIRM : la création de nouvelles entreprises avec des dirigeants plus qualifiés, plus ouverts, ayant une volonté de développement et d'innovation, capables d'acquiescer la confiance des chargeurs européens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une offre et demande du TIRM marocain caractérisée par la saisonnalité : le TIRM marocain connaît sa haute saison entre le mois de Janvier et le mois de Mai où la demande dans cette période est supérieure à celle des autres mois par un taux de 40%; - Un choix des donneurs d'ordre dans la passation des contrats de transport qui reste influencé par leurs nationalités. - La petite taille des entreprises marocaines de TIRM et leur parc de véhicules limité ; - Les conditions d'accès à la profession ne respectent pas les spécificités du TIRM et la réglementation ne fait pas de distinction entre le TRM au niveau national et international; - Coût élevé du matériel de TIRM : des coûts d'achat et d'amortissement élevés empêchant l'investissement des opérateurs marocains ; - Le problème de retour à vide, puisque les entreprises marocaines, sauf quelques cas rares, ne disposent pas de structure en Europe, ce qui rend l'accès à des chargements de retour très difficile ; - Les délais d'attente opérationnels et administratifs accumulés par les transporteurs marocains qui constituent des coûts exogènes trop élevés. - L'âge limité du matériel de transport, dans la mesure où la réglementation marocaine interdit l'importation de véhicules âgés de plus de cinq ans. - Le manque d'installations de transport et de logistique au Maroc surtout au niveau de plateformes logistiques avec entrepôts, mais aussi au niveau des aires de repos destinés aux transporteurs, ainsi que l'inexistence du tunnel de froid pour l'homologation des semi-remorques frigo et des aires d'inspection douanière adaptées aux produits à température contrôlée ; - Les opérations de cabotage effectué par les transporteurs européens dans le territoire marocains.
Les opportunités du secteur de TIRM marocain	Les menaces liées au TIRM marocain

⁸ La plupart des producteurs agricoles chargeurs et exportateurs des agrumes et primeurs sont des marocains.

- Le développement du secteur industriel sollicitera l'approvisionnement du marché marocain en matières premières et nécessitera la distribution des produits finis, et donc augmentera la demande du TIRM;
- L'accès au « statut avancé » avec l'Union Européenne, ce qui favorisera les échanges commerciaux entre le Maroc et l'UE, et soutiendra les plans de restructuration et d'infrastructures de transport;
- La mise en place de la stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique, qui vise à moderniser le secteur de la logistique et du transport et le place comme priorité stratégique du pays;
- La mise en place de la stratégie Sud-Sud et la réintégration du Maroc dans l'union africaine, ce qui augmentera le potentiel des flux vers les pays Subsahariens, puisque le principal mode de transport utilisé vers ces pays est le TIRM.

- La concurrence européenne : les espagnols et les français sont les leaders en Europe dans le marché de TIRM, ils sont très expérimentés et développés, et il est difficile de les concurrencer ;
- Le flux vers le marché maghrébin : il s'agit d'un marché à faible demande de transport routier en raison de la fermeture des frontières Maroco-Algériennes et à cause du manque de développement des infrastructures de communication terrestre.
- Les exigences des chargeurs et les critères du choix du transporteur : les chargeurs européens exigent des services qui demandent des entreprises de transport développées, et nécessitent la modernisation de la structure des entreprises du TIRM marocain ;
- Le manque d'harmonisation réglementaire avec l'union Européenne : plusieurs différences sont constatées comme le respect du poids et des charges, le respect des conditions de chargement pendant le transport de certaines marchandises spéciales ;
- Multiplicité des accords et des autorisations bilatéraux : pour un seul voyage, les transporteurs marocains sont obligés d'avoir de multiples autorisations pour chaque pays traversé.
- L'intégration rapide dans l'espace européen : l'intégration doit se faire progressivement pour que les transporteurs marocains s'adaptent et s'alignent au niveau des concurrents européens ;
- Le trafic de drogue et de clandestins où le transporteur reste le seul responsable, sanctionné par l'emprisonnement et la saisie du camion, sans oublier le bannissement par le client, ce qui nécessite une révision de la réglementation régissant la responsabilité en cas de découverte de clandestins ou de drogue ;
- La promotion européenne des modes de transport moins polluants alternatifs à la route : l'UE place des stratégies de développement durable et encourage de plus en plus l'utilisation des modes de transport à faible émissions de GES.

Source : Analyse SWOT confectionnée par nos soins à partir de notre étude exploratoire, de l'analyse des documents, rapports et études réalisés par le METL⁹, le MEF¹⁰, l'AMTRI¹¹ et le cabinet ALG.

⁹ Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique

¹⁰ Ministère de l'Économie et des Finances

¹¹ Association Marocaine des Transports Routiers Intercontinentaux du Maroc

5. METHODOLOGIE :

5.1. Collecte de données

L'outil que nous avons utilisé pour cette étude exploratoire est celui de l'entretien semi-directif vu son aspect explorateur et qualitatif. Les données de cette recherche ont été rassemblées à partir de deux études : la première a été menée sur les entreprises de TIRM au Maroc et la seconde a été réalisée avec des entreprises exportatrices qui utilisent le TIRM comme moyen de transport pour acheminer leurs marchandises mises à l'export.

À la lumière du principe de saturation de l'information fondé par Glaser et Strauss (1967), notre échantillon a été fixé en 12 entretiens réalisés auprès des cadres et dirigeants des entreprises de TIRM (deux filiales d'entreprises européennes, la SNTL, deux grandes entreprises et sept PME marocaines) et neuf entreprises exportatrices de différents secteurs (export de fruits, légumes et primeurs, export de textile et export de produits de pêche).

D'une part, les entretiens menés auprès des entreprises de TIRM portent sur les conditions opérationnelles du marché, sur la qualité de l'offre, sur les composants du prix, les capacités organisationnelles ainsi que les difficultés entravant la compétitivité des opérateurs. D'autre part, les entretiens menés auprès des entreprises exportatrices (chargeurs) portent essentiellement sur leurs exigences au niveau du prix et de la qualité de service, sur leurs appréciations du service de transport offert par les transporteurs marocains et leur évaluation du niveau de compétitivité prix et hors prix de ces derniers par rapport à leurs concurrents européens. La plupart des entretiens étaient réalisés en face à face sur le site de l'entreprise, ainsi, en fonction de la volonté des répondants, quelques entretiens ont été enregistrés, d'autres ont été transcrits.

5.2. Analyse de données

Pour analyser les entrevues nous avons en premier lieu écouté attentivement et à plusieurs reprises les enregistrements et effectué des relectures des transcriptions afin de pouvoir condenser les données, puis nous avons relevé les extraits les plus significatifs répondant à l'objectif de notre étude.

Chaque entrevue contient des informations qu'il faut déterminer, classifier, trier, analyser et interpréter afin d'en extraire les significations. Pour traiter les discours issus des entretiens réalisés, nous avons opté pour la méthode de l'analyse de contenu pour décoder et interpréter les discours, avis et opinions, des transporteurs et des chargeurs à propos du niveau de compétitivité des opérateurs marocains de TIRM en termes de prix et de qualité de service.

6. RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE : LA COMPETITIVITE PRIX ET HORS-PRIX DES OPERATEURS NATIONAUX DE TIRM

6.1. Analyse de la compétitivité prix

Le prix du transport impacte sans aucun doute la compétitivité des transporteurs internationaux routiers. Les entreprises marocaines de TIRM se trouvent face à une concurrence acharnée qui se caractérise par une baisse des prix de transport pratiquée surtout par les opérateurs espagnols.

Plusieurs facteurs ont amené à une baisse du prix de TIRM, dont la crise économique et la concurrence modale exercée par le transport maritime conteneurisé qui reste un moyen de transport beaucoup moins cher que le TIRM. Afin d'éviter l'arrêt de leur activité, quelques entreprises de TIRM espagnoles proposent des prix de transport plus bas que leurs homologues marocains ne peuvent pas concurrencer, puisque ces entreprises détiennent des avantages compétitifs importants, notamment les économies d'échelle et la libre circulation dans le marché européen.

Il faut noter à ce propos que le calcul du coût global du transport se réalise en intégrant plusieurs coûts, notamment les coûts exogènes, les coûts fixes et les coûts variables. Les coûts exogènes comprennent les coûts relatifs à l'immobilisation du véhicule au port d'Algésiras, à l'immobilisation du chauffeur en attente de son visa, à l'immobilisation du véhicule au port de Tanger Med et lors du dédouanement, le coût du parcours à vide et la TVA des achats non récupérée. Pour les coûts fixes, il s'agit des coûts liés à l'amortissement, au personnel, à l'assurance et au paiement des impôts et taxes, etc. Quant aux coûts variables, ils concernent le carburant, les pneumatiques, le déplacement du personnel, les frais de péage des autoroutes et les frais engagés lors du passage du détroit, les frais d'entretien et de réparation, etc.

D'après notre étude exploratoire, nous constatons que le prix du transport est calculé en fonction de plusieurs paramètres tels que la distance parcourue, le taux de remplissage du poids lourd, le type de chargement¹², la nature et le volume de la marchandise, ainsi que le type de contrat commercial et des incoterms.

Les transporteurs interrogés soulignent que les transporteurs marocains routiers souffrent d'un manque de compétitivité au niveau du prix par rapport aux transporteurs étrangers, surtout espagnols, et ceci est dû en grande partie à l'écart enregistré au niveau des coûts exogènes, notamment le retour à vide des engins transporteurs, sans oublier les coûts liés aux différents délais d'attentes accumulés par les transporteurs marocains tels que les délais pour l'obtention des visas des chauffeurs, les délais des contrôles routiers de passage du détroit, de la police, de la douane, de la pause obligatoire exigée aux opérateurs marocains de TIRM au port d'Algesiras, et les délais relatifs aux problèmes liés à la circulation des devises.

Après avoir discuté et analysé les différents coûts exogènes supportés par les transporteurs, il s'est avéré que pour une entreprise de TIRM marocaine le coût

¹² Chargement complet ou groupage

relatif aux retours à vide a un impact économique beaucoup plus important sur le coût final du transport que les autres coûts exogènes. Nous notons aussi qu'en comparaison avec l'Espagne les coûts exogènes et les frais d'amortissement sont plus élevés au Maroc, tandis que le coût du personnel, les pneumatiques et les frais d'entretien ainsi que les assurances sont plus élevés en Espagne, tout en sachant que les entreprises marocaines détiennent un avantage compétitif au niveau des frais du personnel.

En effet, le coût du transport pour les opérateurs marocains de TIRM pourra devenir très compétitif en comparaison avec leurs concurrents espagnols si nous faisons le calcul du coût de transport sans tenir compte des coûts exogènes, puisque l'écart enregistré au niveau des coûts exogènes n'est pas suffisamment capable de contrebalancer l'avantage compétitif préférentiel détenu par les entreprises marocaines au niveau des coûts de travail qui sont trop élevés en Europe.

6.2. Analyse des déterminants de la compétitivité hors-prix des opérateurs marocains de TIRM :

Pour une entreprise de service tel que le transport la compétitivité hors-prix joue un rôle déterminant dans la réalisation de profits. Il s'agit ici de la capacité du transporteur à vendre ses services indépendamment de leur prix, en raison de la qualité des services offerts, de l'innovation que ces services rapportent, sans oublier le pack de services annexes pouvant être vendus en parallèle à la vente du service de base qui est le transport de marchandises.

Nul ne peut nier que le prix reste l'un des facteurs essentiels de sélection d'une entreprise de transport international routier, mais avoir un prix compétitif n'est pas le premier facteur de réussite sur le marché, ni le seul élément ou le critère de choix requis par les demandeurs du transport. En effet, les chargeurs européens, qui sont les partenaires principaux du commerce marocain, cherchent et exigent, de plus en plus, un niveau de service très élevé, une grande maîtrise et un professionnalisme, notamment au niveau de la traçabilité, de la fiabilité des délais et de la réactivité du transporteur. Par conséquent, les transporteurs marocains sont dans l'obligation d'accroître la qualité de service offert pour pouvoir être concurrentiels, gagner des parts de marché et survivre sur le marché de TIRM marocain.

Pour répondre à ces exigences et atteindre ces niveaux de service, l'entreprise de transport doit être de grande taille, doit avoir des entrepôts, un parc de véhicules intéressant et diversifié, des fonds pour investissement, une bonne organisation et un service client performant pour rester en contact avec le client à tout moment. C'est d'ailleurs ce qui explique pourquoi les transporteurs européens obtiennent la majorité du marché de TIRM au Maroc alors qu'ils sont plus chers, et explique aussi pourquoi les transporteurs marocains n'arrivent pas à répondre efficacement aux exigences des demandeurs.

Lors de notre étude exploratoire il s'est avéré qu'un TIRM spécialisé offrant des services de qualité fait encore défaut au Maroc. La majorité des opérateurs ne font pas de la qualité de service un impératif aussi important que le coût de transport, à l'exception de quelques entreprises et multinationales qui respectent un cahier de charges strict et qui cherchent à développer continuellement leur qualité de service.

D'après l'étude que nous avons menée, les entreprises marocaines de TIRM se trouvent face à plusieurs obstacles qui entravent leur compétitivité hors-prix, dont essentiellement la structure et la taille limitées des entreprises, les ressources humaines moins qualifiées, qui manquent de formation en matière de logistique, de l'utilisation des nouvelles technologies et de sécurité routière, sans oublier l'incapacité financière des entreprises marocaines de TIRM, qui est un autre élément déterminant qui pénalise l'investissement, et qui empêche ces entreprises de doter leurs flottes de nouvelles technologies d'information et de communication facilitant le processus de traçabilité et de sécurité routière.

D'un autre côté, les interviewés soulignent que les entreprises marocaines de TIRM ont des difficultés d'accès aux crédits dues aux risques considérés par les banques qui estiment que les entreprises de TIRM marocaines manquent de solvabilité. Parmi les raisons qui empêchent l'investissement en parc de véhicules, nous trouvons également le taux d'intérêt du leasing qui est plus élevé au Maroc qu'en Europe.

Il faut aussi noter que le manque de formation technique et logistique des ressources humaines constitue un déficit pénalisant la compétitivité hors-prix des transporteurs marocains, sachant que le capital humain reste l'un des facteurs clés de la compétitivité structurelle des entreprises.

Les résultats de notre étude exploratoire menée auprès des chargeurs et des transporteurs analysant les éléments de la compétitivité hors-prix des opérateurs marocains de TIRM, en se basant sur les critères de sélection donnés par l'ALG, montrent que la plupart des entreprises marocaines de TIRM sont peu compétitives au regard des exigences des donneurs d'ordre d'un point de vue général. Dans ce qui suit, nous analyserons en détail comment les opérateurs marocains répondent à ces exigences :

- La fiabilité dans les délais de livraison :

Les chargeurs européens sont un peu réticents à signer des contrats avec des entreprises de transport marocaines en raison du manque de fiabilité par rapport au respect des délais de livraison causé essentiellement par la rétention des véhicules marocains au port d'Algésiras et des différents délais d'attentes accumulés.

- La flexibilité par rapport à la demande :

Le segment du TIRM au Maroc est caractérisé par l'atomicité de l'offre et la taille limitée des entreprises opératrices. Ainsi, le parc de véhicules ne permet pas de garantir une flexibilité par rapport à la demande,

notamment pendant les périodes de pointe, comme la saison d'export des fruits et légumes où il y a un grand recours au transport, ainsi qu'aux engins spéciaux tels que les camions frigorifiques. Pour pouvoir répondre à cette demande saisonnière les entreprises marocaines de TIRM travaillent généralement dans cette période en sous-traitance avec de grandes entreprises européennes.

- La couverture géographique :

À l'exception de quelques grandes entreprises, les entreprises marocaines de TIRM ne sont pas présentes niveau européen et elles n'y disposent pas de réseau ni de structure, c'est ce qui les empêche de trouver facilement des chargements de retour.

- La qualité de service :

Les entreprises de transport marocaines ont une qualité de service modeste, sinon médiocre, en comparaison avec leurs concurrents espagnols et français. Plusieurs entreprises marocaines éprouvent un manque de rigueur dans la maintenance de la chaîne du froid, causent un nombre important d'incidents lors du trajet et ne respectent pas les quantités de charge autorisées et les normes de sécurité.

- Utilisation des systèmes d'information et de traçabilité :

À l'exception des grandes entreprises et des multinationales, les entreprises marocaines de TIRM n'incorporent pas encore toutes les nouvelles technologies de l'information existantes, facilitant la gestion de la flotte et l'organisation du travail, comme la transmission automatique des ordres de chargement, les systèmes de gestion des clients, les systèmes de gestion de la maintenance des flottes, les systèmes de gestion des entrepôts (WMS, codes-barres et radiofréquence), l'intégration informatique avec les clients (EDI), les systèmes de gestion des ressources humaines et les systèmes de contrôle financier. Encore, les opérateurs marocains n'utilisent que très peu les systèmes d'informatique embarquée dans les poids lourds, les seuls supports utilisés par la plupart des entreprises sont les systèmes de gestion d'itinéraires et les systèmes de positionnement de véhicules (GPS).

- Solvabilité économique et technique :

À cause des restrictions bancaires, les entreprises marocaines disposent de faibles sources de financement et trouvent des difficultés à accéder aux crédits et aux facilités bancaires, ce qui alourdit davantage leur trésorerie et impacte négativement la garantie de leurs services ainsi que l'état de leurs véhicules routiers. En effet, les banques considèrent le financement de l'achat d'un tracteur moins risqué que celui des remorques, ce qui encourage la traction des remorques et le décrochage au lieu de la modalité bout en bout.

- Services complémentaires :

La majorité des entreprises marocaines de TIRM effectuent juste le service de transport avec essentiellement la traction des remorques étrangères sur le territoire marocain. Celles-ci ne peuvent pas supporter les coûts élevés liés aux prestations de services

logistiques complémentaires comme la gestion des stocks, le packaging, l'étiquetage, la distribution, l'enlèvement, la manutention, la préparation de commandes, etc. Seules quelques grandes entreprises ou filiales marocaines d'entreprises étrangères offrent ces services annexes.

7. CONCLUSION

À travers cette étude exploratoire, nous avons essayé de déterminer le niveau de compétitivité des entreprises marocaines de TIRM en les comparant avec leurs principaux concurrents sur le marché marocain et en se basant sur leur profil et les caractéristiques de leur offre de services.

Comparées aux entreprises de TIRM françaises et espagnoles, les entreprises marocaines n'offrent que des services de transport de point à point et n'offrent que rarement des services de valeur ajoutée, tandis que leurs homologues européens sont beaucoup plus développées, offrent des couvertures géographiques plus larges, utilisent des nouveaux systèmes d'information et de traçabilité et offrent une palette de services annexes.

Nous constatons aussi que malgré les coûts d'achat et d'amortissement élevés au Maroc, le coût lié au personnel reste très inférieur par rapport aux entreprises européennes. Nous remarquons que les entreprises marocaines pourront devenir plus compétitives au niveau du prix, si l'on arrive à réduire les coûts exogènes liés aux différents délais d'attente et à améliorer le taux des parcours en charge. En effet, afin de mettre en relief cet avantage compétitif au niveau du prix, de remédier aux insuffisances déjà citées et afin de relancer la compétitivité et la position concurrentielle des transporteurs marocains, les entreprises marocaines de TIRM doivent travailler sur leur compétitivité hors-prix et chercher à améliorer la qualité de leurs prestations de service. Ce développement de la compétitivité des entreprises marocaines de TIRM peut se faire à travers la modification du mode de gestion et d'organisation des entreprises opératrices, mais aussi à travers la modernisation du secteur de transport routier de marchandises et la mise en place de mesures de restructuration et d'accompagnement.

Cette étude exploratoire de données reste préliminaire et constitue la base de notre prochaine étude empirique qui viendra compléter ce travail par la mise en place des principales pistes de développement du TIRM au Maroc et identifier les moyens à mettre en place pour améliorer la performance de l'activité en général et rehausser le niveau de compétitivité des opérateurs.

REFERENCES

- Advanced Logistics Group (2015). Étude pour le Développement du Transport International Routier de Marchandises au Maroc, Phase 1: diagnostic de la situation actuelle.
- Bernadet, M. (1985). Réflexion sur l'évolution de la qualité de service dans les transports de marchandises.
- Biales C., Biales M., Leurion R., Rivaud J.L. (1999). Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains, Editions Foucher, Paris.
- Biencourt O., Favereau O., Eymard-Duvernay F. (1990). Concurrence par la qualité et viabilité d'un marché : Le cas du transport routier de marchandises. Rapport pour le CGP, Forum Université Paris.
- BRDULAK H. (2009). Customer satisfaction in TSL area, *Rzeczpospolita*, 72.
- Burmeister A., Colletis-Wahl K. (1997). Les interactions production-transport- espace: quelle(s) logique(s) de proximité(s), *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 363-386.
- CÉREC ÉTUDES (2013). Contrat d'études prospectives des transports routiers, maritimes et fluviaux, rapport final.
- Deubel P. (2009). Dictionnaire d'analyse économique et historique des sociétés contemporaines, Pearson Education France, Paris.
- Ternisien, M., & Diguët, A. F. (2001). Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, les Éditions de l'Industrie. Collection Études, Paris.
- El Khayat M. (2015). Gouvernance de la Logistique et Compétitivité, *Revue Marocaine d'Audit et de Développement*, édition spéciale, numéro publié avec le concours du Ministère de la Culture.
- Encyklopedia Powszechna (2010). Volume KM, édition Zielona Sowa, Cracovie.
- Flanders Investment and Trade (2014). Le secteur du transport et de la logistique au Maroc.
- Glaser Barney, G., & Strauss Anselm, L. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. New York, Adline de Gruyter.
- Kadhemi, K., Cegarra, J., Govaere, V., & Wioland, L. (2015). La planification par l'exploitant dans le transport routier de marchandises: contributions théoriques et méthodologiques. Partie 1.
- KOŹLAK A. (2008). Factors of competitiveness polish companies on the international market TSL, [In]: Innovation, quality, enterprise – chance of competitiveness, Ed. A. Birski, University of Warmia and Mazury, Olsztyn.
- Ministère de l'Economie et des Finances (2013). Le secteur de transport des marchandises : Contraintes et voies de réformes.
- Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique (2010). Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique : synthèse de la stratégie et du contrat-programme 2010-2015.
- Ministère de l'Équipement du Transport et de la Logistique (2010). Accords bilatéraux et conventions internationales en matière des transports internationaux routiers des marchandises et des voyageurs.
- Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique (2016). Le METL en chiffres.
- Observatoire de la Compétitivité, (2004). La lettre de l'Observatoire de la Compétitivité : La compétitivité : objectifs de politiques économiques. N° 1, Luxembourg, juin.
- Quinet E., (1992). Transport et théorie économique, Presses de l'Ecole des ponts, Paris.
- ROMANOW P. (2003). Transport management of industries companies, WSL, Poznań.
- Ziati L. (2017). Le Commissionnaire du Transport International Multimodal au Maroc.
- Zini, S. (2008). Les Indicateurs de compétitivité. FEM, IMD, AT Kearney.

ANNEXE : LES GUIDES D'ENTRETIENS

Questions de l'entretien mené avec les entreprises de TIRM au Maroc

Axes de l'étude	Questions posées
Profil du répondant	1- Pouvez-vous vous présenter?
Conditions opérationnelles du marché	1- Quels sont les éléments qui conditionnent la compétitivité des entreprises marocaines de TIRM?
La qualité de l'offre	1- Comment évaluez-vous votre offre du service aux niveaux de : la fiabilité, la traçabilité, la durée et le délai de livraison, l'attention portée au client, la sécurité et l'impact environnemental? 2- Quelles sont vos capacités organisationnelles? 3- Vos clients sont-ils satisfaits de vos services? 4- Quels sont les points forts de la concurrence nationale et étrangère?
Les composants du prix de transport	1- Comment est calculé le coût du transport ? 2- Quel composant a plus d'impact sur le prix final du transport et par conséquent sur la compétitivité-prix? 3- Quel écart existe-t-il entre les entreprises de TIRM marocaines et européennes au niveau du coût global?
Difficultés entravant la compétitivité	1- Quelles sont les principales limites au développement du TRM au Maroc? 2- Quelles sont les principales limites au développement de votre positionnement concurrentiel?

Questions de l'entretien mené avec les entreprises exportatrices utilisant le TIRM

Axes de l'étude	Questions posées
Profil du répondant	1- Pouvez-vous vous présenter?
Exigences des chargeurs	1- Quelles sont vos exigences au niveau du service de transport ? 2- Quels sont vos critères de choix pour une entreprise de TIRM ? 3- Qu'est-ce qui vous intéresse le plus est-ce le prix ou la qualité de service ?
Appréciation du service rendu	1- Pour exporter vos marchandises, vous avez recours à des opérateurs de TIRM marocains ? Si oui, lesquels ? 2- Comment évaluez-vous leur qualité de services ? 3- Quels sont les éléments à développer par les opérateurs marocains pour une meilleure prestation de service ?
Positionnement concurrentiel	1- Quels sont les points forts et les points faibles des entreprises de TIRM marocaines par rapport à leurs homologues européens?