

Le développement des filières d'approvisionnement par la grande distribution : pour faire face à des enjeux de proximité organisationnelle et de coûts de transaction

The development of fresh products supply chains by the Moroccan large retail sector: to face challenges of organizational proximity and transaction costs

SABRI Rhita

Enseignante-Chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Kénitra

Université Ibn Tofaïl

Laboratoire de Recherche En Sciences de Gestion Des

Maroc

rhita.sabri@encgk.ma

Date de soumission : 15/06/2020

Date d'acceptation : 30/07/2020

Pour citer cet article :

SABRI R. (2020) «Le développement des filières d'approvisionnement par la grande distribution, pour faire face à des enjeux de proximité organisationnelle et de coûts de transaction», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2» pp : 751 - 767

Résumé

Pour faire face aux exigences des consommateurs en matière de qualité et sécurité sanitaire, la grande distribution alimentaire a recours aux filières d'approvisionnement. Derrière le montage de ces filières, il y'a une volonté de performance économique. Cette dernière n'est pas suffisante pour réussir à développer les filières d'approvisionnement avec les producteurs des produits frais. La relation entre la grande distribution et les fournisseurs de produits frais prend une forme coopérative qui laisse une grande place à la proximité organisationnelle, permettant ainsi de développer le projet de la filière d'approvisionnement et maîtriser les coûts de transaction auxquels les deux acteurs (le distributeur et le producteur) pourraient être confrontés.

Nous avons étudié le cas du leader de la distribution marocaine mettant en place des filières d'approvisionnement en matière des produits frais. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des responsables liés directement à la gestion des filières, en plus des producteurs, pour mettre le point sur des aspects économiques et relationnels inhérents au développement de ces filières d'approvisionnement.

Mots clé : Filière d'approvisionnement ; grande distribution ; proximité organisationnelle ; coûts de transaction.

Abstract

In order to respond to consumer's demands for quality and health safety, large retailers rely on supply chains. In addition to release economic performance, developping supply chains with producers of fresh products leads also to develop cooperative relationship. From that relationtionship results an organizational proximity which foster the supply chain project and allow the control of transaction costs that could be supported by both actors (the retailer and the producer).

Our case study focused on the Moroccan leader of large retail sector which has developped supply chains for fresh products. Semi-directive interviews were conducted with managers directly concerned by the management of the supply chains and also with the producers, in order to hilight the economic and relational aspects inherent to the development of those supply chains.

Key words : Fresh product supply chains ; large retail sector ; organizational proximity ; transaction costs.

Introduction

Depuis le lancement du plan « Maroc vert », les autorités marocaines voudraient faire du secteur agricole un levier du développement socioéconomique du Maroc. Ainsi ce plan s'appuie sur le renforcement des investissements dans le secteur agricole en plus d'une meilleure intégration des filières amont et aval. Le plan « Maroc Vert » vise à assurer la sécurité alimentaire et d'augmenter la valeur ajoutée que génère le secteur. La grande distribution est un des acteurs qui peut être associé au plan « Maroc Vert », puisqu'on retrouve dans l'un de ses fondements la modernisation de la distribution des produits agricoles. D'un autre côté, le consommateur marocain devient de plus en plus sensible à tout ce qui peut atteindre sa santé, depuis que le secteur agroalimentaire a subi des scandales largement médiatisés, comme la crise de la menthe contenant des quantités de pesticides au-delà de ce que préconisent les organismes sanitaires. Et la crise des moutons de « la fête de sacrifice », qui mettent en péril la santé de celui-ci, puisque leurs viandes ne répondent pas aux normes sanitaires universelles qui font d'elles des viandes non-consommables.

Ces crises ont réveillé l'attention du consommateur sur la sécurité de ses aliments, ce qui a fait que les acteurs de la grande distribution investissent de plus en plus dans le développement de projets partenariaux avec leurs fournisseurs en produits frais pour assurer que ces derniers vont adopter des techniques sécuritaires soit au niveau de la production, soit lors de la commercialisation des aliments (Ewald, 2001).

Dans ce contexte, en s'appuyant sur l'étude de cas du leader de la distribution alimentaire moderne au Maroc, nous allons explorer l'importance de l'organisation des approvisionnements des produits frais en filières, en relevant ce que peut apporter cette organisation en termes de proximité, et l'effet de cette dernière sur l'optimisation des coûts de transaction que cela soit du côté du distributeur ou du producteur.

Ainsi, le distributeur réussit à garantir la qualité des produits frais qui composeront l'offre proposé aux clients, dans le cadre d'un contexte où le consommateur devient de plus en plus exigeant par rapport à cet aspect.

Ainsi, à travers notre recherche, nous visons à répondre à la problématique suivante: comment l'organisation en filières d'approvisionnement permet de concrétiser une proximité organisationnelle et de maîtriser les coûts de transaction entre la grande distribution et les producteurs des produits frais? Pour ce faire, nous avons adopté une démarche abductive, nous avons approché les producteurs des produits frais sélectionnés par le distributeur

« Marjane Holding » dans le cadre de ses filières d'approvisionnements labélisées « Sélection Marjane ». Nous avons aussi interrogé les managers de « Marjane holding » concernés par l'approvisionnement en produits frais.

Dans cet article, nous commencerons tout d'abord par un volet théorique afin de définir ce que les filières d'approvisionnement en grande distribution, et ce qu'elles peuvent apporter comme synergie entre les partenaires, pour atténuer les coûts de transaction usuels reprises par la théorie des transactions. Nous allons aussi aborder la proximité comme concept théorique en prenant en considération le contexte de l'étude, qui concerne les canaux de distribution liant un distributeur alimentaire et ses fournisseurs.

Puis nous allons détailler la méthodologie et les résultats de notre étude empirique, afin de pouvoir discuter les apports et les implications de notre recherche.

1. La théorie des coûts de transaction pour l'analyse des filières d'approvisionnement

En parlant de filières d'approvisionnement, il s'avère indispensable de recourir à la définition donnée à ces dernières pour bien comprendre l'objet auquel s'intéresse notre étude. Les filières d'approvisionnement sont des projets fondés sur « le développement de partenariats entre un ou plusieurs magasins et des groupements de producteurs dont l'objectif essentiel est de se mettre d'accord sur un projet commun qui définit la zone de production du produit et certaines caractéristiques de ce dernier » (Lessassy, 2007).

1.1 La qualité un coût de transaction à maîtriser

Dans le secteur agro-alimentaire et spécialement quand il s'agit des produits frais, l'évaluation de la qualité des produits ne peut se faire aisément, car les caractéristiques sur lesquels nous jugeons les produits ne sont pas tous observables avant l'achat, mais plutôt à un niveau post-achat lorsque l'expérience qui résulte de l'usage du produit qui peut révéler les caractéristiques, permettant ainsi de qualifier si un produit agro-alimentaire est de bonne qualité (exemple : viande tendre, fruit sucré, légume frais...).

De plus, il est difficile de se renseigner sur l'environnement et les méthodes de production d'un produit agro-alimentaire où même les composantes utilisées pour que ce dernier puisse soit de bonne qualité.

Selon Akerlof (1970), la qualité des produits est considérée comme une donnée incertaine. Les acteurs concernés par la production, la commercialisation ou même l'achat des produits peuvent être à l'origine d'une asymétrie d'information.

Dans cette perspective, une importance était donnée à la mise en avant du problème de la crédibilité pour expliquer les modes de gouvernance des signes de qualité (Raynaud & al., 2005).

Certains gestionnaires ont eu recours à des signaux de qualité (marques, signes officiels, etc..) ou en développant des mécanismes d'organisation des marchés qui permettent de donner des informations sur la qualité des produits et les producteurs, pour relever l'opacité qui peut caractériser certains marchés comme celui des produits agricoles (Sennou & Waterson, 2005). Globalement ces stratégies sont créatrices d'avantages concurrentiels (Sennou & Waterson, 2005), que cela soit au niveau de l'offre produit ou même organisationnel.

L'organisation des approvisionnements de produits frais en filières résultent de cette nécessité de développer des accords coopératifs entre la grande distribution et les producteurs, permettant l'amélioration des indicateurs de performance liés à la qualité ainsi qu'aux autres différents coûts de transaction.

1.2 La logique de création des filières d'approvisionnement sous le spectre des coûts de transaction

Pour mieux comprendre le lien qui existe entre la création des filières d'approvisionnement et la maîtrise que permet cette forme d'organisation en matière de coûts nous devons tout d'abord reprendre les travaux qui ont expliqué la dynamique des canaux de distribution en ayant recours à la théorie des coûts de transaction. Lessassy (2007) justifie le recours à la théorie de transaction pour comprendre la filière par le fait que la conception de la filière rappelle la notion de canal de distribution.

En général, les coûts de transaction sont définis comme des coûts supportés pour faire fonctionner le système (Arrow, 1969). En appliquant la théorie des coûts de transaction à l'étude des canaux de distribution, Filser (1992) distingue trois catégories de coûts de transactions : les coûts de sauvegarde qui résultent des activités de protection des actifs spécifiques dans la transaction ; les coûts d'adaptation issus des ajustements nécessaires dans le processus d'échange en vue de s'adapter aux situations imprévisibles ; puis les coûts d'évaluation engendrés par la mise en place des procédures de contrôle destinées à évaluer la

performance des agents. C'est ce qui implique que l'application des principes de la théorie des coûts de transaction au niveau de l'organisation du canal de distribution vise essentiellement de minimiser le coût de transaction au lieu du minimiser le coût de chaque fonction. Car la réalisation d'une transaction par un agent économique peut faire appel soit au partenaire, soit en intégrant la fonction. Donc l'agent peut faire le choix entre l'externalisation et l'intégration. Le niveau des coûts de transaction et les caractéristiques de l'environnement sont deux éléments expliquant la progression du canal traditionnel vers le canal intégré qui correspond au passage du marché à la hiérarchie (Filser, 1992). Selon Lessassy (2007), le distributeur cherchant à réduire les coûts, devrait choisir une organisation entre le marché et la hiérarchie. La création de filière s'avère la mieux adaptée car celle-ci est considérée comme une réponse à la situation de choix de structure d'organisation optimale qui se pose au distributeur.

Dans le domaine de la grande distribution, la théorie des coûts de transaction favorise la compréhension de la logique de création des filières. Puisque les variables liées aux dynamiques d'approvisionnement, en matière des produits frais dans le marché, peuvent induire à des coûts relatifs à l'opportunisme dans les transactions, l'asymétrie de l'information et la rationalité limitée (Lessassy, 2007). Nous rajoutons à cela le risque de la valeur des actifs engagés, la complexité et la durée de la transaction et la nature de l'indépendance des acteurs concernés par la transaction (Ring & Van de Ven, 1992).

Ainsi la filière favorise une collaboration entre les distributeurs et les producteurs des produits frais sur plusieurs aspects comme la naissance du projet, la sélection de la variété et sa mise en production, les cahiers de charges de production (Lessassy, 2007), sans oublier la visibilité sur les investissements spécifiques au développement de la filière d'approvisionnement.

Différentes recherches ont approuvés que la structure des relations inter-organisationnelles intermédiaires entre marché et hiérarchie, comme l'organisation en filière d'approvisionnement, est mieux palpable en intégrant des combinaisons de dimensions économiques et sociologiques (Gulati, 1995, Zaheer & Venkatraman, 1995). La structuration des relations coopératives entre les organisations a lieu lorsque la confiance se manifeste fortement (Ring & Van de Ven, 1992). En outre dans le cadre du canal de distribution, Paché (2003) avance que seuls les calculs économiques d'optimisation ne sont pas suffisants, et qu'il faut souligner l'importance des logiques comportementales dont la proximité relationnelle entre les membres du canal pour collaborer.

Bahha (2016), dans un contexte inter-organisationnel spécifique aux relations entre grande distribution et ses fournisseurs, révèle l'impact positif de la proximité relationnelle sur la confiance.

En résumé, nous concluons que les propos de la théorie des transactions expliquent que la performance des filières des approvisionnements est la conséquence économique de l'efficacité des arrangements contractuels et organisationnels induite à cette organisation. Sauf que ceci peut être insuffisant, ainsi nous estimons que la proximité des acteurs peut être aussi un déterminant de réussite des filières d'approvisionnement.

2. Le recours à l'approche par la proximité pour l'explication des partenariats

La proximité est un processus multidimensionnel (Rychen & Zimmermann, 2008), relevant de la subjectivité des acteurs, surtout quand il s'agit de l'évaluation de la sensation de proximité et de la mesurer (Laut, 1998). Car celle-ci dépend du vécu et du ressenti envers une relation engagée qui se construit généralement à posteriori (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Un aspect dynamique est attribué de la proximité puisqu'elle ne résulte pas d'un état, mais d'un rapport entre plusieurs acteurs ou différents lieux (Bellet et al.1998).

2.1 La proximité comme une base nécessaire au développement des projets en commun

En matière de typologie de la proximité, la majorité des auteurs en économie et gestion se sont mis à d'accord à proposer deux aspects. Le premier est relatif à la dimension géographique qui relève de la position spatiale, le deuxième a plutôt une dimension organisationnelle. La dernière dimension est traitée en fonction du milieu dans lequel l'organisation se situe où selon les relations de proximité qui régissent ses membres : proximité inter-organisationnelle et proximité-intra- organisationnelle.

Dans le cadre des relations inter-organisationnelles, les travaux relayés au courant interactionniste ont démontré que la coopération devient de plus en plus intense, quand la proximité avec l'autre partenaire se concrétise à travers des contacts fréquents (Gadde & Håkansson, 1993), lorsqu'on opte pour la communication (Proença & Castro, 1998), puis quand la distance sociale et culturelle entre les partenaires est jugée faible (Ford, 1980 ; Perrin & Valla, 1982).

2.2 La proximité comme approche d'analyse des canaux de distribution

Selon Pérez et Descals (1999) l'analyse des relations dans le canal de distribution à travers le concept de proximité est pertinente, car celui-ci permet de souligner les épisodes sociaux qui régissent la relation distributeur-fournisseur, en plus de son utilité dans la mise en évidence de la création de valeur dont bénéficient les deux partenaires du canal de distribution.

Quand il s'agit des études réalisées auprès d'acteurs qui s'échangent des produits frais, la proximité géographique est fréquemment avancée comme une variable déterminante, vu la nature périssable des produits frais et tout ce qu'induit cela comme adaptations logistiques en termes de transports et de conservation (Gallaud & al., 2012).

Généralement le contexte dans lequel sont réalisées ces recherches affecte le choix de la dimension de la proximité pertinente : spatiale ou organisationnelle. Même les interprétations données aux différentes dimensions qui découlent de la proximité organisationnelle relèvent du champ de l'étude. En ce qui concerne notre étude, nous avons choisis de se situer au même niveau des recherches réalisées dans le secteur de la grande distribution et qui prennent en considération l'aspect relationnel entre distributeur et fournisseur (Capo & Chanut, (2013), Bahha & Chanut (2016)). Ainsi, c'est l'aspect « non spatial » de la proximité auquel nous allons nous intéresser spécialement dans le cadre de notre recherche. Celui-ci englobe des proximités sociales, commerciales et institutionnelles, aussi intitulé par proximité organisée ou proximité relationnelle en fonction des auteurs qui l'ont traité (Bouba-Olga & Grossetti 2008).

Quand il s'agit des relations entre acteurs du canal de distribution, Capo & Chanut (2013) ont mis au point la notion de proximité inter-organisationnelle : grâce à cette proximité des liens étroits sont construits entre les acteurs du canal de distribution, permettant ainsi de proposer une offre commerciale répondant aux besoins du client final, tout en optimisant l'organisation de la logistique. Ces mêmes auteurs ont aussi défini la proximité prix, qui désigne le choix d'une politique de prix adéquate, c'est-à-dire un bon rapport qualité-prix en fonction de l'offre proposée. Puis, nous retrouvons d'autres dimensions de la proximité reprises auparavant dans d'autres recherches traitant l'aspect proximité entre consommateurs et distributeur comme : la proximité fonctionnelle, définit en tant que recherche d'efficacité lorsque le consommateur voudrait réaliser ses achats, en matière de temps et de trouvaille du produit adéquat. La proximité identitaire qui renvoie au partage des valeurs entre les membres

du circuit comme le fait d'être un acteur social. La proximité relationnelle qui prend en considération la qualité des relations établies entre le consommateur et le commerçant comme l'accueil, les conseils et la convivialité. La proximité de processus relève de l'importance accordée par le consommateur à la qualité des produits et leur traçabilité tout au long du circuit, en commençant par le processus de production jusqu'à la distribution, sans oublier le fonctionnement interne de l'enseigne (Bergadaà & Del Bucchia, 2009 ; Capo & Chanut, 2013).

3. Méthodologie

Dans une logique d'exploration des effets recherchés, à travers la mise en place des filières d'approvisionnement en matière des produits frais (viande, fruits et légumes, poissons d'élevage), appelé « Sélection M » par le distributeur « Marjane Holding ». Nous avons approchés le terrain en deux phases :

- En premier lieu, une étude exploratoire a été réalisée auprès des distributeurs alimentaires marocains pour justifier la pertinence de la problématique et l'étude de cas unique auquel nous avons eu recours pour y répondre. Cette étude nous a permis de cerner les modes d'approvisionnements adoptés par les différents distributeurs marocains et de souligner la particularité du cas « Marajane Holding » à travers la mise en place des filières d'approvisionnement « Sélection M ». Ces particularités qui relèvent de l'aspect organisationnel en plus du relationnel.

- En deuxième lieu, en adoptant une démarche abductive, nous avons étudié notre cas unique. La connaissance issue de la littérature nous a permis de donner du sens aux observations empiriques, en procédant par des allers-retours entre ce qui était recueilli du terrain de recherche et ce qui était avancé dans la théorie (Charreire & Durieux, 2007).

Nos orientations méthodologiques sont justifiées par le cadre descriptif et explicatif de l'étude ainsi que le contexte dans lequel elle s'est déroulée.

L'étude de cas concernait les deux parties qui constituent la filière d'approvisionnement, c'est-à-dire le distributeur « Marjane Holding » et les fournisseurs des produits frais faisant partie des filières d'approvisionnement « Sélection M ». Nous tenons à préciser que parmi les produits frais référencés par le distributeur, il n'y a actuellement que 11 labélisés « sélection M », et d'autres sont en cours de montage.

Du côté du distributeur, nous avons consulté la documentation spécifique aux filières « sélection M », puis nous avons réalisé des entretiens avec cinq responsables de l'enseigne qui traitent les approvisionnements en produits frais. Nous avons contacté par la suite huit producteurs des produits des frais pour des entretiens complémentaires.

Encadré N° 1 : le cas de « Marjane Holding »

« Marjane Holding » est le leader de la grande distribution marocaine devant ses principaux concurrents « Aswak Assalam », « Label'vie » et « BIM ». Ce distributeur compte actuellement 39 magasins sous l'enseigne « Marjane » pour les hypermarchés et 36 magasins sous l'enseigne « Marjane Market » pour les supermarchés. C'est en 2004 que « Marjane Holding » déclare commencer à développer des filières d'approvisionnement avec des petits producteurs marocains.

En 2019, trois catégories de produits issus des filières d'approvisionnement labélisés « Sélection M » faisaient partie des linéaires du distributeur. En 2020, le distributeur commercialise les produits portant le logo « Sélection M » suivant : le bœuf, la menthe, la fraise, la truite, le loup-bar, l'orange Cara Cara, pommes de terre.

Pour l'analyse des données, nous avons procédé par une analyse thématique, nous avons repéré « les noyaux de sens » composant les entretiens et dont la présence pourra avoir une signification par rapport à l'objectif analytique choisi (Bardin, 2001). A partir d'un corpus constitué de différentes sources de données (entretiens, documents interne...), notre analyse du contenu s'est appuyée sur un processus de catégorisation créé à partir des thèmes qui ont émergé au fur et à mesure du processus d'analyse.

4. Résultats

Selon les managers de Marjane, les filières d'approvisionnement répondent à un besoin d'adaptation à l'évolution du comportement de consommateur marocain qui manifeste un intérêt de plus en plus accru à la qualité et à la traçabilité des produits consommés.

« Le développement de la société marocaine et surtout de son pouvoir d'achat nous oblige à suivre ses tendances de consommation, le consommateur marocain devient de plus en plus

exigent en ce qui concerne la qualité et la traçabilité, dans ce contexte, nous devrions assurer la qualité de nos produits en amont et en aval, tout en répondant à ses exigences.» (Responsable chez Marjane)

« Marjane s'engage avec des éleveurs et des agriculteurs passionnés afin de vous garantir des produits locaux marocains de qualité et de saison. » (Brochure Marjane)

En outre, derrière le développement des filières d'approvisionnement en général, il y a un enjeu auquel la grande distribution cherche à faire face. Car il existe un problème majeur relatif à l'inadéquation entre ce qu'offrent les producteurs en termes de qualité et de quantité et la demande de la distribution moderne.

« En évitant de passer par le marché, on a minimisé les coûts , en plus on avait beaucoup de problèmes au niveau de la qualité, on jetait la moitié de la quantité achetée puisque 'on ne nous propose pas les produits triés, donc cela nous a permis de réduire les pertes.... » (Acheteur Fruits et légumes)

«Nos filières viande rouges fournissent une viande de bonne qualité qui répond aux besoins de nos clients, elles nous permettent aussi de maîtriser les pertes (les graisses, les parties non-consommables...) » (Responsable filière)

Le développement de relations directes avec les producteurs, grâce aux filières d'approvisionnement, permet au distributeur de maîtriser la qualité des produits en amont. Les responsables de « Marjane Holding » déclarent minimiser aussi les pertes relatives aux déchets et aux productions agricoles défectueuses. Du côté du distributeur, l'aspect opportuniste des producteurs s'avèrent mieux maîtriser grâce à l'accord préalable à la mise en place de la filière d'approvisionnement.

Ceci n'empêche qu'il ne faut pas négliger qu'au Maroc, la plupart des agriculteurs ne sont pas structurés et ont du mal à maîtriser la qualité finale de leurs productions agricoles par faute de formation technique. Cet enjeu relatif à l'aspect inapproprié entre la demande du distributeur en termes de qualité et ce qu'offrent les producteurs des produits frais, ne relèvent pas toujours de l'opportunisme des producteurs, mais plutôt à l'environnement de l'agriculteur : les problèmes organisationnels et la défaillance en termes de formations techniques indispensables. C'est ce qui a incité le distributeur « Marjane Holding » à inviter des producteurs à suivre un cahier de charges élaboré par des experts travaillant pour le compte de celui-ci.

« Avec eux (les producteurs), nous avons créé la Sélection Marjane. Cet engagement, de rechercher le meilleur, pour ses clients, pour l'environnement, pour ses partenaires suivant un cahier des charges rigoureux et une traçabilité garantie, Marjane l'a développé déjà sur plus de 11 filières » (Marjane.ma)

« Les ingénieurs de Marjane nous accompagne, depuis le début du processus d'élevage de poissons pesant 3 à 4 grammes » (Fournisseur du Loup-Bar)

Derrière l'établissement d'un cahier de charges par le distributeur, il y'a un accompagnement fournis par les experts techniques de « Marjane Holding », garantissant une proximité de processus, c'est-à-dire un mode de production spécifique duquel en résulte des produits de qualité (Capo & Chanut (2013) ; Bergadaà & Del Bucchia (2009)). Ces exigences en matière de qualité s'avèrent bénéfiques que cela soit pour le distributeur qui pourrait commercialiser des produits de qualité, en plus du producteur qui acquiert les compétences nécessaires pour avoir une production de qualité, ajoutant à cela la valorisation commerciale dont en profiteront ses produits référencés auprès du distributeur.

« Le poids des carcasses exigé arrange les intérêts des deux parties. Pour nous, ce poids fournit une viande de bonne qualité qui répond donc aux besoins de nos clients, ainsi qu'au niveau de la perte (graisse, parties non-consommables). Cet aspect arrange aussi l'éleveur, il est payé au kilo.....une carcasse qui pèse entre 13Kg à 14 Kg lui génère plus de bénéfice » (responsable technique à Marjane)

«Les exigences nous incitent à s'améliorer. En contrepartie nos produits de qualité doivent être valorisés dans les rayons.» (Fournisseur viande de bœuf)

Cependant, La réponse à un cahier de charge définis lors de la mise en place d'une filière d'approvisionnement nécessite un investissement préalable par le producteur. La confiance est une condition initiale pour à la mise en place et le développement du projet en commun. C'est la communication de l'information qui permettra à la confiance de s'installer.

En outre, il y'a une volonté des deux parties que la relation soit à long terme. Les investissements spécifiques engagés pour la réussite d'un projet de filière d'approvisionnement justifient cette intention. La proximité inter-organisationnelle se manifeste derrière cet engagement à long terme, ainsi que la confiance qu'approuvent les deux parties entre elles (Capo & Chanut (2013) ; Bergadaà & Del Bucchia (2009)).

« Notre objectif rejoint celui du distributeur qui déclare vouloir instaurer avec nous des relations partenariales, car je suppose que cela sera bénéfique pour les deux parties. Sauf que d'abord en parlant de partenariat, je renvoie à la nécessité d'une visibilité à long terme des commandes pendant une longue durée de la part du distributeur. Car, en investissant pour répondre à leurs exigences cela engendre des coûts supplémentaires pour l'éleveur. Alors qu'à long terme, les coûts d'exploitation seront amortis et des économies d'échelles seront réalisées. Cette réduction des coûts se répercutera par la suite sur les prix qui vont évoluer vers la baisse par rapport aux prix du marché. » (Fournisseur viande de boeuf)

La communication des informations sur les quantités prévisionnelles, des commandes nécessaires, répondant au besoin du distributeur et les marges dont bénéficiera le producteur permettent d'instaurer une proximité de prix (Capo & Chanut (2013) ; Bergadaà & Del Bucchia (2009)) réduisant ainsi les différents risques inhérents à cette relation. Par rapport au producteur celui-ci aura une idée sur le retour d'investissement engagée dans le montage de la filière d'approvisionnement. Alors que le distributeur sécurisera ses approvisionnements en matière de produits frais en termes de quantités et de qualité.

« En travaillant avec Marjane, l'avantage qu'on perçoit est le fait que nos efforts sont récompensés par une marge significative. » (Fournisseur fruits et légumes)

« Marjane voudrait sécuriser ses approvisionnements en développant des relations partenariales avec les producteurs. » (Fournisseur viande de boeuf)

5. Discussion des résultats

L'étude empirique a souligné l'importance de la proximité inter-organisationnelle dans la réussite des projets de filières d'approvisionnement. Cette proximité commence à s'installer, une fois les parties concernées se mettent d'accord sur la mise en place et le développement du projet. La confiance est un préalable requis pour développer le projet partenarial qui consiste en le montage de filières d'approvisionnement. Théoriquement, il a été déjà prouvé que l'existence de la confiance dans les relations inter-organisationnelles agit sur plusieurs dimensions : la confiance permet de réduire les coûts de transaction (Dyer, 1997) relatifs à la mise en place de procédure de contrôle lors de l'élaboration du contrat (Dyer, 1997). Etablie entre les partenaires, celle-ci agit aussi sur les coûts de quête des informations puisque le partage des informations devient systématique entre les parties partenaires (North, 1990) ; les liens intensifiés manifestés, lorsque la confiance s'instaure, facilitent la communication des

informations (Valley et al., 1995). Elle contribue à la création de la valeur (Zajac & Olsen, 1993). Les parties agissent dans le sens d'améliorer leur intérêt commun en se consacrant aux investissements permettant d'amplifier leur efficacité.

De plus, selon notre recherche, grâce à l'effet de la proximité inter-organisationnelle, la proximité de processus et la proximité de prix, les coûts de transaction deviennent obsolètes. Derrière la volonté de développer et de mettre en place les filières d'approvisionnements, il y a un objectif de réduction des coûts de transaction et de sécurisation des approvisionnements, pour répondre aux besoins d'un consommateur exigeant, cherchant des produits de qualité pour des raisons sanitaires tout d'abord. Alors que du côté du producteur, c'est un distributeur prêt à développer une proximité de prix, inter-organisationnelle et de processus qui motiveront celui-ci à s'engager dans le projet des filières d'approvisionnement. Ces différentes dimensions de la proximité permettent d'atténuer le risque inhérent à la transaction, avec le distributeur, que pourrait supporter celui-ci.

Conclusion

Dans cet article, nous avons exploré ce que l'organisation en filières d'approvisionnement en produits frais peut apporter comme avantages au distributeur et au producteur. Les résultats issus de notre étude, le cas d'un distributeur marocain, relèvent que derrière l'organisation des approvisionnements des produits frais en filières, il y a plusieurs dimensions de la proximité à souligner. Tout d'abord, une proximité inter-organisationnelle qui se manifeste à travers l'expression des deux acteurs de la volonté de travailler en coopération, en mettant l'accent sur la confiance et la vision à long terme du projet comme déterminant de la réussite du projet filière d'approvisionnement. Puis, la proximité prix qui consiste en la compensation financière des efforts du producteur pour produire des produits répondant à un cahier de charges. Cette proximité motive les producteurs à devenir un fournisseur filière. Enfin, la proximité de processus qui garantit au distributeur l'obtention des produits de qualité. La réponse aux exigences du consommateur en termes de qualité et sécurité sanitaire par le distributeur est possible, à travers la mise en place de filières d'approvisionnement de produits frais, assurant une proximité avec les producteurs. C'est grâce à cette proximité que la maîtrise des coûts de transaction, associés aux approvisionnements en produits frais, peut être concrète.

Notre recherche à la particularité de se dérouler dans le contexte marocain où la mise en place des filières d'approvisionnement n'est pas courante comme dans les pays développés. Car au Maroc, comme dans d'autres pays en voie de développement, les distributeurs alimentaires doivent faire face à plusieurs obstacles pour pouvoir instaurer les filières d'approvisionnement avec les producteurs de produits frais. Parmi les enjeux majeurs à affronter dans ce contexte : les producteurs sont généralement des agriculteurs qui manquent de moyens techniques, financiers et organisationnels. Les distributeurs ne peuvent pas se contenter de mettre en place un cahier de charge et de demander au producteur d'y répondre, ils doivent accompagner ces producteurs pour que la filière d'approvisionnement puisse être bien structurée. Le cas étudié peut être un modèle à suivre par la grande distribution alimentaire dans d'autres pays en voie de développement ou même par les concurrents de celui-ci au Maroc, dans une perspective de relever les défis relatifs à l'assurance de la qualité des produits frais et la sécurisation des approvisionnements.

Pour notre étude terrain, nous avons opté pour une méthodologie qualitative, à savoir l'étude de cas. Cette méthodologie est reprise et éprouvée dans plusieurs recherches étudiant les canaux de distribution (Lessassy, 2007; Brown & Dant, 2008). Cependant, il y a un risque auquel est confronté le chercheur : émettre des interprétations à partir de ses propres représentations. Les biais inhérents à l'utilisation des données qualitatives laissent la place à de potentielles erreurs. En outre, cette recherche s'appuie sur une seule étude de cas, la réalité du terrain nous a imposé ce choix puisque le distributeur concerné par l'étude demeure singulier, car il est le seul acteur qui met en place des filières d'approvisionnement en produits frais et communique autour d'elles.

Cette recherche a nourri notre réflexion en nous incitant à se poser des questions sur ce qu'apporte l'organisation en filières d'approvisionnement en matière de justice organisationnelle. Une recherche future pourrait avoir lieu auprès des producteurs qui investissent des moyens considérables pour faire partie du projet « filières d'approvisionnement », lancé par le distributeur qui a fait l'objet de notre étude de cas.

BIBLIOGRAPHIE

Akerlof G. (1970), « The market for 'lemons': Quality uncertainty and the market mechanism », *Quarterly Journal of Economics*.

Arrow, K.J. (1969), « The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market vs. nonmarket allocation », in: *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, Vol. 1, U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, p. 59-73.

Bahha N. (2016), La satisfaction de la relation fournisseur de marque de distributeur (MDD) – distributeur : explication par le prisme de la proximité. Thèse de sciences en gestion. Université Aix-Marseille.

Bahha N. et Chanut O. (2016) « *La proximité : une autre facette de la coopération fournisseur-distributeur* », Association française de marketing, Lyon, France.

Bardin L. (2001), « *L'analyse de contenu* », Paris, Presses Universitaires de France.

Bellet M., Kirat T. et Largeron C. (1998), *Approches multiformes de la proximité*, Hermès, Paris.

Bergadaà M. et Del Bucchia C. (2009), « La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire », *Revue Management & Avenir*, Vol. 21, p. 121-135.

Bouba-Olga O. et Grossetti M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, n° 3, p. 311-328.

Brown R., Dant R. P; (2008), « Scientific method and retailing research: a retrospective », *Journal of Retailing*, Vol.84, n°1, p. 1-13.

Capo C. et Chanut O. (2013), Le concept de proximité comme source de différenciation: proposition d'une grille de lecture des positionnements voulus des distributeurs français, *Revue Logistique et Management*, n°21, Vol.1, p.7-19.

Charreire, S. et Durieux, F. (2007), « *Explorer et tester: les deux voies de la recherche* », in R.A. Thiétart et al., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.57-83.

Dyer J.H. (1997), « Effective interfirm collaboration : how firms minimize transaction costs and maximize transaction value », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n° 7, p. 535- 556.

Ewald F. (2001), « Philosophie politique du principe de précaution », in Ewald F., Gollier Ch. & Sadeleir de N. (2001), *Le Principe de précaution* (Paris: PUF), 6-74.

Filser, M. (1992), « Etat des recherches sur les canaux de distribution », *Revue Française de Gestion*, n°90, p. 66-76.

Ford D. (1980), « The development of buyer-seller relationships in industrial market », *European Journal of Marketing*, Vol 14, n° 5/6, p 339-354.

Gadde L.E. et Håkansson H. (1993), « *Professional purchasing* », Londres: Routledge.

Gallaud D., Martin M., Reboud S. et Tanguy C (2012), « Proximités organisationnelle et géographique dans les relations de coopération : une application aux secteurs agroalimentaires », *Géographie, économie, société* », n°3 Vol, 14 p. 261- 285.

Gulati, R. (1995), « Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, p. 619-652.

Laut J. L (1998), « Proximité et commerce : pour l'éclairage du concept », *Communication & Langages* , Vol. 116 p. 92-107.

Lessassy L. (2007), «Pratiques des filières en grande distribution : une analyse par la théorie des coûts de transaction », *Décisions Marketing*.n° 46. p.77-89.

North D C. (1992), « Institutions and economic theory », *American Economist*, Vol.36, n°1, p. 3-6.

Paché G. (2003), « Tendances d'évolution des canaux de distribution : Un éclairage à partir des stratégies logistiques», *Décisions Marketing*, n°. 31, p. 7-14.

PECQUEUR B. et ZIMMERMANN J.-B. (2004), *Economie de proximités*, Lavoisier, Paris.

Perrin M. et Valla J.P. (1982), Francelec, « *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach* », éd. H. Håkansson, New York, John Wiley, p.134-142.

Pérez M.S. et Descals A.M. (1999), « insights into closeness of relationship as determinant of trust within marketing channels », *Journal of Marketing Channels*, n°7.

Proença J. et Castro L.M. (1998), « *Relationships in banking, Network Dynamics in International Marketing* », éd. P. Naude et P.W. Turnbull, London, Pergamon, p.164-191.

Raynaud E., Sauvé L. et E. Valceschini (2005), « Marques et organisation des filières agroalimentaires : une analyse par la gouvernance », *Economie & Société*, série Systèmes Agroalimentaires, n° 5, 837-854.

Ring P. S. et Van de Ven A. H. (1992), «Structuring cooperative relationships», *Strategic Management Journal*, Vol. 13,n°7, p.483–498.

Rychen F., Zimmermann J.B. (2008), « Clusters in the global knowledge-based economy : knowledge gatekeepers and temporary proximity, special issue », *Regional Studies*, vol. 42, n° 6, p. 767-776.

Sennou F. et Waterson M. (2005), « Private Labels as Experience Goods », *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization* », Vol. 3: 2.

Valley, K. L., Neale, M. A., et Mannix, E. A. (1995), « Friends, lovers, colleagues, strangers: the effects of relationships on the process and outcome of dyadic negotiations », *Research on Negotiation in Organizations*, n°5, p. 65-93.

Zaheer, A. et Venkatraman, N. (1995), «Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange », *Strategic Management Journal*, Vol.16, p. 373-392.

Zajac E.J. et Olsen C.P. (1993), « From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies », *Journal of Management Studies*, Vol.30, n°1, Janvier, p.131-145.