

**La libéralisation des échanges et le développement de la grande distribution  
alimentaire : quels enjeux pour les PMI marocaines ?**

**Hicham ABBAD**

**Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG)**

**Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)**

413, Avenue Gaston Berger, 13090, Aix-En-Provence

hicham149@yahoo.fr

**Souad BRINETTE**

**Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion (CEROG)**

**Institut d'Administration des Entreprises (IAE) d'Aix en Provence**

**Université Paul Cézanne (Aix-Marseille III)**

Clos Guiot, Puyricard, 13089, Aix en Provence

Souad.Brinette@iae-aix.com

## LA LIBERALISATION DES ECHANGES ET LE DEVELOPPEMENT DE LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE : QUELS ENJEUX POUR LES PMI MAROCAINES ?

### INTRODUCTION

« *Il devient de plus en plus difficile d'analyser le développement des PME sans s'interroger sur leur capacité à s'adapter aux deux phénomènes majeurs de cette fin de siècle : la mondialisation de l'économie et le développement simultané de grands marchés, à l'échelle de continents* ». C'est ainsi que Julien, Léo et Philippe (1995) commencent l'introduction de leur ouvrage analysant la position des PME face à ces deux grands mouvements de changements. Ces derniers génèrent des déséquilibres sur le marché présentant à la fois des opportunités et des menaces pour les firmes de toutes tailles. Or, si les grandes entreprises sont capables de moduler un nouvel environnement international mis en place par les accords globaux (GATT), régionaux (accord de libre-échange avec l'UE [1996]<sup>1</sup>, création de GAFTA, *Greater Arab Free Trade Area* [1996]) et bilatéraux (par exemple accords de libre-échange avec la Turquie [2005] et les Etats-Unis [2006]), les petites le subissent largement et sont généralement contraintes de s'y adapter.

L'attitude des PME marocaines n'est pas nécessairement passive ou réactive: ces entreprises peuvent chercher à aménager et à stabiliser leur environnement. Dans ce contexte, les PME disposent d'un certain nombre d'atouts (réactivité, flexibilité, adaptabilité, etc.) qui leur permettent de développer des stratégies compensant les désavantages liés à leur taille. Ces stratégies les conduisent notamment à coopérer avec des entreprises commerciales en plein développement au Maroc. Il s'agit de la grande distribution à dominante alimentaire qui connaît des profonds changements depuis son apparition au début des années 1990. La coopération permet aux PME les plus dynamiques d'aménager leur environnement afin de diminuer l'incertitude, de mieux gérer le long terme (Marchesnay et Julien, 1990; Messeghem, 2004; Abbad, 2006) et de « bâtir des espaces de stabilité » (Delapierre, 1991),

Pour les distributeurs européens présents au Maroc dans le cadre de leurs politiques d'internationalisation (groupes français Auchan et Casino [éventuellement l'arrivée du groupe Carrefour, deuxième distributeur mondial après l'américain Wal-Mart), groupe allemand Métro), les fournisseurs marocains de petite et moyenne taille apparaissent encore plus comme partenaires; leur savoir-faire devient une mine d'informations pour le distributeur et les perspectives de développement mutuels permettent de reposer la nature des relations sur des bases collaboratives à caractère durable.

L'objectif de notre papier est de montrer comment la grande distribution alimentaire pourrait préparer les PME<sup>2</sup> marocaines à faire face aux défis attendus de la libéralisation des échanges

---

<sup>1</sup> Cette génération d'accords bilatéraux sera appelée à céder la place à des accords européens de voisinage (politique européenne de voisinage). Ces accords devraient permettre aux pays de Maghreb comme le Maroc à participer à diverses activités de l'UE dans le cadre d'une coopération politique, sécuritaire, économique et culturelle renforcée.

<sup>2</sup> Nous utiliserons dans ce papier indifféremment les sigles PMEI et PMI pour désigner les petites et moyennes entreprises manufacturières ayant un effectif compris entre 10 et 200 salariés.

(concurrence des produits étrangers). Autrement dit, comment les grandes surfaces à travers les modifications structurelles induites par le référencement permettraient aux PME de s'adapter à la concurrence mondiale sur les deux marchés, local et international ? Cette recherche nous amènera ainsi à répondre à la question : Quelles sont les opportunités que pourraient offrir les grands distributeurs alimentaires aux PMI, fournisseurs actuels et potentiels ?

Pour répondre à ces deux interrogations, nous avons mené, à l'aide d'entretiens semi-directifs, une recherche qualitative auprès des cinq enseignes de la grande distribution opérant sur le marché marocain de détail (Marjane, Acima, Aswak Assalam, Label'Vie et Franprix) et de 10 PME industrielles du secteur agro-alimentaire. Les résultats de l'enquête terrain, obtenus par une analyse de contenu des *verbatim*, nous ont conduit à une discussion globale de notre problématique. En conclusion, nous présentons l'ensemble des apports managériaux de cette recherche ainsi que des pistes et des voies d'approfondissement.

## **1. LES PME FACE AU LIBRE-ECHANGE**

Si de nombreuses recherches se sont intéressées aux problèmes rencontrés par les petites et moyennes entreprises exportatrices (voir par exemple Léo, Monnoyer et Philippe, 1990; Léo, 1995), peu d'études ont analysé l'impact de l'abaissement accéléré des droits de douanes sur les PMI opérant sur le marché local. Ce constat s'applique encore plus aux structures de petite et moyenne taille appartenant à un pays en voie de développement tel que le Maroc.

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction, les multiples accords de libre-échange et notamment celui passé avec l'Union Européenne présentent des menaces sérieuses aux PMI (restructuration et fermeture d'entreprises). De nombreuses PME marocaines auront des difficultés à faire face à une nouvelle concurrence plus compétitive sur les marchés nationaux et internationaux. Les défis que les entreprises doivent relever concernent des domaines divers : prix, qualité des produits, emballage, compétences marketing et logistique, technologie, etc.

Il faut souligner que malgré les mesures prises pour « mettre à niveau » le tissu industriel marocain, force est de constater qu'aujourd'hui le bilan est mitigé (Moisseron, 2005). Perrin (2002) résume bien cette situation en avançant : « *D'aucune essence idéologique précise, ni libérale, ni protectionniste, ce simple catalogue de mesures actuels, se substituant à de véritables réformes, est unanimement dénoncé (...). Nous pouvons légitimement estimer que ces lacunes économiques, liées, d'une part, aux PAS<sup>3</sup> et, d'autre part, au manque de volontarisme économique des autorités marocaines dépassées, sont à l'origine d'un certain nombre de blocages qui, en retour, influent négativement sur les potentialités d'ouverture à long terme de l'économie marocaine et qui, en toute logique, sont défavorables à la cause de l'entrepreneuriat* ». Globalement, depuis la mise en application du PAS en 1983, il n'y a plus de politique économique claire et de long terme et ce particulièrement dans l'industrie.

De nombreux auteurs, tels que Leveau (1993) et Hibou (1996) s'accordent sur le fait que la marginalisation des intérêts des « petites et moyens » entrepreneurs dans un contexte d'ouverture économique est due principalement à une organisation particulière de la sphère économique

---

<sup>3</sup> Programme d'ajustement structurel.

marocaine dirigée par des considérations d'ordre politique. Par ailleurs, les PME marocaines souffrent de leur faible représentativité dans des associations patronales qui pourraient défendre leurs intérêts auprès des pouvoirs publics marocains mais également auprès des partenaires commerciaux du pays. Selon Perrin (2002), la confédération marocaine des entrepreneurs du Maroc (CGEM) reste exclusivement la voie « moderne » des grands entrepreneurs marocains.

Aujourd'hui, au Maroc, mais également dans d'autres sociétés du monde soumises de gré ou de force à la « nouvelle orthodoxie du développement », les chefs de PME, conscients des menaces et des opportunités de ce nouvel environnement, devraient avoir une bonne vision (Allali, 2003) et se contenter de leurs connaissances et leurs ressources pour pouvoir pérenniser leurs affaires. De toutes les PME touchées par les accords de libre-échange, nous nous intéressons dans cette contribution aux seules entreprises opérant dans le secteur agro-alimentaire.

## **2. L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE MAROCAINE : IMPORTANCE ET SPECIFICITES**

L'industrie agro-alimentaire est définie comme « *l'ensemble des stades de transformation et de valorisation, constitués en de multiples filières, des produits dérivés de l'agriculture (filières animales et végétales) jusqu'à la consommation finale par les particuliers (y compris la restauration hors foyer)* » Marchesnay (1993).

Les industries alimentaires constituent aujourd'hui un secteur d'une grande importance dans l'économie marocaine puisqu'elles représentent le deuxième secteur industriel en termes de production et de chiffre d'affaires et le troisième secteur de transformation industrielle en termes d'emploi. Les dernières données sectorielles du Ministère du commerce et de l'industrie marocain confirment la prédominance de cette industrie. En 2004, le secteur a compté 1953 établissements, soit 25% de l'ensemble des entreprises industrielles, produit près de 60 milliards de dirhams (Dhs), soit 33% de la production industrielle, emploie 22% de l'effectif global des industries de transformation avec plus de 108000 personnes et dégage une valeur ajoutée de plus de 17 milliards de Dhs, soit 32% du PIB industriel. Si la production, l'export et l'investissement ont marqué une régression au terme de l'exercice 2004, les autres grandeurs économiques ont enregistré une croissance significative (cf. tableau 1). Une étude récente du Ministère des finances et de la privatisation (mai 2006), portant sur les entreprises industrielles à forte croissance, montre que l'industrie agro-alimentaire est le premier secteur en termes de création d'emploi. Ce secteur concentre, à lui seul, 27,8% des emplois créés dans l'ensemble des industries manufacturières, devant la confection (22,4% des créations) et les industries textiles (12,6% des créations). Les emplois de l'agro-industrie ont augmenté de 13% entre 2003 et 2004. Sur les 1953 unités du secteur agroalimentaire, seulement 297 travaillent pour le marché extérieur, soit 17% du total des entreprises exportatrices et écoulent plus de 41% de leur production à l'étranger, soit plus de 10 milliards de Dhs dont plus de 62% sont réalisés dans les industries de poissons. Le reste des entreprises alimentaires, soit 84%, opère sur le seul marché national dont une partie, de plus en plus importante, traite depuis les années 1990 avec un nouveau client, la grande distribution à dominante alimentaire.

**Tableau 1 : Evolution des principales grandeurs économiques des industries agro-alimentaires**

	2001	2002	2003	2004
<b>Nombre d'établissements</b>	1689	1780	1906	1953
<b>Production</b>	54142	57494	59551	59023
<b>Valeur ajoutée</b>	18384	19681	17258	17959
<b>Emploi permanent</b>	59492	64552	64561	68363
<b>Emploi total</b>	88497	89879	95563	108174
<b>Exportation</b>	9080	9796	10248	9919
<b>Investissement</b>	2774	2786	3625	2715

Valeurs en millions de Dhs

**Source :** Ministère marocain du commerce et de l'industrie (2005)

La Nomenclature Marocaine des Activités (N.M.A.) de 1999, élaborée en remplacement de celle de 1965, distingue, dans la branche d'industries alimentaires (branche 15), neuf sous-branches ou familles d'industries : industrie des viandes (sous-branche 15.1), industrie du poisson (15.2), industrie des fruits et légumes (15.3), industrie des corps gras (15.4), industrie laitière (15.5), transformation des céréales; amidonnerie et fabrication d'aliments pour animaux (15.6), fabrication des farines et gruaux (15.7), autres industries alimentaires (15.8) et enfin industries des boissons (15.9) (cf. tableau 2). Ces industries alimentaires (1950 entreprises), avec l'industrie de tabac (3 unités), forment les industries agro-alimentaires (1953).

**Tableau 2 : Indicateurs économiques de la branche des industries alimentaires**

Sous branche	Nombre d'Entreprises	Production	Valeur ajoutée	Exportation	Effectif
Industrie des viandes	41	745	116	74	1531
Industrie du poisson	197	6882	1626	6108	27509
Industrie des fruits et légumes	100	2342	488	1691	6425
Industrie des corps gras	166	7697	1116	468	5125
Industrie laitière	65	7732	1949	579	11164
Transformation des céréales	202	13670	1577	361	8975
Fabrication des farines et gruaux	1052	2211	674	18	10992
Autres industries alimentaires	94	7447	2472	413	29239
Industries des boissons	33	4912	2663	207	5624

Valeurs en millions de Dhs

**Source :** Ministère marocain du commerce et de l'industrie (2005)

Le secteur agro-alimentaire marocain présente deux principales caractéristiques :

(1) le tissu des IAA marocaines est essentiellement composé de PMI puisqu'elles représentent 95% du secteur agro-alimentaire. Mais, celles-ci n'assurent qu'un peu moins de la moitié de la production agro-alimentaire. Cette situation de léger déséquilibre dans la répartition de la production et d'autres grandeurs économiques (exportations, valeur ajoutée, P.I.B. industriel)

s'explique essentiellement par le fait que les petites et moyennes structures industrielles ont fait une apparition relativement récente dans le tissu économique marocain. En effet, dès le lendemain de l'indépendance (1956), l'industrialisation a, certes, été inscrite parmi les objectifs de développement, mais l'option choisie, à savoir la mise en place de grandes unités industrielles, n'a pas répondu à toutes les attentes espérées. C'est pourquoi, la petite structure (PME et PMI) est devenue un phénomène socio-économique nouveau au Maroc. Si elle a fait une apparition timide au début des années 1970, par le biais de la Procédure Simplifiée Accélérée (P.S.A.), elle s'est imposée aux autorités économique-financières dès 1978 en tant qu'agent économique national, et dès 1983 en tant qu'agent juridique. Cet environnement économique-juridique a fait de la PME un agent économique à part entière et de son émergence une réalité visible.

(2) les industries agro-alimentaires connaissent une importante présence d'unités à participation publique, soit 61% de l'ensemble des établissements étatiques dans l'industrie. Ces entreprises produisent principalement pour le marché local afin de satisfaire la demande intérieure du pays en produits de grande consommation (sucre, huiles, farines, etc.) mais également pour le marché extérieur dans le but de développer les exportations industrielles nationales (conserverie et conditionnement de fruits, légumes et poisson) et d'assurer par conséquent des entrées en devises. Afin d'améliorer le climat des affaires et de faire du secteur privé un pivot du développement économique et social du pays, l'Etat se retire progressivement du tissu industriel suite au Dahir<sup>4</sup> du 11 avril 1990 sur la privatisation. Ainsi, les cinq premières entreprises agro-alimentaires marocaines appartiennent à des groupes privés (cf. tableau 3).

**Tableau 3 : Les cinq premiers groupes agro-alimentaires marocains**

Société	Activité	Chiffre d'affaires (Dhs)	Effectif
LESIEUR CRISTAL	Trituration, raffinage d'huiles, production de savons	3 702 426 000	1428
CENTRALE LAITIÈRE	Transformation du lait et dérivés	3 495 049 297	2227
COSUMAR	Raffinerie du sucre, sucrerie	3 159 106 519	1879
BRASSERIE DU MAROC	Brasserie, malterie, distribution de vins	1 515 000 000	878
SCBG	Production et distribution de boissons	985 702 000	1655

**Source :** Mission Economique Française au Maroc (2005)

Secteur capital et stratégique de l'économie marocaine (en termes de production, de chiffre d'affaires, d'emploi, etc.), l'industrie agro-alimentaire se caractérise, d'une part, par la prédominance des petites et moyennes structures industrielles, d'autre part, par la présence d'entreprises à participation publique. Habitué auparavant à une simple logique productiviste dans sa relation avec le commerce traditionnel, ce secteur, pour pouvoir atteindre le consommateur final, est contraint de s'adapter aux exigences d'un nouvel intermédiaire.

<sup>4</sup> Le Dahir est un procédé juridique par le biais duquel le roi du Maroc peut décréter, légiférer, promulguer les lois et nommer les hauts fonctionnaires de l'Etat. Nous distinguons ainsi trois sortes de dahirs : les dahirs qui édictent des règles juridiques générales, les dahirs de nomination et de révocation et les dahirs de promulgation (Essaid, 2000).

### 3. LES FACTEURS DE CHANGEMENT DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE

Les entreprises du secteur agroalimentaire sont confrontées à l'évolution rapide des goûts et des habitudes, les consommateurs valorisant des produits plus variés et plus sophistiqués à mesure que leurs besoins alimentaires de base sont satisfaits. Aujourd'hui et dans les prochaines années, l'industrie alimentaire marocaine doit faire face à deux grands facteurs de changement.

Le premier concerne la mondialisation des marchés agroalimentaires (Lahidji, 1998). En effet, la consommation alimentaire devrait s'accélérer au cours des prochaines années dans un grand nombre de pays en développement, en raison d'une croissance démographique soutenue, de l'urbanisation et de la modification des habitudes alimentaires accompagnant l'amélioration du niveau de vie. Au Maroc, selon les observateurs, la demande des produits alimentaires devrait augmenter considérablement au cours des 20 prochaines années. Une situation, qui avec l'établissement de la zone de libre échange, permettra aux entreprises de l'industrie agroalimentaire basées dans les pays de l'Union Européenne de trouver de larges débouchés pour leurs produits, leurs investissements et leur savoir-faire. Ainsi, le phénomène de la libéralisation accrue des échanges représente à la fois une source d'opportunités importantes pour les entreprises industrielles européennes (croissance de la demande) et beaucoup de contraintes pour les PMI agroalimentaires marocaines (libéralisation des échanges et augmentation de la concurrence).

Le second grand facteur de changement qui touche les PME de l'industrie alimentaire est l'apparition et le développement de la distribution moderne. En effet, depuis le début des années 1990 (notamment février 1990), le paysage de la grande distribution marocaine a connu un grand changement. Ainsi, après l'apparition et le développement d'une multitude de grands magasins, on voit arriver de véritables « géants » de la distribution. Il s'agit de la création d'hypermarchés sous l'enseigne Marjane à Rabat (février 1990) puis à Casablanca (novembre 1993), par le groupe O.N.A. (Omnium Nord Africain), grand groupe financier du Royaume.

Actuellement, six opérateurs se partagent le marché. Il s'agit de Marjane, Metro (ex-Makro), Aswak Assalam, Label'Vie, Acima et Franprix (cf. tableau 4). Les segments d'intervention sont toutefois distincts. Metro s'est positionné dans le domaine de la vente en gros (cash and carry); ce qui est totalement différent des grandes surfaces dans lesquelles sont spécialisés Aswak Assalam et Marjane. Enfin, Label'Vie, Acima et Franprix, derniers arrivés, opèrent dans le créneau des moyennes surfaces ou, comme on les qualifie, de commerces de proximité, par opposition à la première catégorie dont la surface occupée est d'au moins 2500 m<sup>2</sup>. Dans le domaine des magasins de proximité et pour le développement des supermarchés, la nouvelle structure juridique « Acima » est née d'une association en janvier 2001 entre O.N.A. et le groupe français Auchan<sup>5</sup>. Le plan de développement prévoit la réalisation d'une première tranche de 25 magasins de la chaîne Acima sur les cinq prochaines années. Le réseau devrait atteindre plus de 40 magasins en 2012, avec un rythme moyen d'une ouverture par trimestre. L'intérêt du groupe

---

<sup>5</sup> D'après un communiqué de presse publié le 31 août 2007 par les groupes Auchan et ONA (cf. le site Internet [www.auchan.com](http://www.auchan.com)), le groupe Auchan s'est retiré du Maroc en cédant, le 23 août, sa participation de 49% dans les deux sociétés de distribution (Marjane et Acima) à l'ONA qui en détient désormais 100%. Le montant de la transaction s'élève à 3,27 milliards de dirhams (soit l'équivalent de 291 millions d'euros).

Auchan pour les grandes et moyennes surfaces (GMS) au Maroc donne au secteur une nouvelle configuration et prouve qu'il sera appelé à prendre d'autres dimensions.

**Tableau 4 : Les acteurs majeurs de la distribution alimentaire au Maroc**

Nom de la société	Enseigne	Date de création	Nombre de points de vente (fin 2006)	Chiffre d'affaires 2005 en millions de dirhams
Marjane	Marjane	1990	13	5030
Metro Ag	Metro	1991	6	2600
Aswak Assalam	Aswak Assalam	1998	6	n.c.
Hyper	Label' Vie	1985	12	560
Acima	Acima	2002	22	1327
Sarjel Maroc	Franprix	2004	2	42

**Source :** Elaboration personnelles d'après une enquête réalisée au second trimestre 2006

L'évolution du nombre de magasins a répondu à un besoin latent et donc une demande potentielle. Au départ, lorsque la grande distribution n'en était qu'à ses balbutiements, les appréhensions exprimées par certains analystes pouvaient se justifier. Le faible pouvoir d'achat et les habitudes de consommation et comportementales d'une large frange de la population laissaient sceptiques quant à la réussite de ce nouveau type de commerce. Quelques années après, force est de constater que ces appréhensions n'avaient pas lieu d'être. Pour le chef de département communication de Marjane Holding (ex Cofarma, gestionnaire de la chaîne des hypermarchés Marjane) : *« la réussite de la grande distribution au Maroc s'explique en premier lieu par la capacité d'adaptation du consommateur marocain. Ce dernier, rompu à l'épicerie du coin, a, dans un laps de temps relativement court, modifié ses comportements (...). De ce fait, les habitudes de consommation ont progressivement changé parallèlement au mode de vie. Il faut aussi prendre en considération les nouvelles exigences de la clientèle auxquelles répond l'offre de Marjane : transparence sur les prix, qualité imposée par le respect des normes, Hygiène, etc. »*. Pour les seuls magasins Marjane, le chiffre d'affaires est passé de 25 millions d'Euros en 1990 à 5,3 milliards de dirhams en 2006. Fin 2006, les 13 hypermarchés Marjane et les 22 supermarchés Acima réalisaient ensemble un chiffre d'affaires hors taxes de 6,9 milliards de Dhs (613 millions d'euros) et comptaient 5200 salariés.

En se penchant sur les statistiques de la dernière enquête réalisée en 2001 par le ministère marocain de l'industrie et du commerce, il ressort que le nombre des grands magasins à travers le Royaume dont la surface de vente dépasse 300 m<sup>2</sup> a atteint 200 points de vente dont 14 hypermarchés, forme quasi-absente avant 1990. Parmi ces grands magasins, on recense 5 grandes sociétés de distribution alimentaire qui coiffent 18 points de vente et qui représentent la plus grande part du chiffre d'affaires réalisé par le secteur. Toujours d'après la même source, le nombre de ces sociétés de la distribution moderne est amené à augmenter de manière considérable avec l'avènement de la zone de libre échange et grâce aussi aux avantages accordés par le gouvernement dans le cadre des conventions d'investissement.

Ainsi, malgré la réapparition récente et le jeune âge des grandes surfaces au Maroc, celles-ci commencent à se multiplier et à prendre de l'ampleur dans les grandes et moyennes villes. Le secteur de la grande distribution représente actuellement moins de 10% des ventes de détail au niveau national. Il est en train d'occulter progressivement la prépondérance du commerce



traditionnel, auparavant largement répandu, qu'il s'agisse de commerce de détail (petit commerce) ou celui de gros. La formule "cash and carry" adoptée par l'enseigne Metro au Maroc a permis à cette dernière de court-circuiter les grossistes en s'approvisionnant directement auprès des industries agroalimentaires et en vendant une part de plus en plus importante de produits alimentaires au petit commerce. Avec le temps, la grande distribution, en gagnant du terrain peu à peu au détriment du petit commerce, s'imposera comme un partenaire incontournable des PMI alimentaires marocaines et ce à l'instar de ce qui se passe actuellement dans la plupart des pays européens et particulièrement en France.

Nous estimons que les accords de libre échange ne représentent pas que des menaces pour les firmes de dimension modeste. Celles-ci pourraient bien se défendre en s'associant à le nouveau secteur de la grande distribution alimentaire qui, contrairement au commerce traditionnel, offrirait de nombreuses opportunités à ses fournisseurs de produits alimentaires.

#### **4. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Pour répondre à notre problématique (opportunités de développement apportées par la grande distribution alimentaire à ses fournisseurs de petite et moyenne taille dans un contexte de libéralisation des échanges), le recueil des données repose sur des entretiens semi-directifs réalisés en trois périodes auprès de responsables de la grande distribution, d'industriels et d'experts des relations industrie/commerce. Les premières interviews ont été menées au premier trimestre 2005 auprès de 11 responsables des cinq enseignes opérant sur le marché de détail marocain et 4 experts des relations industrie/commerce. Au deuxième trimestre 2006, 8 dirigeants et responsables commerciaux de PME ont été rencontrés et interrogés, sur la nature des relations avec leurs clients, grands distributeurs. En avril-mai 2007, nous avons profité d'une enquête quantitative menée en face à face pour questionner 3 responsables achats et 8 acheteurs professionnels sur les apports des GMS aux fournisseurs agro-alimentaires de petite et moyenne taille<sup>6</sup>. Le tableau ci-dessous regroupe les fonctions de toutes les personnes rencontrées.

Les entretiens ont été complétés par le dépouillement des principales revues professionnelles et économiques. Evrard, Pras et Roux (2003) soulignent que les entretiens comme la documentation constituent les principales sources d'information, c'est-à-dire, pour obtenir directement une description d'une situation managériale construite pour rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit. Pour ce qui est de la méthode d'analyse de données qualitatives collectées à l'aide de trois guides d'entretiens, l'analyse de contenu a été utilisée comme principal instrument d'investigation pour dépouiller, classer et analyser les informations contenues dans les entretiens et les documents (Bardin, 1980).

---

<sup>6</sup> 1 responsable achats et 5 acheteurs professionnels ont déjà été interrogés lors de la première série des entretiens menés en 2005.

**Tableau 5 : Composition de l'échantillon de l'enquête**

<b>Distributeurs</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Président de Directoire</li><li>• Directeur général</li><li>• Directeur Logistique</li><li>• 2 Directeur Achats</li><li>• 3 responsables achats</li><li>• 8 acheteurs professionnels</li></ul>
<b>Industriels</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 10 PMI du secteur agroalimentaire (6 dirigeants et 4 responsables commerciaux)</li></ul>
<b>Experts</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un expert universitaire en relation industrie/commerce</li><li>• Responsable communication à la Fédération Nationale de l'agroalimentaire (FENAGRI)</li><li>• Président de la Fédération des PME/PMI (FPME)</li><li>• Expert à la Mission Economique Française de Casablanca</li></ul>

Après avoir exposé la méthodologie adoptée dans ce papier, nous passons dans le point suivant à la discussion des résultats de l'enquête qualitative réalisée.

## **5. DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ENQUETE**

En nous fondant sur les résultats de l'enquête menée auprès des distributeurs, des industriels et des experts, nous allons présenter une discussion de notre problématique. Rappelons que celle-ci porte sur les opportunités et les avantages que pourraient tirer les PMI AA de leurs relations collaborative avec les grands distributeurs alimentaires. Avant de traiter de ces opportunités et avantages, il nous paraît indispensable et logique d'exposer les différents domaines de coopération entre les deux acteurs du canal de distribution.

### **5.1. LES DOMAINES DE COOPERATION**

Des entretiens réalisés dans le cadre de l'enquête exploratoire ainsi que de l'analyse de la documentation, il ressort que quatre domaines de coopération existent entre industriels et distributeurs : merchandising; produits premiers prix; promotion; distribution physique. Alors que les trois premiers domaines sont de nature mercatique, le quatrième est de nature logistique.

#### **5.1.1. Merchandising**

Selon Dayan et Troadec (1990), le merchandising c'est « *savoir quels articles référencer, à quel prix et avec quelle marge bénéficiaire, à quel endroit du magasin, à quel moment et en quelle quantité* ». C'est dans le domaine du merchandising que distributeurs et industriels sont plus disposés à coopérer du fait qu'il a de plus en plus d'influence directe sur le chiffre d'affaires de chaque produit, de chaque magasin et de chaque enseigne. Les relations dans ce type de collaboration se développent rapidement. Les distributeurs et les fabricants affirment ensemble

que la mise en rayon des produits par les fabricants est avantageuse pour tout le monde. Pour les distributeurs, ce sont des économies réalisées sur le garnissage des rayons, une sorte de ristournes supplémentaires octroyées par les fournisseurs. Comme l'exprime un directeur de magasin (distributeur n°1) : « *le chef de rayon n'a plus besoin d'employés pour exposer les produits dans les rayons, c'est le fabricant lui-même qui s'en occupe* ». Ce travail est assuré soit par le chef de la PMI lui-même, soit son commercial ou l'un de ses employés formés au merchandising. Pour les fournisseurs, le merchandising leur permet de disposer leurs produits dans les meilleurs endroits des linéaires et d'occuper le terrain avant les concurrents (industriels n°3 et n°5). Ce champ de coopération, qui a pour principal objectif d'augmenter le volume et le montant des ventes, apparaît comme un bon moyen permettant aux fournisseurs de petite et surtout de moyenne taille (qui ont les moyens de développer une démarche merchandising) d'éviter le déréférencement et pérenniser par conséquent leurs relations avec les distributeurs. « *Le fournisseur est un expert dans ses produits. A lui d'apporter les conseils en magasins, de proposer des plans de présentation qui pourraient améliorer les ventes. (...). Je ne veux pas d'un fournisseur qui m'envoie le produit et qui reste dans son bureau. Pour moi, ce n'est pas un fournisseur qui est amené à évoluer avec nous* », précise un acheteur professionnel de chez le distributeur n°1.

Le merchandising, visant l'amélioration du chiffre d'affaires des distributeurs et des fabricants, constitue un domaine d'échange et de coopération qui attire de plus en plus l'intention des deux acteurs du canal de distribution. Outre la présentation du produit au bon endroit, au bon moment et en bonne quantité, les produits premiers prix s'imposent également comme une nouvelle zone de coopération.

### **5.1.2. Produits premiers prix**

Les produits premiers prix représentent un sérieux domaine de coopération entre les grands distributeurs et les PME. Le projet récent du distributeur n°1 pour la fabrication des produits premiers prix en est une bonne illustration. Il constitue une importante opportunité pour les PME industrielles de développer leurs activités d'autant plus que l'expérience montre que l'acheteur préfère d'abord s'adresser à des fournisseurs avec lesquels il est déjà en relation (Amine, Fady et Pontier, 1997). « *Ce sont les PME aujourd'hui et PMI agroalimentaires en particulier qui vont nous permettre d'atteindre ou de mettre en place la stratégie que nous souhaitons développer, qui est tout simplement de baisser les prix pour pouvoir recruter le plus grand nombre de Marocains en termes de clientèle. Je sais qu'aujourd'hui, avec les multinationales ou avec les grands industriels, cela ne serait pas possible* », nous explique un acheteur professionnel du distributeur n°1. Ce projet a pour objectif de toucher les consommateurs marocains à faible pouvoir d'achat. Pour sa réalisation, la direction des achats du distributeur se tourne, en priorité, vers les fournisseurs de type PME industrielle avec lesquels elle a acquis une expérience passée commune. Les managers rencontrés affirment que la coopération engagée en vue de fabriquer les produits premiers prix (ou produits économiques) pour le compte de leur enseigne n'est pas limitée à un appel d'offre avec cahier des charges. Cependant, en raison du caractère stratégique de ces produits (recruter des clients à faible pouvoir d'achat), les échanges sont plus approfondis et le distributeur prend une part plus grande à la conception et au lancement du produit. La coopération sur ce type de produits s'explique par les intérêts stratégiques qu'elle offre pour chacun des deux acteurs. Outre les avantages classiques des PME (flexibilité, réactivité,

inventivité) qui sont très bien appréciés du grand commerce, faire fabriquer des produits premiers prix par des petites et moyennes structures leur permet, selon le distributeur n°1, de contrecarrer et affaiblir le pouvoir de négociation des grands groupes alimentaires et de réguler ainsi la concurrence entre les producteurs et ce dans le cadre d'une stratégie de diversification des sources d'approvisionnement (Abbad, 2007). Pour les PME, travailler avec la grande distribution dans l'élaboration des produits premiers prix facilite le référencement de leurs propres marques et de leurs nouveaux produits (distributeurs n°1; industriels n°2 et n°8).

La fabrication des produits premiers prix est apparue comme un nouveau champ de coopération entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs. Les promotions constituent un troisième et dernier champ de coopération envisageable, de nature marketing.

### 5.1.3. Promotions

Les promotions constituent également un domaine de coopération de nature marketing. Elles sont généralement organisées à l'initiative des acheteurs professionnels qui demandent ponctuellement à leurs fournisseurs de baisser leurs prix (industriels n°1, n°2, n°4 et n°5). Or, la volonté des distributeurs de recruter plus de clients (consommateurs à faible pouvoir d'achat) les pousse à multiplier les opérations promotionnelles : *« La réflexion sur laquelle on travaille vraiment avec acharnement c'est de baisser de plus en plus le prix des produits pour que ce soit accessible à tout le monde. Il y a pas mal d'unités de besoins aujourd'hui qui sont exposées dans les magasins et qui ne touchent pas la masse ; elles touchent une certaine clientèle qui a un certain pouvoir d'achat. Donc, notre souci majeur est de faire baisser les paniers moyens, le coût des paniers moyens. Et donc, toucher plus de clients. (...) C'est pour cela qu'on travaille avec beaucoup d'acharnement pour baisser de plus en plus les prix et pour toucher plus de client, pour augmenter les ventes et pour que le magasin soit accessible à tout le monde »* (distributeur n°1). Les promotions représentent pour les distributeurs et leurs fournisseurs du secteur agro-alimentaire un grand chantier de coopération (planning des opérations, dépliants, animations, têtes de gondoles, etc.). Elles permettent ainsi de satisfaire des détaillants, soucieux d'une baisse de prix même temporaire et de renforcer leurs relations avec les fabricants sollicités (distributeurs n°1, n°2, n°3 et n°4).

Le caractère stratégique de la composante prix dans la politique des enseignes au Maroc fait des opérations promotionnelles un domaine de coopération d'une importance grandissante. Cette volonté de baisser les prix et de recruter des clients à faible pouvoir d'achat pousse les distributeurs à nouer des relations coopératives logistiques avec leurs fournisseurs.

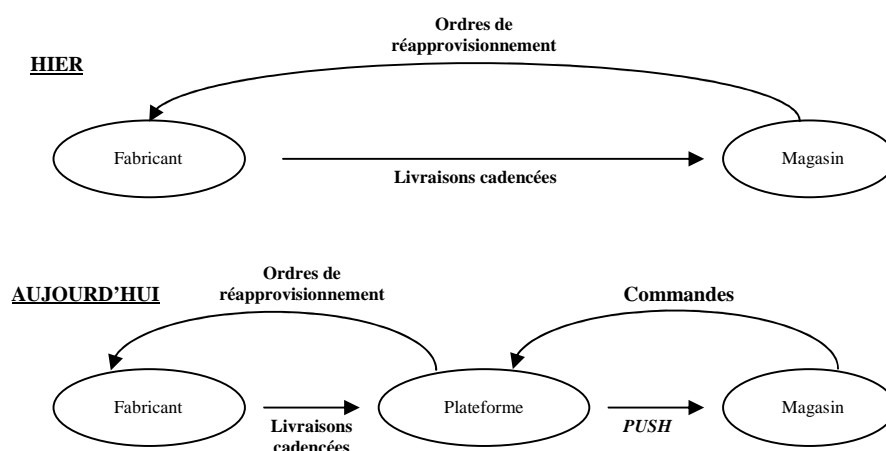
### 5.1.4. Distribution physique

Si la logistique de distribution présente d'importantes zones de coopération entre industriels et distributeurs en France, qu'il s'agisse des flux de produits ou d'informations associées (Bonet, 1999), dans le contexte marocain actuel, c'est seulement sur la partie physique des flux que les deux membres du canal coordonnent leurs actions. Le système actuel est caractérisé par l'absence de toute interconnexion informatique pour échanger des informations. Cette situation ne concerne pas seulement les relations des distributeurs avec les PME mais également celles avec la grande partie des grands industriels marocains et les filiales des multinationales implantées au Maroc.

Cette situation peut s'expliquer par « *les réticences des grands fournisseurs à ouvrir leur base de données* »<sup>7</sup>, estime Phillippe Pillaud, directeur général d'Africa Logistique Process, un cabinet de conseil spécialisé dans la logistique. « *On en est encore à transmettre des commandes par fax* »<sup>8</sup>, avance Philippe Le Grignou, le directeur général de Marjane Holding.

Contrairement aux distributeurs qui ont réussi à l'aide de techniques modernes à réorganiser rapidement leur activité logistique, de nombreux fournisseurs PME sont dépourvus de moyens informatiques pour gérer les flux physiques de leurs produits. Actuellement, le réapprovisionnement des points de vente des cinq distributeurs opérant dans le grand commerce de détail est organisé des deux manières illustrées par la figure 1.

**Figure 1 : Evolution des flux dans la distribution marocaine**



**Source :** Elaboration personnelle

Le passage de la première partie « relation fabricant-magasin » (cas actuel des distributeurs n°1, n°2 et n°5) à la deuxième « relation fabricant-plate-forme-magasin » (cas du distributeur n°3 et n°4) de la figure constitue une importante étape pour une véritable coopération logistique entre distributeurs et industriels. La construction d'une plate-forme propre (cas du distributeur n°3) ou le recours à un intermédiaire logistique (cas du distributeur n°4) témoignent d'une réelle volonté des grands distributeurs de coopérer avec leurs fournisseurs de produits alimentaires. La mise en place des plates-formes, selon les responsables des distributeurs n°3 et n°4, a permis de réduire les coûts de transport, d'accélérer les délais de livraison, de baisser les ruptures dans les magasins et de réaliser des gains de productivité. La distribution moderne sera le levier du développement des plates-formes logistiques, « *car elle aura sans cesse le souci d'acheter aux prix les plus bas* », estime un des experts interviewés.

Selon les personnes interrogées, le contrôle direct de l'approvisionnement des magasins est une étape préalable avant de déléguer à l'industriel les flux de l'entrepôt. Or, une telle évolution

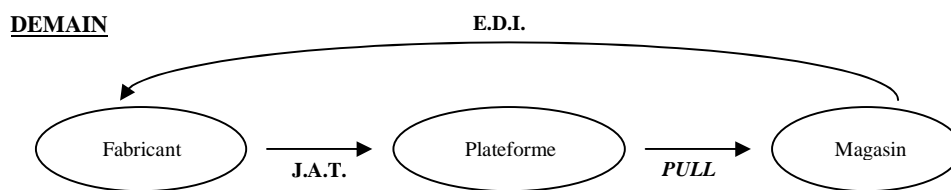
<sup>7</sup> Dans L'économiste n° 1632 du 28 octobre 2003.

<sup>8</sup> Idem.

nécessite une prise de conscience de l'importance de la logistique et un changement des mentalités. Le président du directoire (distributeur n°1) résume bien l'état actuel de la logistique dans les entreprises marocaines : « *C'est un problème aujourd'hui de la culture logistique qui n'est pas encore entrée dans les mœurs des industriels. (...) toute la question amène à l'appréhension de la logistique dans notre culture* ». Comme la grande distribution ne représente que 8% du commerce de détail en termes de ventes réalisées et que les rapports de force n'atteignent pas encore le diktat qu'imposent les grandes surfaces aux fournisseurs en Europe, le changement de mentalités des PME devrait passer par les hommes et plus précisément par une forte et durable implication de la direction, nous explique un responsable du distributeur n°1.

Mais il faut noter que les choses évoluent rapidement, puisque nos interlocuteurs distributeurs (distributeurs n°1, n°3 et n°4) précisent que la logistique progresse à grande vitesse. Contrairement aux détaillants de la distribution moderne où la commande informatisée est encore inexistante, Metro Maroc (unique enseigne de cash and carry) a initié une expérience avec Unilever Best Foods Maghreb. « *Il est temps, pour la grande distribution marocaine, d'informatiser les échanges de ses données* », indique la direction de Metro Maroc. Certains de nos interlocuteurs impliqués dans la stratégie de leur enseigne (distributeurs n°1, n°3 et n°4) s'accordent sur l'importance de l'EDI dans le développement du secteur de la distribution moderne et celui de leurs relations avec les fournisseurs. L'introduction de l'EDI et sa généralisation à toutes les relations devraient assurer, dans le futur, le passage incontournable - devenu, par là même, universel (modèle logistique du distributeur américain Wal-Mart) - des flux poussés ou « *push* » (c'est-à-dire que le point de vente est réapprovisionné en fonction de la capacité de production du fournisseur) à des flux tirés ou « *pull* » (c'est-à-dire que le point de vente est réapprovisionné en fonction de ses besoins, voire ceux du consommateur final). Le rôle de l'EDI dans le changement futur de l'organisation logistique est illustré par la figure 2.

**Figure 2 : EDI et flux tirés dans la distribution marocaine**



**Source :** Elaboration personnelle

En définitive, la logistique et son évolution (investissements en plates-formes, recours à des prestataires logistiques, l'utilisation de l'EDI, etc.) représentent de nombreuses zones de coopération entre industriels et distributeurs et permettront à une entreprise de transformer la nature de ses relations avec ses fournisseurs ou avec ses clients.

Le traitement des données issues des entretiens et de la documentation a mis en exergue l'existence, entre distributeurs et PME, de quatre domaines de coopération : trois de nature

marketing (merchandising, produits premiers prix et opérations promotionnelles) et un quatrième de nature logistique (flux physiques et potentiellement des flux d'informations). La satisfaction du distributeur vis-à-vis de certains de ces domaines pourrait constituer une condition favorable à son engagement avec les producteurs de petite et moyenne dimension.

Après avoir déterminé les zones existantes et potentielles de coopération dans le canal de distribution, nous déterminons, à présent, les opportunités que pourraient offrir les grands distributeurs alimentaires aux PMEI dans le cadre d'un processus de coopération verticale.

## **5.2. LA COOPERATION AVEC LA GRANDE DISTRIBUTION : QUELS APPORTS POUR LES PMI AA MAROCAINES ?**

Au Maroc, le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire connaît un développement considérable depuis son apparition au début de la décennie 1990. Les différentes opportunités que présente le secteur pourraient constituer une des principales conditions organisationnelles de développement des PME (Paché, 1997). Profiter pleinement de ces opportunités requiert l'adoption d'un comportement coopératif de la part des deux acteurs du canal de distribution, distributeurs et industriels.

### **5.2.1. Développement de l'apprentissage organisationnel**

De nombreux auteurs, tels que Ingham (1994), Hakansson, Avila et Pedersen, (1999), ont insisté sur le rôle de la coopération pour accéder et transférer des compétences entre entreprises. La coopération permet d'avoir accès à des compétences qui seraient longues et coûteuses à construire en interne.

Nombre de personnes interrogées, industriels et distributeurs, affirment que la collaboration entre leurs entreprises agit comme un mécanisme de transfert de connaissances et de compétences et de développement de l'apprentissage organisationnel (Industriels n°1, n°2, n°3, n°5, n°7, n°8). L'apprentissage des fournisseurs est considéré par les répondants des deux acteurs comme un avantage des interactions. Il constitue rarement une stratégie délibérée. Nous retrouvons ici un des résultats de la recherche de Machat (2003) menée sur les relations PME-grande distribution dans le contexte français.

L'apprentissage concerne pratiquement tous les domaines de coopération évoqués dans le paragraphe précédent. L'expérience que procure l'apprentissage dans les domaines mercatique et logistique engendre le développement des connaissances, approfondit les compétences et permet d'améliorer les performances (distributeurs n°1; n°2). Les exigences et attentes des grands distributeurs agissent comme un accélérateur de l'apprentissage et un moyen de restructuration des systèmes de gestion, des modes de fonctionnement, voire même parfois de l'organisation elle-même (distributeurs n°1; n°2, n°3 ; industriels n°1, n°3, n°4, n°5, n°7, n°8, n°10).

L'apprentissage est facilité par les nombreuses interactions entre clients et fournisseurs et particulièrement par la nature de ces interactions (échanges). En effet, les Marocains, de part leurs spécificités culturelles, préfèrent dans leurs relations d'affaires la discussion directe et la

communication orale à tout autre type d'échange d'informations (courrier, télécopie, internet). « *C'est très important mais je préfère la communication directe pour travailler avec mes clients* », avance un propriétaire-dirigeant d'une PMI agro-alimentaire. Ces propos confirment des recherches antérieures menées sur l'entrepreneuriat au Maroc: « *une grande partie des élites économiques marocaines ont recours, essentiellement, à une communication orale* » (Tangeaoui, 1993).

### **5.2.2. Accès à un marché national ou international**

Cette pénétration des marchés constitue la forme la plus courante de coopération de complémentarité. Si l'un des partenaires (industriel) cherche à accéder à un marché, l'autre (distributeur) peut rechercher un ou des produits pour développer son assortiment. Pour de nombreuses PMI, l'une des limites objectives à leur développement réside dans leur difficulté à élargir leur périmètre commercial, à atteindre de nouveaux clients ou à disposer d'une force de vente efficace pour commercialiser leurs produits. En accédant, par des pratiques collaboratives, au réseau de distribution des grandes surfaces, la PMI peut sortir des limites géographiques étroites de son marché, couvrir le marché national et atteindre des marchés très difficiles comme ceux des centrales d'achat étrangères ou d'exportation.

Habituées depuis longtemps à travailler sur un marché régional, de nombreuses PMI AA sont sollicitées par les distributeurs d'approvisionner des magasins implantés dans les quatre coins du royaume (distributeurs n°1, n°2, n°3; industriels n°1, n°2, n°4, n°5, n°6).

Certaines PMI dynamiques qui, en profitant de la dimension internationale des grands groupes de distribution au Maroc, ont vu s'ouvrir facilement des portes à l'exportation. Le directeur des achats du distributeur n°1 précise que certaines PMI AA sont invitées par la centrale d'achat de leur partenaire étranger à participer à des opérations spéciales en Europe.

Selon de nombreux industriels et acheteurs professionnels interrogés, la grande distribution constitue une bonne « vitrine » pour faire connaître leurs produits (recherche de notoriété pour les marques commercialisées) et asseoir une certaine crédibilité auprès du consommateur final. Ces objectifs ne peuvent être réalisés que par un accès des PMI au marché national et dans certains cas au marché international.

### **5.2.3. Accès à des moyens financiers**

L'étude des PMI démontre l'indigence de leurs ressources (Darréon et Faïçal, 1993). Ainsi, une collaboration directe et durable avec les firmes de distribution peut constituer, pour les PMI, une voie d'accès intéressante aux ressources (capitaux, technologie, informations) qui leur font défaut. En effet, la PMI peut profiter de l'image d'appartenance à un réseau de fournisseurs d'une entreprise de distribution disposant d'une grande notoriété pour valoriser son efficacité et crédibiliser sa position par rapport à son environnement, organismes financiers, fournisseurs et clients organisationnels potentiels. Des entretiens réalisés, il ressort que certaines structures de taille petite et moyenne profitent de leur statut de fournisseur des clients – grands distributeurs –



pour obtenir des conditions avantageuses auprès des banques et de leurs fournisseurs de matières premières et de packaging.

#### **5.2.4. Augmentation du chiffre d'affaires et du volume de ventes**

Tous les interlocuteurs interviewés sont unanimes quant au rôle majeur que joue la grande distribution dans le développement du chiffre d'affaires et du volume de ventes des produits des fournisseurs de petite et moyenne dimension. Ce développement s'explique essentiellement par la multiplication des points de vente menée dans le cadre des stratégies de développement de la distribution moderne à dominante alimentaire.

#### **5.2.5. Réalisation des économies de coût**

Etant donné que les coûts de développement et de commercialisation d'un produit nouveau (recherche et développement, référencement et budget publi-promotionnel) peuvent être prohibitifs pour une PMI, surtout dans certaines catégories de produits dominés par des marques fortes, une collaboration avec la grande distribution sur le développement conjoint de produits nouveaux permet de partager et de réduire les coûts.

Un acheteur professionnel chez le distributeur n°1 avance que le développement de produits économiques par des PMI marocaines fabriquant et commercialisant leurs propres marques, présente, pour l'enseigne, d'importants avantages de coût pour concevoir et réaliser leurs produits et, pour les petites structures industrielles, une opportunité de fabrication de leurs produits à moindre coût grâce aux économies réalisées. Ainsi, les PMI AA se voient s'offrir la possibilité de cumuler des économies d'échelles (baisse du coût moyen du à une augmentation du volume des ventes réalisées avec les grands surfaces) et des économies d'envergure ou de champ (économies de coût provenant de la fabrication dans la même usine de marques propres du fournisseur et des produits élaborés pour le compte du distributeur).

Les économies d'échelles ne concernent pas seulement la production. Elles touchent d'autres activités de la PMI telles que la logistique, la recherche et le développement. Concernant la logistique de distribution, la coopération bénéficie aux deux parties de l'échange. En effet, la mise en place de plates-formes de regroupement et d'éclatement permet aux distributeurs de réduire les taux de ruptures excessivement élevés dans leurs points de vente (cas des distributeurs n°3 et n°4) et aux producteurs d'obtenir des économies de coûts logistiques tout au long de la chaîne d'approvisionnement (industriels n°7 et n°10). Au lieu d'approvisionner chaque magasin du client, les PMI, en passant par la plate-forme, livrent en camions complets un seul point. La collaboration dans le domaine de la logistique apparaît ainsi comme un moyen efficace pour optimiser la gestion des flux physiques.

### 5.2.6. Gains de temps

En s'occupant du marketing de l'industriel (montage des opérations promotionnelles, dépliants, etc.) et dans une moindre mesure de la distribution physique des ses produits, la grande distribution moderne permet aux petites et moyennes industries de consacrer plus de temps au développement de leurs produits pour pouvoir faire face aux défis de la libéralisation commerciale : l'arrivée de produits étrangers plus élaborés et à moindre coût.

En définitive, la coopération entre distributeurs et PMI peut être vue comme un accélérateur de développement et son urgence dépendra de l'évaluation des conditions futures du marché. Partant des résultats de l'enquête qualitative, nous avons pu mettre en exergue les principaux avantages que des PMEI pourraient retirer de leurs relations coopératives avec la grande distribution, un client de plus en plus important dans le marché de détail marocain.

### CONCLUSION

Cette recherche a pour objet de préciser les enjeux d'une coopération entre PMI et grande distribution dans un contexte de libéralisation des échanges. Dans ce sens, cette contribution dont nous venons de présenter les résultats des investigations empiriques a permis de mettre en exergue d'une part, les différents domaines de collaboration entre les deux acteurs du canal de distribution et, d'autre part, les avantages et les opportunités offerts aux PMEI de l'agroalimentaire par la distribution moderne à dominante alimentaire. Nous avons montré que la coopération avec les GMS dans des zones de nature marketing (merchandising, produits économiques et opérations promotionnelles communes) et logistique (gestion des flux physiques et d'informations) représente un mode de développement que les PMEI devraient adopter pour pouvoir bénéficier des six grandes opportunités identifiées : apprentissage organisationnel, accès à des marchés nationaux et internationaux, accès à des moyens financiers, augmentation des ventes en termes de chiffre d'affaires et de volume, économies de coût et gains de temps.

Face aux changements rapides de l'environnement concurrentiel des PMI (accroissement des importations de produits alimentaires en provenance essentiellement de l'Europe), une relation durable et stable avec la grande distribution en croissance constante et accélérée constitue un objectif d'une grande importance pour les chefs des petites et moyennes structures industrielles (Abbad, 2007). La coopération pourrait devenir véritablement une stratégie à la condition que les parties prenantes recherchent un engagement dans le temps, fondé sur la confiance, la communication, le partage des valeurs et l'équité (Morgan et Hunt, 1994; Léger, 1995; Jap et Ganesan, 2000, Abbad, 2006).

Le choix du terrain d'investigation, le secteur agro-alimentaire marocain et sa relation avec la grande distribution, n'est pas neutre. Il nous permet de réaliser une véritable étude de cas à vocation d'exemple pour toute petite ou moyenne entreprise industrielle souhaitant tisser des liens durables avec un partenaire commercial de première importance tel que la grande distribution alimentaire et se prémunir par conséquent contre l'arrivée inévitable de concurrents étrangers sur le marché national.

Or, il serait erroné de considérer la grande distribution comme une solution « magique » pour les PME souhaitant faire face aux contraintes suscitées par les accords de libre-échange. La réussite de la relation avec la distribution moderne et la survie des structures industrielles de modeste taille face à la nouvelle compétition internationale dépendraient principalement du facteur humain, l'entrepreneur marocain. Une enquête approfondie mériterait d'être menée concernant les réactions des entrepreneurs face aux exigences de la grande distribution afin d'identifier le profil du dirigeant marocain capable de stabiliser et réussir ses rapports avec ce client. Cette piste de recherche peut mettre en relation le succès de la relation grande distribution-PMI avec la vision du dirigeant qui est l'un des principaux attributs du profil entrepreneurial.

## REFERENCES

- Abbad, H. (2007), « Stratégies de référencement des PME industrielles et critères logistiques: le cas de la grande distribution au Maroc », Working Paper de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) d'Aix-en-Provence, n° 794, mai.
- Abbad, H. (2006), « Facteurs déterminants de l'orientation à long terme des relations entre les PMI agro-alimentaires et la grande distribution », *34<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC)*, Banff, Alberta, Canada, 3-6 Juin.
- Allali, B. (2003), Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, HEC Montréal, Canada.
- Amine, A., Fady, A., Pontier, S., (1997), « L'acheteur professionnel de la distribution face aux nouveaux produits : pour une nouvelle approche », *Recherche et Applications en Marketing*, vol 12, n°2, pp. 23-38.
- Bardin, R., (1980), *L'analyse de contenu*, Paris, P.U.F.
- Bonet, D. (1999), Conflit et coopération dans le canal de distribution: l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II, France.
- Darréon, J.L. et Faiçal, S. (1993), « Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME », *Revue Française de Gestion*, Septembre-octobre.
- Delapierre, M. (1991), « Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ? », *Revue d'Economie Industrielle*, n°55, pp. 135-161.
- Essaid, M.J. (2000), *Introduction à l'étude du droit*, Editions Babel.
- Evrard, Y., Pras, B. et E. Roux (2003), *Market - Etudes et recherches en marketing*, Nathan, Paris.
- Hakansson, H., Avila, V. et Pedersen, A.-C. (1999), « Learning in Networks », *Industrial Marketing Management*, 28, 5, pp. 331-338.
- Hibou, B. (1996), Les enjeux de l'ouverture au Maroc. Dissidence économique et contrôle politique, Les études du CERI, n°15, avril.
- Ingham, M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, Janvier-février, pp. 105-121.
- Jap, S.D. et Ganesan, S. (2000), « Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and developing Commitment », *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, n°2, pp. 227-245.

- Julien, P.-A., Léo, P.-Y. et Philippe, J., (1995), *PME et grands marchés : PME québécoises et françaises face à l'ALENA et au Marché unique*, Editions L'Harmattan, Paris.
- Léger, C. (1995), « Le partenariat entre grandes entreprises et PME : expérience ou stratégie ? » *Economie et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 21, pp. 7-29.
- Léo, P.-Y., Monnoyer, M.C. et Philippe, J. (1990), *PME, stratégies internationales*, Economica, Paris.
- Léo, P.-Y. (1995), « *Stratégies de développement international* », in Julien, P.-A., Léo, P.-Y. et Philippe, J., *PME et grands marchés : PME québécoises et françaises face à l'ALENA et au Marché unique*, Editions L'Harmattan, Paris.
- Leveau, R. (1993), *Le sabre et le turban*, François Burin, Paris.
- Machat, K. (2003), *Apprentissage marketing et interaction client-fournisseur, Le cas des PME sur le marché de la grande distribution alimentaire*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, France.
- Marchesnay M. (1993), « De nouvelles formes de coopération entre PME/PMI: le cas de la chaîne agroalimentaire », *Congrès International Francophone sur la PME*, Carthage, Tunisie.
- Marchesnay, M. et P.A. Julien (1990), « Small Business: As a Transaction Space », *Entrepreneurship and Regional development*, 2, pp. 267-277.
- Messeghem, K. (2004), « Les voies de la coopération entre PME et grande distribution », *7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, France.
- Moisseron, J.Y. (2005), *Le bilan mitigé des accords de Barcelone*, Conférence Internationale sur la thématique : « Le partenariat euroméditerranéen, dix après Barcelone, Le Caire, 19-20 avril.
- Morgan, R.M. et Hunt, S.D. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, 58 (July), pp. 20-38.
- Paché, G., (1997), « La sélection des PME par les détaillants français: une perspective stratégique et logistique », *Gestion 2000- Management et Prospective*, vol. 13, n°3, pp. 147-160.
- Perrin, S. (2002), *Les entrepreneurs marocains, un nouveau rôle social et politique face au Makhzen ?* Institut Universitaire d'Etudes et de Développement (IUED), Genève.
- Tangeaoui, S. (1993), *Les entrepreneurs marocains: pouvoir, société et modernité*, éd., Karthala, Paris.