

La transition de la relation coopératives-grande distribution : quels défis pour accéder aux rayons des GMS ?

The transition in the relationship between cooperatives and distributors : what are the challenges for accessing supermarket shelves ?

HAZEB Riham

Maître de Conférences Assistant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Marrakech

Université Cadi Ayyad- Maroc

Laboratoire de Recherche Nouvelles Pratiques de Gestion

Date de soumission : 30/07/2025

Date d'acceptation : 07/09/2025

Pour citer cet article :

HAZEB. R. (2025) « La transition de la relation coopératives-grande distribution : quels défis pour accéder aux rayons des GMS ? », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 6 : Numéro 9 » pp : 574 – 592.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Depuis plus de 50 ans, au cœur d'un secteur en pleine expansion comme la grande distribution, les relations fournisseurs-distributeurs n'ont cessé de progresser, tout en passant d'une relation conflictuelle à une relation collaborative.

L'introduction de la dimension relationnelle dans les échanges fournisseurs-distributeurs était une véritable réussite et a permis de gagner la confiance des partenaires, résoudre les conflits et pérenniser les relations. Toutefois, il est judicieux de mettre en lumière les différents défis que doivent surmonter les fournisseurs afin d'accéder aux rayons de la grande distribution.

Cette recherche repose sur une étude qualitative exploratoire menée auprès de douze coopératives de la région Marrakech-Safi, exposant leurs produits de terroir dans les rayons des GMS. Les résultats de cette étude permettront d'éclairer les nombreux défis auxquels les coopératives sont confrontées lors de leur accès aux GMS et fournir des informations aidant les autres coopératives à s'améliorer et à répondre aux exigences des circuits de la grande distribution.

Mots clés : relation coopératives-GMS ; approche relationnelle ; collaboration ; défis ; produits de terroir.

Abstract

For more than 50 years, at the heart of a rapidly expanding sector such as mass retail, supplier-distributor relationships have continued to evolve, shifting from a conflictual relationship to a collaborative one.

Introducing the relational dimension into supplier-distributor exchanges was a success. It helped gain partners' trust, resolve conflicts, and sustain relationships. However, it is important to note the various challenges suppliers face to gain access to mass retail shelves.

This research is based on an exploratory qualitative study conducted among twelve cooperatives in the Marrakech-Safi region that sell their local products on supermarket shelves. The study's findings will shed light on the many challenges that cooperatives face when trying to access supermarkets and to provide information that will help other cooperatives improve and meet the requirements of large retail chains.

Keywords : Cooperative-GMS relationship ; relationnel approach ; collaboration ; challenges ; local products.

Introduction

L'évolution de la grande distribution, la rudesse de la concurrence, la demande croissante des produits de terroir et l'attention particulière accordée au développement de ces produits par le gouvernement marocain et spécialement par sa Majesté le Roi Mohamed 6, sont tous des éléments qui nous ont poussés à creuser le sujet des relations inter-organisationnelles.

En effet, l'intérêt de cette recherche est de contribuer à la compréhension des relations GMS-coopératives, tout en examinant les différents défis que ces dernières rencontrent lors de la commercialisation des produits de terroir dans les rayons de la grande distribution.

L'objectif de notre recherche est de répondre à la question suivante : Quels sont les défis que les coopératives doivent surmonter afin d'exposer leurs produits dans les rayons des grandes et moyennes surfaces ?

Cette problématique a été déclinée en une série d'interrogations auxiliaires, à savoir :

- Comment se manifeste la relation d'échange entre les coopératives et les GMS ?
- Quels sont les critères de sélection des coopératives pouvant exposer leurs produits dans les circuits de la grande distribution ?
- Quels sont les défis et obstacles confrontés par les coopératives lors de leurs accès aux GMS ?

Afin de répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthodologie combinant une étude documentaire et une étude qualitative exploratoire. Cette combinaison nous a permis une compréhension approfondie des relations inter-organisationnelles.

Dans un premier temps, nous allons commencer par l'exposition d'une revue de littérature traitant la transition de la relation fournisseur-distributeur et le passage d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle ; Dans un second temps, nous allons mettre en lumière, la présentation du secteur de la grande distribution et l'essor des produits de terroir au Maroc et finalement, nous allons exposer les différents défis rencontrés par les coopératives lors de leur accès aux rayons des GMS.

1. Revue de littérature de la transition de la relation fournisseur-distributeur et le passage d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle

Les relations avec les distributeurs sont au cœur de toute entreprise florissante, dès lors, le développement d'une relation féconde et durable avec eux suppose un passage du marketing transactionnel centré sur la transaction vers un marketing relationnel centré sur la relation.

1.1. L'approche transactionnelle de la relation fournisseur-distributeur

Le marketing transactionnel repose sur un ensemble d'outils marketing orientés sur l'acte de vente et centrés sur la transaction à court terme. Son but est bien notamment la conclusion de l'acte de vente.

Selon Flambart- RUAUD S. (2002) : « L'évolution du concept marketing est profonde. Pendant ces nombreuses décennies, c'est le marketing de la transaction qui a prévalu, les marketers préféraient ignorer les process relationnels jugés trop coûteux et trop complexes à gérer au profit de la fidélité à la marque en privilégiant la communication de masse ».

Le marketing transactionnel se focalise au sens large, sur le marketing produit et les techniques de vente et au sens restreint sur le marketing direct. Selon Dwyer, Schurr et Oh (1987), le marketing transactionnel est un échange qui consiste en une période donnée, à échanger un bien ou service en contrepartie de l'argent. Filiatrault (1989) à son tour, rajoute que l'approche transactionnelle est dominée par l'efficacité en termes d'argent et de temps.

Macneil (1980, p. 60) et Williamson (1985) postulent que le début de la transaction repose sur l'argent d'une part et d'autre part sur un produit facilement mesurable. Le prix joue bien évidemment un rôle fondamental dans l'échange. La notion de transaction exclut donc, tous les éléments relationnels et se caractérise par une communication restreinte.

L'approche transactionnelle n'est donc rien d'autre qu'un échange isolé qui fait de la transaction son principal point d'analyse, caractérisé par son trait impersonnel et par la recherche de l'efficacité temporelle et financière. Ainsi, pour pallier la concurrence et les différents conflits entre les partenaires d'échange, les entreprises doivent se pencher sur la relation avec les clients dans le but de la pérenniser.

Plusieurs auteurs pensent ainsi que l'approche transactionnelle est beaucoup plus pertinente dans le contexte inter-organisationnel (Marion, 2000, 2001 ; Rossiter, 2001). Pour Marion (2000), le marketing transactionnel centré sur le mix est la pierre angulaire du marketing et les acteurs n'ont pas besoin de mener des relations plus profondes (cité dans Abdelmoula-Sebai, Ben Lallouna Hafsia, Hamida Skandrani et Zghal, 2007). D'autres auteurs par contre, insistent sur l'importance du relationnel dans les échanges inter organisationnels, le placent au cœur de toute stratégie marketing et parlent carrément d'une certaine transition du transactionnel vers le relationnel (Macneil, 1980 ; Kotler, 1991, 1995 ; Reichheld, 1996).

1.2. Les normes de la réalisation de l'échange transactionnel

Pour que l'échange, dans sa dimension économique, ait de la réussite, Macneil (1980) a évoqué plusieurs normes :

- **La réciprocité** : Au niveau de la réciprocité, Macneil (1980) postule que « le simple fait que l'échange se réalise révèle qu'il y a une division du surplus de l'échange dans lequel chacun y gagne ; mais il ne révèle pas comment la division est faite. La norme de réciprocité n'appelle pas une égalité... ». La réciprocité représente donc un certain progrès réciproque des conditions des acteurs sans parler autant d'une égalité. Toutefois, cette norme peut changer en fonction du temps. La norme de réciprocité est donc composée du partage équitable de la création de valeur et du surplus par les deux acteurs de l'échange (Lepers, 2003).
- **La mise en œuvre du planning** : la planification des contrats aujourd'hui, est passée d'une simple déclaration des biens échangés à une focalisation sur les différentes conditions d'échange, tout en mettant l'accent sur les délais de livraisons. Pour Macneil (1980) : « planifier comment faire les choses et comment structurer l'opérationnalisation des relations plutôt que simplement définir ce qui est échangé devient dominant dans la contractualisation moderne ». Cette norme mise donc sur la ponctualité des acteurs et la bonne planification (Lepers, 2003).
- **La réalisation de l'accord** : « Si l'engagement est synonyme d'opportunité lorsqu'un individu ou une organisation entreprend une action, il peut aussi être associé à une perte dans la mesure où il existe une renonciation face aux alternatives qui ont été rejetées lors du choix (Macneil, 1980) » (Lepers, 2003). En effet, l'engagement au niveau de l'échange signifie que chaque acteur accorde une partie de sa liberté et de son pouvoir à l'autre acteur. Une liberté qui peut être limitée par le recours légal. Cette norme est caractérisée donc par le respect de l'engagement. (Lepers, 2003).
- **La confiance, la réparation et les attentes** :
 - ✓ La confiance implique une bonne connaissance du temps où la première partie de l'échange pourra faire confiance à l'engagement de la deuxième partie.
 - ✓ La réparation repose sur la promesse des acteurs de réparer les dommages qui sont causés pour l'autre partie.
 - ✓ Les attentes représentent l'attente de la réalisation des promesses évoquées au moment de l'accord.

- **La création et la restriction du pouvoir** : L'échange transactionnel conduit à une répartition partagée entre les différents acteurs de l'échange du pouvoir social et économique. Cette composante est caractérisée par une certaine répartition des pouvoirs. (Lepers, 2003).

1.3. La transition de la relation fournisseur-distributeur d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle

Le marketing a connu un changement graduel tout en affinant ses concepts clés et en élargissant ses champs d'application. On cite notamment, aux années 80, le passage du marketing d'une simple approche transactionnelle caractérisée par un marketing de masse vers une approche relationnelle caractérisée par un marketing segmenté.

Dans un but d'optimisation de la relation entreprise-client, du développement de la confiance et du renforcement de l'engagement des partenaires, les chercheurs en marketing ont pu dévoiler une nouvelle orientation du marketing. Un marketing qui s'est longtemps focalisé sur la transaction en négligeant les retombées des échanges à court terme sur la firme (Berry, 1983 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Gronroos, 1989).

Conscients de ces retombées, les chercheurs ont mis l'accent sur l'aspect relationnel de l'échange et ont mis en avance les arguments de ses multiples avantages.

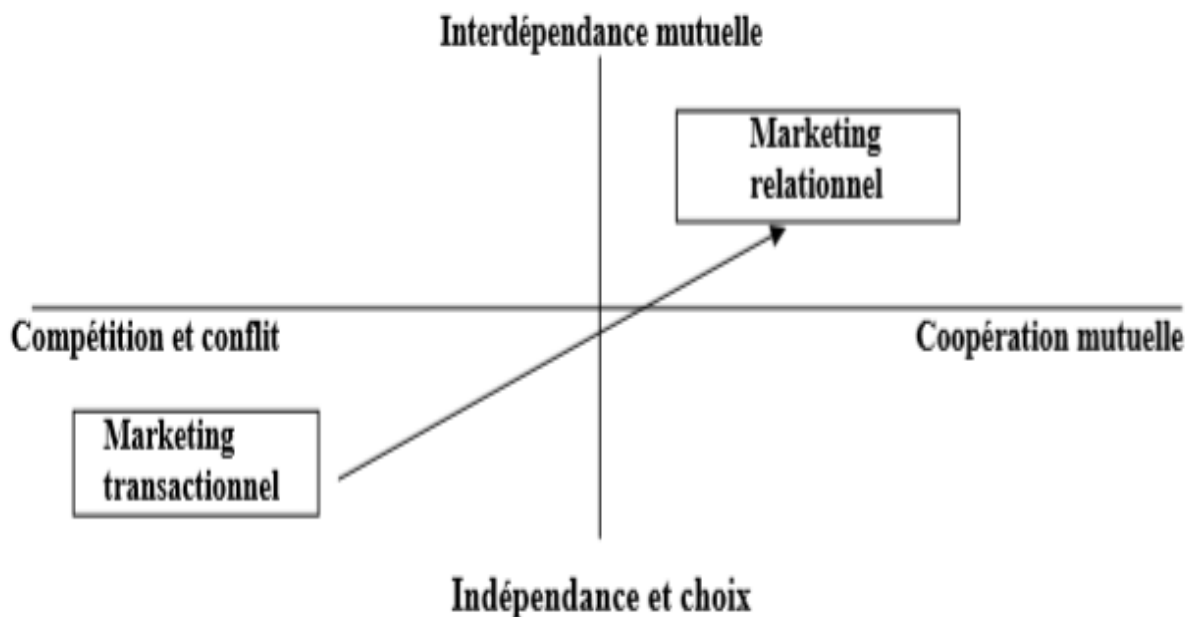
La transition du marketing transactionnel au marketing relationnel est une mutation qui a donné ses fruits, on en cite notamment : l'orientation et la continuité de la relation à long terme, la consolidation de la confiance mutuelle des partenaires de l'échange, l'augmentation de l'engagement des acteurs dans un climat de coopération.

Selon Macneil (1978-1980), le passage d'un marketing transactionnel vers un marketing relationnel repose sur la coopération et l'interdépendance à long terme qui remplacent l'affrontement conflictuel. Pour lui, chaque transaction doit être étudiée en fonction de son passé et son futur anticipé, car la base de la collaboration peut être la confiance et la planification.

Cette transition du marketing transactionnel au marketing relationnel semble très intéressante pour les entreprises, car elle leur permet de passer d'une situation de compétition basée sur les conflits à une situation de coopération mutuelle dans un climat d'interdépendance réciproque.

Sheth et Parvatiyar (1995), soulignent que le marketing transactionnel a cédé la place au marketing relationnel comme le montre la figure suivante :

Figure N°1 : Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel



Source : Sheth, J. N. et Parvatiyar A. (1995) "Relationship Marketing in Consumer Markets : Antecedents and Consequences," Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23 (4), pp. 255- 71.

1.4. L'importance de l'approche relationnelle dans le contexte inter organisationnel

1.4.1 La place du marketing relationnel dans le cadre inter-organisationnel

Sur la base des points traités précédemment, nous pouvons dire que le marketing relationnel permet d'établir et de développer la relation entre les parties de l'échange tout en mettant l'accent sur sa continuité et sur la création d'un véritable lien entre les acteurs.

Le marketing relationnel a commencé à prendre place dans le contexte inter-organisationnel, plus précisément dans le domaine industriel, entre le fournisseur et son client, qu'à partir des années 80. Hankansson (1982) et Jackson (1985) étaient d'ailleurs, les premiers auteurs qui l'ont traité.

La relation fournisseur-client a connu une grande évolution d'une approche purement transactionnelle vers une approche relationnelle, où les deux acteurs étaient à la recherche de la formule 'gagnant-gagnant'.

Avec la prise de conscience des entreprises de l'importance du client, elles commençaient à le placer au cœur de leurs préoccupations. On cite notamment, l'exemple de Wal-Mart et ses fournisseurs, qui étaient les premiers à mettre en place des pratiques partenariales sur tous les plans en plus de la vente et du marketing, tels que : le plan financier, le plan logistique et la gestion des produits dans le point de vente. En effet, ces entreprises engageaient le marketing relationnel dans le développement de leurs offres globales tout en considérant le client en tant qu'un membre participatif dans la création de valeur. (Debos, 2006)

Pour Debos (2006), ce partenariat des acteurs a ouvert donc la voie à plusieurs actions :

- ✓ L'instauration d'un processus de communication qui structure la relation de l'entreprise avec ses différents clients.
- ✓ La consolidation de la dimension relationnelle de l'échange qui facilitera le partage des acteurs de leurs expériences, leurs compétences, leurs préoccupations et leurs connaissances.
- ✓ La mise en place des nouvelles technologies de l'information et de communication qui permettent une personnalisation de la relation de l'entreprise avec ses partenaires.
- ✓ La gestion de la chaîne logistique permettant ainsi la conduite commune par les acteurs du canal de la distribution.
- ✓ La conception des équipes multifonctions des clients (Customer Business Development), c'est une étape qui fait partie de la pratique de la réponse optimale au consommateur. Ces équipes coordonnent avec les centrales d'achat des entreprises afin de répondre aux attentes des clients.

A travers ces actions, nous pouvons dire que l'instauration de l'approche relationnelle dans l'échange fournisseur-distributeur permet donc à l'entreprise de posséder un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises qui n'arrivent pas à collaborer avec leurs partenaires et à gérer leurs conflits.

1.4.2 Les apports du marketing relationnel dans le contexte inter-organisationnel

L'approche relationnelle représente un paradigme récent de la discipline marketing et domine de plus en plus la littérature marketing (Fyall, Callod et Edwards, 2003). Elle constitue ainsi un outil stratégique dans la fidélisation des clients (Gummesson, 1999).

Le marketing relationnel est apparu dans les travaux de Shneider (1980), qui a souligné son étonnement quant à la négligence des entreprises de la dimension sociale et temporelle dans leurs relations avec leurs clients, tout en sachant que ces dernières fournissent un grand effort

pour conquérir et attirer de nouveaux clients. Shneider (1980) a essayé d'attirer l'attention des entreprises quant à l'importance de la fidélisation.

Le marketing relationnel s'est instauré au départ dans le contexte B to B, où les entreprises mettaient en place des contrats de longue durée. Pour Sheth et Parvatiyar (1995), les domaines les plus touchés par l'approche relationnelle sont les suivants :

- ✓ Le marketing des services (Berry, 1983 ; Crosby et Stephens 1987)
- ✓ Les partenariats vendeur-acheteur dans le contexte inter-organisationnel (Dwyer, Schurr et Oh, 1987)
- ✓ Les alliances (Heide et John, 1990)
- ✓ Les canaux relationnels (Ganesan, 1994)

La mission du marketing relationnel est bien la recherche de la consolidation de la relation vendeur-acheteur, la transformation des clients froids en clients fidèles et l'instauration d'un climat de coopération.

D'après Berry, l'instauration du marketing relationnel nécessite la mise en place de toute une stratégie marketing. Cette stratégie s'élabore sur la base des étapes suivantes :

- 1- La mise en place d'un service qui nécessite une forte relation avec les clients.
- 2- La personnalisation de l'offre et de la relation avec le client.
- 3- L'offre des privilèges aux clients, à travers des avantages supplémentaires.
- 4- La fidélisation des clients en jouant sur des prix préférentiels.
- 5- La motivation des employés dans le but d'offrir un service de qualité. (Berry, 1983)

Nous pouvons en déduire ainsi, que d'une part, le marketing relationnel nous permet de réaliser une plus grande efficacité marketing, via l'orientation des outils marketing vers ceux qui génèrent une plus grande valeur aux clients.

D'autre part, la recherche de la pérennité de la relation et la fidélisation des clients, permet à l'entreprise de gagner en termes de coûts, sachant que le maintien de la relation avec les clients à long terme coûte beaucoup moins cher pour l'entreprise que la conquête de nouveaux clients.

D'après Reichheld et Sasser (1990), à travers leurs études dans différents domaines, le maintien des clients à long terme augmente le profit des entreprises.

2. Présentation des produits de terroir et du secteur de la grande distribution au Maroc

2.1. L'essor des produits de terroir au Maroc

Dernièrement, nous avons vu naître et grandir les produits de terroir, qui occupent aujourd'hui, une place prépondérante dans l'offre des opérateurs du secteur de la grande distribution au Maroc et figure parmi les produits les plus demandés par les consommateurs.

Depuis la mise en place du PMV, on assistait à la mise à niveau des coopératives qui a introduit une révolution des produits de terroir. L'Etat marocain mise, aujourd'hui, sur les produits de terroir et veille sur leur qualité et leur traçabilité. En effet, ce secteur représente l'un des piliers majeurs du développement de l'économie sociale et solidaire.

« Safran, huile d'olives, huile d'argan, couscous, miel, dattes, olives conditionnées, huiles essentielles, cosmétiques bio... Ces produits profitent des potentialités que recèle le pays en matière d'écosystèmes propices, de biodiversité variée et de savoir-faire dans le domaine »¹

Les produits de terroir ont bénéficié d'une labellisation collective mise en place par l'ADA, sous l'appellation « TERROIR DU MAROC », afin de servir comme un outil de promotion de ces produits. Ce label représente une marque collective appartenant au Ministère de l'Agriculture représenté par l'agence de développement agricole, qui détermine les conditions de l'exploitation des produits de terroir.

Cette labellisation a plusieurs objectifs² :

- « La valorisation de la grande diversité et la promotion de la qualité des produits de terroir et du savoir-faire de la population locale.
- Le développement des opportunités du marché des produits de terroir aussi bien national qu'international.
- Le renforcement des liens entre les communautés rurales et leur environnement pour une agriculture solidaire, plus productive et durable notamment dans les zones à fortes contraintes naturelles ».

Le gouvernement s'est aussi appuyé sur un système permettant l'identification et la protection des produits de terroir en leur attribuant des signes distinctifs, il s'agit notamment de l'indication géographique (IG), l'appellation d'origine (AO) et le label agricole (LA).

¹ <https://www.leconomiste.com/article/1021620-produits-du-terroir-acceleration-de-la-valorisation-des-2018>

² <http://www.agriculture.gov.ma/sites/default/files/Produits-du-terroir.pdf>

2.2. Bref aperçu sur le secteur de la grande distribution au Maroc³

Récemment, le secteur de la distribution moderne au Maroc, a connu une évolution considérable, qui a bouleversé les habitudes d'achat des consommateurs marocains, notamment, en leur proposant une panoplie de produits diversifiés qui répondent à leur différents besoins et attentes.

La mutation de la société marocaine a fait apparaître un nouveau style de consommation chez les consommateurs, qui sont devenus plus exigeants et plus avertis. Ces acheteurs qui se contentaient auparavant de l'épicerie du quartier ; maintenant, ils sont plus attirés par les nouveaux canaux de distribution, notamment, les enseignes de distribution.

En effet, les GMS rassemblent sous le même toit, des choix abondants de produits de différentes marques, qui répondent à l'ensemble des besoins du consommateur, qui n'a plus besoin de se déplacer entre plusieurs points de vente pour faire ses courses. Ainsi, les réalisations de la distribution traditionnelle tendent à diminuer graduellement au profit de la grande distribution. D'après un sondage réalisé par le cabinet Sunergia en 2018 (<https://groupe-sunergia.com/>), afin de voir les préférences des consommateurs marocains par rapport aux supermarchés et hypermarchés, « l'étude a montré que par détail, 20% fréquentent ce type de points de vente au moins une fois par semaine. Cette proportion est de 35% à Casablanca/Rabat. Par ailleurs, 12% s'y rendent une fois par quinzaine et 18% de l'échantillon le fait 1 fois par mois et le tiers des consommateurs n'a jamais mis les pieds dans une grande ou moyenne surface (GMS) »⁴.

La grande distribution au Maroc est guidée par quatre enseignes nationales et deux étrangères : Marjane, Marjane Market, Atacadao, Aswak Assalam, BIM et Carrefour. Le pourcentage des clients qui fréquentent ces enseignes est réparti comme suit : 36% préfèrent Marjane, loin devant Carrefour 8%, BIM 7%, Aswak Assalam 5%, Marjane Market 4%, Carrefour Market 3% et Atacadao 1%⁵.

Apparue depuis les années quatre-vingt, la grande distribution au Maroc représente, aujourd'hui, l'un des secteurs les plus développés et les plus structurés.

³ <https://www.mawarid.ma/document-1655.html>

⁴ <https://www.leconomiste.com/article/1027765-grande-distribution-le-palmares-des-enseignes-prisees-par-les-marocains>

⁵ <https://www.leconomiste.com/article/1027765-grande-distribution-le-palmares-des-enseignes-prisees-par-les-marocains>

Ce nouveau mode de commerce moderne, s'est élargi grâce à plusieurs éléments, on en cite principalement :

- ✓ La proposition des offres diversifiées et des produits répondant à toute sorte de besoin.
- ✓ L'attractivité des prix comparativement aux circuits de la distribution traditionnelle, notamment, la fixation des prix en discount.
- ✓ La visualisation des prix sur les produits.
- ✓ L'accès visuel généralisé sur les produits sans obligation d'achat. En effet, ça constitue pour quelques consommateurs, un endroit où se distraire.

Les GMS couvrent, maintenant, l'ensemble des villes marocaines et restent dominées par deux grands acteurs principaux, il s'agit notamment, du groupe Marjane et du groupe Label' Vie.

3. Les défis rencontrés par les coopératives pour accéder aux rayons des GMS

Pour commercialiser leurs produits de terroir dans les rayons des grandes et moyennes surfaces, les coopératives au Maroc sont confrontées à plusieurs défis.

3.1. Méthodologie

Notre recherche s'inscrit dans une étude qualitative exploratoire afin de mieux répondre à notre problématique. L'objectif est d'examiner la relation coopératives-GMS et d'identifier les différents défis confrontés par ces coopératives lors de leur accès aux rayons des grandes et moyennes surfaces.

Pour ce faire, nous avons organisé des entretiens individuels semi-directifs auprès des responsables de 12 coopératives de la région Marrakech-Safi. Le choix de ces interviewées a été fait sur la base des coopératives qui exposent leurs produits de terroir dans les rayons des grandes et moyennes surfaces, ce qui les rendent aptes à répondre à nos questionnements.

Afin d'assurer une collecte riche en informations, nous avons réalisé des entretiens, en face à face et par téléphone, d'une durée allant de 25 à 50 min ; Après l'accord des interviewées, les entretiens ont été enregistrés et retranscrits manuellement.

Pour examiner en profondeur l'ensemble des thèmes émergents à partir des données recueillies, les entretiens ont été soumis à une analyse de contenu, basée sur une analyse thématique manuelle afin de garantir une meilleure compréhension des expériences et des perceptions des interviewées (Braun & Clarke, 2006).

3.2. Résultats et discussion

Suite à l'analyse des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables de coopératives exposant leurs produits de terroir dans les GMS, les constats attendus dans cette étude qualitative exploratoire convergent avec ceux soulignés dans la revue de la littérature.

Nous avons structuré notre analyse thématique en trois axes principaux issus de l'enchaînement de notre guide d'entretien :

- La relation coopérative-GMS au Maroc
- Les critères de sélection des coopératives commercialisant les produits de terroir dans les GMS
- Les défis rencontrés par les coopératives lors de leur accès aux GMS

Thème 1 : La relation coopérative-GMS au Maroc

La diversité des écosystèmes écologiques et les changements environnementaux récents ont créé au Maroc un cadre favorable au développement de produits de terroir. L'huile d'argan, les truffes du désert, l'eau de fleur d'oranger, le fromage de chèvre, les figues de Taounate, le miel, Amlou, le safran, les dattes, le henné et l'eau de rose... Au niveau de la demande nationale, nous avons constaté la naissance de consommateurs exigeants et avertis en termes de qualité, d'étiquetage... De nouveaux changements dans les modes de vie alimentaires qui suscitent un intérêt croissant pour les produits Bio et du terroir. Cette demande croissante a fait de ces produits, aujourd'hui, des produits en pleine expansion économique. C'est dans cet intérêt, que l'Etat a mis en place un programme d'accompagnement des produits de terroir, nommé le Plan Maroc Vert, afin d'encourager et de promouvoir le terroir du Maroc. Et ce, via plusieurs conventions et collaborations.

L'une des conventions les plus importantes, dans le cadre de la promotion du commerce équitable, est celle qui a regroupé les coopératives avec les circuits de la grande distribution. Un nouveau partenariat entre les enseignes de distribution nationales et le ministère d'agriculture représenté par l'agence de développement agricole, il s'agit notamment des enseignes : Marjane, Carrefour et Aswak Assalam. Ce partenariat vise :

- L'intégration des produits de terroir dans les circuits de la GMS.
- L'obtention des espaces dédiés exclusivement aux produits de terroir.
- L'habillage des espaces dédiés à la vente de ces produits.
- La mise en place de plus des panneaux publicitaires à grande échelle en espace urbain.
- La réservation d'un espace pour le terroir au niveau des catalogues des enseignes nationales.

« ...grâce à Dieu que Carrefour est apparu au temps convenable, il nous a vraiment sauvé la vie. Et on est arrivé à écouler toute notre marchandise... » ; « ...C'est une relation très réussie basée sur le sérieux, le respect des clauses du contrat et la confiance partagée... »

Interviewée1.

Thème 2 : Les critères de sélection des coopératives commercialisant les produits de terroir dans les GMS

Dans le cadre du plan Maroc vert (PMV), l'agence de développement agricole a procédé à la mise à niveau des coopératives et des petits producteurs, en leur proposant un programme qui touche la gestion administrative et financière des coopératives et l'amélioration de la qualité des produits, du processus de production et de la commercialisation.

Ce programme vise notamment les volets suivants⁶ :

- La redéfinition du mix marketing des produits en termes de prix, de packaging et de promotion
- La recherche de nouvelles voies d'accès aux marchés en créant une relation gagnant gagnant entre producteurs et distributeurs.

La proposition des coopératives référencées dans les linéaires des grandes surfaces, a été réalisée par l'agence de développement agricole (l'ADA), qui a présenté une garantie aux GMS et aussi aux coopératives.

✓ *« ...L'ADA a des critères pour choisir ces coopératives, premièrement, tu dois avoir de la qualité, deuxièmement, il faut qu'elle soit une coopérative réelle qui fonctionne, avoir l'autorisation de l'ONSSA, la certification de l'IGP (l'indication géographique protégée), un packaging apte à être exposé aux GMS et avoir une qualité, faut vraiment que ça soit une coopérative avec une production continue et qui a une capacité de production déjà pour supporter les commandes des GMS... » Interviewée 1.*

✓ *« ...les grandes surfaces qui ont fait la sélection des coopératives avec lesquelles elles vont travailler, selon le produit, le packaging, l'étiquetage... » Interviewée 2.*

✓ *« ...Pour carrefour et le marché solidaire, ils demandent l'autorisation de l'ONSSA et le packaging, quand on parle de l'autorisation de l'ONSSA automatiquement on parle de la qualité et quand on parle du packaging, on parle de la commercialisation, ce sont deux critères sur lesquels ils se basent. Car ils ont besoin d'un produit qui sera bien commercialisé et bien vendu et qui connaîtra une demande de la clientèle, ils ne vont pas*

⁶ Site officielle de l'Agence pour le Développement Agricole : www.ada.gov.ma

demander des produits qui ne vont pas marcher et du coup personne ne va bénéficier ! Quand on parle de carrefour, ce sont des commerçants qui savent très bien ce qu'ils vont vendre et ce qu'ils vont gagner... » Interviewée 3.

Selon ces interviewées, la sélection des coopératives a été faite sur la base de plusieurs critères, tels que l'agrément ou l'autorisation de l'office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires (l'ONSSA), la capacité de production pour supporter les commandes des enseignes, la qualité des produits, le packaging, l'étiquetage...

Thème 3 : Les défis rencontrés par les coopératives lors de leur accès aux GMS

Les résultats de notre étude qualitative ont montré qu'au moment d'accès aux rayons des grandes et moyennes surfaces, les coopératives sont confrontées à plusieurs défis qui entravent leur pérennité, on en cite notamment :

- La concurrence rude devant les marques nationales et internationales
- Le recrutement et la formation des commerciaux dans les GMS
- Le référencement et la visibilité des produits de terroir
- L'animation des points de vente
- La dégustation
- La promotion

L'ensemble de nos interviewées s'accordent sur le fait que le canal de la grande distribution représente une meilleure opportunité pour elles afin d'accéder à un très grand nombre de consommateurs et de commercialiser leurs produits dans de bonnes conditions. En effet, le placement des produits de terroir dans les rayons de la GMS, accroît la confiance des clients envers les coopératives et donc, augmente le taux d'achats ;

Afin de proposer une meilleure offre au consommateur final, les GMS imposent aux coopératives ainsi qu'aux entreprises des exigences élevées sur tous les plans, en termes de qualité, de volume de production, de prix, de packaging...

D'un autre côté, nos interviewées s'accordent sur la détermination des défis qu'ils doivent surmonter :

« ...pour qu'il ait une certaine continuité, il faut que la coopérative fasse des efforts, par exemple, nous, on était les premiers à prendre l'initiative et faire des animations sur le lieu de vente, on a recruté des commerciaux pour qu'ils fassent de l'animation, de la dégustation... on a fait des présentoirs, on faisait des tournées sur les points de vente... Ce sont les éléments qui laissent la relation garder sa continuité... » Interviewée 10

« ...on doit avoir un bon produit d'une bonne qualité, un packaging attractif, la disponibilité de notre équipe sur place afin qu'elle fasse de l'animation, de la dégustation si possible et des promotions de temps à autre pour intéresser les clients... » Interviewée 7

« ...généralement, on rencontrait des problèmes liés aux actions commerciales, comme le fait d'organiser des stands de dégustation, faire de l'animation, accorder des promotions..., au début on n'était pas habitué et on s'avait pas qu'on devait faire ça !... » Interviewée 11

Les résultats de notre étude qualitative s'inscrivent dans la continuité de la revue de littérature en mettant l'accent sur l'ensemble des défis que les coopératives doivent surmonter, généralement ces obstacles et défis rencontrés lors de l'intégration des rayons des GMS, sont liés aux capacités financières des coopératives et à leur manque d'expérience.

Conclusion

En conclusion, notre article met en exergue la relation entre les GMS et les coopératives, tout en soulignant l'importance de la transition de cette relation d'une logique conflictuelle à une logique collaborative.

L'ensemble des résultats, issus de notre étude qualitative, soutiennent ce qui a été avancé dans notre revue de littérature. En effet, nous avons relevé tout d'abord du discours des différents interviewés qu'ils apprécient largement leur relation avec les distributeurs et pensent que les GMS étaient une bonne occasion pour mettre en valeur leurs produits et leur accorder une place visible à côté des marques nationales et internationales.

Il faut noter que la sélection des coopératives exposant leurs produits de terroir dans les GMS, ne se fait pas au hasard mais demande un ensemble de critères, on en cite notamment : la capacité de production pour supporter les grandes commandes de la GMS, l'autorisation et l'agrément de l'ONSSA, la qualité des produits et le packaging. En effet, ces résultats confirment les construits de Dickson (1996), qui a dévoilé les critères de sélection des fournisseurs.

Notre article a mis aussi l'accent sur l'ensemble des défis et obstacles que les coopératives doivent surmonter afin de pérenniser leur relation avec les GMS. Il s'agit notamment, des actions commerciales, telles que la dégustation, l'animation, les promotions, le recrutement de la force de vente...

Notre question centrale de recherche répond à une préoccupation majeure des responsables de coopératives, portant sur les défis que ces dernières doivent surmonter afin d'exposer leurs produits dans les rayons des GMS. En effet, le problème capital auquel ces managers sont confrontés, est comment maintenir une relation gagnant-gagnant sur le long terme, surtout en

raison de la diversité des choix et de la concurrence accrue. Cependant, notre recherche se propose de présenter un cadre permettant d'une part à ces managers de construire une relation d'échange réussie avec leurs partenaires, et d'autre part, permettant aux responsables des coopératives de mettre en place une stratégie commerciale pertinente et efficace.

En outre, il faut prendre conscience des limites de ce travail qui peuvent représenter des voies futures de recherche. Sur le plan méthodologique, la première limite de notre recherche consiste en un échantillon restreint de 12 coopératives de la région Marrakech-Safi, ce qui nous empêche de généraliser les résultats sur l'ensemble des coopératives marocaines.

La deuxième limite de notre recherche est aussi d'ordre méthodologique et réside dans notre recours au secteur de la grande distribution uniquement. Nonobstant, le contexte marocain est très connu par l'orientation d'une certaine catégorie de ses consommateurs, aux circuits de la distribution traditionnelle ; notamment, les épiceries, le commerce de proximité, les marchés urbains..., en raison des prix bas pratiqués, du facteur de proximité et de l'habitude inculquée dans leurs esprits. Or, ce recours nous empêche de généraliser nos résultats sur l'ensemble du secteur de la distribution au Maroc, y compris la distribution traditionnelle.

Il serait donc intéressant d'ouvrir la porte à une nouvelle voie de recherche couvrant un échantillon plus large, englobant les circuits de la distribution moderne et traditionnelle, afin d'en tester les conclusions du présent travail.

BIBLIOGRAPHIE

Abbad, H. (2007). Le marketing relationnel dans le canal de distribution : variables de succès et champs d'application d'une nouvelle logique dominante, L'IAE Paul Cézanne. Cahier de recherche, (799), 1-31.

Abbad, H., Pache, G., & Bonet Fernandez, D. (2012). Peut-on désormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel ? *Management International*, 16(4), 103.

Abdelmoula-Sebai N., Ben Lallouna Hafsia H., Hamida Skandrani H. Et Zghal M. (2007). Transactionnel, relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel ? Cas des entreprises tunisiennes, ACFAS, Trois-Rivières.

Berry, L.L. (1983). *Relationship Marketing*, (eds), *Emerging perspectives on services marketing*. AMA, Chicago, 236-245.

Cova B. Et Remy E. (2001). Comment et où classer la valeur de lien en marketing ? Acte du 17ème congrès international de l'AFM.

Cova B. Et Salle R. (1992). L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel : panorama des nouveaux courants de recherche. Recherche et Applications en Marketing, vol. VII, n° 2/92, 83-106.

Debos, F. (2006). Une tentative d'optimisation des échanges commerciaux interentreprises par l'optique relationnelle. 16th International Conference of RESER Services Governance : Regulation and Public Policies, Sep 2006, Lisbonne.

Dwyer, F. R. ; Dahlstrom, R. And Dinovo, T. (1992). "Buyer-seller relationships theoretical perspectives,". Working paper, University of Cincinnati.

Dwyer, F. R. ; Schurr, P. H. And Oh, S. (1987). "Developing buyer-seller relationships". Journal of Marketing, Vol. 51, No. 2 (April), 11-27.

Flambart- Ruaud S. (2002), Marketing relationnel : nouvelle donne du marketing.

Fyall, A. Et Al. (2003). Relationship marketing : the challenge for destinations. Annals of tourism research, 30(3), 644-659.

Ganesan S. (1994). Determinants of Long-Term Operation in Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, vol. 58, n°2, April, 1-19.

Grönroos, C. (1997). Value-driven Relational Marketing : from Products to Resources and Competencies. Journal of Marketing Management Vol.13 No.5 July 1997, 407-419.

Gummesson E. (1987), Lip services. A neglected area in services marketing, European Journal of Marketing, 1, 22-24.

Hakansson H. (1982), An interaction approach, in Hakansson H. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, John Wiley and sons, 10-27.

Hazeb. R. (2022) «L'évolution et les nouvelles orientations de la relation fournisseur-distributeur : Revue de la littérature», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 8» 26- 42

Hazeb R., Agzit, F.Z. & Sidmou, M.L., (2018), Long term orientation in the relationship between retail chains and SMEs supplying private labels : what role of trust ? Moroccan Journal of Management and Marketing Research 2(18) :136-149.

Hazeb R. & Sidmou M.L. (2019), L'impact des déterminants relationnels sur la fidélité des clients distributeurs, Cas des coopératives de la région Marrakech-Safi, The 7Th International Conference On Business Economics, Marketing & Management Research, BEMM2019, IPCO Academy.

Kotler P. (1995) Le marketing n'est pas une fonction mais un processus ! L'expansion management review, 76, mars, 41-50.

Kotler P. And Levy S. J. (1969), Broadening the concept of marketing, Journal of Marketing, Vol. 33, No. 1 (January) ,10–15.

Macneil I.R. (1980), The new social contract, an inquiry into modern contractual relations. New Haven, CT : Yale University Press.

Morgan R.M. & Hunt S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, journal of marketing, vol.58, july, 20-38.

Reichheld, F.F. (1996). The Loyalty Effect : The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value. Harvard Business School Publications, Boston.

Sheth J. (1981), A Theory of merchandises buying behaviour, in : R. Stampfl, E. Hirschman, Eds., Theory in retailing : traditional and non traditional sources, Chicago (IL) : American Marketing Association, 180-189.

Sheth, J. N. Et Parvatiyar A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23 (4), 255-71.

Williamson O.E. (1998), Transaction Cost Economics : How it Works ; Where it Is Headed ? The Economist, 146 :1, 23-58.