

L'accompagnement des producteurs comme pratique de légitimation en grande distribution

Sabri Rhita

ATER- UFR AES

Site Richter

Avenue Raymond DUGRAND, CS 59640, 34960 MONTPELLIER, Cedex 2

Laboratoire : Montpellier Recherche Management

Université Montpellier 1

e-mail : sabrirhita@yahoo.fr

Messeghem Karim

Professeur des universités

Site Richter

Avenue Raymond DUGRAND, CS 59640, 34960 MONTPELLIER, Cedex 2

Laboratoire : Montpellier Recherche Management

Université Montpellier 1

e-mail : karim.messeghem@univ-montp1.fr

Résumé

En ce début de XXI^{ème} siècle, la grande distribution est confrontée à une crise de légitimité liée notamment aux conflits dans ses relations avec ses fournisseurs. Le développement de la grande distribution au Maroc prend un chemin comparable aux trajectoires observées dans des pays comme les Etats-Unis et la France. Le groupe «Marjane Holding» occupe aujourd'hui une place centrale. Il a développé des relations originales avec les petits producteurs en adoptant un dispositif d'accompagnement. L'objectif de cette contribution est de montrer que l'accompagnement des producteurs peut contribuer à améliorer la légitimité des distributeurs.

Mots clés: Accompagnement, grande distribution, petits producteurs, légitimité

Abstract

In the early 21st century, Supermarket chains have to cope with a crisis of legitimacy, resulting particularly from conflicts in its relations with its suppliers and from the environmental impact of its activity. The development of supermarket chains in Morocco is heading more or less the same way as what has been observed in countries like the United States and France. The “Marjane Holding” group has reached dominant position today, and it increasingly acts as a shaping force in the mass distribution industry. It has developed unique relationships with small producers by adopting support services of its own. Our research aims to show that supporting producers can indeed help foster distributors’ legitimacy.

Keys words: Support services, Supermarket chains, small producers, legitimacy

Résumé Managérial

Actuellement, la grande distribution s'impose en tant qu'acteur dans la vie institutionnel. Plusieurs programmes économiques et sociaux, initiés par l'Etat ou par les organisations non gouvernementales, font appel aux distributeurs pour concrétiser leurs projets. Ces programmes ont généralement comme objectif de défendre les intérêts des producteurs locaux, impulser le développement économique régional et accompagner les PME dans leur processus d'internationalisation. Toutefois, La question des relations entre distributeurs et producteurs fait souvent l'objet de débats stériles. Ces débats dénoncent souvent les pratiques de la grande distribution envers les petits producteurs et l'impact environnemental de son activité. Ainsi différents moyens sont mis en œuvre par les distributeurs pour dépasser cette crise de légitimité. Parmi ces moyens, nous notons la mise en avant d'une démarche d'accompagnement entreprise par un distributeur marocain. Cet acteur de la grande distribution marocaine, connu sous l'enseigne « Marjane », occupe une place centrale dans le secteur avec sa position de leader. L'étude de cas du groupe Marjane Holding, spécialement les relations originales que le distributeur a développé avec ses fournisseurs des produits frais de très petite taille, semble intéressante. Or malgré sa récente apparition, le développement de la grande distribution au Maroc s'accélère avec une vitesse remarquable et prend un chemin comparable à celui observé en France. De cette contribution nous retenons que la recherche de légitimité par le distributeur, c'est à dire la quête d'une approbation sociale par son environnement, justifie l'accompagnement proposé aux petits producteurs, rajoutant à cela une recherche d'efficacité qui réside dans le fait de fiabiliser ses approvisionnements en termes de quantité et de qualité. En tant qu'intérêts pratiques et managériales, cette recherche donne l'exemple d'une pratique originale initiée par un distributeur dans le cadre d'un processus de légitimation et explore les conséquences issues de sa concrétisation. Ainsi nous notons que l'interprétation des manœuvres entreprises par l'acteur institutionnel peut avoir différentes interprétations selon la position de l'acteur. Donc, le distributeur cherche à véhiculer l'image d'un acteur participant au développement socio-économique des partenaires locaux, en mettant en avant sa démarche d'accompagnement. Alors que certains petits producteurs justifient la démarche du distributeur, par le fait de répondre à une contrainte environnementale qui réside dans les problèmes d'approvisionnement dont souffre le distributeur. Cependant, d'après cette étude, nous constatons que les deux parties tirent profit de cet accompagnement. Il s'avère judicieux que les deux acteurs travaillent conjointement pour adapter la démarche et la développer en fonction de leurs besoins collatéraux.

Introduction

Au cours de la deuxième moitié du XXI^{ème} siècle, la grande distribution s'est imposée en tant qu'acteur dans la vie institutionnel, les autorités et les associations non gouvernementales tendent à les associer à plusieurs programmes économiques et sociaux. Ces programmes ont généralement comme objectif de défendre les intérêts des producteurs locaux, impulser le développement économique régional et accompagner les PME dans leur processus d'internationalisation. Toutefois, ceci ne permet pas de dépasser la crise de légitimité dont souffre la grande distribution, depuis le début de XXI^{ème} siècle, liée notamment aux conflits dans ses relations avec ses fournisseurs et à l'impact environnemental de son activité. En France par exemple, les petits producteurs dénoncent les rabais exorbitants imposés par la grande distribution. Les prix affichés dans les hypermarchés sont en moyenne deux fois plus élevés que ceux payés à l'expéditeur ; ce dernier est lui-même deux fois mieux payé que le producteur [13]. Les prix des produits frais qui font l'objet de promotions catalogue et les ristournes sont aussi des sujets de discorde parmi plusieurs d'autres. La question des relations entre distributeurs et producteurs a fait l'objet d'une attention soutenue dans la littérature et les débats quotidiens.

Le développement de la grande distribution au Maroc prend un chemin comparable aux trajectoires observées dans des pays comme les Etats-Unis et la France. Le groupe « Marjane Holding », un des acteurs incontournable du paysage du secteur de la grande distribution marocaine avec ses 27 magasins étalés sur le territoire marocain et sa position de leader, met en avant ses relations originales avec les petits producteurs. Ces relations sont développées dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement offert par le distributeur aux petits producteurs. Son objectif est de fiabiliser ses approvisionnement en termes de quantité et de qualité. Cette recherche d'efficacité ne semble pourtant pas être le seul mobile à l'engagement dans cette démarche d'accompagnement. La recherche de légitimité pourrait également justifier l'accompagnement proposé aux petits producteurs.

Les travaux rattachés à la théorie néo-institutionnelle apportent une contribution majeure à la compréhension de la notion de légitimité. L'analyse de la littérature permet de repérer trois évolutions successives. Les premiers travaux se sont concentrés sur les pressions auxquelles sont soumises les organisations en termes d'isomorphisme. La seconde évolution rompt avec

le déterminisme en retenant une posture volontariste de nature stratégique (Ben Slimane et Leca, 2010), et elle a donné naissance à la notion d'entrepreneur institutionnel. Au milieu des années 2000, un nouveau courant a émergé, tentant de concilier déterminisme et volontarisme et permettant de tenir compte de l'ensemble des parties prenantes. L'accent est mis sur le travail institutionnel qui est défini comme « l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions » [11].

Dans l'étude des canaux de distribution, Grewal et Dharwkdar [7] ont été les premiers à mobiliser la théorie néo-institutionnelle pour comprendre les relations au sein du canal de distribution.

1- Cadre conceptuel

Dans le secteur de la grande distribution, la position de force des distributeurs par rapport aux producteurs a amené la littérature à étudier les conflits et les stratégies de résistance de ces derniers dans le canal. D'autres modèles ont soutenu la présence de l'aspect conflictuel et l'aspect coopératif dans le cadre d'une même relation. Les concepts de conflits et de dépendance cèdent la place à la confiance, à la satisfaction et à la coopération dans les nouvelles voies de recherche pour privilégier une relation à long terme. Dernièrement, avec la montée de la vague des travaux rattachés à l'analyse du travail institutionnel dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, différentes recherches se sont intéressées à l'étude des pratiques de légitimation de la distribution alimentaire [2] ; [22] ; [18].

1-1 La légitimité en grande distribution

Actuellement la littérature prend en considération les enjeux auxquels font faces les distributeurs, ces derniers sont de plus en plus soumis à des contraintes environnementales et internes les incitant à recourir à différentes pratiques. Ainsi les distributeurs tendent à justifier chacune de leurs pratiques en communiquant leurs intérêts et surtout quand il s'agit des retombées sur les consommateurs et les fournisseurs. Messeghem [18] a suggéré d'étudier les actions des distributeurs en mobilisant une lecture institutionnelle, puisque la grande distribution peut être considérée comme un champ organisationnel au sens de Powell et DiMaggio [21]. Selon ces auteurs le champ organisationnel et l'unité d'analyse retenue pour étudier les organisations selon la perspective néo-institutionnelle. Cette perspective stipule que les organisations déploient des efforts et des moyens importants pour recevoir l'approbation sociale des parties prenantes. L'approbation sociale, accordée à une

organisation par les parties prenantes d'un environnement sociopolitique, renvoie au concept de la légitimité. Ainsi, les organisations dans le processus de gestion de la légitimité ont comme objectif de satisfaire les intérêts et les valeurs des parties prenantes, internes et externes, par des manœuvres symboliques ou effectives, en cherchant à influencer et manipuler les évaluations des parties prenantes [24]; [3].

La notion de légitimité faisait l'objet initialement des travaux en sociologie. Puis il semble qu'elle a attiré l'intérêt des chercheurs en sciences de gestion lors de la montée des conflits liés aux relations entre entreprises et société [6], l'apparition de la notion de patriotisme économique, ainsi que l'émergence des concepts de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise [2]. Depuis la légitimité est cœur du management stratégique [24].

En grande distribution, la légitimité s'apprécie selon les liens économiques noués avec les fournisseurs locaux, les ressources locales utilisées comme les matières premières et l'emploi, ainsi que le référencement des produits de terroirs [2]. Les distributeurs mettent souvent en avant les exemples de coopération réussie afin de renforcer leur légitimité auprès des consommateurs et de l'Etat [18].

La légitimité dans la littérature néo-institutionnelle est répartie en trois dimensions, selon Suchman [24] la légitimité peut être soit cognitive, morale ou pragmatique. La légitimité cognitive stipule que l'organisation s'harmonise avec les compréhensions culturelles tacites partagées dans son environnement, elle est fondée sur l'acceptation de l'organisation en tant qu'entité perçue comme nécessaire et inévitable. La légitimité morale renvoie à une évaluation positive normative d'une organisation et de ses activités. L'évaluation porte sur la capacité de la firme à promouvoir le bien être sociétal à travers son activité, tel que cela est défini par le système social dans lequel elle interagit avec ses constituants. Enfin la légitimité pragmatique qui intègre des éléments de calcul et d'intérêt privé, ainsi l'organisation est focalisée sur ce qu'elle peut espérer retirer directement des échanges qu'elle a avec les acteurs avec lesquels elle interagit.

La légitimité est aussi traitée sous un autre aspect marqué par une perspective stratégique qui rejoint les propos de la théorie de la dépendance des ressources. Suchman [24] considère la légitimité comme « *une ressource opérationnelle que les entreprises extraient de leurs environnements culturels et qu'elles utilisent afin de poursuivre leurs objectifs* » (p.576). La

légitimité se présente ainsi comme étant une ressource attirant d'autres ressources nécessaires pour le développement de l'organisation [25].

Le maintien de la légitimité peut se faire en mobilisant des outils de gestion symbolique. Ce type de légitimation nous renvoie à traiter la notion d'entrepreneur institutionnel et sa mobilisation de la rhétorique. La littérature existante stipule que l'entrepreneur institutionnel justifie son action par l'insatisfaction par rapport à la structure existante de l'environnement et par rapport aux inégalités dans le contrôle des transactions, ainsi que les disparités dans la distribution des ressources ; la volonté d'agir et de changer l'environnement doit s'accompagner de la capacité d'agir. Pour avoir cette capacité, il faut pouvoir lever les ressources nécessaires au changement et de disposer des aptitudes nécessaires pour amener les acteurs dans l'industrie à coopérer [5]. L'entrepreneur institutionnel engendre un changement qui se répercute essentiellement sur les différents acteurs de l'environnement. Ils devront comprendre la portée de ce changement pour l'adopter. Le rôle de l'entrepreneur implique une dimension didactique importante dans laquelle il doit expliquer, théoriser, convaincre, intéresser, rassurer, mobiliser, etc. [16]. L'entreprise agissante comme « entrepreneur institutionnel » prend en considération les conditions liées à la nature de l'environnement ou au contexte dans lequel elle se trouve. La situation de crise et l'existence de logiques d'organisation contradictoires sont des conditions facilitant et favorisant l'action de l'entrepreneur institutionnel. Les stratégies d'intervention de l'entrepreneur ont souvent un aspect politique, cognitif et social. Elles sont dominées en grande partie par l'utilisation stratégique du discours [11]. Fligstein [5] considère les entrepreneurs institutionnels comme étant des acteurs qui possèdent une compétence sociale : il s'agit de la capacité d'obtenir la coopération des autres dans leurs champs. Ces acteurs ont comme obligation de construire une coopération au sein de leurs groupes ainsi qu'avec des représentants d'autres groupes. Selon Messeghem [18], dans le secteur de la grande distribution, les distributeurs développent des liens avec certains de leurs homologues. Ils développent aussi des partenariats avec d'autres parties prenantes.

Pour conclure, nous avançons que la légitimité est tellement essentielle à la survie des organisations dans le sens qu'elle provoque la satisfaction au moins partielle des attentes des parties prenantes. De plus, l'environnement a un fort impact dans la survie et le développement de l'entreprise, il constitue une clé d'appréciation du comportement de l'organisation [23]. Dans ce contexte les entreprises sont amenées à déployer des manœuvres

symboliques ou effectives pour instaurer leur légitimité [3]. La mise en avant de la démarche d'accompagnement par la grande distribution peut faire partie de ces manœuvres.

1-2 La démarche d'accompagnement

Plusieurs recherches provenant de plusieurs domaines, dont les sciences de gestion, se sont imprégnés du concept de l'accompagnement. Ces recherches soulignent la diversité de l'accompagnement et l'interaction issue de ce dernier. En entrepreneuriat, l'accompagnement est associé à l'apprentissage [9]. La relation d'accompagnement est considérée comme une relation interactionniste où la mission de l'accompagnant est d'inciter l'accompagné à rentrer dans un processus d'apprentissage auto-régénéscent. Cette analyse est appliquée sur deux individus concernés par une relation d'accompagnement établissant des liens entre eux. Dans le cadre de notre analyse nous adapterons ce qui vient d'être apporté par les chercheurs en entrepreneuriat à un contexte inter-organisationnel.

En sciences de gestion l'accompagnement est conçu comme étant un échange nourri par un processus d'apprentissage, où la mission principale de l'accompagnant est de transmettre à l'accompagné un vécu, un savoir-faire aux plans techniques, relationnels, sectoriels [9]. Les recherches analysant la démarche d'accompagnement soulignent l'importance de la relation et l'interaction issues de cette dernière [15].

Dans le domaine inter-organisationnel, une relation interactive implique une coordination des ressources complémentaires avec les entités environnantes et permet l'acquisition de nouvelles compétences [20]. Dans cette perspective, il s'avère judicieux de revenir à la définition du concept de coopération pour la mise en lumière des points de convergence que peut avoir cette dernière avec la démarche d'accompagnement dans un contexte inter-organisationnel.

La coopération est un concept qu'on peut décomposer en quatre dimensions : la flexibilité, l'échange d'information, la solidarité et la restriction de l'usage de pouvoir [17]. Parmi les différentes définitions de la coopération, nous retenons celle de [8] qui la définit comme « *étant un accord établi dans une perspective de longue durée impliquant une interaction entre membres d'organisations indépendantes qui combinent ou mettent en commun des actifs immatériels et/ou matériels afin de réaliser l'objet de l'accord et d'atteindre des objectifs communs* » (p.105). Nous la compléterons par les propos de Childers et Ruekert [4] qui

définissent la coopération par « *l'attente d'un échange équilibré de ressources nécessaires pour atteindre ensemble les objectifs intra et inter-organisationnels à travers des actions communes entre au moins deux acteurs* » (p.23).

Les définitions rapportées pour éclaircir le concept de coopération mettent l'accent sur l'aspect interactif relatif au transfert des ressources et des compétences, tout en misant sur la dimension « équilibre de l'échange » dans le cadre d'un projet en commun.

La logique économique nous incite à conclure qu'une structure indépendante proposant d'accompagner une autre devrait avoir un projet commun qu'elle espère développer avec celle-ci. Toutefois, ce qui différencie l'accompagnement de la coopération est cette dimension de l'équilibre de l'échange qui ne se concrétise pas puisque l'objectif principal de la structure accompagnante est de transmettre à la structure accompagnée les éléments nécessaires pour réussir le projet en commun. L'aspect interactif vient en second plan, il se manifeste tacitement au fur et à mesure du développement de la relation.

Nous revenons ensuite à l'apprentissage dans le cadre d'une interaction car, d'après les définitions retenues de l'accompagnement, celui-ci constitue le fondement de base d'une relation d'accompagnement. L'apprentissage constitue une garantie de non abandon de la relation nouée entre le fournisseur et le client lorsqu'on assiste, plus particulièrement, à la manifestation de certaines contraintes techniques, organisationnelles et culturelles. Les contraintes qui pèsent sur la relation client-fournisseur incitent les parties à opter pour des conduites de solidarité favorable au transfert des ressources et des compétences [10]. L'apprentissage se déroule tout au long de la durée de la relation, tant qu'il y a interdépendance et continuité des échanges. L'échange d'information est une dimension nécessaire dans le cadre de l'apprentissage inter-organisationnel. L'apprentissage est engendré à l'issue du transfert des connaissances par le partage et l'échange des informations ainsi que par le dialogue et la communication [19]. D'un autre côté, l'apprentissage peut prendre la forme d'adaptation dans un contexte où les modifications de l'environnement peuvent altérer la performance de l'organisation, si cette dernière ne s'adapte pas à ces changements [14].

L'examen des relations dyadiques concernées, c'est-à-dire la relation entre distributeur et petit producteur, permet de déduire que l'acquisition des connaissances chez les petits producteurs se concrétise en cherchant à répondre aux exigences du distributeur. Ces exigences ont trait à la maîtrise de la qualité des produits demandés et à la capacité de répondre aux commandes du distributeur en termes de quantités. Le développement des ressources et des compétences

s'avère une nécessité, dans une perspective de faire évoluer l'organisation du petit producteur [22].

Après avoir défini les caractéristiques d'un accompagnement adapté aux relations entre grande distribution et petits producteurs. Nous traiterons le lien qui peut avoir entre la mise en avant de cette démarche d'accompagnement et la légitimité du distributeur. Ainsi, nous avançons que dans une perspective de légitimation de son activité, le distributeur peut miser sur le caractère informel des objectifs de l'entreprise pour échapper aux confrontations, ou justifie la formalisation de ses pratiques managériales pour préserver sa légitimité. La proposition de base de cette contribution stipule que le distributeur communique sa volonté d'accompagner les petits producteurs dans le cadre d'un processus de légitimation de son organisation au regard des parties prenantes : fournisseurs, consommateurs, Etat et société civile. Derrière cette volonté d'accompagner réside d'autres intentions comme la sécurisation des approvisionnements en termes de qualité et quantité. L'étude terrain a permis de déceler les principales pratiques d'un distributeur et ses objectifs informels.

2- Méthodologie

La méthode que nous avons retenue, pour réaliser notre étude terrain, repose sur des entretiens conduits auprès d'un nombre restreint d'interviewés jugés néanmoins significatifs, puisque la taille de notre échantillon permet d'avoir une confiance satisfaisante par rapport aux résultats obtenus. Selon Yin [25], le nombre d'observations est estimé suffisant lorsque chaque nouvelle observation n'apporte plus d'information supplémentaire par rapport à la précédente. Dans une logique d'exploration des pratiques du distributeur et d'explication des effets recherchés à travers la mise en avant de la démarche d'accompagnement proposée par le distributeur aux petits producteurs, l'étude empirique a été réalisée en deux grandes étapes :

Nous avons opté en premier lieu pour une étude exploratoire auprès des différents acteurs de la grande distribution marocaine pour s'assurer de la pertinence de la problématique. Nous avons réalisé 6 entretiens dans le cadre de cette étude.

L'étude exploratoire nous a permis d'analyser les pratiques adoptées par les distributeurs marocains envers leurs fournisseurs, ainsi nous avons déduit que « Marjane Holding » est le seul acteur de la grande distribution marocaine qui a opté pour la démarche

d'accompagnement, ce qui justifie donc le choix d'une étude de cas unique. En outre, cette étude nous a facilité la comparaison des pratiques des autres distributeurs avec celles de Marjane Holding afin de mieux comprendre les particularités de son dispositif d'accompagnement mis en œuvre au profit des petits producteurs. Dans le cadre de notre étude exploratoire, nous avons également contacté un membre actif d'une association, intitulée Targa-Aide, œuvrant pour le développement durable et la protection de l'environnement. Parmi les domaines d'intervention de cette association nous citons : la diversification et l'amélioration des revenus des ruraux.

Puis en deuxième lieu, comme méthodologie d'approche du terrain, nous avons privilégié l'étude de cas, et plus précisément l'étude de cas unique. Ce choix trouve sa justification dans des raisons liées au contexte de l'étude que nous avons expliqué précédemment.

En résumé, nous pouvons conclure que le cadre descriptif et explicatif ainsi que le contexte dans lequel se déroule notre étude justifient nos orientations méthodologiques.

L'étude de cas concernait les deux parties de la dyade, c'est-à-dire le distributeur marocain « Marjane Holding » (Encadré 1), qui déclare sa volonté d'accompagner les petits producteurs et également ses fournisseurs qui sont des petits producteurs de fruits et légumes et de viande rouge.

Une immersion de 6 mois au sein de l'entreprise nous a permis d'observer les pratiques de ce distributeur. Elle nous a facilité également le contact avec les petits producteurs des produits frais qui l'approvisionnent. D'abord, nous avons profité de ce séjour pour réaliser des entretiens auprès des responsables ayant un lien direct avec les approvisionnements en produits frais. Ce fut également une opportunité pour consulter les documents internes. Par la suite, nous avons contacté les fournisseurs de produits frais pour discuter les axes qui intéressent notre étude.

Plusieurs profils ont été concernés par la proposition à laquelle nous cherchons à répondre: les concurrents du distributeur qui fait l'objet de notre étude de cas, le distributeur qui était représenté par ses managers, et ses fournisseurs de produits frais. La description détaillée des rôles des interviewés et le nombre d'entretiens auxquels nous avons eu recours dans le cadre de notre recherche sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Descriptions des entretiens réalisés

	Acteurs	Nombre d'entretiens	Description
Entretiens exploratoires	Concurrents « Marjane Holding »	5	<ul style="list-style-type: none"> - Acheteur fruits et légumes Métro - Acheteur viande rouge Métro - Acheteur fruits et légumes Label vie - Chef de rayon boucherie Label 'vie - Chef de rayon produits frais Aswak Assalam
	Association Targa-Aide	1	<ul style="list-style-type: none"> - Activiste associatif
Entretiens approfondis	Responsables « Marjane Holding »	8	<ul style="list-style-type: none"> - Acheteur fruits et légumes - Acheteur viande rouge - Responsable filière - Chef de groupe produits frais - Moniteur boucherie - Directeur régional - Ex-responsable filière - Directeur des achats
	Petits producteurs	19	<ul style="list-style-type: none"> - 11 fournisseurs de viande rouge - 8 fournisseurs de fruits et légumes
	Total	33	

Encadré 1 : le cas de « Marjane Holding »

« Marjane Holding » est une entreprise de grande distribution marocaine, filiale du Groupe « SNI » (Société Nationale d'Investissement). Créée en 1990, l'enseigne « Marjane » était la première à s'installer sur le marché marocain. Ce distributeur occupe une position de leader devant ses principaux concurrents « Aswak Assalam » et « Label'vie » avec une fréquentation de plus de 30 millions de clients par an. Il compte actuellement 27 magasins étalés sur tout le territoire marocain. Depuis 2004, « Marjane Holding » développe des filières d'approvisionnement avec des petits producteurs marocains. Le Groupe « SNI », est le premier groupe industriel et financier privé marocain. La famille royale marocaine est actionnaire dans ce consortium par le biais d'« Ergis-Siger ».

3- Résultats

L'historique de « Marjane Holding » et son affiliation au Groupe SNI appuie notre réflexion, qui consiste à interpréter l'accompagnement proposé par la grande distribution marocaine aux petits producteurs des produits frais comme une recherche de légitimité. Le groupe d'affiliation « SNI » communique souvent son engagement dans le développement économique du pays, il se déclare comme un groupe citoyen et socialement engagé. L'étude empirique a permis de faire ressortir trois dimensions de la légitimité : morale, cognitive et pragmatique (Tableau 2). Elles seront traitées chacune séparément en rapportant les éléments qui les justifient.

Tableau 2 : Fréquence d'apparitions des catégories représentatives

Thèmes	Sous-thèmes	Noyaux représentatifs	
		Distributeur	Fournisseurs
1- Quête de légitimité	1-1 Légitimité morale	<i>Générer du progrès (40%)</i>	
	1-2 Légitimité cognitive	<i>Volonté du PDG (40%)</i>	
	1-3 Légitimité pragmatique		<i>Contraintes environnementales (60%)</i>

3-1 La légitimité morale

La légitimité morale repose sur l'évaluation positive de l'organisation, de ses comportements et de ses activités ainsi que la promotion du bien-être collectif [24]. Du point de vue du distributeur, le fait de mettre en avant dans sa communication son accompagnement aux petits producteurs contribuera à acquérir une légitimité morale.

Le distributeur suit la politique de son groupe d'affiliation et affiche clairement parmi ses missions une volonté de générer du progrès pour les fournisseurs locaux et de promouvoir des relations fortes avec son environnement institutionnel (Encadré 2).

« Nous apportons notre soutien pour participer à la promotion des entreprises nationales, consolider la modernisation et l'efficacité des filières d'approvisionnement du royaume et promouvoir la création d'emploi. » (Directeur régional)

Encadré 2 : Un extrait d'une brochure (Source Marjane Holding)

Missions de Marjane Holding

- Faire accéder le plus grand nombre de ménages marocains aux produits de consommation courante en leur apportant des solutions économiques pour optimiser leur budget et en leur garantissant une meilleure qualité ;
- Densifier la présence de Marjane dans les zones fortement urbanisées à croissance rapide et à pouvoir d'achat plus limité ;
- **Générer du progrès pour les fournisseurs locaux et en particulier les PME ;**
- **Promouvoir des relations fortes avec l'environnement institutionnel de Marjane.**

Dans ce contexte, le distributeur travaille en étroite collaboration avec des institutions gouvernementales (ministère d'agriculture, chambres d'agriculture ...) et des associations civiles qui s'occupent du développement des conditions des éleveurs et des agriculteurs marocains que cela soit sur le plan technique ou sur le plan commercial. Ces organismes facilitent au distributeur le contact avec les petits producteurs, en organisant des séances d'information sur l'intérêt de commercialiser leurs produits à travers les nouveaux canaux proposés par la distribution moderne et plus spécialement « Marjane Holding ». Le distributeur est aussi contacté par des organismes étrangers qui coopèrent avec le gouvernement marocain en finançant des projets de développement, on donne l'exemple de l'agence américaine pour le développement international (USAID) qui a fait l'intermédiaire

entre le distributeur et une association d'éleveurs qui la compte, depuis, parmi ses principaux fournisseurs.

De plus, l'activité du distributeur en collaboration avec son environnement institutionnel ne se limite pas aux producteurs des produits frais. Ces organismes contactent le distributeur dans le cadre de plusieurs projets économiques et solidaires qui consistent en la commercialisation de produits artisanaux et la valorisation de produits locaux.

Globalement, la stratégie du distributeur peut être considérée comme une réponse aux contraintes normatives au sens de Powell et DiMaggio [21], ces contraintes qui se résument en des normes implicites qui déterminent ce qui est approprié comme comportement.

3-2 La légitimité cognitive

La légitimité cognitive implique la compréhension des agissements et les comportements de l'entreprise par les parties prenantes [24].

La dimension cognitive de la légitimité transparaît à partir des discours des managers qui attachent de l'importance à l'accompagnement en suivant le modèle du président directeur général de « Marjane Holding ». Selon Suchman [24], tant que les perceptions de ce qui est considéré comme juste, acceptable ou légitime guident les actions des individus, le dialogue entre les membres des organisations entraîne la diffusion de ces systèmes de valeur.

« Le développement des filières d'approvisionnement et le fait d'insister sur l'accompagnement des petits producteurs viennent suite à la volonté du PDG de Marjane Holding. » (Acheteur Viande Rouge)

3-3 Légitimité pragmatique

La légitimité pragmatique renvoie au simple calcul par l'entreprise de ses intérêts propres dans la production des comportements [24].

Du point de vue des petits producteurs, le distributeur est en quête de légitimité pragmatique. Celui-ci s'est engagé dans une telle démarche en réponse aux changements que connaît son environnement. L'arrivée de grands groupes internationaux, comme Carrefour et BIM, sur le marché et les problèmes d'approvisionnement, que connaît la grande distribution, dus surtout à la non structuration des petits producteurs, poussent le distributeur à anticiper la

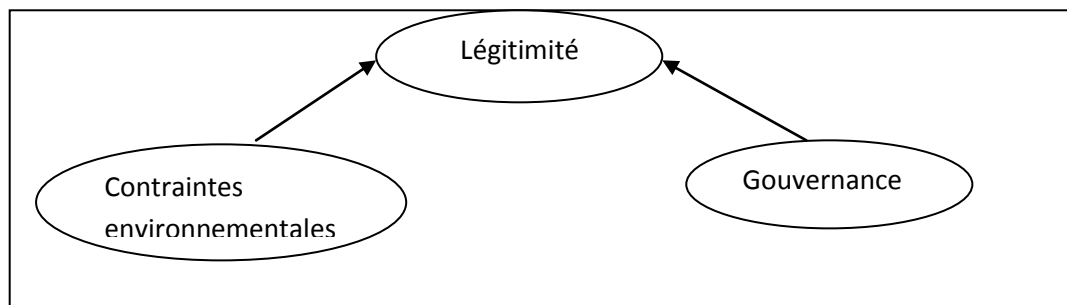
complexification que pourra connaître son environnement en ce qui concerne les sources d'approvisionnement.

« Avec l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché et les problèmes d'approvisionnement que connaît déjà la grande distribution, Marjane cherche plutôt à sécuriser ses approvisionnements en nouant des relations avec les petits producteurs. »
(Fournisseur Viande Rouge)

La légitimité apparaît à ce niveau comme une ressource essentielle qui permettra d'attirer d'autres ressources critiques et les maîtriser pour assurer l'activité du distributeur [26]. Le processus de légitimation du distributeur « Marjane Holding » acquiert une dimension pragmatique au sens de Suchman [24], puisque le distributeur cherche plutôt son intérêt en sécurisant ses approvisionnements en matière de produits frais.

En résumé, les résultats montrent qu'il y a deux facteurs qui incitent le distributeur à s'engager dans un processus de quête de légitimité (Figure1)

Figure 1 : Les facteurs déclenchant le processus de légitimation



Les orientations de la politique de gouvernance de « Marjane Holding » motivent la quête de la légitimité. L'importance du groupe, auquel le distributeur appartient, dans le tissu économique marocain et de ses parties prenantes internes expliquent d'un côté les choix de « Marjane Holding ».

D'un autre côté, le distributeur anticipe les transformations majeures que connaît son environnement vierge dans lequel il opérait auparavant, car actuellement il assiste à l'arrivée

de concurrents internationaux et l'expansion des concurrents nationaux. Ainsi, dans ce contexte, le distributeur cherche à sécuriser ses approvisionnements en instaurant sa légitimité face à ses fournisseurs effectifs et ses fournisseurs potentiels.

Marjane Holding, justifie son engagement dans une démarche d'accompagnement en mettant en avant l'insatisfaction par rapport à la structure existante de l'environnement qui oblige de passer par les intermédiaires engendrant ainsi une disparité dans la distribution des ressources et des problèmes par rapport au contrôle des transactions.

Le distributeur agit comme « entrepreneur institutionnel » en prenant en considération les conditions liées à la nature de l'environnement ou au contexte dans lequel il se trouve. L'importance du groupe d'affiliation du distributeur dans le tissu socio-économique marocain lui confère cette position, sans oublier que le distributeur est convié par les pouvoirs publics à participer dans le développement de plusieurs projets d'économie solidaire en référençant les produits concernés. L'« entrepreneur institutionnel » doit pouvoir lever les ressources nécessaires au changement et de disposer des aptitudes nécessaires pour amener les acteurs dans l'industrie à coopérer [5]. Le distributeur a réussi à sensibiliser l'Etat aux enjeux du développement de la grande distribution. Nous pouvons dire que le lancement de deux plans par les autorités marocaines (intitulés plan Rawaj vision 2020 et le plan Maroc vert) qui cherchent à résoudre ces problèmes en est la preuve, car le distributeur fait partie des principaux acteurs qui ont revendiqué l'inadéquation du système fiscal avec les perspectives de développement de relations directes avec les petits producteurs. Ils ont aussi mis le point sur les difficultés desquelles souffrent les petits producteurs, entravant ainsi la commercialisation de leurs produits à travers les canaux de la distribution moderne. Ainsi ils ont soulevé les aspects qui devaient être pris en considération pour faire bénéficier les petits producteurs de la métamorphose que connaît le secteur du commerce de détail marocain.

« Selon la législation, on demande au fournisseur de passer par le marché de gros pour payer les taxes. L'obligation de passer par le marché de gros doit être révisée par les autorités. » (Responsable Filières)

« Nous étions contactés par la direction d'élevage du ministère de l'agriculture pour la mise à niveau des producteurs de viandes rouges. » (Responsable Filières)

Pour influencer son environnement le distributeur a recours au discours, à travers la communication institutionnelle (les brochures et les affiches) et les relations publiques (les entretiens réalisés avec le PDG et les responsables qui s'occupent des approvisionnements).

Le rôle du distributeur en tant que « entrepreneur institutionnel » implique une dimension didactique importante dans laquelle il doit expliquer, convaincre, intéresser, rassurer, mobiliser, etc [16]. Au regard des parties prenantes externes, cette tâche est remplie par les responsables qui communiquent leur projet et accordent des entretiens à la presse nationale. En ce qui concerne les acteurs du secteur et plus spécialement les fournisseurs potentiels, ce rôle est confié aux équipes qui se déplacent à travers tout le territoire marocain pour les rencontrer.

Conclusion

Enfin, nous avançons que notre recherche a étudié le travail institutionnel du distributeur, puisque nous nous sommes intéressés à un aspect de ses stratégies qui touchent directement les structures servant de cadre aux interactions stratégiques [1]; ces structures sont représentées dans la présente recherche par les petits producteurs de produits frais. En outre, la légitimité était abordée sous l'angle de développement de nouvelles pratiques comme le préconisent les recherches rentrant dans le cadre du travail institutionnel [2] ; [12]. Il s'agit ici de l'accompagnement comme pratique de légitimation.

D'après cette recherche nous concluons que pour le distributeur, l'accompagnement accroît non seulement son efficacité, en fiabilisant ses approvisionnements, mais également sa légitimité auprès de la société et en particulier auprès de l'Etat et des consommateurs. Dans un contexte de défiance des institutions et en particulier dans un pays comme le Maroc, cette recherche de légitimité prend tout son sens. Toutefois, il faut prendre en considération que les points de vue liés au jugement des pratiques du distributeur sont interprétés différemment en fonction de la position de l'acteur. Selon le distributeur, l'accompagnement proposé aux petits producteurs est expliqué comme étant une mesure volontariste, visant principalement à travailler son image institutionnelle, tout en étant en harmonie avec sa mission. Cette mission consiste en la contribution au développement socio-économique du pays. Alors que les petits producteurs apportent à notre étude le caractère contraignant venant de l'environnement où opère le distributeur, ainsi selon ces derniers, la démarche d'accompagnement est entreprise

par le distributeur afin de pouvoir sécuriser ses approvisionnements et de se prémunir des conséquences dues aux changements que connaît son environnement. L'arrivée de nouveaux concurrents sur les marchés pourra accentuer les problèmes liés à la favorisation d'une offre diversifiée et de qualité.

Bibliographie

- [1] Benslimane K. et Leca B. (2010), Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives , *Management et Avenir*, 37, p. 53-69.
- [2] Beylier, P. R., Messeghem K. et Fort F. (2012), Rôle des MDD de terroir dans la construction de la légitimité des distributeurs. Le cas « Reflets de France, *Décisions Marketing*, 66, p.35.
- [3] Buisson, M.L. (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement, *Management et Avenir*, 6, p. 147-164.
- [4] Childers, T. L. et R. W. Ruekert (1982), The meaning and determinants of cooperation within an interorganizational marketing network, in Proceedings of the winter educators conference, *Marketing Theory: Philosophy of Science Perspectives*, Shelby, Hunt et Ronald, IL: American Marketing Association, Chicago.
- [5] Fligstein N. (1997), Social skill and institutional theory, *American Behavioral Scientist*, Vol.40, n°4, Février, p.397-405.
- [6] Gabriel P. (2003), Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable, *Décisions Marketing*, 29, p.67-76
- [7] Grewal, R. et Dharwadkar R. (2002), The role of institutional environment in marketing channels, *Journal of Marketing*, 66: 3, p.82-97.
- [8] Ingham, M. (1994), L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, 97, p. 105-119.
- [9] Jaouen A., Loup S. et Sammut S. (2006), Strategic alliance between new business: strategic and organizational impacts on start-up stage, *EGOS colloquium*, Bergen Norvège, Juillet.
- [10] Joffre P. et Kœnig G. (1992), *Gestion stratégique l'entreprise ses partenaires-adversaires*, Les essentiels de la gestion, Litec.
- [11] Lawrence, T. et Suddaby R. (2006), Institutions and Institutional work, in S. Clegg (dir), *Handbook organization studies*, London: Sage, p.215-254.
- [12] Lawrence T., Suddaby R. et Leca B. (2011), Institutional work: refocusing institutional studies of organizations, *Journal of Management Inquiry*, 20:1, p.52- 58.
- [13] Lessassy L. (2007), Pratiques des filières en grande distribution: une analyse par la théorie des coûts de transaction, *Décisions Marketing*, 46, Avril-Juin, p.77-89.
- [14] Leroy F. (1998), «Apprentissage organisationnel et stratégie », in Laroche H. et Nioche J.P., *Repenser la stratégie*, Vuibert, p. 223-274.

- [15] Levy-Tadjine T. (2008), *Intersubjectivité et singularité en Sciences de Gestion et en Entrepreneuriat*, Document d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Bretagne Occidentale, France.
- [16] Maguire S., Hardy C. et Lawrence T.B. (2004), Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada, *Academy of Management Journal*, Vol.47, n°5, p.657-679.
- [17] Manzano M. (2000), *Le développement de la coopération entre les institutions du canal de distribution : le cas de l'évolution de la relation entre les producteurs et les grands distributeurs français*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Paris : CNAM.
- [18] Messeghem K. (2005), Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME, *Décisions Marketing*, 39, p. 57-66.
- [19] Nicolas E. (2008), Le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PME, *Gestion 2000*, Mars-Avril, p. 193-210.
- [20] Nielsen C.C. (1998), An empirical examination of the role of 'closeness' in industrial buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing*, 32: 5-6, p. 441-463.
- [21] Powell W. W. et DiMaggio P. J. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- [22] Sabri R. (2012), *L'accompagnement comme pratique de légitimation en grande distribution. Le cas de Marjane Holding*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 1.
- [23] Sammut S. (2009), *De la phase de démarrage à l'accompagnement de créateur contributions au champ de l'entrepreneuriat*, Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Montpellier 1.
- [24] Suchman M.C. (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, Juillet, p. 571.
- [25] Yin R. K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- [26] Zimmerman M.A. et Zeitz G.J. (2002), Beyond survival in cultural persistence, in the new institutionalism in organizational analysis, *Academy of Management Review*, Vol. 27, n°3 p. 414- 431.