

La relation fournisseur-distributeur au Maroc : Une étude exploratoire des défis et répercussions sur les fournisseurs

The supplier-distributor relationship in Morocco: An exploratory study of challenges and impacts on suppliers

MESSAOUDI Abdelouahed

Enseignant chercheur

Faculté d'Économie et de Gestion FEG

Université Hassan Premier

Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

Maroc

ao.messaoudi@gmail.com

BAKRAOUI Chaimae

Doctorante

Faculté d'Économie et de Gestion FEG

Université Hassan Premier

Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

Maroc

c.bakraoui@uhp.ac.ma

Date de soumission : 15/09/2023

Date d'acceptation : 04/11/2023

Pour citer cet article :

MESSAOUDI A. & BAKRAOUI C. (2023) «La relation fournisseur-distributeur au Maroc : Une étude exploratoire des défis et répercussions sur les fournisseurs», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 1308 - 1330

Résumé

Au cœur du secteur en pleine croissance de la grande distribution au Maroc, les relations entre fournisseurs et distributeurs jouent un rôle fondamental. Ces relations sont le pivot de la chaîne d'approvisionnement, influençant directement la disponibilité des produits sur le marché et par extension, la satisfaction des clients. Toutefois, il convient de noter qu'il existe plusieurs défis majeurs entre le distributeur et le fournisseur, tels que la gestion des stocks, la négociation des prix et des conditions de paiement, ainsi que la formation du personnel.

Cette étude se base sur une recherche qualitative (exploratoire) menée auprès de seize fournisseurs opérant dans le secteur de la grande distribution au Maroc. Elle a pour objectif de mettre en lumière les défis auxquels ces fournisseurs sont confrontés dans leurs interactions avec les distributeurs, ainsi que d'analyser l'impact de ces défis. Le but ultime est de fournir des informations précieuses visant à améliorer ces relations, favorisant ainsi une collaboration plus efficace et des relations plus solides, mutuellement bénéfiques pour toutes les parties concernées.

Mots clés : Relations ; fournisseurs ; la grande distribution au Maroc ; défis ; répercussions.

Abstract

At the heart of Morocco's growing large distribution sector, the relationships between suppliers and distributors play a fundamental role. These relationships are the pivot of the supply chain, directly impacting product availability in the market and consequently, customer satisfaction. However, it should be noted that there are several major challenges between distributor and supplier, such as inventory management, negotiating prices and payment terms, as well as staff training.

This study is based on qualitative (exploratory) research conducted with sixteen suppliers operating in the Moroccan supermarket sector. Its aim is to highlight the challenges faced by these suppliers in their interactions with retailers, and to analyze the impact of these challenges. The ultimate aim is to provide valuable information aimed at improving these relationships, thus fostering more effective collaboration and stronger, mutually beneficial relationships for all concerned.

Keywords : Relationships; suppliers; large distribution in Morocco; challenges; repercussions.

Introduction

Les relations fournisseur-distributeur jouent un rôle fondamental dans le secteur de la grande distribution au Maroc. Ces relations sont au cœur de la chaîne d'approvisionnement, influençant la disponibilité des produits sur le marché, la qualité des produits proposés aux consommateurs, ainsi que la rentabilité globale du secteur. Cette étude se focalise sur une exploration approfondie de ces liens, en mettant en lumière les difficultés que rencontrent les fournisseurs opérant dans le contexte marocain et leur influence.

La croissance significative du secteur de la grande distribution au Maroc au cours des dernières décennies, avec l'émergence de grandes chaînes de supermarchés et d'hypermarchés, a transformé le paysage commercial. Cela a créé de nouvelles opportunités pour les fournisseurs, mais aussi des défis importants.

Comprendre l'évolution de ces relations entre fournisseurs et distributeurs est essentiel, car elles influencent directement la compétitivité et la durabilité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. En examinant les défis que les fournisseurs rencontrent dans leurs relations avec les distributeurs et leur impact, cette étude identifiera les domaines nécessitant des améliorations et des ajustements, ce qui pourrait renforcer la collaboration et favoriser des relations plus équilibrées et mutuellement bénéfiques entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

Dans le présent article, nous présenterons une vue d'ensemble approfondie de la grande distribution au Maroc, ainsi que des dynamiques des relations fournisseur-distributeur tout en répondant à la problématique centrale suivante : Quels sont les principaux défis et problèmes rencontrés par les fournisseurs opérant dans le secteur de la grande distribution au Maroc et comment ces défis affectent-ils leurs opérations, leur rentabilité et leurs relations avec les distributeurs ?

Pour répondre à notre question centrale, nous avons adopté une méthodologie combinant une recherche exploratoire documentaire avec une étude qualitative. Cette approche nous a permis de recueillir des informations essentielles sur les dynamiques des relations fournisseur-distributeur dans le secteur de la grande distribution au Maroc. Dans le cadre de cette méthodologie, nous avons examiné un éventail de sources documentaires, y compris des rapports, des études antérieures et des données sectorielles pertinentes. En outre, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec un échantillon représentatif de fournisseurs et de grands acteurs de la grande distribution au Maroc pour obtenir des perspectives directes sur

les défis et leur impact. Cette combinaison de recherche documentaire et qualitative nous a permis d'obtenir une compréhension approfondie des dynamiques de ce secteur spécifique.

La structure de la recherche est organisée donc en trois grandes parties, chacune traitant d'aspects spécifiques liés à la grande distribution au Maroc. Dans la première partie (I), l'attention est portée sur la compréhension des bases de la grande distribution, en commençant par le concept de distribution (A). La deuxième partie (II) se concentre sur les dynamiques des relations entre les fournisseurs et les distributeurs dans le contexte de la grande distribution marocaine. Cette section s'articule autour de plusieurs sous-sections, notamment la liaison entre la production et la distribution (A), les conflits existants entre les fournisseurs et les distributeurs (B), les possibilités de collaboration et de coopération (C), ainsi que la viabilité des relations à long terme (D). Enfin, la troisième partie (III) se penche sur les défis rencontrés par les fournisseurs opérant dans le secteur de la grande distribution au Maroc et leur impact. Cette section débute par une présentation de la méthodologie adoptée pour mener la recherche (A), suivie de développement des hypothèses de la recherche (B) et discussion des résultats (C) et se termine en proposant des pistes d'amélioration et de développement pour ce secteur spécifique (D). Cette structure globale permettra une compréhension approfondie des dynamiques des relations fournisseur-distributeur dans ce secteur en identifiant les points de vue des fournisseurs et en établissant un diagnostic des défis majeurs et leur impact.

1. Le concept de la grande distribution

La notion de distribution a considérablement évolué depuis les années soixante, notamment avec l'apparition des grandes et moyennes surfaces, qui ont donné naissance à la grande distribution.

En anglais, on utilise le terme "retail" ou "retailing" pour désigner la vente au détail, englobant le commerce de détail et les enseignes de distribution (retail chains).

Il est important de noter que le terme "distribution" a vu sa popularité croître avec l'avènement des hypermarchés, dont le premier a vu le jour en 1963. À cette époque, ces grandes et moyennes surfaces représentaient l'équivalent commercial du modèle industriel fordiste (Moati, 2001).

En France, l'utilisation du terme "distribution" est remarquablement extensive. En effet, il englobe divers aspects tels que la distribution de produits et de services par les industriels aux grossistes ou aux détaillants, la distribution de produits et de services par les détaillants aux

consommateurs individuels, ainsi que les échanges directs entre individus dans le cadre du B to B, B to C et C to C. Il inclut également la distribution de biens et de services par les administrations aux entreprises ou aux particuliers, relevant ainsi de l'A to B et A to C, ainsi que du B to A (Choukroun, 2012). Cette diversité de sens rend la distinction entre distribution et commerce parfois complexe à établir.

Certains chercheurs ont tenté de clarifier cette distinction, en séparant la distribution du commerce. Selon cette perspective, la distribution englobe les différentes fonctions des entreprises, tandis que le commerce se résume à l'offre de biens et de services aux particuliers (L. Lagrange, 1989).

La distribution est une composante cruciale de la commercialisation. Elle couvre toutes les étapes depuis l'entrée du produit, sous une forme utilisable par le consommateur, dans l'entrepôt du producteur agricole ou de l'industrie agro-alimentaire, jusqu'à ce que le consommateur en prenne possession. Son objectif fondamental est de mettre le produit à la disposition des consommateurs, en veillant à ce qu'ils disposent de la quantité souhaitée, du choix approprié, au moment opportun, en fournissant les services indispensables pour la vente, l'utilisation et éventuellement l'entretien du produit (Mercator, p. 371).

L'histoire du commerce et des marchands a toujours joué un rôle significatif dans l'économie mondiale, mais la distribution moderne, également connue sous le nom de "grande distribution," a radicalement transformé le rôle traditionnel du marchand, souvent critiqué pour son statut d'intermédiaire profitant des industries et de l'agriculture, considérées comme les véritables créateurs de richesse (Benoun & Héliès-Hassid, 2004).

L'essor du terme "distribution" depuis les années 1960, en grande partie popularisé par Édouard Leclerc, reflète la modernisation et l'industrialisation croissante du secteur du commerce, en réponse à la société de consommation et à la massification des échanges commerciaux. Cette évolution a transformé le commerce en une fonction davantage axée sur la gestion du canal de distribution en collaboration avec d'autres acteurs tels que les producteurs et les logisticiens.

La distribution peut être comprise comme l'ensemble des activités d'intermédiation visant à connecter le producteur au consommateur, comme le soulignent les auteurs précédemment cités. Elle englobe toutes les opérations économiques, juridiques et matérielles nécessaires à l'acheminement des marchandises du producteur aux usagers, qu'ils soient professionnels ou consommateurs.

2. Dynamiques des relations fournisseur-distributeur dans la grande distribution :

De la confrontation à la collaboration et à la durabilité

Les dynamiques dans le domaine de la distribution sont généralement caractérisées par des relations de nature verticale. Les distributeurs ont pour principale mission de mettre à la disposition des consommateurs une gamme diversifiée de produits. En tant qu'intermédiaires, ils offrent également des services aux fournisseurs, ces services sont souvent rétribués par le biais des marges arrière. Ainsi, les distributeurs évoluent sur un marché à double face, où ils se trouvent en compétition à la fois sur le marché amont, en approvisionnant auprès des fournisseurs et sur le marché aval, en vendant aux consommateurs. Ces relations entre les distributeurs et les fournisseurs représentent un mélange complexe de collaboration, de conflit et même de relation à long terme au sein de cette structure verticale.

La question de l'équilibre des relations entre les acteurs de la grande distribution et ceux de l'amont se pose depuis de nombreuses décennies, comme l'ont souligné Pouzenc et Guibert en 2010. Cependant, depuis les années 1990, nous avons assisté à un changement dans la nature de ces relations entre la grande distribution et ses fournisseurs, comme le rapporte Lepers en 2003. Ce changement est notamment dû à des attentes croissantes en matière de qualité des produits, avec un accent particulier sur des considérations éthiques, sanitaires et de typicité. Cette évolution a eu un impact significatif sur la dynamique des relations dans le secteur de la distribution.

2.1. La liaison entre la production et la distribution

L'efficacité de toute entreprise repose sur la manière dont elle relie sa production à la distribution de ses produits. Selon Nepveu-Nivelle (1970), il est essentiel que les produits conçus pour les consommateurs finaux atteignent effectivement leur public, car cela garantit la survie, la rentabilité et la croissance de l'entreprise.

Pour comprendre pleinement les enjeux de la distribution, il est nécessaire de les examiner en relation avec les facteurs amont et aval qui les influencent profondément. Lambin (1998) souligne que le rôle de la distribution dépend largement des variations dans les lieux, les moments et les modes de production, par rapport à ceux de la consommation. Cela se traduit par la création d'utilités liées à la localisation, au timing et à l'état des produits, formant ce que l'on appelle la valeur ajoutée de la distribution.

Selon Garets (1992), le rôle de la distribution envers le producteur est multifonctionnel, contribuant de manière significative au succès de la production en la faisant parvenir

efficacement aux lieux de consommation. Cette interaction entre la distribution et le producteur englobe diverses responsabilités et avantages mutuels.

L'un des aspects cruciaux de cette relation est la régulation de la production par la distribution. En permettant le stockage et la gestion des commandes à l'avance, la distribution permet une répartition uniforme de la production tout au long de l'année. Cela permet d'atténuer les fluctuations de la demande, offrant une stabilité financière au producteur. Il est important de noter que le distributeur assume le coût du stockage, même s'il n'est pas certain de vendre tous les biens, démontrant ainsi un engagement financier envers le producteur.

De plus, la distribution facilite la diffusion de la production du fournisseur vers de multiples destinations. Une collaboration étroite entre le fournisseur et le distributeur est essentielle pour garantir le succès de cette opération. De plus, la distribution joue un rôle actif dans la promotion des produits ou services, contribuant ainsi à l'amélioration de leurs ventes.

Conformément à Garets (1992), l'entreprise de distribution agit comme un intermédiaire essentiel entre le fournisseur et le consommateur. Elle gère la distribution spatiale et temporelle des produits, tout en fournissant au producteur des informations précieuses sur l'évolution de la demande des consommateurs. Les avancées technologiques dans les domaines de l'information et de la communication renforcent davantage le rôle de la distribution au sein de cette chaîne.

Néanmoins, il est important de reconnaître que la relation entre fournisseurs et distributeurs est complexe, comme le souligne Crosse (1993) et peut osciller entre des périodes de coopération et de conflit en raison de la diversité de leurs objectifs respectifs.

2.2. La relation conflictuelle entre fournisseur et distributeur

Les relations historiques entre fournisseurs et distributeurs ont souvent été marquées par des conflits, principalement en raison de divergences d'intérêts. Ces divergences sont le résultat de l'opportunisme manifesté par les grandes chaînes de distribution et du manque de pouvoir des entreprises (Boissinot & Paché, 2007, cités dans Agzit, 2019). Il est important de noter que ces relations ne sont pas égalitaires en termes de pouvoir et de prise de décisions, ce qui contribue à créer un climat difficile, tendu et conflictuel (Manzano, 1997).

Les conflits qui surgissent au sein de ces relations sont multifactoriels et liés à des aspects tels que la détermination des prix de vente au consommateur, la diminution des marges bénéficiaires, la vente à un coût inférieur, les échéances de paiement, les niveaux de ventes et les objectifs divergents. De plus, les facteurs environnementaux, tels que les fluctuations de la

demande, la concurrence intense, la déloyauté des consommateurs et la consolidation du secteur, contribuent également à alimenter ces conflits (Manzano, 1997).

Historiquement, ces relations ont souvent été perçues comme conflictuelles, mettant en évidence les déséquilibres de pouvoir et les conflits (Hunt et al., 1985). Le pouvoir au sein de ces canaux de distribution repose sur la capacité à influencer les actions des partenaires et est souvent plus significatif que le conflit lui-même. Dans les relations de pouvoir asymétriques, les tactiques coercitives sont plus fréquemment utilisées.

2.3. Les relations de collaboration et de coopération

La collaboration étroite entre les fournisseurs et les distributeurs est une réalité indéniable au sein des relations commerciales. Cependant, il est essentiel de noter que la mise en œuvre de cette coopération varie considérablement, allant de la gestion des approvisionnements à des opérations promotionnelles conjointes sur le lieu de vente (Manzano, 1997). L'objectif de ces pratiques est d'améliorer la qualité et les performances de la relation entre ces deux parties (Fynes & Voss, 2002).

De leur part, Collins et Burt soulignent que la coopération au sein d'un canal de distribution est définie comme l'adoption d'une stratégie commune par l'ensemble des membres, avec les entreprises intermédiaires ajustant leurs décisions stratégiques pour les aligner sur la stratégie globale acceptée par l'ensemble du groupe. De cette manière, Si un grossiste élabore une stratégie pour pénétrer un marché particulier en collaboration avec des détaillants, un fournisseur pourra éviter de reproduire cette analyse s'il a l'intention de cibler ce même marché. Son principal souci consistera à prendre en considération le coût global engendré par l'ensemble des opérations au sein de la chaîne d'approvisionnement pour livrer ses produits jusqu'au client final (Do, 2002).

Plusieurs études se sont penchées sur la relation collaborative entre les acteurs d'un canal de distribution en général et plus spécifiquement entre les fournisseurs et les distributeurs. Les travaux de référence incluent ceux d'Anderson et Narus en 1994, Manzano en 1997, Zirpoli et Caputo en 2002, Collins et Burt en 2003, Woo et Ennew en 2004, Szwejczewski, Lemke et Goffin en 2005, ainsi que Medlin, Aurifeille et Quester en 2005. La plupart de ces recherches ont souligné l'importance cruciale de la coopération entre les partenaires dans le processus de développement économique, l'adoption de nouvelles technologies et la compétitivité dans l'économie moderne.

L'évolution vers une coopération entre fournisseurs et distributeurs a été motivée par divers facteurs, dont la volonté commune d'améliorer leurs relations existantes, un réalignement des ressources vers l'optimisation de ces relations, la sortie des zones conflictuelles de la négociation et l'attention accrue portée aux besoins des consommateurs, incitant ainsi à des stratégies de coopération (Collins & Bult, 2003 ; Redondo & Cambra Fierro, 2005).

Cette coopération peut se manifester de plusieurs manières. Certains fournisseurs optent pour une stratégie de développement vertical, tandis que d'autres se concentrent sur la création de produits pour une collaboration à long terme. Il existe également des approches axées sur le marketing relationnel, l'intégration de technologies avancées et la motivation des partenaires efficaces dans l'exploitation des ressources (Cadilhon, et al., 2003 ; Szwajkowski, et al., 2005).

Cependant, à la fois à court et à long terme, les fournisseurs et les distributeurs ont cherché à réaliser des avantages communs en réduisant les coûts de canal ou en différenciant leurs offres. Cela s'est traduit par l'adoption de pratiques telles que le programme ECR (Efficient Consumer Response), qui a vu le jour aux États-Unis en 1990 et visait à optimiser la chaîne d'approvisionnement en réduisant les niveaux de stocks tout en améliorant la disponibilité des produits. Cette approche exploitait des partenariats entre fabricants et détaillants, ainsi que des technologies de l'information avancées pour permettre un réapprovisionnement en fonction de la demande des clients plutôt que de maintenir des stocks excessifs (Manzano, 2001; Wood A. 1993; Abbad 2007).

Deux autres piliers essentiels qui guident les interactions au sein des relations entre fournisseurs et distributeurs sont la confiance et la négociation. Leur importance ne peut être sous-estimée, car elles jouent un rôle crucial dans l'atténuation des conflits et la promotion d'une coopération mutuellement bénéfique.

La confiance, comme définie dans les travaux de Ganesan (1994) se construit à partir de la perception de la crédibilité et de la bienveillance de l'autre partie. C'est un élément clé qui contribue à réduire les conflits et à accroître la satisfaction des parties impliquées (Morgan & Hunt, 1994 ; Mayer et al., 1995). Lorsque les acteurs d'une relation commerciale se font confiance, ils sont plus enclins à travailler ensemble de manière transparente, à partager des informations sensibles et à respecter les accords conclus. Cette confiance mutuelle crée un environnement propice à la résolution pacifique des différends.

D'autre part, la négociation joue un rôle essentiel dans la gestion des relations entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs. Cette phase de discussion et de compromis est souvent

incontournable pour parvenir à des accords satisfaisants pour toutes les parties. Cependant, il convient de noter que les négociations commerciales ne sont pas simplement un exercice de bonne foi. Elles sont également influencées par des éléments de pouvoir social, comme l'ont identifié French et Raven en 1959.

La confiance et la négociation sont des éléments interdépendants qui façonnent les relations commerciales entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs. La confiance favorise la coopération, tandis que la négociation permet de gérer les intérêts divergents de manière équitable. La compréhension de ces deux aspects est cruciale pour maintenir des relations commerciales fructueuses et durables.

Selon les travaux de Kelley et Thibaut (1978) ainsi que ceux de Skinner, Gassenheimer et Kelley (1992), la coopération entre fournisseurs et distributeurs est une réponse à la volonté commune d'améliorer les relations et de maximiser les avantages pour chaque partie. Les stratégies varient, mais toutes visent à réduire les coûts de canal et à différencier l'offre. Cette coopération repose sur des fondements solides, mais surtout sur la négociation et la confiance mutuelle, qui favorise une collaboration fructueuse et renforce les relations à long terme.

2.4. La relation à long terme

Dans le domaine de la grande distribution, la relation à long terme revêt une importance cruciale, comme le souligne Antéblian-Lambrey (1998) dans son analyse approfondie des échanges entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Elle met en évidence le passage d'approches commerciales principalement transactionnelles à des approches davantage axées sur les relations. Cela implique que, malgré leur position dominante sur le marché, les distributeurs sont incités à établir des relations durables avec leurs fournisseurs, caractérisées par un véritable engagement des deux parties, souvent marqué par des investissements spécifiques.

Les décisions liées aux canaux de distribution ont une portée significative dans le secteur et elles impliquent une collaboration à long terme entre les fournisseurs et leurs partenaires commerciaux. Comme l'ont noté Kotler, Filiatrault et Turner (1994), ces choix de canaux ont une influence transversale sur l'ensemble des décisions marketing. C'est pourquoi les grandes entreprises se tournent fréquemment vers leurs fournisseurs pour renforcer leur position concurrentielle et acquérir un avantage compétitif.

D'après les constatations faites par Ganesan en 1994, les détaillants qui choisissent une approche à long terme dans leurs interactions avec les fournisseurs présentent plusieurs caractéristiques distinctives :

- Ils attribuent une grande importance aux bénéfices actuels et futurs résultant de leur collaboration avec les fournisseurs.
- Ils élaborent des objectifs et des plans à long terme en partenariat avec leurs partenaires, ce qui encourage une coordination plus efficace et une vision commune.
- Ils mettent l'accent sur des échanges relationnels visant à maximiser leurs avantages sur une série de transactions, plutôt que de se focaliser exclusivement sur les profits d'une transaction isolée.
- Ils sont prêts à consentir des efforts et à faire des sacrifices occasionnels pour soutenir leurs partenaires dans des moments de difficulté.

Cette orientation vers des relations durables et mutuellement bénéfiques contribue à renforcer la stabilité des chaînes d'approvisionnement, à promouvoir la confiance entre les acteurs du secteur et à favoriser une meilleure réactivité aux défis et opportunités du marché. En fin de compte, elle s'avère être un élément clé pour assurer la pérennité et la compétitivité des acteurs de la grande distribution.

3. Les défis des fournisseurs dans la grande distribution au Maroc et leur impact

La grande distribution au Maroc est confrontée à une série de défis majeurs. Dans cet axe de recherche, nous nous penchons sur la perception des fournisseurs du secteur et mettons en lumière les nombreux défis auxquels ils ont dû faire face ainsi que leurs répercussions. De plus nous cherchons à valider les hypothèses sous-jacentes à ces défis pour une compréhension approfondie du secteur.

3.1. Présentation de la méthodologie adoptée

Une étude qualitative exploratoire a été menée pour répondre au mieux à notre sujet d'étude. Nous avons choisi cette approche pour sa capacité à fournir des informations détaillées et nuancées. Pour ce faire, nous avons organisé des entretiens semi-directifs auprès de 16 fournisseurs de la grande distribution, provenant de diverses entreprises. Ces choix de participants ont été motivés par leur expertise dans le domaine, qui les rendait aptes à répondre à nos questions. Conformément à cette approche, nous avons continué à réaliser des entretiens semi-directifs jusqu'à ce que chaque nouvelle réponse n'apporte plus de nouvelles

informations significatives à notre recherche. Cette démarche nous a permis de garantir que nous recueillions une variété d'opinions et d'expériences des fournisseurs dans le secteur de la grande distribution au Maroc.

Les entretiens ont été conçus de manière à être exploratoires et en profondeur, ce qui a nécessité des durées d'entretiens allant de 25 à 60 minutes pour assurer la collecte de données riches et nuancées. La diversité des participants, issus de différentes entreprises, a été stratégiquement choisie pour représenter la variabilité du secteur, contribuant ainsi à une perspective complète de notre sujet d'étude. Par la suite, les discours des répondants ont été retranscrits et soumis à une analyse approfondie.

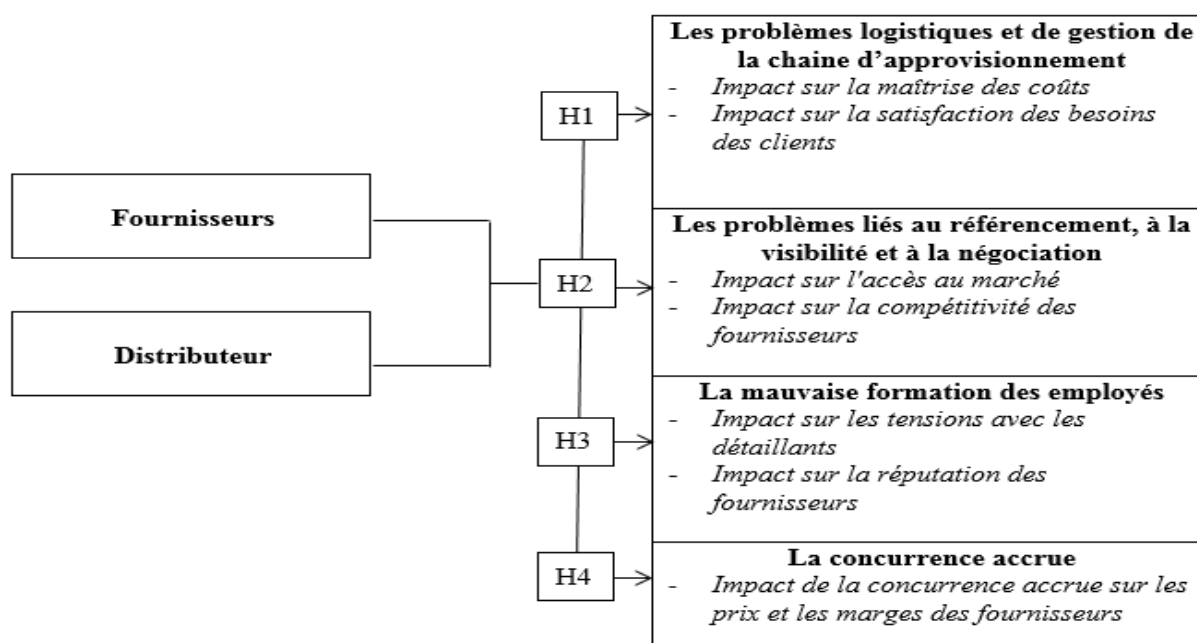
Les objectifs spécifiques de cette étude étaient les suivants : tout d'abord, examiner les expériences des fournisseurs dans leurs relations avec la grande distribution, en recueillant leurs témoignages et leurs préoccupations. Ensuite, identifier les principaux défis auxquels ils sont confrontés ainsi que leur impact. Enfin, en explorant les points de vue des fournisseurs, l'objectif était également de fournir des informations utiles pour améliorer les relations entre les fournisseurs et les entreprises de grande distribution, favorisant ainsi une collaboration plus efficace et mutuellement bénéfique.

Dans le cadre de notre étude visant à comprendre quels sont les principaux défis et problèmes rencontrés par les fournisseurs travaillant dans le secteur de la grande distribution au Maroc et comment ces défis affectent-ils leurs opérations, leur rentabilité et leurs relations avec les distributeurs. Nous avons formulé quatre hypothèses clés pour éclairer certains aspects spécifiques de la problématique que nous souhaitons résoudre. Dans le cadre de l'H1, nous postulons que les problèmes logistiques et de gestion de la chaîne d'approvisionnement ont un impact direct sur la maîtrise des coûts et la satisfaction des besoins des clients pour les fournisseurs dans ce secteur. De même, dans le contexte de l'H2, les fournisseurs font face à des problèmes liés au référencement, à la visibilité et à la négociation, qui influencent leur accès et leur compétitivité sur le marché de la grande distribution au Maroc. De plus, l'H3 souligne que la mauvaise formation des employés dans ce domaine constitue un problème que les fournisseurs rencontrent et cela a un impact négatif notable sur leur performance, engendrant des erreurs opérationnelles coûteuses et des tensions dans leurs relations avec les détaillants, ce qui peut potentiellement mettre en péril leur réputation sur le marché. Enfin, l'H4 suppose que les fournisseurs sont confrontés à la concurrence accrue au sein de ce secteur, ce qui exerce une pression significative sur les prix et les marges, les obligeant ainsi à

trouver des moyens innovants pour maintenir leur rentabilité tout en satisfaisant les exigences des distributeurs.

A la lumière de ces hypothèses, nous avons formulé le modèle conceptuel ci-dessous (figure N°1), qui identifie les quatre principaux domaines de préoccupations qui guideront notre étude sur les défis des fournisseurs dans le secteur de la grande distribution au Maroc et leur impact.

Figure N°1 : Le modèle conceptuel

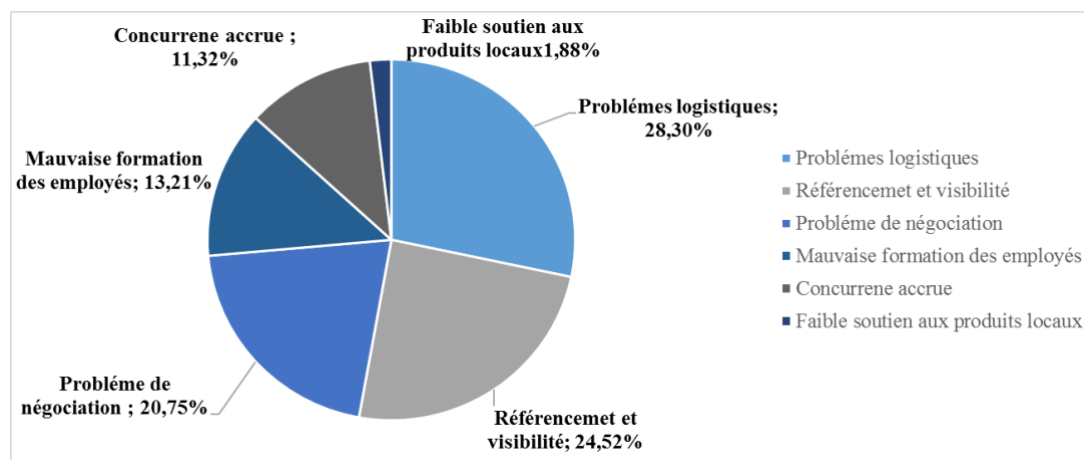


Source : Auteur

3.2. Développement des hypothèses

Après avoir minutieusement élaboré la méthodologie de notre recherche, nous sommes à présent prêts à dévoiler les résultats que nous avons obtenus au cours de notre étude exploratoire. Cette phase de notre travail représente la concrétisation de nos efforts méthodologiques, nous permettant ainsi d'explorer en profondeur les tenants et les aboutissants du sujet en question en validant les différentes hypothèses.

A cet égard, nous présentons ci-dessous la figure N°2 illustrant les données statistiques révélant une série de problèmes majeurs auxquels sont confrontés les fournisseurs dans le secteur de la grande distribution.

Figure N°2: Les problèmes majeurs des fournisseurs avec la grande distribution

Source : Nos résultats sur la base de l'étude exploratoire

Cette figure met en lumière visuellement les défis auxquels sont confrontés les fournisseurs dans leur relation avec la grande distribution, et elle complète ainsi notre démarche d'exploration et de validation de nos hypothèses.

Hypothèse 1 : les fournisseurs rencontrent des problèmes logistiques et de gestion de la chaîne d'approvisionnement qui ont un impact direct sur la maîtrise des coûts et la satisfaction des besoins des clients pour les fournisseurs dans ce secteur.

- **Confirmation des problèmes logistiques et de gestion de la chaîne d'approvisionnement:**
Les données statistiques révèlent clairement que les fournisseurs dans le secteur de la grande distribution au Maroc sont confrontés à des problèmes logistiques importants. Le pourcentage élevé de 28,30% de problèmes liés à la logistique démontre que ces difficultés sont fréquentes et répandues. Parmi ces problèmes, nous pouvons citer des retards de livraison, des livraisons dans de mauvaises conditions et des difficultés pour gérer efficacement la chaîne d'approvisionnement. Ces chiffres montrent que la logistique est un défi majeur pour de nombreux fournisseurs.
- **Impact sur la maîtrise des coûts :** Les problèmes logistiques ont un impact direct sur la maîtrise des coûts des fournisseurs. Par exemple, les retards de livraison peuvent entraîner des coûts de stockage supplémentaires, car les fournisseurs doivent conserver davantage de produits en stock pour pallier les retards. De plus, les ruptures fréquentes de stock peuvent entraîner des pertes de ventes ce qui a un impact sur les revenus. En outre, la mauvaise gestion des stocks, en raison des problèmes logistiques, peut entraîner des coûts supplémentaires liés aux paiements retardés et aux pertes liées aux produits périmés.

- ***Impact sur la satisfaction des besoins des clients*** : Les problèmes logistiques ont un impact direct sur la satisfaction des besoins des clients. Les retards de livraison, les ruptures de stock et les livraisons dans de mauvaises conditions peuvent entraîner une insatisfaction client importante. Les clients s'attendent à ce que les produits soient disponibles quand ils en ont besoin et les problèmes logistiques compromettent cette attente, ce qui peut entraîner une perte de confiance et une diminution de la fidélisation client.
 - ***Corrélation entre les problèmes logistiques, la maîtrise des coûts et la satisfaction des besoins des clients*** : Les données statistiques confirment la corrélation entre les problèmes logistiques, la maîtrise des coûts et la satisfaction des besoins des clients. Les chiffres montrent que les fournisseurs confrontés à des problèmes logistiques ont tendance à avoir des coûts plus élevés, ce qui peut les rendre moins compétitifs sur le marché. De plus, la baisse de la satisfaction client due aux problèmes logistiques peut entraîner une perte de clientèle et des pertes de revenus.
- ⇒ Les problèmes logistiques ont un impact direct sur la maîtrise des coûts et la satisfaction des besoins des clients pour les fournisseurs dans ce secteur.

Hypothèse 2 : Les fournisseurs font face à des problèmes liés au référencement, à la visibilité et à la négociation, qui influencent leur accès et leur compétitivité sur le marché de la grande distribution au Maroc.

- ***Confirmation des problèmes de référencement, de visibilité et de négociation*** : Les données de notre étude confirment que les problèmes liés au référencement sont répandus parmi les fournisseurs dans le marché de la grande distribution au Maroc. Les critères de référencement sont souvent stricts, ce qui rend difficile l'entrée des nouveaux fournisseurs sur le marché. De plus, la visibilité limitée dans les rayons des grandes et moyennes surfaces est un problème commun. Les fournisseurs doivent souvent lutter pour obtenir une visibilité suffisante, ce qui entraîne des coûts élevés, y compris des droits de référencement de produit et l'achat d'espaces publicitaires. En ce qui concerne la négociation avec les grandes enseignes de distribution, les résultats montrent que les fournisseurs sont confrontés à des conditions de vente draconiennes imposées par ces enseignes, ce qui exerce une pression financière insoutenable et peut réduire considérablement leurs marges bénéficiaires.

- **Impact sur l'accès au marché :** Les données montrent que les problèmes de référencement ont un impact direct sur l'accès des fournisseurs au marché de la grande distribution au Maroc. Le processus de référencement strict agit comme une barrière à l'entrée pour de nombreux fournisseurs, en particulier les nouveaux venus. Certains fournisseurs ont témoigné de difficultés à devenir référencés, ce qui a limité leur accès aux grandes surfaces. En outre la négociation avec les grandes enseignes de distribution au Maroc peut être complexe et exigeante pour les fournisseurs. 20,75% des fournisseurs ont signalé que les conditions de vente imposées par les grandes enseignes affectaient leur marge bénéficiaire, leur capacité à gérer leur stratégie commerciale et leur position sur le marché.
 - **Impact sur la compétitivité des fournisseurs :** Notre étude met en évidence comment la visibilité limitée dans les rayons affecte la compétitivité des fournisseurs. Ceux qui n'ont pas une visibilité suffisante ont du mal à attirer l'attention des consommateurs, ce qui peut entraîner une réduction de leurs ventes. Les coûts associés à l'acquisition de visibilité, tels que les droits de référencement et les dépenses publicitaires, ont un impact financier direct sur la compétitivité des fournisseurs.
- ⇒ Les résultats de notre étude confirment de manière significative l'hypothèse H2. Les problèmes de référencement, de visibilité et de négociation ont un impact négatif sur l'accès et la compétitivité des fournisseurs dans le marché de la grande distribution au Maroc.

Hypothèse 3 : La mauvaise formation des employés constitue un problème que les fournisseurs rencontrent entraînant des erreurs coûteuses et des tensions avec les détaillants, risquant de ternir leur réputation.

- **La mauvaise formation contribue aux erreurs opérationnelles :** Les résultats de l'étude montrent clairement que la mauvaise formation des employés est un problème majeur dans le secteur de la grande distribution au Maroc. Les données révèlent que certains fournisseurs interrogés ont signalé des erreurs opérationnelles fréquentes, telles que des retards de livraison et des commandes incorrectes. Ces erreurs opérationnelles ont des répercussions financières significatives pour les fournisseurs, générant des coûts supplémentaires pour corriger les problèmes et satisfaire les clients.

- ***Impact de la mauvaise formation sur les tensions avec les détaillants :***

L'étude met en évidence que la qualité et la fiabilité sont des attentes élevées de la part des détaillants. Lorsque les employés des fournisseurs ne sont pas correctement formés, les relations avec les détaillants peuvent se détériorer rapidement. Certains fournisseurs ont déclaré avoir connu des tensions dans leurs relations avec les détaillants en raison d'erreurs ou d'incompétence de la part de leurs employés.

- ***Impact de la mauvaise formation sur la réputation des fournisseurs :***

Les résultats de l'étude confirment que les erreurs opérationnelles répétées en raison d'une mauvaise formation peuvent sérieusement écorner la réputation des fournisseurs. Certains fournisseurs ont admis que des erreurs fréquentes avaient entraîné une diminution de leur réputation sur le marché, ce qui a parfois conduit à la perte de contrats commerciaux et à une réduction de leurs parts de marché.

⇒ Les résultats approfondis de l'étude fournissent une validation solide de l'hypothèse selon laquelle la mauvaise formation des employés dans le secteur de la grande distribution au Maroc a effectivement un impact négatif significatif sur la performance des fournisseurs, entraînant des erreurs opérationnelles coûteuses, des tensions avec les détaillants et des conséquences néfastes pour leur réputation sur le marché.

Hypothèse 4 : Les fournisseurs sont confrontés à la concurrence accrue au sein de ce secteur, ce qui exerce une pression significative sur les prix et les marges.

- ***Impact de la concurrence accrue sur les prix et les marges des fournisseurs :*** Les résultats de l'étude confirment que le secteur de la grande distribution au Maroc est extrêmement concurrentiel, avec de nombreux fournisseurs luttant pour obtenir des contrats avec les enseignes principales. Certains fournisseurs interrogés ont mentionné que cette concurrence féroce avait un impact significatif sur les prix des produits qu'ils vendent, obligeant de nombreuses entreprises à réduire leurs marges bénéficiaires pour rester compétitives.

- ***Défis supplémentaires liés à la concurrence :***

L'étude a révélé que le commerce informel et la contrebande sont également des problèmes persistants dans le secteur de la grande distribution au Maroc. Ces activités illégales contribuent à aligner les prix des produits sur ceux du marché gris, ce qui aggrave encore la pression sur les marges des fournisseurs. En conséquence, de nombreuses entreprises locales ont du mal à maintenir leur rentabilité.

⇒ Les résultats de l'étude démontrent de manière convaincante que la concurrence accrue dans le secteur de la grande distribution au Maroc exerce effectivement une pression significative sur les prix et les marges des fournisseurs. Cette pression concurrentielle, combinée à d'autres défis tels que le commerce informel et la contrebande.

3.3. Discussion des résultats

Les résultats de notre étude s'inscrivent dans la continuité de la revue de littérature en soulignant la complexité des relations fournisseur-distributeur dans le secteur de la grande distribution au Maroc. Les fournisseurs sont confrontés à des défis logistiques, de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de référencement, de négociation, et de formation des employés, tout en luttant contre une concurrence accrue. Ces problèmes reflètent la nature complexe des relations verticales entre les acteurs du secteur. De plus, nos résultats confirment l'importance cruciale de la coopération entre les fournisseurs et les distributeurs pour améliorer la qualité des relations et la compétitivité, en harmonie avec la littérature existante. Les conflits, liés à des divergences d'intérêts et de pouvoir, sont une réalité fréquente, mais une collaboration efficace, fondée sur la confiance et la négociation, peut atténuer ces conflits et favoriser des relations durables à long terme. En fin de compte, cette étude confirme que les dynamiques de relations fournisseur-distributeur au Maroc sont en adéquation avec les tendances et les modèles définis dans la littérature sur le sujet, renforçant ainsi notre compréhension des enjeux spécifiques du secteur de la grande distribution dans ce contexte.

3.4. Pistes d'amélioration

Notre étude a permis de valider plusieurs hypothèses cruciales concernant les relations fournisseur-distributeur dans le secteur de la grande distribution au Maroc. Quant à cela, les fournisseurs doivent adopter une approche stratégique et multifacette afin de garantir le succès dans ce secteur et surmonter les obstacles qui se dressent. Dans ce contexte, plusieurs propositions ont été suggérées en vue d'améliorer leur performance et de leur permettre de s'adapter efficacement à un environnement commercial dynamique.

Avant tout, l'optimisation de la logistique est un impératif majeur pour relever les défis omniprésents de leur secteur. Cela englobe l'investissement dans des technologies de suivi et de gestion des stocks de pointe, visant à réduire les délais de livraison, à minimiser les ruptures de stock et à abaisser les coûts de transport.

Simultanément, les fournisseurs doivent élaborer des stratégies robustes pour négocier le référencement de leurs produits dans les grandes surfaces et accroître leur visibilité une fois référencés. Des initiatives marketing telles que des campagnes publicitaires ciblées et des promotions spéciales peuvent grandement contribuer à cet objectif.

Une gestion financière efficace est tout aussi cruciale. Les fournisseurs devraient négocier des conditions de paiement avantageuses, diversifier leur clientèle pour réduire les risques d'impayés et instaurer des politiques de recouvrement efficaces pour éviter les retards de paiement.

Face à une concurrence féroce, les fournisseurs doivent s'efforcer de se démarquer. Cela peut s'accomplir grâce à la qualité des produits, l'innovation, ou des partenariats stratégiques avec des acteurs de la distribution. Le suivi attentif et l'adaptation aux tendances du marché sont également impératifs pour rester compétitif.

La gestion des relations contractuelles avec les grandes enseignes joue un rôle clé. Les fournisseurs devraient investir dans des équipes de négociation compétentes en mettant l'accent sur la préparation minutieuse et la personnalisation de leurs propositions. Il est essentiel de comprendre les besoins spécifiques de chaque enseigne, de développer des relations de confiance avec les contacts clés et de s'appuyer sur des données pour argumenter lors des négociations.

De plus, la mise en place de programmes de formation pour les employés est essentielle. Cela contribue à réduire les erreurs opérationnelles, à améliorer la qualité du service et à maintenir une réputation positive.

Enfin, il convient de noter que le soutien aux produits locaux est également mentionné, bien que son importance soit légèrement moindre en comparaison aux autres facteurs. Malgré la richesse de l'agriculture marocaine, les grandes et moyennes surfaces accordent souvent une priorité aux produits importés par rapport aux produits locaux. Ce qui peut impacter les petits producteurs et les agriculteurs locaux qui ont du mal à écouler leurs produits sur le marché. A ce propos, la collaboration des fournisseurs locaux avec les grandes et moyennes surfaces est cruciale pour la promotion des produits locaux. Cela permet de mettre en valeur la qualité et la diversité des produits nationaux. De plus, une campagne de sensibilisation auprès des consommateurs sur les avantages des produits locaux peut renforcer la demande et soutenir l'ensemble de l'industrie locale.

Conclusion

Pour prospérer dans le secteur de la grande distribution au Maroc, les fournisseurs devraient rester à jour avec les tendances et l'évolution du secteur de la grande distribution, en s'adaptant constamment aux nouvelles demandes des consommateurs. De plus, ils devraient prendre des mesures stratégiques et adaptées pour surmonter les défis identifiés. Sur le plan managérial, les fournisseurs devraient envisager d'investir dans des stratégies d'adaptation et d'innovation pour répondre aux besoins changeants du marché. Ils devraient également maintenir une gestion efficace de la relation fournisseur-distributeur, ce qui pourrait inclure la mise en place de contrats clairs et de mécanismes de communication efficaces pour garantir une collaboration harmonieuse. En outre, ils devraient travailler sur des mesures spécifiques visant à améliorer l'efficacité opérationnelle, à renforcer leur compétitivité et à garantir leur stabilité financière. En outre, la promotion de produits locaux pourrait contribuer à renforcer les liens avec la communauté locale et à augmenter la demande pour ces produits.

D'un point de vue scientifique, des recherches futures pourraient se pencher sur l'impact des réglementations et des politiques gouvernementales sur ce secteur. Cela pourrait fournir des informations cruciales pour guider les actions futures et créer un environnement favorable à la croissance du secteur de la grande distribution au Maroc. De plus, l'exploration des tendances de consommation et des préférences des clients dans le contexte de la grande distribution au Maroc pourrait également fournir des informations précieuses pour les fournisseurs cherchant à s'adapter aux évolutions du marché. Enfin, les études sur la durabilité et la responsabilité sociale, ainsi que sur l'impact de l'innovation technologique, pourraient également être pertinentes du point de vue scientifique pour approfondir la compréhension de ce secteur en évolution.

Cependant, il est important de noter que cette recherche se limite au contexte spécifique du Maroc, ce qui pourrait nécessiter des études comparatives avec d'autres régions pour obtenir une perspective plus globale. De plus, étant donné la nature en constante évolution du secteur, les résultats pourraient nécessiter des mises à jour régulières pour rester pertinents. Face à ces réalités, une question de recherche future pertinente serait : Comment les différences culturelles, économiques et régionales entre divers marchés internationaux influencent-elles la dynamique des relations fournisseur-distributeur et les stratégies de gestion dans le secteur de la grande distribution ? Une telle étude comparative permettrait de mieux comprendre comment les acteurs du secteur peuvent adapter leurs pratiques à des environnements

changeants et diversifiés, contribuant ainsi à une plus grande efficacité et à une meilleure prise de décision dans un contexte international.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbad H. (2007). « Le choix des PME par la grande distribution alimentaire : quel poids pour les critères logistiques ? », *Management et Avenir*, n° 24, 2009, pp : 49-64.
- Allain M. & Chambolle C. (2003). « Relations entre la grande distribution et ses fournisseurs, Bilan et limites de trente ans de régulation », *Revue Française d'Economie*, vol 17, n°4.
- Baynast, et al., (2021). « Mercator : Tout le marketing à l'heure de la data et du digital », Ed. 13, p371.
- Benoun M & Héliès-Hassid M. (2003). « Distribution, Acteurs et stratégies », *Economica*.
- Bonet D. (2000). « Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs », in Volle, coord., *Etudes et recherches sur la distribution*, *Economica*, 231-246.
- Camal G. & Marie-Hélène V. (2012). « Management de la distribution », *Marché et Organisations*, *Revue d'analyse stratégique* n°15.
- Choukroun M. (2012). « Les dynamiques de succès de la distribution : L'efficacité par le pragmatisme et l'innovation », *Dunod*, pp : 5-12.
- Des Garets V. (2000). « Les relations distributeur-fabricant et les modalités de leur coordination ». In *faire de la recherche en logistique et distribution*, chapitre 5, pp : 109-125.
- Dioux J. & Dupuis M. (2005), « La distribution - Stratégies des groupes et marketing des enseignes », *Pearson*.
- Donada C. et Nogatchewsky G. (2007). « La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives », *Revue française de gestion*, n°175, 6, pp :111-124.
- Fulconis F. & Paché G. (2008). « Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse », *La Revue des Sciences de Gestion* 2008/2 (n° 230), pp : 35-43.
- Ganesan, S. (1994). « Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
<https://doi.org/10.1177/002224299405800201>.
- Gallouj C. (2022). « Grande distribution alimentaire au Maroc : Acteurs et stratégies », *L'Harmattan*.
- Guibert N. (1999). « Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français », *Revue Française de Marketing*, n°173-174, pp : 155-168.
- 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* Volume3 : Numéro8 pp :26-42.

- Kotler P. et al., (2005). « Le management du marketing », Gaëtan Morin Éditeur, p :1132.
- La distribution. (n.d.) Disponible à l'adresse : <https://www.labase-lextenso.fr/ouvrage/978227509126659#:~:text=La%20distribution%20d%C3%A9signerai%20%C2%AB%20l'ensemble,qui%20d%C3%A9signeraient%20la%20m%C3%Aame%20activit%C3%A9.>
- Lambin J. (2000). « Le marketing stratégique : du marketing à l'orientation-marché », 4ième édition, Paris, France, Ediscience International.
- Les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs. (n.d.) Disponible à l'adresse : <https://www.mystudies.com/place-de-marche/documents/les-relations-commerciales-entre-fournisseurs-et-distributeurs-13401>
- Manzano M. (1997). « Les relations coopératives entre les producteurs et les distributeurs des produits alimentaires et non alimentaires ». Papiers de recherche. IAE de Paris.
- Moati P. (2001). « L'avenir de la grande distribution », Odile Jacob, pp :9-13.
- Patrick F. « Du commerce à la distribution », Entreprises et histoire 2011/3 (n° 64), pp : 5-10.
- Philippe J. (1997). « Relations producteur-distributeur : les enseignements du secteur de l'habillement », Economie et Statistique, 303, 101-112.
- Pouzenc M. (2010). « Les grandes surfaces alimentaires contre le territoire tout contre », Revue du Groupe Ruralités, Éducation et Politiques, pp : 255 - 261.
- Pruvost F. (2001). « La confiance comme représentation des relations : une approche multi – méthodes », le management stratégique en représentation, Dunod.
- Tarondeau J. et Dominique X. « La distribution », Presses Universitaires de France, Vol 16, n°2.
- Vlad M. et., (2006). « Problématique de coopération fournisseurs-distributeur de produits alimentaires dans la mise en œuvre de l'ECR ». Économies et Sociétés, Série Systèmes agroalimentaires, n° 28, 5/2006, pp : 649-668.
- Xavier L. « La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation », 2003/2 N° 143, pp : 81 à 94.