LES RESEAUX SOCIAUX DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION TRADITIONNEL AU MAROC : L'EXEMPLE DES SOUASSA

Mohammed Amine Balambo, Jamal Elbaz

▶ **To cite this version:**

Mohammed Amine Balambo, Jamal Elbaz. LES RESEAUX SOCIAUX DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION TRADITIONNEL AU MAROC : L'EXEMPLE DES SOUASSA. Marché et Organisations, 2016, 26, pp.241-258. hal-01503348

HAL Id: hal-01503348
https://hal.science/hal-01503348

Submitted on 7 Apr 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES RESEAUX SOCIAUX DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION TRADITIONNEL AU MAROC : L'EXEMPLE DES SOUASSA

Mohammed Amine BALAMBO(1) et Jamal ELBAZ(2)
(1) Professeur à la FSJES de Kénitra/ chercheur associé au CRETLOG, Aix Marseille Université (Balambo@gmail.com)
(2) Professeur à l'Ecole supérieur de Technologie d'Agadir, université Ibn Zohr (j.elbaz@uiz.ac.ma)

Résumé

Plusieurs recherches constatent le contrôle des Amazighs du commerce de détail au Maghreb. Au Maroc, les Souassa[1] sont réputés maitriser et contrôler le canal de distribution traditionnel. Cet article a pour objectif de comprendre la nature et les bases de développement de la confiance dans les réseaux sociaux liés à ce canal de distribution traditionnel. Il vise ainsi à démontrer que la nature de la confiance développée obéît aux caractéristiques culturelles du réseau dans lequel les acteurs sont encastrés. Pour étudier le contexte du canal de distribution traditionnel au Maroc, cet article se fondera sur la théorie de l'échange social, celle de l'encastrement dans les réseaux sociaux, et la théorie de la culture. En adoptant une approche exploratoire, nous nous baserons sur des entretiens semi-directifs avec guide d'entretien, qui feront l'objet d'une analyse thématique de contenu.

Mots clés :

Réseau social, canal de distribution, grossistes, détaillants, confiance.

Abstract

Several studies find that the dominance of retail Amazigh in North Africa. In Morocco, Souassa are known master and control the traditional distribution channel. This paper aims to understand the nature and basis of development of trust in social networks linked to the traditional distribution channel in Morocco. It aims to demonstrate that the nature of trust developed obey the cultural characteristics of the network in which actors are embedded. To study the context of the traditional distribution channel in Morocco, this paper will be based on the theory of social exchange, that of the embedding in social networks, and cultural theory. By adopting an exploratory approach, we will use the semi-structured interviews with an interview guide, which will be a thematic content analysis.

Keywords:

Social network, channel distribution, wholesale, retail, trust.

[1] Souassa, les gens appartenant à la région de Souss au Maroc.

Introduction

La distribution traditionnelle marocaine a connu depuis au moins un siècle la dominance des Souassa et l'émergence de pratiques de distribution réticulaires qui leur ont permis une expansion à travers le territoire marocain.

Le centrage de la recherche sur la région de Souss, et plus particulièrement les communautés amazighs de cette région, est donc justifié par la dominance historique avérée de ce groupe culturel dans le secteur de la distribution traditionnelle au Maroc. En effet, différentes recherches attestent de ce phénomène vraisemblablement séculaire, puisque déjà sous le protectorat français au Maroc, Marquez (1935) releva la diffusion des épiciers chleuhs dans les villes du Maroc qu'il expliqua entre autres par le soutien d'institutions sociologiques amazighs très influentes et par la direction des chefs quasi-féodaux qui prélevaient une part énorme sur l'argent envoyé par les émigrés pour conserver l'institution de *Jmaa*[2]. Ensuite, même après l'indépendance cette domination s'est exacerbée puisque Adam (1972) note la masse impressionnante de boutiques tenues par les Souassa au Maroc, au même titre que le quasi-monopole exercé par les berbères algériens et tunisiens autour du concept de *Tabeqqelet*[3]. Un phénomène que cet auteur refuse d'expliquer par une « aptitude héréditaire » puisque certains observateurs ont relevé des traditions selon lesquelles d'importantes communautés juives auraient existé autrefois dans cette région et auraient subi des persécutions qui auraient abouti à un grand nombre de conversions forcées. Il est vrai aussi que dans les tribus voisines on traite volontiers de "Juifs", en se fondant sur ces traditions, les hommes des tribus commerçantes. (Adam, 1972) explique cette profusion spectaculaire par la solidarité clanique et « l'étroite intégration qui est celle de l'individu berbère dans les cercles concentriques de la famille domestique, du clan (*ikhs* ou *afus*), du village et de la taqbilt. » (Page, 30).

A notre tour, en raison de l'inexistence de travaux en sciences de gestion ayant exploré ce phénomène nous proposons d'axer notre réflexion sur une exploration de la région du Souss, en se posant la question centrale suivante : Comment se développe la confiance au sein de réseaux de Souassa dans le secteur de la distribution traditionnelle ? De quelle confiance s'agit-il ?

Dans ce sens, l'article a pour objectif de comprendre la nature et les bases de développement de la confiance dans les réseaux sociaux liés au canal de distribution traditionnel au Maroc. Il vise ainsi à démontrer que la nature de la confiance développée obéît aux caractéristiques culturelles

[2] Jmaa est une institution sociale qui pourrait s'apparenter à un conseil de la tribu ou de l'oisis.

[3] "Métier de beqqal : ce mot, propre au Maroc, désigne le "marchand de graisses", différent du 'attar, marchand d'épices, "épicier" au sens propre du mot.

du réseau dans lequel les acteurs sont encastrés. Pour étudier le contexte du canal de distribution traditionnel au Maroc, ce papier se basera sur la théorie de l'échange social, celle de l'encastrement dans les réseaux sociaux, et la théorie de la culture. En adoptant une approche exploratoire, nous nous baserons sur des entretiens semi-directifs avec guide d'entretien, qui feront l'objet d'une analyse thématique de contenu. L'article est organisé en deux parties. Une première consacrée à une revue de littérature présentant une compréhension du phénomène de la distribution traditionnelle sous les perspectives des réseaux sociaux et culturelle. Une deuxième partie s'attache à présenter les résultats d'une investigation empirique qualitative qui a été menée auprès de notre échantillon exploratoire.

1. D'une vision sous-socialisée des relations inter-organisationnelles à la prise en compte du social : Les réseaux sociaux

Les premiers modèles théoriques d'analyse des canaux de distribution ont été proposés par des économistes. Il s'agit des théories de la dépendance des ressources (Thompson, 1967 ; Pfeffer et Salancik, 1978) et des coûts de transactions (Williamson, 1975).

L'économie néo-institutionnelle postule que les individus ont un comportement rationnel, guidé par leur intérêt personnel et il est donc très peu affecté par les relations sociales. Ce postulat utilitariste a largement dominé la littérature inter-organisationnelle, qui considère le marché et la hiérarchie comme seules mécanismes facilitant les relations transactionnelles.

Selon Williamson (1991) les organisations économiques, cherchent à minimiser les coûts de transaction en effectuant un arbitrage entre les marchés et les hiérarchies.

En stipulant que la structure de coordination entre les organisations est coordonnée par les seuls mécanismes de prix, les chercheurs apparentés au courant économique ont essayé de modéliser les relations inter-organisationnelles, mais ils n'ont pas réussi à capturer l'encastrement social de l'action économique entre les parties de l'échange (Granovetter, 1985).

Partant de ce constat, Mark Granovetter (1985) a étudié et conceptualisé comment les acteurs économiques construisent des partenariats en mobilisant les ressources de leurs réseaux. Il développe ainsi le concept d'encastrement, qui tente de dépasser l'analyse en termes de coûts de transaction, en démontrant que les acteurs ne se coupent pas de leur environnement social pour prendre des décisions. Les acteurs sont alors inévitablement encastrés dans un contexte de relations sociales, qui apparaît comme un moyen efficace de régulation et de coordination entre les parties de l'échange (Gulati, 1995).

Dans cette perspective relationnelle, l'individu est placé au centre de cet échange, et des relations sociales sont produites par l'échange lui-même (Lepers, 2003).

Le réseau social ne se limite pas aux relations formelles, comme le montrent, par exemple, les

travaux de Von Hippel (1988) sur les échanges informels entre ingénieurs, demandant des renseignements à un collègue d'une entreprise concurrente.

L'échange relationnel intègre le contexte historique et social des transactions. Dans ce type d'échange les membres du canal s'autocontrôlent sur la base de leurs valeurs communes et de leurs préoccupations d'une orientation à long terme de la relation commerciale (Heide, 1994).

Dans la littérature inter-organisationnelle plus récente, plusieurs études ont démontré l'importance du réseau dans la réussite de ces relations. Ainsi Feng (2010) dans une étude récente démontre comment les réseaux sociaux en Chine et à Hong Kong, appelés *Guanxi*, sont favorables à l'apparition des pratiques collaboratives dans le cadre de relations logistiques dans le secteur de la grande distribution. Les échanges entre les membres du réseau de *Guanxi* sont non seulement commerciaux, mais aussi sociaux et impliquent l'échange de *Renqing* (émotion). Le *Guanxi* est constitué des interactions sociales à l'intérieur d'un réseau dont les membres s'engagent réciproquement dans des jeux répétés virtuellement à l'infini et qui incluent l'échange d'aides, l'évaluation de la confiance et le partage de bénéfices. En outre, Feng (2010) démontre que la fonction principale du Guanxi, en tant que réseau social, consiste à garantir la confiance nécessaire dans chaque processus d'interaction qui conduit à une meilleure mise en œuvre des principes du Supply Chain Management (SCM). Ce type de fonctionnement réticulaire est favorable à l'attribution de la confiance, qui est abordée en tant que capital social et non comme l'acceptation de se mettre en situation de vulnérabilité par rapport au partenaire, comme le prônait la littérature économique.

2. La nature de la confiance : Conceptualisation et types de confiance

La revue de littérature sur la confiance montre une divergence des approches selon le positionnement des chercheurs. Par exemple, dans l'analyse économique la confiance est présentée comme le résultat d'un calcul rationnel afin de réduire les coûts de transaction en évaluant les gains résultant de l'échange (Williamson, 1993), tandis que dans l'approche psychosociologique, la confiance est considérée en amont de l'intention puisqu'elle se présente comme un indicateur du comportement futur. Elle est donc une attente, une présomption ou une croyance (Chouk et Perrien, 2005) contrairement à Moorman et *al.* (1993) qui intègrent dans leur analyse l'intention, où la confiance correspond à la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit. A ces travaux, nous ajoutons les apports de Morgan et Hunt (1994) et de Ganesan (1994) sur l'approche relationnelle. A titre d'exemple, Ganesan (1994) propose une conceptualisation basée sur « une croyance, un sentiment ou une attente concernant un partenaire commercial qui résulte de son expertise, de sa fiabilité et de son intentionnalité ».

En définitive, selon Fukuyama (1995), la confiance se définit comme « les attentes qui se

constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté ». Cette définition permet d'approcher la confiance comme un capital social, qui permet aux partenaires appartenant à la même nation d'adopter un comportement coopératif de façon innée spontanée sous l'emprise des institutions sociologiques (culture) plutôt que des institutions économiques (contrats).

A côté de la conceptualisation de la confiance, il existe une kyrielle de fondements de la confiance. Nous allons en présenter trois des plus cités dans le sens de l'approche sociale de la confiance (Zucker, 1986) :

1. D'abord les processus où la confiance est liée aux opérations passées, aux échanges antérieurs ou prévus comme la réputation ou l'échange de cadeaux ;
2. Une deuxième confiance se basant sur les caractéristiques des personnes, dans la mesure où elle est liée aux similarités entre individus, aux caractéristiques comme la culture ou la similarité ethnique ;
3. La confiance basée sur les institutions, qui est liée aux structures sociales formelles dépendant d'attributs spécifiques à un individu ou à une firme.

Mc Allister (1995) à son tour oppose la confiance cognitive basée sur des processus d'interaction et sur les connaissances des caractéristiques de la personne, à la confiance affective basée sur les relations personnelles, au partage des valeurs, et à la similarité ethnique, linguistique ou religieuse. A ces sources de confiance, Dupuy et Torre (2004) ajoutent la confiance communautaire similaire à la confiance affective et qui présente un intérêt certain dans le cadre de notre travail. Cette confiance se base sur les traits de similarité ethnique et à l'appartenance à la même communauté. Elle caractérise les relations de nature tacite, dans lesquelles le rapport marchand n'est pas mis au premier plan (Letablier, 2000) et laisse une grande place aux relations informelles (Estades, 2000). L'appartenance à la même communauté devient alors un gage de l'homogénéité culturelle qui implique une grande entraide entre ses membres et assure un système d'information efficace (Dupuy et Torre, 2004), qui est garant du suivi des relations de confiance, marquées par le sentiment d'une identité collective commune.

Cette appartenance favorise le développent d'une confiance « aveugle » qui exigerait l'abandon de toute forme de garanties, puisqu'en les revendiquant nous risquons de froisser le partenaire auquel nous avons préalablement confiance. Cette relation particulière contraire à la rationalité économique, correspond à une relation d'ordre communautaire, familial ou tribal, dans laquelle les agissements sont encastrés dans un système de référence commun qui se manifeste dans les principes et les valeurs qui permettent de régir les rapports. La confiance est alors attribuée à la

personne à travers la communauté plutôt qu'à la personne elle-même.

Ce type de confiance peut s'avérer intéressant pour expliquer les relations entre grossistes et détaillants Amazighs dans le contexte marocain, que nous essayerons de vérifier dans le cadre de notre étude exploratoire. Par conséquent, il convient d'aborder les éléments culturels caractérisant globalement la culture traditionnelle marocaine.

2.1. La nature de la confiance : une explication par les éléments culturels

L'analyse des relations entre grossistes et détaillant appartenant à la communauté Amazigh nécessite la prise en compte de l'environnement culturel dans lequel elles baignent. La culture nationale traditionnelle marocaine présente un certain nombre de caractéristiques qui pourraient être favorables à la mise en place d'une confiance spécifique (Balambo et Livolsi, 2010).

En fait, le contexte culturel marocain a été étudié par plusieurs sociologues et anthropologues (Brown, 1976 ; Geertz, 1986; Tozy et al., 2007 ; Bourquia 2010) et par des chercheurs dans le champ des sciences de gestion (D'Iribarne, 1997 ; Abbad, 2008 ; Balambo, 2012) qui ont démontré que l'activité et l'environnement socio-économique reste influencé par sa culture traditionnelle.

En effet, comme le soulignent plusieurs chercheurs (Hofstede, 1994 ; Mezouar et Semeriva, 1998 ; Nouiga, 2003 ; Balambo et Livolsi, 2010), ainsi que les travaux séminaux d'Ibn Khaldoun sur « *Al Assabia* [4]» au Maghreb (1863), la culture nationale Marocaine est caractérisée par un fort degré de collectivisme. Dans une culture collectiviste, les relations sont caractérisées par des liens forts et une prédisposition à l'entraide. Les partenaires ont tendance à bâtir des liens affectifs, et la collectivité prend le dessus sur l'individu. L'individu bénéficie de la bienveillance et de la protection du groupe, qui lui doit la loyauté en contrepartie. Le processus de développement de la confiance entre partenaires se fait alors sur des bases affectives (Williams, 2001). Dans le même sens, Nouiga (2003) relève que la culture nationale marocaine est de nature très diffuse. Dans une culture à dominance diffuse, les membres ne marquent pas de frontières entre les différents aspects de leur vie, considèrent la vie privée comme liée à la vie professionnelle, et accordent plus d'importance au contact personnel qu'à la relation professionnelle d'où leur recherche de plus d'informations au sujet de la personne avec qui elles traitent et non sur le contrat. Ils considèrent le contrat comme un cadre général et c'est la qualité de la relation qui demeure le seul gage de la réussite des affaires. Pour eux, « lorsque la personne toute entière est impliquée dans une relation d'affaires, un contact réel et personnel s'établit, en plus de la relation limitée qu'entraîne un contrat » (Trompenaars, 1994), on n'est plus alors lié par un contrat, mais avec un contact personnel et humain. Dans ce type de cultures, la confiance a tendance à se développer sur des

[4] Al Assabia concept proposé par Ibn Khaldoun pour expliquer l'ascension et la décadence des dynasties à travers le renforcement ou l'affaiblissement de l'esprit du clan.

bases affectives. Selon Nouiga, (2003) la culture nationale marocaine présente des caractéristiques d'une société très subjective où les relations d'affaires sont marquées par «toute une gamme d'émotions» qui aboutissent à des attitudes subjectives, guidées par les sentiments (Trompenaars, (1994)).

En outre, la culture traditionnelle marocaine présente elle aussi des éléments qui facilitent l'apparition de la confiance affective de type communautaire conditionnée par l'appartenance au même réseau social. Des vertus comme *Lkelma* (la valeur de la parole donnée), *Niya* (continuité entre l'intention et la conduite), *Lmaaquoul* (la droiture) (Tozy et al., 2007 ; Bourquia, 2010) peuvent être favorable à l'émergence d'une confiance spécifique.

Lkelma peut expliquer l'oralité répandue dans la société marocaine et la répulsion à l'égard de l'écrit notamment dans certaines sphères traditionnelles. Le fait de demander un écrit peut froisser l'autre parce que ça se présenterait comme une remise en cause de son *Kelma*. Dans ce sens la formalisation de la relation par un contrat devient un élément pouvant mettre en péril la relation. Ce type de valeur peut être favorable à l'apparition d'une confiance de type affectif.

La vertu de *Niya* présente aussi les mêmes caractéristiques dans la mesure où lorsqu'on accorde notre Niya, on l'accorde en affirmant notre sincérité et de notre franchise, et aussi sur la base d'une présomption de la sincérité et de la franchise du partenaire. Cette notion n'est pas dépourvue de soubassements métaphysiques, comme le souligne le proverbe populaire « *Dir Niya et nâas mâa el haya* » littéralement « Aie *Niya* et dort à côté d'une vipère », dans la mesure où tout acte précédé par *Niya* aura de bonnes conséquences quelque soient les dangers. Le processus de *Niya* se trouve exacerbé dans un contexte d'un réseau social, où les membres se connaissent et où ils sont protégés par le réseau. La confiance que l'on accorde est une confiance affective de type communautaire.

En plus de ces traits culturels partagés par tous les marocains, la culture amazigh présente un certain nombre d'institutions culturelles propres à côté du bagage linguistique riche ou ce qu'appelle Ahmed Boukouss « les propriétés symboliques ».

Les travaux en sociologie rurale sur la société Amazigh conduits par Charles de Foucauld, et Jacques Berque, entre autres, démontrent l'existence de plusieurs institutions traditionnelles. D'abord des mécanismes de résolution de conflit appelé sous le nom de *Azerf*. Il consiste en un ensemble de lois et de règles qui permettent de trancher dans les litiges. L'institution de *Tajmaat*[5] se réunit sous la présidence d'*Amghar*[6] qui tout en prenant de la distance départage les protagonistes. Ce système de résolution des conflits ressemble à celui qui fut décrit par l'anthropologue Alain Tarrius (2002), qui dans des économies informelles souvent illicites où sont

[5] Tajmaat est la traduction Amazigh du concept de Jmaa.
6 Le chef du comité des sages.

souvent impliqués des marchands soudés par des réseaux autres qu'ethniques liés par une logique de l'honneur et de la parole donnée, interviennent des régulateurs ou médiateurs appelés « des notaires informels » qui sont souvent respectés de tous et détiennent de la légitimité auprès du réseau. Nous nous demandons d'ailleurs si dans une économie formelle impliquant des partenaires issus d'un même groupe ethnique aux référents éthiques fort en matière de contrôle serait-il nécessaire de recourir à des notaires informels pour consolider la confiance interpersonnelle au sein des réseaux d'affaires ?

A côté de cette loi coutumière les Amazighs ont créé des institutions comme le *Tadâ*[7] qui est connue notamment au Moyen Atlas chez les Amazighs d'*Ait Attâ* et *Ait Yaflaman*, et le *Tajmâat* d'un *douar* (petit village) qui est un conseil de représentants des familles qui siège sur les problèmes de la communauté en utilisant le *Azerf*. Le *Twizi* (un système de solidarité et de coopération collective dans la tribu), *Tyassa* (un système de garde alternée des troupeaux), la *Targa* (l'organisation temporaire des récoltes), *Aman* (la distribution des séances d'irrigation sur les membres de la tribu). Toutes ces institutions traditionnelles ont dû influencer culturellement la société Amazigh, et ont contribué à rendre plus compact ces réseaux sociaux constitués sur des bases ethniques et linguistiques.

En plus, la confiance semble se tisser dans ce contexte collectiviste essentiellement sur les éléments partagés en commun notamment l'élément linguistique, ce qui renvoie à la conception de Simmel (1991)[8] qui pense que : « *Normalement, le commerce entre les hommes repose sur le fait que leurs univers de représentations ont certains éléments en commun, que des contenus intellectuels objectifs constituent la matière que leurs relations transformeront en vie subjective ; le type et le vecteur principal en est la langue commune à tous* ».

Ce mode de fonctionnement fondé sur le développement de formes de travail réticulaires où la sphère traditionnelle oriente les acteurs dans leur prise de décision, semble s'appliquer même aux Marocains Résidant à l'étranger (MRE) qui ne cessent de se référer au même registre, ce qui est démontré par les travaux de (Lacroix, 2005) dans un contexte où les Souassa expatriés reviennent à leurs villages d'origine perpétuer les mêmes modes de fonctionnement et les mêmes traditions. Dans ce sens, ce notaire informel reprend la figure, dans le contexte de Souassa et plus globalement au Maroc, du *Dam'n* qui est la figure de celui qui intervient non seulement comme « garant » des transactions mais également à celle de juge en cas de litige.

A l'issue de cette revue de littérature, nous allons essayer de comprendre la nature de la confiance développée dans le cadre de relations impliquant exclusivement des amazighs, compte tenu des

7 Initialement allaitement collectif ou co-lactation, mais il s'est transformé en une institution sociale qui vise à protéger les biens de la communauté même entre tribus en raison de la co-lactation.

8 La référence originelle fut publiée en 1908.

caractéristiques de leurs réseaux et des caractéristiques culturelles de cette population.

3. L'étude exploratoire : approche méthodologique

Dans ce point, nous précisons la méthodologie utilisée dans cette recherche. A notre connaissance, peu de travaux ont ciblé les dimensions culturelles des relations Grossiste-Détaillant au Maroc. Par conséquent, c'est la logique exploratoire, qui permet de construire une théorie ou des nouveaux concepts (Hlady Rispal (2002)), qui semble la plus adaptée à notre thématique. En outre, il nous a semblé opportun d'utiliser des méthodes souples de recueil de données. A cet égard, c'est la méthode qualitative qui a été utilisée étant donné son efficacité dans le cadre de recherches exploratoires (Charreire et Durieux (1999)).

Par conséquent, à l'image de recommandations de plusieurs chercheurs comme Quivy et Campenhoudt (1995), Baumard et al. (1999) et Demers (2003), la méthode de recueil pertinente utilisée dans notre approche est l'entretien. Ainsi, nous avons mené 10 entretiens semi-directifs en utilisant un guide d'entretien construit à partir des concepts mobilisés dans cette recherche. Nous avons interviewés des grossistes et détaillants des produits agroalimentaires et des produits de grande consommation localisés dans la région d'Agadir. Le tableau suivant rassemble l'ensemble des informations liées aux entreprises du panel (grossistes et détaillants).

Tableau n°1 : Caractéristiques des entreprises interviewées

	Grossistes	**Détaillants**
Activité	Fruits et légumes : 4 entreprises	Fruits et légumes : 3 entreprises
	Grossiste alimentaire : 1 entreprise	Epicerie : 2 entreprises
Personne interviewée	Propriétaire : 3 personnes	Propriétaire : 5 entreprises
	Gérant : 1 personne	
	Commercial : 1 personne	
Durée de relation établie avec les partenaires	Minimum : 3 ans	Minimum : 2 ans
	Maximum : 10 ans	Maximum : 5 ans
Localisation	Souk d'Inzegane : 2 entreprises	Souk Lhed d'Agadir : 1 entreprise
	Quartier Dakhla : 2 entreprises	Quartier Dakhla : 2 entreprises
	Centre ville d'Agadir : 1 entreprise	Centre ville d'Agadir : 2 entreprises

L'analyse des données recueillies s'est ensuite effectuée en utilisant la technique d'analyse de contenu exposée par Allard-Poesi et al. (1999) et Voynnet Fourboul (2004). Après chaque

entretien, nous avons pu générer des codes[9] à partir des retranscriptions des conversations avec les interviewés.

3.1. Résultats :

Dans cette partie, nous tentons de développer le schéma conceptuel de la dynamique des relations grossiste-détaillants en validant ses composants sur le terrain et en injectant de nouveaux principes à partir des résultats de l'étude qualitative. Nous pouvons résumer l'ensemble des thèmes qui ont émergé des propos des interviewés dans le tableau suivant :

Tableau 2. Principaux thèmes issus des interviews réalisés

Catégories	Thèmes	Grossistes	Détaillants
Relations avec les partenaires	Durée de partenariat	2*	1*
	Intervention d'autres personnes dans la relation	3*	3*
	Résolution des conflits	4*	4*
Confiance	Contractualisation	4*	3*
	Fiabilité	5*	5*
	Impact de la famille	1*	2*
	Impact de la « tribu » ou de la région	1*	0*
	Similarité culturelle ou même « dialecte »	1*	2*
Vertus	Niya	5*	5*
	Lkelma	5*	5*
	Lmaâqoul	4*	4*

* N*ombre d'entretien où le thème a été cité spontanément par la personne interviewée*

Commençons par synthétiser les réponses des interviewés par rubriques :

- **Relations avec les partenaires :**

Cette relation établie avec les différents partenaires est fonction de :

***Durée de partenariat**

[9] Bardin (1996 :134) définit le codage comme une transformation du texte par découpage, énumération et agrégation et qui permet d'aboutir à une représentation du contenu par des caractéristiques du texte.

Le processus d'établissement de partenariats semble s'étaler dans le temps comme l'explique un grossiste « *pour avoir des partenariats, il est indispensable de traiter et de négocier longtemps avant qu'on puisse conclure une transaction…en plus, pour avoir des gains plus importants, nous travaillons dans la durée avec nos autres partenaires (fermes, agriculteurs, détaillants)* ». Cependant, cela n'exclut pas la possibilité de conclure des transactions et des partenariats à très court terme, « *il nous arrive parfois d'avoir affaire à des opportunités qu'on ne peut pas refuser, …les marges sont un peu faibles dans notre secteur, alors s'il y a des partenariats qui nous permettent de gagner un peu plus d'argent nous n'allons pas les refuser* ».

*__Existence de personnes (références, bienfaiteurs, mentors, mécènes) influençant les relations avec les partenaires__

L'intervention de tierces personnes est sollicitée fréquemment dans l'établissement des relations entre les grossistes et les détaillants, parce qu'ils peuvent garantir certains partenaires (paiement à échéance, crédit, …). En effet, selon un grossiste, « ces personnes se portent garantes dans le cas de transactions (ventes ou achats) entre les grossistes et les détaillants … parfois seulement la parole de ce garant suffit pour qu'on livre des marchandises sans contrepartie». Mais dans certains cas, où le montant de la transaction devient énorme, l'intervention de ce bienfaiteur est limitée car « lorsqu'on conclut une 'affaire' où la somme due est très élevée avec une personne qu'on ne connait pas, nous exigeons des avances et la souscription des traites ou chèques pour garantir le paiement et dans ce cas l'intervention d'un garant est inutile ».

***Outils de résolution de conflits avec les partenaires**

Les interviewés considèrent que les conflits doivent être résolus à l'amiable et que parfois pour éviter toute sorte de litige, lorsque les sommes mises en cause sont réduites, ils préfèrent renoncer à les réclamer. Cela peut témoigner de la précarité du commerce traditionnel national. Dans ce contexte incertain, pour les grossistes et les détaillants la solution aux conflits est de s'en prémunir par les garanties et les mesures préventives.

- **La confiance :**

La confiance établie avec les différents partenaires est fonction de :

***La contractualisation**

Pour les grossistes et les détaillants, la contractualisation est fonction de la valeur de la transaction. Selon un détaillant localisé dans le quartier Dakhla « *la contractualisation est le moyen le plus sûr de garantir la confiance, déjà si la personne (partenaire) rédige un contrat, cela montre sa bonne foi et cela peut être le début d'une relation et d'un partenariat, cela engage les contractants et les protège en même temps en cas d'erreur ou en cas de problème* ».

***Rôle de la fiabilité**

La fiabilité et la confiance des partenaires apparaissent comme un concept inéluctable dans la conclusion de transaction ou l'établissement de relations. Les interviewés conçoivent la confiance comme résultat d'un processus « cumulatif » qui se construit dans la durée. Selon les propos d'un grossiste au marché des fruits et des légumes de Casablanca « *on peut pas travailler sans avoir des partenaires fiables, surtout nous dans ce marché, je ne peux pas vendre mes produits sans que je sois appuyé par mes partenaires, et cet appui ne signifie pas seulement que je peux compter sur eux mais eux aussi, doivent compter sur moi, surtout dans le paiement, donc la fiabilité se construit sur une grande période, on connait des gens qui sont capables de vous donner des facilités de paiements si vous êtes fiables et peuvent même vous aider à trouver des associés..* ».

***Rôle des relations tribales / communautaires / familiales dans l'établissement de confiance :**

Nous avons constaté d'après les réponses des interviewés que les relations tribales/familiales sont peu influentes dans l'établissement de leur partenariat ou dans la conclusion de transactions, à moins qu'elles soient appuyées par des garanties concrètes. Selon les dires de plusieurs interviewés « les partenaires doivent démontrer concrètement leur fiabilité par leurs propres actions ».

***La maîtrise du dialecte amazigh et la confiance**

Pour certains interviewés le dialecte amazigh est un "pré-requis" d'une relation avec les partenaires, tandis que pour les autres c'est le comportement/attitude du partenaire potentiel qui affecte le partenariat. Nous constatons également que les relations établies entre les partenaires sont basées avant tout sur le gain. Selon un grossiste « *qu'importe que la personne connaisse le dialecte ou pas, le plus important c'est le terrain d'entente et l'objectif commun, avant on ne faisait confiance qu'aux gens qui parlent notre dialecte parce qu'on pouvait mieux communiquer avec eux, maintenant c'est possible de nouer des relations avec d'autres partenaires à conditions qu'ils soient honnêtes et de bonne foi* ».

- **Degré d'importance attribué aux vertus:**

Les vertus de *Lkelma-Niya-Lmaaqoul* revêtent le même degré substantiel d'importance pour les interviewés. Les propos de plusieurs personnes interviewées le montrent clairement, un grossiste à Agadir affirme que « *pour moi personnellement j'essaie de respecter mes engagements et d'avoir ces vertus qui sont synonyme d'homme vertueux et honnête, Lkelma parce que c'est ce que nos ancêtres nous ont appris et c'est aussi notre culture et notre religion* ». Cependant, la plupart rajoutent que ces vertus sont devenues quasi-inexistantes dans le contexte commercial. Un détaillant explique que « *nous travaillons avec des entreprises qui s'en foutent, nous ici dans la ville on s'éloigne de notre culture et de nos origines, si tu ne fais pas attention on peut te piéger rapidement, … aucune place à ces vertus de Niya* ». Aussi, selon les interviewés la rareté de ces vertus s'explique par l'imprégnation et le rapprochement du commerce traditionnel

des valeurs/contexte de la grande distribution. En effet, pour un détaillant « *c'est la loi maintenant qui gère le commerce, ce n'est plus à l'époque de mon père et de mon grand père où on concluait des marchés avec d'énormes sommes d'argent seulement en donnant son mot « Lkelma », maintenant c'est un contrat que tu dois élaborer et surtout avec la modernisation du commerce il n'y a plus de place à ces vertus de nos ancêtres* ».

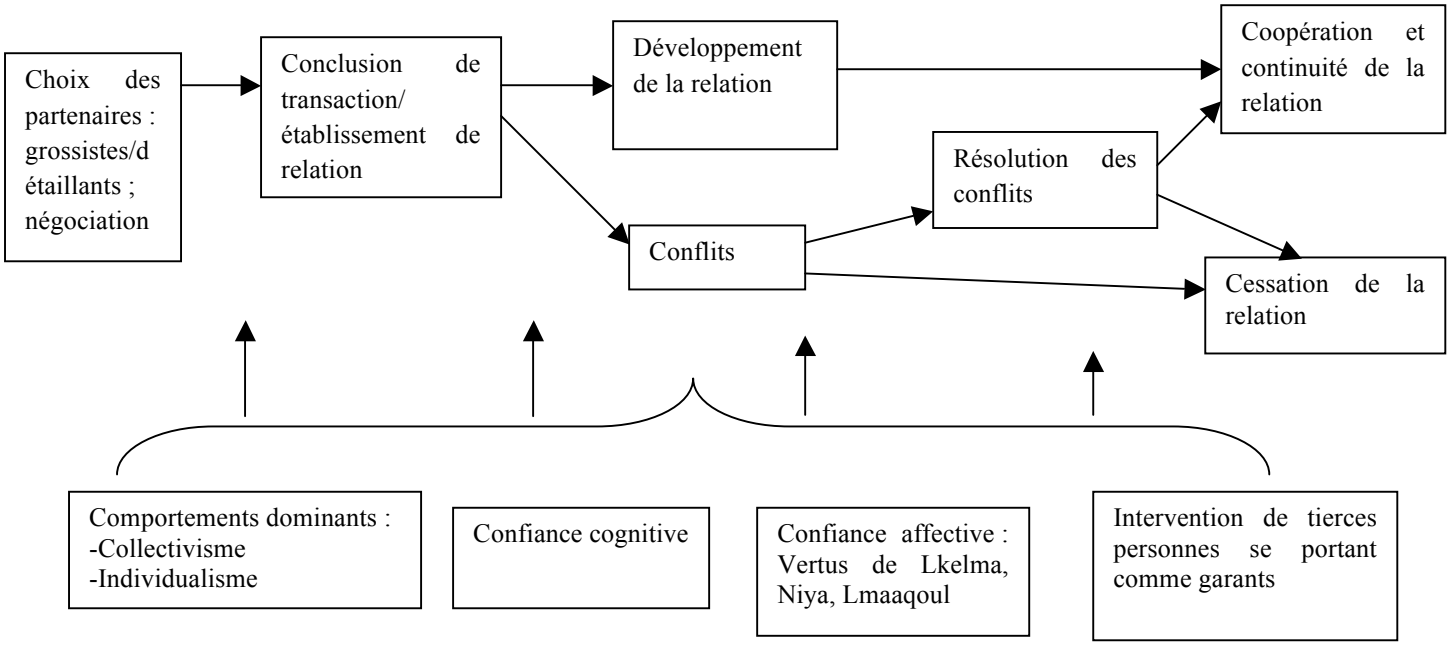
3.2. Analyse des données : schéma conceptuel de la confiance

La culture dominante dans le canal de distribution traditionnel ne peut être assimilée aux caractéristiques traditionnelles issues du contexte rural tribal ou paysan évoquées précédemment. Pourtant, cela ne signifie pas pour autant un abandon et un rejet du patrimoine culturel accumulé. L'influence des éléments culturels latents tels que les vertus du *Niya*, *Lkelma* et *Lmaaqoul* a été mise en évidence par les réponses des interviewés. Cependant, la similarité linguistique ou tribale, ne joue qu'un rôle marginal, elle peut faciliter le choix de partenaires mais elle ne conditionne ni la confiance, ni la pérennité de la relation. Les acteurs/intervenants ne se basent pas seulement sur les critères objectifs basés sur le marché ou les priorités de gain. Ainsi, nous pouvons dire que la confiance qui s'établit entre les grossistes et les détaillants est loin d'être « aveugle ». Elle revêt principalement deux aspects : une confiance affective communautaire et une confiance cognitive que les acteurs peuvent mobiliser conjointement ou sélectivement durant leurs rapports inter-organisationnels.

Par conséquent, nous pouvons concevoir la relation qui s'établit entre les grossistes et les détaillants sous forme de processus **dans lequel cohabitent deux types de comportements : l'un basé sur des schémas coopératifs communautaire et qui puise ses origines dans les aspects culturels traditionnels et collectivistes, tandis que l'autre est individualiste et mercantiliste dans la mesure où il est influencé par l'ouverture de la société marocaine et son « occidentalisation ».**

La figure suivante récapitule l'ensemble de ces idées comme suit :

Figure n° : Schéma conceptuel de la confiance dans le canal de distribution



Ce papier a eu pour objectif la compréhension de la nature de la confiance nouée entre les partenaires du canal de distribution traditionnel de la région du Souss, en adoptant une perspective culturaliste.

Les résultats de cette première recherche exploratoire démontrent l'existence d'un type de confiance conjuguant confiance affective et confiance cognitive. Cette conception duale de la confiance est due à la nature de la société Soussi, qui garde toujours des éléments culturels latents tels que les vertus du *Niya*, *Lkelma* et *Lmaaqoul*, tout en ne donnant pas une place de choix à la similarité linguistique ou tribale , tel quel est le cas des contextes purement traditionnels. Nos investigation empiriques ont démontré que ses éléments peuvent faciliter le choix des partenaires mais ils ne conditionnent ni la confiance, ni la pérennité de la relation, d'autres critères objectifs basés sur le marché ou les priorités de gain viennent étayer le choix du partenaire de maintenir la relation ou de s'engager à long terme.

Cette situation s'explique par le fait que la culture Soussi vit à l'instar de la culture marocaine une situation de transition culturelle. Balambo (2012) explique dans ce sens que la culture marocaine vit une réelle complexité culturelle dans l'opposition entre les valeurs de la modernité et les valeurs traditionnelles marocaines puisqu'elle reste marquée par le traditionnel, c'est-à-dire que les représentations et les rapports donnent une importance aux symboles identitaires et aux valeurs traditionnelles comme *Niya* et *Lkelma*, mais au même temps les acteurs se trouvent encastrés dans des structures de vie appartenant désormais à la modernité.

Dans ce sens, nous pouvons dire que la relation qui s'établit entre les grossistes et les détaillants peut être conçue sous forme de processus dans lequel cohabitent deux types de comportements :

l'un basé sur des schémas coopératifs communautaires et qui puise ses origines dans les aspects culturels traditionnels et collectivistes, tandis que l'autre est individualiste et mercantiliste dans la mesure où il est influencé par la transition vers la modernité.

Bibliographie

- ABBAD, H., 2008, L'orientation à long terme dans le canal de distribution : le cas de la relation entre la grande distribution et les PMI agroalimentaires au Maroc, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).
- ADAM A., 1972, Les Berbères à Casablanca. Revue de l'Occident musulman et de la Méditerranée, N°12, pp. 23-44.
- ALLARD-POESI, F., MARECHAL, C., 1999, Construction de l'objet de la recherche. In Thiétart et coll., Méthodes de recherches en management, Paris, Dunod, 34-56.
- BALAMBO, M.A, LIVOLSI L., 2010, « Une approche relationnelle de l'intégration des Supply Chains Internationales : quel rôle de la culture dans le contexte marocain ? » In : Journée Scientifique sur la logistique du commerce extérieur au Maroc juin 2010.
- BALAMBO, M.A., 2012, « L'impact de la culture nationale sur la nature de l'intégration des supply chains : une étude à travers l'effet médiateur de la nature de la confiance. Une application aux équipementiers automobiles marocains. » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Aix Marseille Université, France.
- BARDIN, L., 1996, L'analyse de contenu. Paris : Presses Universitaires de France.
- BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. ET XUEREB J.-M., 1999, "La collecte des données et la gestion de leurs sources", in R. A. THIÉTART (coord.), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod.
- BOURQUIA R., 2010, «Valeurs et changement social au Maroc », Quaderns de la Mediterrània, 13, 2010: 105-115.
- BROWN K. L., 1976, people of Salé: traditions and change in a Moroccan city 1830-1930, Cambridge, Mass, Harvard University Press, PP. 265.
- CHARREIRE, S., DURIEUX, F., 1999, Explorer et tester. In Thiétart et coll., Méthodes de recherches en management, Paris, Dunod, 57-80.
- CHOUK, INES ET JEAN PERRIEN., 2005, « La confiance du consommateur vis-à-vis d'un marchand Internet : proposition d'une échelle de mesure », Revue Française de Marketing, 205 (décembre), 5-20.
- D'IRIBARNE P., 1997, « Les ressources imprévues d'une culture : Une entreprise « excellente » à Casablanca », Paru in Ph. D'Iribarne, A. Henry, J. P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar (1997), Cultures et mondialisation, Gérer par-delà les frontières, Editions du Seuil, Paris.
- DEMERS, C., 2003, L'entretien, in Giordano Y., Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative, EMS (p.173-210).
- DUPUY C., TORRE A., 2004, "Confiance et proximité", in Pecqueur B., Zimmermann J.B. (ed), 2004, Economie de Proximités, Paris, Hermès.

- ESTADES, 2000, Confiance et contrôle dans le partenariat recherche-industrie, in Laufer R. et Orillard M (dir.), La *confiance* en question, L'Harmattan,
- FENG W., 2010, Le supply chain management et la culture : la mise en œuvre du Supply Chain Management dans le contexte culturel chinois, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II, France.
- FUKUYAMA, F., 1995, Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York: Free Press.
- GANESAN S., 1994, « Determinants of Long-term Orientation in Buyer–Seller Relationships », Journal of Marketing, 58 (April), pp. 1–19.
- GEERTZ C., 1986, Du point de vue de l'indigène, in Savoir local, savoir global, Les lieux du savoir, Paris, PUF.
- GRANOVETTER, M., 1985, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », American Journal of Sociology, 91, pp481-510.
- GULATI R., 1995, « Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis », Administrative Science Quarterly, 40: 619–652.
- HEIDE, J. B., 1994, Inter-Organizational Governance in marketing Channels, Journal of Marketing, 58(1), 71-85.
- HLADY RISPAL, M, 2002, La méthode des cas, Application à la recherche en gestion, Editions De Boeck.
- HOFSTEDE, G., 1994, Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, McGraw-Hill, London, 1994.
- LACROIX, T., 2005, « Les réseaux marocains du développement: Géographie du transnational et politique du territorial. » Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. Paris
- LEPERS X., 2003, Vers une représentation de la relation d'échange fournisseurs-grands distributeurs, Colloque des IAE, Paris.
- LETABLIER M.T, 2000, L'Inscription Spatiale des Produits : Spécificité et Logique du Lieu, Revue d'Economie régionale et Urbaine, 3, 475-488.
- MARQUEZ, C., 1935, "Les épiciers chleuhs et leur diffusion dans les villes du Maroc", Bulletin Economique du Maroc, Rabat, juillet.
- MCALLISTER D. J., 1995, « Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », Academy of Management Journal, 38(1), pp. 24-59.
- MEZOUAR A. ET SEMARIVA J.P., 1998, Managers et changement au Maroc, éd. CRD.
- MOORMAN C., DESHPANDE R. ET ZALTMAN G., 1993, « Factors Affecting Trust in Market Research Relationships », Journal of Marketing, vol. 57, January, p. 81-101.
- MORGAN R. M. AND HUNT S. D., 1994, « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », Journal of Marketing, 58, pp. 20-38.
- NOUIGA M, 2003, La conduite de changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Un essai de modélisation systémique et application à l'entreprise Marocaine, Thèse de doctorat en Génie industriel à l'ENSAM, Paris.

- PFEFFER, J. AND SALANCIK, G. R., 1978, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, Harper & Row, New York.
- QUIVY ET CAMPENHOUDT, 1995, Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, Paris, 1995, 297 pages.
- SIMMEL G., 1991, « Secret et sociétés secrètes » Circé.
- TARRIUS A., 2002, « Les fourmis et les notaires. », Ed. Balland, 169 p.
- THOMPSON, J. D., 1967, Organizations in Action, McGraw Hill, New York.
- TOZY M., BOURQUIA R., BENCHERIFA A., 2007, « Enquête nationale sur les valeurs », *50 ans de Développement humain*, Perspectives 2025.
- TROMPENAARS F., 1994, Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business, Chicago: Irwin.
- VON HIPPEL, ERIC, 1988, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press).
- VOYNNET FOURBOUL, C., 2004, Analyse de données qualitatives et analyse de contenu: vers une distinction, Academy of management & ISEOR, Lyon, March 18-20, 2004.
- WILLIAMS, M., 2001, « In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development », Academy of Management Review, 26: 377–396.
- WILLIAMSON, O.E., 1991, « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », Administrative Science Quarterly, 36, pp269-296.
- WILLIAMSON, O.E., 1975, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. E., 1993, Calculativeness, Trust, and Economic Organization. Journal of Law and Economics 36: 453-486.
- ZUCKER L., 1986, « Production of trust: institutional sources of economic structure: 1840- 1920 », Research in Organization Behaviour, 8, pp 53-111