



L'accompagnement comme dynamique d'apprentissage organisationnel. Le cas d'un holding de grande distribution marocain et des fournisseurs de produits frais de très petites tailles

Rhita SABRI

MRM- Labex entreprendre
France

Karim MESSEGHEM

MRM- Labex entreprendre
France

Résumé

L'objectif de cette contribution est d'étudier la dynamique de la relation d'accompagnement sur l'apprentissage organisationnel. La spécificité de cet accompagnement est relative au contexte inter-organisationnel de la recherche ainsi qu'au champ de son application. Nous traitons la démarche d'accompagnement dans un nouveau champ de recherche qui est la grande distribution. Celle-ci est proposée par un distributeur aux petits producteurs des produits frais

Mots clés : Accompagnement, grande distribution, petits producteurs, apprentissage organisationnel.

L'accompagnement comme dynamique d'apprentissage organisationnel. Le cas d'un holding de grande distribution marocain et des fournisseurs de produits frais de très petites tailles

1. INTRODUCTION

La rapide expansion de la grande distribution alimentaire dans les pays émergents et l'arrivée des groupes internationaux sur ce marché, mènent les acteurs premièrement installés dans ce secteur à s'investir dans des choix stratégiques visant à redorer leurs images auprès des consommateurs ou à différencier leurs assortiments, dans un marché qui devient de plus en plus compétitif. Au Maroc, Marjane holding, l'acteur traditionnel et l'initiateur de l'implantation de la grande distribution alimentaire, a développé des relations originales avec ses fournisseurs de produits frais dans le cadre de développement de ses filières d'approvisionnement. Ce distributeur s'est engagé dans une démarche d'accompagnement avec ses fournisseurs de petite taille pour répondre à deux objectifs : une quête d'efficacité en matière d'approvisionnement et une quête de légitimité envers les parties prenantes.

L'enjeu auquel faisait face le distributeur semble être une raison essentielle incitant le distributeur à proposer cette démarche d'accompagnement. Le référencement des petits producteurs par le distributeur était une nécessité dans un contexte où celui-ci ne disposait pas d'autres choix alternatifs pour assurer ses approvisionnements en matière de produits frais. Par exemple les exportateurs, la seule autre source susceptible de fournir des fruits et légumes au distributeur, privilégient de répondre aux besoins des marchés extérieurs, ils se spécialisent dans la production de quelques variétés demandées par les importateurs. En effet, le distributeur devait faire face à deux types de contraintes : celles liées à la sécurisation des approvisionnements, la diversité et à la différenciation de ses linéaires en matière de produits frais et celles relatives aux problèmes de manque de compétences organisationnelles et marketing chez les petits producteurs. Selon le distributeur, l'accompagnement proposé aux petits producteurs permettra une mise à niveau des ressources et des compétences de ces derniers. Ce constat nous renvoie à prolonger notre réflexion sur le processus d'apprentissage organisationnel centré essentiellement sur la logique de développement des compétences. Ainsi nous nous intéressons dans cette recherche à étudier l'effet de l'accompagnement sur la dynamique de l'apprentissage organisationnel dans un contexte inter-organisationnel caractérisée par une relation asymétrique, puisqu'il s'agit de la relation entre une grande enseigne de distribution avec ses fournisseurs de petites tailles.

Dans la littérature en management stratégique, la plupart des développements sur l'apprentissage organisationnel concernent les grandes entreprises (Nicolas, 2008). La majorité des études déjà réalisées s'intéressent particulièrement aux accords de recherche et

développement ou celles qui mettent en jeu les connaissances technologiques. L'apprentissage organisationnel dans d'autres contextes, comme celui des relations avec des petits producteurs de produits frais, est moins étudié. Or, les organisations de petites tailles ne doivent jamais être considérées comme un modèle réduit des grandes entreprises, encore plus quand il s'agit du processus d'apprentissage organisationnel (Sparrow, 2001, Nicolas, 2008).

D'un autre côté, les recherches en sciences de gestion traitant la démarche d'accompagnement font référence au processus d'apprentissage pour définir la relation d'accompagnement, ils mettent l'accent sur le partage de la connaissance dans le cadre d'une telle démarche (Dokou, 2001 ; Sammut, 2009).

Ainsi, l'objectif de cette contribution est de cerner les spécificités d'un processus d'apprentissage, censé se mettre en œuvre, dans le cadre d'une démarche d'accompagnement adapté aux relations entre grande distribution et petits producteurs.

Dans une première partie, nous présenterons notre cadre conceptuel. Nous montrerons comment l'accompagnement dynamise le processus d'apprentissage. Nous présenterons ensuite notre cadre méthodologique fondée sur une étude de cas auprès du distributeur « Marjane Holding ». Une immersion de 6 mois chez le distributeur a donné lieu à 27 entretiens réalisés auprès des deux parties concernées par la démarche d'accompagnement, ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse qualitative à partir du logiciel Nvivo. Nous présenterons dans une dernière partie les résultats de notre étude qui montrent les spécificités du processus d'apprentissage généré par une relation d'accompagnement adapté aux relations entre grande distribution et petits producteurs.

2. Etude de la littérature

Nous présenterons dans un premier temps les travaux associant la démarche d'accompagnement au processus d'apprentissage. Puis ceux qui ont conceptualisé l'apprentissage organisationnel et l'ont traité dans le cadre des relations inter-organisationnelles. Ainsi nous pourrions élargir l'étude pour traiter la dynamique de la relation d'accompagnement sur l'apprentissage organisationnel des petits producteurs.

2.1 L'accompagnement comme dynamique d'apprentissage

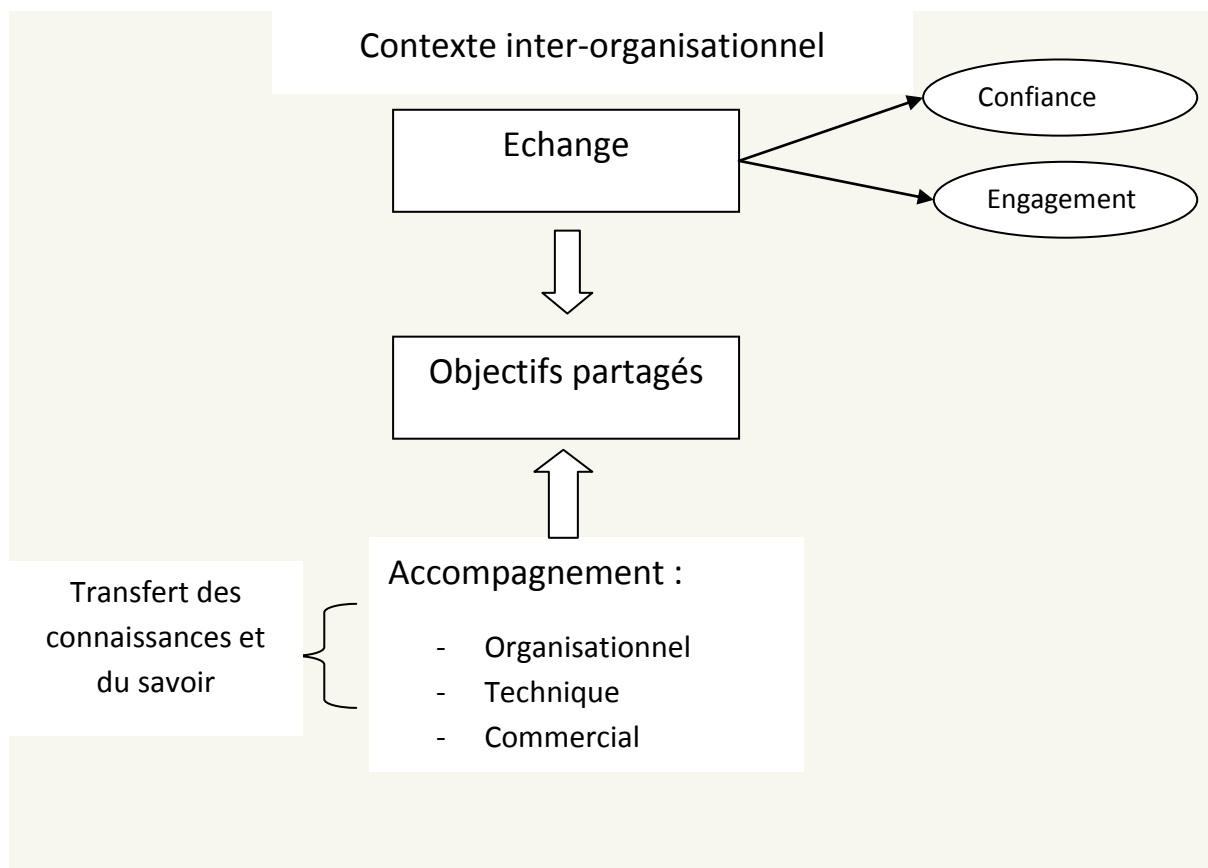
En sciences de gestion, l'accompagnement est un concept usuellement repris dans les recherches francophones dédiées à l'entrepreneuriat. Dans la pratique, l'accompagnement diffère selon les niveaux concernés, ça peut être l'individu, l'équipe ou l'organisation (Duchamp et Persson, 2012). Celui-ci est toujours repris en le considérant comme une relation interactive générant un processus d'apprentissage (Paul, 2011, Lévy-Tadjine, 2008 ; Ardoino, 2001). Dans le cadre de cette relation, la mission principale de l'accompagnant est de transmettre à l'accompagné un vécu, un savoir-faire aux plans techniques, relationnels, sectoriels (Jaouen et al, 2006). L'accompagnement se positionne dans l'optique d'encourager

l'acquisition et le développement des compétences issus des interactions entre individu et environnement (Toutain et Fayolle, 2008). Sammut (2009) considère que la mission de l'accompagnant est d'inciter l'accompagné à rentrer dans un processus d'apprentissage auto-régénératif.

En outre, pour réussir l'accompagnement, une relation de confiance entre les parties envisageant d'opter pour cette démarche doit se mettre en place pour permettre aux acteurs concernés de travailler ensemble (Paul, 2011). Cette confiance continuera d'évoluer au fur et à mesure du développement de la relation (Paul, 2011). Elle sera surtout appuyée par la croissance de l'entreprise ou la pérennité par cet accompagnement (Jaouen et al., 2006). D'un autre côté, Chabaud et al. (2010b) font référence à l'engagement et son influence sur la qualité de l'accompagnement et la spécificité de celui-ci, ainsi il faut prendre en considération le degré d'engagement de l'accompagné et de l'accompagnant lors de la mise en œuvre du processus d'accompagnement.

Cependant, l'accompagnement traité, dans les travaux qui lui sont consacrés, est relatif à des relations entre des individus (Chabaud et al., 2010a). L'analyse de l'interaction et l'apprentissage associés à ce dernier ne dépasse pas le niveau d'un accompagnement individualisé. Dans le cadre de notre recherche nous nous intéressons à un nouveau mode d'accompagnement appliqué à un contexte inter-organisationnel, car dans ce cas de figure la relation entre l'accompagnant et l'accompagné ne se limite pas à une relation de parrainage, où le bénéfice de la relation est recherché essentiellement par l'accompagné, mais plutôt à une relation partenariale, où les deux parties dans la relation cherchent à escompter un avantage en terme d'efficacité et d'efficience, tout en étant différente de la relation de coopération. La différence entre l'accompagnement et la coopération réside dans l'inexistence de la dimension équilibre de l'échange. Cette dimension jugée primordiale dans le cadre de développement de projet coopératif (Childers et Ruekert, 1982). L'essentiel dans la relation d'accompagnement inter-organisationnel est que la structure accompagnante transmette à celle qui est accompagnée les éléments nécessaires pour réussir un projet en commun (Sabri et Messeghem, 2012). Il s'agit d'un transfert de savoir et savoir-faire qui nécessite l'existence de la confiance entre les parties. Le transfert des connaissances, du savoir-faire, en plus du partage d'objectifs d'efficacité et d'efficience motivent l'accompagnateur et l'accompagné à s'engager dans cette relation. Un climat régi par la confiance et l'engagement sera favorable pour une relation de perspective à long terme (Morgan et Hunt, 1994). Ainsi, l'accompagnement en termes de transfert des connaissances est possible lors d'un investissement dans la relation (Van Wijk et al., 2008), qui doit être apparent pour les deux parties concernées par la démarche d'accompagnement. Le schéma suivant reprend les différentes dimensions prises en considération lors d'un accompagnement inter-organisationnel :

Figure n° 1 : les spécificités de l'accompagnement inter-organisationnel (Sabri, 2012)



2.2 Les voies et les caractéristiques d'un processus d'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est un processus qui consiste en le fait d'acquérir et d'exploiter de nouveaux savoir et savoir-faire. L'étude de celui-ci fait partie du paradigme stratégique basé sur l'analyse des ressources de l'entreprise et sur la valorisation des compétences internes dans le but d'assurer la croissance de l'organisation.

Dans le cadre des relations dyadiques cela suppose l'existence d'une interaction fréquente entre les membres partenaires. Cette interaction ne signifie pas une présence simultanée des individus qui interagissent mais plutôt elle renvoie aux processus de transfert de connaissances entre partenaires et la confrontation de ces dernières par le partage et l'échange d'informations, par le dialogue et la communication et ainsi on passe à l'apprentissage.

Tout au long du développement de la relation, on s'approprie une expérience commune dyadique et la diffusion réciproque de normes et de règles se réalise (Ford, 1980). Cette interaction permet la coordination des ressources complémentaires avec les entités environnantes (Nielson, 1998), elle permet aussi l'acquisition de nouvelles compétences.

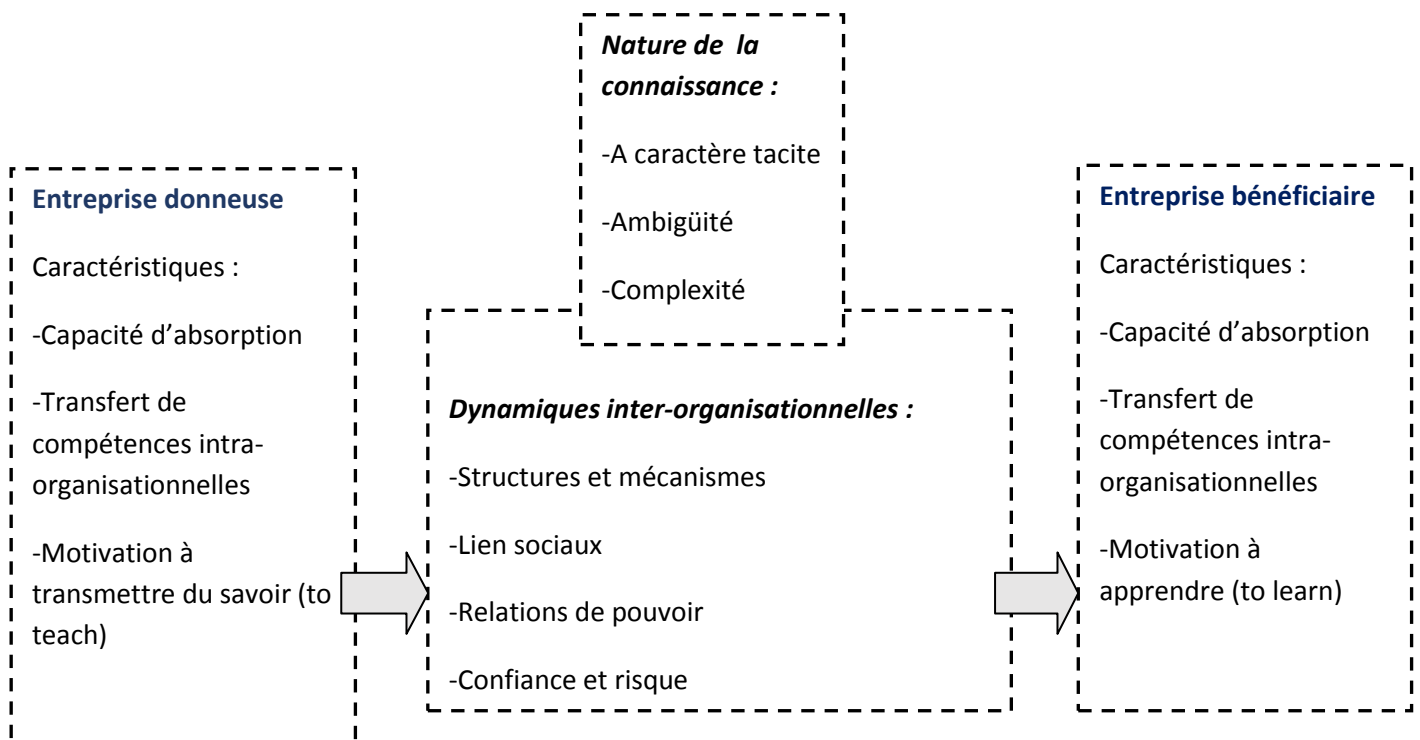
La littérature traitant l'apprentissage dans un cadre relationnel rapporte que celui-ci se déroule tout au long de la durée de la relation, tant que l'interdépendance et la continuité des

échanges existent (Letourneur, 1994). L'apprentissage constitue une garantie de non abandon de la relation nouée entre fournisseur et client lorsqu'on assiste, plus particulièrement, à la manifestation de certaines contraintes techniques, organisationnelles et culturelles. Selon Joffre et Koenig (1992) les contraintes qui pèsent sur la relation client-fournisseur incitent les parties à opter pour des conduites de solidarité favorables au transfert de ressources et de compétences (Joffre et Koenig, 1992). L'interaction à long terme, favorisant l'adaptation puis l'institutionnalisation de la relation client-fournisseur, provoque l'amélioration de la compétitivité de l'organisation en développant de nouvelles compétences (Axelson et Häkansson, 1984). Cette adaptation est définie par Hallen et al. (1991) comme le degré avec lequel une entreprise modifie son produit ou ses processus organisationnels de manière à fournir une entreprise cliente. Il semble que c'est les fournisseurs qui s'adaptent pour stabiliser la relation d'affaire (Machât, 2010). L'adaptation est souvent attendue du fournisseur, elle reste dans tous les cas une caractéristique importante de la relation inter-organisationnelle. Celle-ci garantit la flexibilité nécessaire au développement de la relation fournisseur- distributeur (Machât, 2010).

D'un autre côté, en discutant les adaptations, Hallen et al. (1991) affirment que ces dernières peuvent être réalisées unilatéralement à cause de l'asymétrie de pouvoir ou de manière réciproque, ce qui traduit l'importance de l'engagement et la confiance lors de l'échange. Les adaptations peuvent être unilatérales quand elles s'inscrivent dans un partenariat (Machât, 2010).

D'autres facteurs sont mis en évidence par Easterby- Smith et al. (2008) et qui influencent le transfert des connaissances, qui se résument selon le modèle suivant:

Figure n°2 : Les facteurs influençant le transfert des connaissances inter-organisationnelles (Easterby- Smith et al., 2008)



L'entreprise bénéficiaire du transfert de la connaissance doit être motivée pour l'assimiler et la donneuse doit avoir de la connaissance à offrir et la motivation pour le faire. La relation inter-organisationnelle modélisée par les auteurs peut concerner les échanges dans le cadre d'une alliance ou entre fournisseurs/ distributeur. Le transfert de la connaissance se fait dans les deux directions.

L'ensemble des éléments traités lors de l'étude de la littérature nous amène à poser la question de recherche suivante :

Y-a-t-il une spécificité de l'apprentissage dans le cadre d'une relation d'accompagnement inter-organisationnel ?

3. Méthodologie

Pour réaliser cette recherche nous avons opté pour une méthodologie qualitative, qui permettra d'approcher le terrain de plus près pour en proposer une tentative de compréhension. Ainsi nous avons privilégié l'étude de cas, et plus précisément l'étude de cas unique, du distributeur marocain « Marjane Holding » qui est le seul acteur de la grande distribution marocaine qui a opté pour la démarche d'accompagnement envers ses fournisseurs de produits frais de très petites tailles. La méthode que nous avons retenue, pour réaliser notre étude terrain, repose sur des entretiens conduits auprès d'un nombre restreint d'interviewés jugés néanmoins significatifs, puisque la taille de notre échantillon permet d'avoir une confiance satisfaisante par rapport aux résultats obtenus. Selon Yin (2003), le nombre d'observations est estimé suffisant lorsque chaque nouvelle observation n'apporte plus d'information supplémentaire par rapport à la précédente. En effet, le cadre descriptif et explicatif ainsi que le contexte dans lequel se déroule notre étude justifient ces orientations méthodologiques.

Tableau n°1 : Descriptions des entretiens réalisés

	Acteurs	Nombre d'entretiens	Description
Entretiens approfondis	Responsables « Marjane Holding »	8	<ul style="list-style-type: none"> - Acheteur fruits et légumes - Acheteur viande rouge - Responsable filière - Chef de groupe produits frais - Moniteur boucherie - Directeur régional - Ex-responsable filière - Directeur des achats
	Petits producteurs	19	<ul style="list-style-type: none"> - 11 fournisseurs de viande rouge - 8 fournisseurs de fruits et légumes
	Total	27	

L'étude de cas concernait les deux parties de la dyade, c'est-à-dire le distributeur marocain « Marjane Holding » (Encadré n°1) représenté par ses managers, qui déclare s'engager dans une démarche d'accompagnement des petits producteurs, et également ses fournisseurs qui sont des petits producteurs de fruits et légumes et de viande rouge.

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

L'analyse des données reposait sur une analyse thématique qui consiste à repérer « les noyaux de sens » composant les entretiens et dont la présence pourra avoir une signification pour l'objectif analytique choisi (Bardin, 2001). L'étude des documents internes (contrats, cahiers des charges...) nous a servi au niveau de l'analyse pour s'assurer de la fiabilité des propos recueillis. Le traitement des données a été réalisé à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVivo. Ce logiciel est un outil qui facilite le travail du chercheur sans faire d'analyse. Pour utiliser NVivo nous avons suivi les étapes décrites ainsi : à partir d'un corpus constitué de plusieurs sources de documents (entretiens, recherche documentaire...), nous avons procédé à une décontextualisation- recontextualisation, qui consiste à faire sortir le corpus de son contexte afin de le rendre sémantiquement indépendant. Ensuite, nous avons rassemblé les « groupes de mots » appelé dans le logiciel « nœuds » en une catégorie plus large.

L'analyse du contenu s'est basée sur un processus de catégorisation créé à partir des thèmes qui ont émergé au fur et à mesure du processus d'analyse. Cette démarche itérative de structuration et de catégorisation des données a ressorti plusieurs sujets récurrents rapportés dans un tableau.

Encadré n° 1 : le distributeur « Marjane Holding »

« Marjane Holding » est une entreprise de grande distribution marocaine, filiale du Groupe « SNI » (Société Nationale d'Investissement). Créée en 1990, l'enseigne « Marjane » était la première à s'installer sur le marché marocain. Ce distributeur occupe une position de leader devant ses principaux concurrents « Aswak Assalam » et « Label'vie » avec une fréquentation de plus de 38 millions de clients par an. Il compte actuellement 29 magasins étalés sur tout le territoire marocain. Depuis 2004, « Marjane Holding » développe des filières d'approvisionnement avec des petits producteurs marocains. Le Groupe « SNI », est le premier groupe industriel et financier privé marocain.

4. Résultats

L'objectif de cette étude est de déceler les spécificités de la dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre d'un processus d'accompagnement.

Le tableau suivant représente le thème « facteurs d'apprentissage » et les sous-thèmes qui regroupent les noyaux représentatifs des idées les plus citées:

Tableau n° 2 : Les noyaux représentatifs du « Thème : les facteurs d'apprentissage »

Thème	Sous-thèmes	Noyaux représentatifs	
		Distributeur	Fournisseurs
A- Les facteurs d'apprentissage	A-1 La communication	<i>Dialogue (5/8)</i> <i>Echange d'information (4/8)</i>	<i>Dialogue (9/19)</i>
	A-2 L'adaptation	<i>Feed-back (4/8)</i>	<i>Exigences (12/19)</i>

Il a été prouvé dans la littérature que l'apprentissage est considéré comme l'un des avantages de l'interaction. Selon Argyris et Schön (1978), l'apprentissage dans une organisation se déroule lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel que soit le moyen : connaissances, compréhension et savoir-faire.

L'apprentissage, dans notre cas étudié, est engendré à l'issu du transfert des connaissances par le partage et l'échange des informations ainsi que par le dialogue et la communication orale (Selnes et Sallis, 2003 ; Nicolas, 2008). La simplicité de l'organisation des petits producteurs privilégie une communication informelle (Mintzberg, 1996). Une tradition orale forte qui passe principalement par des échanges verbaux rapides, cordiaux voire familiaux, simples et sans façon (Nicolas, 2008). L'examen des relations dyadiques concernées, nous permet de déduire que l'acquisition des connaissances chez les petits producteurs se concrétise en cherchant à répondre aux exigences du distributeur. Ces exigences ont attiré à la maîtrise de la qualité des produits demandés et à la capacité de répondre aux commandes du distributeur en termes de quantités. Le développement des ressources et des compétences s'avère une nécessité, dans une perspective de faire évoluer l'organisation du petit producteur. L'adaptation et l'expérimentation sont deux voies d'apprentissage ressortis lors de notre étude terrain.

4.1 La communication comme processus de transfert des connaissances

La communication entre le distributeur et ses fournisseurs de petites tailles repose essentiellement sur le dialogue. Les exigences relatives aux approvisionnements en fruits et en légumes sont communiquées oralement par le distributeur. Les responsables qui s'occupent des approvisionnements en fruits et en légumes recourent au marché pour évaluer la qualité de la livraison du fournisseur, en la comparant avec l'offre du marché. Le type d'emballage est discuté à chaque fois entre les partenaires.

« On préfère être flexible et s'adapter en fonction de l'offre du marché. On définit les exigences oralement. » (Acheteur. Fruits et légumes)

« Marjane exige des produits de bonne qualité, donc on essaye de satisfaire au mieux leurs besoins, en livrant des produits de bon calibre, il nous arrive aussi de discuter la nature de l'emballage » (Fournisseur. Fruits et légumes 4)

Alors que pour les approvisionnements en viande rouge, le distributeur discute ses exigences avec le petit producteur avant la signature du contrat. Le cahier des charges définit toutes les exigences en matière d'élevage et d'engraissement, les procédures relatives à l'abattage qui permettent d'assurer l'hygiène et la sécurité alimentaire, ainsi que les démarches administratives liées à la taxation des produits.

Globalement, les fournisseurs déclarent que les exigences du distributeur sont abordables. Ils estiment que ces dernières sont profitables pour les deux parties dans la mesure où ils sont amenés à améliorer leurs techniques et leurs capacités de production afin qu'ils puissent y répondre.

« Le poids des carcasses exigé arrange les intérêts des deux parties. Pour nous, ce poids fournit une viande de bonne qualité qui répond donc aux besoins de nos clients, ainsi qu'au niveau de la perte (graisse, parties non-consommables). Cet aspect arrange aussi l'éleveur, il est payé au kilo.....une carcasse qui pèse entre 13Kg à 14 Kg lui génère plus de bénéfice » (Moniteur Boucherie)

« Je ne vois pas d'inconvénients, au contraire, j'aurais aimé que les exigences soient encore plus sévères pour que ça nous poussent à améliorer encore la qualité de nos troupeaux. En contre partie nos produits doivent être valorisés dans les rayons. Globalement, les exigences sont abordables.» (Fournisseur. Viande Rouge 1)

Le processus de transfert des connaissances se concrétise à travers l'explication des démarches à suivre, des démarches qui peuvent avoir une relation avec les aspects liés à l'hygiène et à la sécurité alimentaire, l'organisation de la livraison et les formalités administratives relatives à la taxation des produits qui doit être faite avant la commercialisation.

« Il y'a une grande différence entre les groupes structurés qui font de l'export et les petits producteurs à ce niveau (procédures), les premiers sont au courant de tout, alors que les petits producteurs ont besoin à ce qu'on les initie, leur expliquer les procédures à suivre. Les autres travaillent avec l'UE ils savent comment faire pour régler les procédures administratives, ils sont aussi bien organisés. » (Acheteur. Fruits et légumes)

L'apprentissage organisationnel se fait à travers le partage des informations. La remontée de l'information est assurée par le distributeur dans un souci d'améliorer la qualité des produits.

« On s'engage à remonter l'information aux fournisseurs, pour remédier aux défaillances qu'on peut détecter au niveau de la qualité de la viande commercialisée afin que le fournisseur ajuste et rectifie ce qui fait défaut, que cela soit au niveau de l'élevage, l'âge ou le poids de la bête. » (Moniteur. Boucherie)
 « On contacte le producteur par téléphone pour discuter avec lui les problèmes qu'on aperçoit au niveau de sa livraison ... » (Acheteur. Fruits et légumes)

Selon (Easterby- Smith et al., 2008), la structure bénéficiaire de la relation devrait manifester sa motivation pour apprendre pour pouvoir s'investir dans un processus d'apprentissage organisationnel. Dans le cadre de sa démarche d'accompagnement, le distributeur a déployé des efforts considérables en ce qui concerne la communication du bénéfice organisationnel issus de la collaborations avec le distributeur pour inciter les petits producteurs à s'inscrire dans son projet filières d'approvisionnement. Dans notre étude de cas, les managers qui s'occupaient du projet des filières d'approvisionnement ont été amenés à se déplacer à la rencontre des petits producteurs et demander l'intermédiation des organismes étatiques (les chambres d'agriculture) pour sensibiliser les petits producteurs par rapport au bénéfice en terme d'apprentissage organisationnel et tout autre bénéfice, qui peut être escompté en collaborant avec le distributeur en acceptant de commercialiser leurs produits à travers un nouvel canal de distribution méconnu par la plupart d'entre eux.

Ainsi, nous avons mis en évidence l'importance de la communication dans l'apprentissage organisationnel qui se concrétise à travers deux aspects : la remontée de l'information qui se fait généralement oralement de la part des responsables qui s'occupe de la gestion des approvisionnements en produits frais, en plus des exigences du distributeur formulées oralement ou par écrit dans les cahiers des charges et qui sont destinés aux producteurs. Bien évidemment, l'apprentissage organisationnel ne peut en résulter sauf si le petit producteur est motivé pour s'inscrire dans ce processus.

L'apprentissage se fait à travers le transfert de la connaissance et du savoir-faire grâce à la communication orale et écrite.

4-2 L'adaptation et l'expérience comme voies d'apprentissage

Ils sont considérés comme adaptations, toutes les modifications de produits ou de processus dans un but de répondre à une demande spécifique du distributeur (Filsler, 1998). En grande distribution, les fournisseurs sont les plus concernés par les adaptations (Machat, 2009). L'expérience génère un feed-back reçu par l'organisation donnant une perception sur les éventualités de perte et de gain possibles (Levitt et March, 1988).

Notre étude de cas montre que la relation entre le distributeur et les petits producteurs incitent ces derniers à opter pour des adaptations organisationnelles qui permettront de répondre aux exigences du distributeur imposées tout au début de la relation. L'interaction génère une

expérience qui fait que le processus d'adaptation est déclenché d'une manière permanente, en fonction du feed-back issu de chaque opération réalisée avec le distributeur.

« J'ai une petite exploitation , mes voisins agriculteurs ont la même activité que moi , donc on a décidé de se regrouper et de créer une sorte de coopérative informelle pour pouvoir donc répondre aux exigences de Marjane, que cela soit en matière de quantité ou en qualité puisqu'il demande des légumes qui ont un certain calibre, qui nécessite donc de faire le triage de notre production. (Fournisseur. Fruits et légumes 6)

« Le problème, qu'on a avec le petit producteur, est que celui-ci ne dispose pas généralement des quantités suffisantes, donc nous, au début on essaye de lui donner une idée sur les quantités qu'il nous faut et si jamais il se déclare impuissant de fournir les quantités envisagées, on le conseille de chercher d'autres petits producteurs de sa région comme ça il pourra rassembler ce qu'il faut de chez ses voisins. Il suffit après d'avoir un petit local où il y'a un convoyeur pour faire le tri de la marchandise et l'emballage s'il le faut.... » (Acheteur. Fruits et légumes)

«..... en créant des unités d'engraissement collectives, comme le cas de la COPAG. Ça va nous permettre de faire des économies d'échelles,..... » (Fournisseur. Viande rouge 1)

(La COPAG est une coopérative basée au sud du Maroc)

En s'engageant dans un processus d'adaptation les petits producteurs espèrent avoir, les moyens pour pouvoir profiter de l'expansion de l'enseigne à travers le territoire, ils souhaitent acquérir de la crédibilité pour se faire référencer par les autres acteurs de la grande distribution marocaine.

« On veut bien améliorer nos capacités de production et nos moyens d'organisation pour avoir de la crédibilité nécessaire et pouvoir approvisionner, en plus de « Marjane », les autres enseignes. » (Fournisseur. Viande rouge 2)

Le processus d'apprentissage qui se concrétise au fur et à mesure de l'interaction, ne se limite pas aux petits producteurs qui bénéficient du feed-back du distributeur pour améliorer leurs techniques et organisations, le distributeur apprend aussi à travers l'expérience vécue lors des échanges avec les petits producteurs. Le distributeur prend en considération les remarques de ses fournisseurs pour faciliter des opérations qui le lient à ses fournisseurs.

« Au début, on avait des problèmes d'organisation avec Marjane. Nous avions aussi des problèmes au niveau des paiements, on nous payait 30 jours après le dépôt de facture. Dernièrement les choses se sont améliorées En gros Marjane cherche de plus en plus à favoriser les moyens pour améliorer ses relations avec ses fournisseurs ». (Fournisseur. Fruits et légumes 8)

Nous retenons, à travers ces résultats, que l'interaction entre le distributeur et ses fournisseurs dans le cadre d'une relation d'accompagnement engendre un processus d'adaptation en plus du bénéfice de l'expérience. Ces deux aspects de l'apprentissage se manifestent réellement dans le cadre de cette relation d'accompagnement inter-organisationnel.

5. Discussion

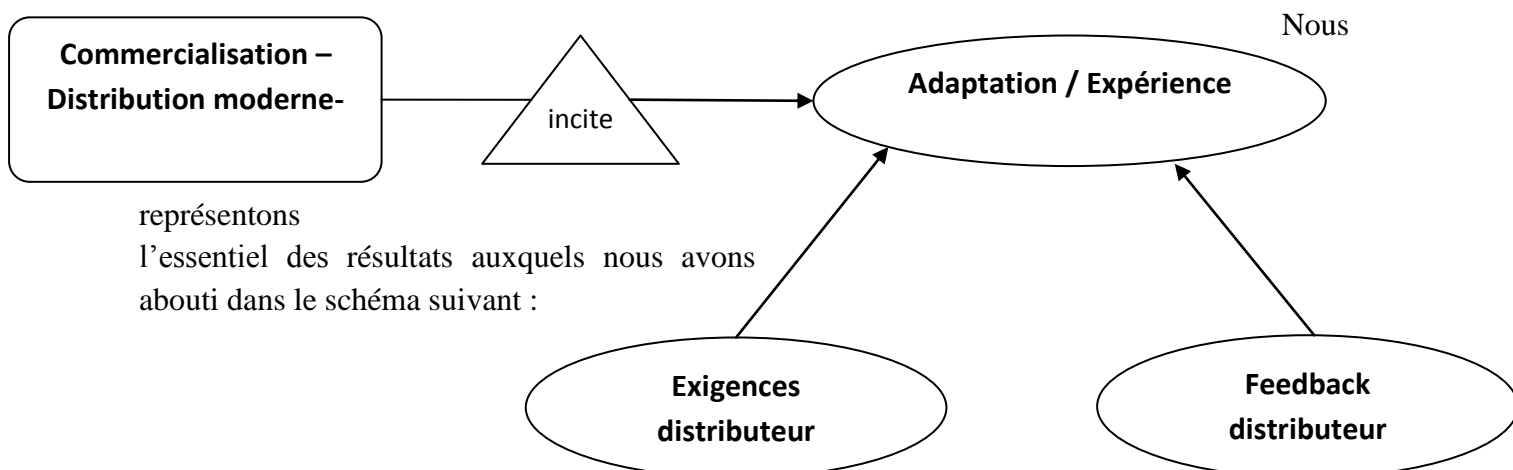
L'ensemble des résultats présentés précédemment, rejoignent les apports de la théorie stipulant que les échanges dans le canal de distribution s'organisent progressivement autour de l'information relative au produit (Filser, 1998). Le transfert de ces informations constitue un savoir et un savoir-faire pour les intéressés.

Les échanges dans le canal de distribution, dans le cadre d'une relation d'accompagnement s'organise progressivement autour de deux types d'informations jugées relatives au produit puisqu'elle renvoie dans l'ensemble à des qualités intrinsèques et extrinsèques du produit qu'on désire commercialiser.

Nous avons distingués deux types d'informations, celles figurant sur le cahier des charges qui traite l'aspect technique et administratif ; et celles provenant du distributeur (chef de rayon, acheteur...). Ces informations incitent les petits producteurs à entamer un processus d'adaptation pour répondre aux exigences qui doit se faire tout au début de la relation grâce au cahier des charges, et qui continue au fur et à mesure du développement de la relation grâce au retour de l'informations ou ce que nous appellerons aussi feed back du distributeur.

Aussi, l'effet de l'expérience qui se manifeste tout au long de la relation d'accompagnement entre le distributeur-petit producteur, résulte des deux types d'informations citées précédemment.

Selon les récits des différents interviewés, en plus de ce que nous avons pu observer lors de notre immersion chez le distributeur, nous constatons que de l'apprentissage organisationnel, issu de la démarche d'accompagnement proposé aux petits producteurs des produits frais par le distributeur, résulte concrètement d'une réorganisation efficace de l'activité des petits producteurs et une maîtrise des procédures administratives développant ainsi leurs compétences organisationnelles. En outre, les compétences techniques des petits producteurs ainsi que leurs compétences marketing sont affectées favorablement, ces derniers sont amenés à développer leurs techniques de production en suivant les recommandations du distributeur et en répondant au cahier des charges. Leurs procédés de commercialisation évoluent en intégrant certains attributs aux produits commercialisés (packaging, calibrage..) et en diversifiant leurs canaux de distribution pour écouler leurs marchandises.



CONCLUSION

Les relations inter-organisationnelles constituent une « fenêtre sur les compétences » du partenaire (Doz et Hamel, 1998). La création de compétences ou son développement qui en résultent peuvent faire l'objet d'une réflexion dans le cadre des travaux en stratégies inter-organisationnelles, notamment lorsqu'il s'agit de la démarche d'accompagnement dans un contexte inter-organisationnel.

Dans cette recherche, nous avons défini les effets de la démarche d'accompagnement sur la dynamique d'apprentissage dans un contexte inter-organisationnel, caractérisé par une relation asymétrique apparente, puisqu'il s'agit d'une relation entre une grande structure et des TPE. L'acquisition de nouvelles connaissances spécialisées est considérée comme étant une motivation pour établir des collaborations inter-organisationnelles (Hamel, 1991). La démarche d'accompagnement rentre dans le cadre de ces relations de collaboration qui favorise tout d'abord ce qu'on appelle la capacité d'absorption. C'est-à-dire l'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales (Cohen et Levinthal, 1990). Puis s'ensuit l'étape où l'accompagnateur (le distributeur) génère un processus d'apprentissage chez l'accompagné (petits producteurs). L'apprentissage organisationnel dans le cadre d'une relation d'accompagnement repose sur les mêmes principes de base qui caractérise l'apprentissage organisationnel lors d'une relation interactionniste dans un climat coopératif habituelle. L'accompagnement doit se faire dans une vision à long terme afin de permettre le déploiement du processus d'apprentissage (Levinthal & March 1993 ; Inkpen 1998). La relation à long terme apporte au fournisseur une plus grande stabilité au niveau des processus de production et des prix, et permet au fournisseur de cerner parfaitement au cours de la relation les besoins de son client, ainsi le satisfaire le plus adéquatement possible. La confiance est une dimension nécessaire puisqu'elle permet d'intégrer les connaissances et de dépasser les routines défensives qui consistent en le refus de changer une manière habituelle de travailler (Argyris, 1995).

L'accompagnement qu'une organisation peut proposer à une autre, s'inscrit dans le cadre de développement d'un projet commun, dans le but d'atteindre des objectifs en termes d'efficacité et d'efficience (Sabri et Messeghem, 2012).

Notre recherche rejoint les réflexions qui abordent le secteur de la grande distribution comme champs de recherche et rentre dans le cadre de la vague des études qui s'intéressent à l'analyse de l'évolution du secteur de la grande distribution alimentaire dans les pays émergents (Amine, 2012). Nous avons aussi cherché, dans le cadre de cette contribution, à étudier les spécificités de la démarche d'accompagnement en matière d'apprentissage organisationnel dans un environnement inter-organisationnel. Puisque l'accompagnement inter-organisationnel est un nouveau sujet d'étude qu'on propose et qui n'a pas fait encore l'objet de recherches en sciences de gestion, nous nous sommes inspirés pour développer notre travail de la relation d'accompagnement individualisé.

Enfin, malgré le fait que l'étude de cas soit une méthodologie amplement éprouvée en matière de canaux de distribution (Brown et Dant, 2008; Lessassy, 2007), cette recherche présente certaines limites inhérentes à l'interprétation à partir de ses propres représentations. De plus, les résultats de notre recherche sont construits à partir d'un contexte spécifique, car l'étude empirique est limitée géographiquement au contexte marocain. Il est donc difficile de généraliser le dispositif d'accompagnement construit par ce distributeur marocain à d'autres contextes.

Bibliographie

- Amine, A. [2012], «La grande distribution dans les pays émergents : caractéristiques, enjeux et perspectives », *Marché et organisations*, Vol.1,n°15, p.117-141.
- Ardoino, J. [2001], « De l'accompagnement en tant que paradigme », *Analyses de pratiques de formation*, n°40.
- Argyris, C. et Schön D. [1978], « *Organizational learning* », London: Addison-Wesley.
- Axelsson B. et Häkansson H. [1984], « The development role of purchasing in an internationally oriented company », *Research Developments in International Marketing*, UMIST, p. 228-259.
- Bardin L. [2001]), « *L'analyse de contenu* », Paris, Presses Universitaires de France.
- Brown R. et Dant R.P (2008), «Scientific method and retailing research: a retrospective», *Journal of Retailing*, Vol.84, n°1, p. 1-13.
- Chabaud D., Messeghem K. et Sammut S. [2010a], « Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 9, n°2, p. 1-5.
- Chabaud D., Messeghem K. et Sammut S. [2010b], « L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche », *Gestion 2000*, Vol. 27, n°3, p. 15-24.
- Childers T. L. et Ruekert R. W. [1982], « *The meaning and determinants of cooperation within an interorganizational marketing network* », in Proceedings of the winter educators conference, Marketing Theory: Philosophy of Science Perspectives, Shelby, Hunt et Ronald, IL: American Marketing Association, Chicago.
- Cohen, W. M. et Levinthal D. A. [1990], «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly* , n°35, p.128-152.
- Dokou G. (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », 11^e Conférence de l'AIMS.
- Doz Y. et Hamel G. [1998], «*Alliance advantage : the art of creating value through partnering*», Boston: Harvard Business School Press.
- Duchamp D. et Persson S. [2012], « Vers des Médecins-Managers-Mentors ? Premiers résultats d'un accompagnement concerté dans un CHU », *Revue Management et Avenir*, Vol 3, n° 53.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. and Tsang, E.W.K. [2008], « Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects», *Journal of Management Studies*, Vol. 45 n°. 4, p. 677-90.
- Filser M. [1998], « Taille critique et stratégie du distributeur : analyse théorique et implications managériales », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Sept-Déc. 1998, n°15, p. 7-16.
- Ford D. [1980], « The development of buyer-seller relationships in industrial market », *European Journal of Marketing*, Vol. 14, n° 5/6, p 339-354.
- Hallén L., Johanson J. et Seyed-Mohamed N. [1991], « Interfirm adaptation in business relations », *Journal of Marketing*, Vol. 55, n°2, p.29-37.
- Hamel, G. [1991], «Competition for Competence and inter-partner learning within international strategic alliances», *Strategic Management Journal*, n°12, été, p. 83-103.
- Ingham M. [1994], « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p. 105-119.

- Jaouen A., Loup S. et Sammut S. [2006], « Strategic alliance between new business: strategic and organizational impacts on start-up stage », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.5, n°1.
- Joffre P. et Kœnig G. [1992], « *Gestion stratégique l'entreprise ses partenaires-adversaires* », Les essentiels de la gestion, Litec.
- Lessassy L. [2007], «Pratiques des filières en grande distribution: une analyse par la théorie des coûts de transaction », *Décisions Marketing*, n°46, Avril-Juin, p.77-89.
- Letourneur J. [1994], « Le partenariat vertical : définition et interprétation », *Gestion 2000*, Vol 2, p. 123-142.
- Levitt B. et March J. [1988], «Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, Vol.14, p.319-340
- Levy-Tadjine T. [2008], « *Intersubjectivité et singularité en Sciences de Gestion et en Entrepreneuriat* », Document d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Bretagne Occidentale, France.
- Machat K. [2010], « L'adaptation inter-organisationnelle du fournisseur. Le cas de la relation PME- grande distribution alimentaire», *Revue française du Marketing*, n°228, p.5- 15.
- Machat K. [2009], « Les pratiques coopératives de la PMI vis-à-vis de son distributeur principal », *Décisions Marketing*, n°54, Avril- Juin, p.29-36.
- Mintzberg, H. [1996], «*Structure et dynamique des organisations*», Les éditions d'organisation.
- Morgan R. et Hunt S. [1994], « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 20-38.
- Nicolas E. [2008], «Le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PME », *Gestion 2000*, Mars-Avril, p.193-210.
- Nielson C.C. [1998], «An empirical examination of the role of 'closeness' in industrial buyer-seller relationships », *European Journal of Marketing*, Vol.32, n°5/6, p. 441-463.
- Paul. M. [2011], « Le coaching comme art de la conversation. L'enjeu de sa posture», *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 16, n°42, p. 123 -147.
- Sabri R. et Messeghem M.[2012], « Accompagnement des petits producteurs par la grande distribution : le cas de « Marjane Holding » », *Marché et organisations*, Vol.1,n°15, p.143-168.
- Sammut S. [2009], « *De la phase de démarrage à l'accompagnement de créateur contributions au champ de l'entrepreneuriat* », Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Montpellier I, France.
- Selnes F. and Sallis J. [2003], « Promoting relationship learning», *Journal of Marketing*, Vol.67, n°3, p. 80-95.
- Sparrow J., [2001], «Knowledge management in small firms», *Knowledge and Process Management*, Vol.10, n°10.
- Toutain O., Fayolle A. [2008], « *Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation* », dans Godefroy Kizabi (Ed.), *Entrepreneuriat et accompagnement – Outils, actions et paradigmes nouveaux*, Paris : L'Harmattan, p. 31-72.

Wijk V., R., Jansen, J.J.P. and Lyles, M.A. [2008], « Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences », *Journal of Management Studies*, Vol. 45, n°. 4, p. 830-53.

Yin R. K. [2003], « *Case Study Research, Design and Methods* », Newbury Park, CA: Sage Publications.